

PERILAKU ORGANISASI (Organization Behavior)

SURYO HARTOKO. M



PERILAKU ORGANISASI

(ORGANIZATION BEHAVIOR)

SURYO HARTOKO M.

Buku ini ditulis untuk Pembelajaran bagi Mahasiswa khususnya
STISOSPOL WASKITA DHARMA MALANG
Tahun 2016

KATA PENGANTAR

Dalam kehidupan yang nyata senantiasa memerlukan orang lain dan selalu berkelompok yang dalam penyebutan secara umum adalah berorganisasi, namun ada kalanya ketika bersama-sama untuk bersosialisasi kadang tidak sadar bahwa hal tersebut adalah berorganisasi. Yang pada hakekatnya memerlukan orang lain untuk senantiasa ada perasaan ingin masuk dalam kelompok karena sudah kebiasaan, keingin-tahuan bagaimana mengerti orang lain, berpartisipasi mendeklarasikan diri untuk selalu bergantung pada orang lain ataupun memberikan sekedar motivasi (rangsangan) kepada diri sendiri atau orang lain.

Berkelompok (berorganisasi) akan selalu memberikan yang terbaik bagi dirinya atau bahkan bagi orang lain yang selalu saja bahwa apapun yang dilakukan individu selalu mempunyai pola pikir beda antara satu dan lainnya ini hanya dikarenakan perbedaan persepsi atau pandangan menurut individu atau pribadi yang menganggap bahwa apa yang dilakukan adalah benar menurut pribadi. Hal ini akan berpengaruh pada pola tingkah laku pribadi terhadap kelompok yang selalu saja harus ada penghubung untuk memediasi dan mengingatkan dengan cara kemampuan yang dimiliki secara umum bahwa pengertian ini dianggap benar atau salah menurut anggapan orang lain. Disinilah pentingnya bagaimana menyatukan persepsi dengan satu tujuan yang secara umum akan beranggapan sama dan mempunyai tujuan sama serta harapan yang se-visi walaupun pola tingkah laku berbeda.

Di dalam individu terdapat tindakan dan pemikiran yang berbeda untuk melaksanakan tujuan kelompok secara sosial dan kita ketahui adanya istilah "homo, homini, socius", bagaimana setiap individu untuk melakukan tindakan yang pada hakekatnya menuju pada sosial agar penilaian secara umum dapat diterima oleh kelompok baik yang kecil maupun besar. Untuk menyamakan persepsi dari individu menuju kelompok memang tidak mudah, akan tetapi juga tidak terlalu sulit betapa tidak ! Berbagai pengalaman yang tercatat di benak kita selalu saja ada hal yang menganggap bahwa dirinya kurang mampu beradaptasi dengan yang lain atau ada kalanya terlalu percaya diri berlebihan (Over Convident) untuk bergabung dengan kelompok yang diikutinya walau hanya sekedar kelompok ngopi bersama yang diikuti lebih dari dua orang. Sekecil apapun suatu kelompok akan menjadikan pengalaman bagi siapapun untuk bergabung pada kelompok yang lebih besar yang pada akhirnya kelompok tersebut bisa dijadikan tumpangan untuk bersandar mencari pola hidup yang layak (mata pencaharian) hal ini bukan salah atau benar, namun pada kenyataannya memang demikian adanya dan tidak bisa dipungkiri bahwa pada kenyataannya suatu kelompok (organisasi) akan membawa suatu kebiasaan dalam tingkah laku individu menuju jenjang yang lebih baru lagi untuk mengenal bagaimana setiap individu berperilaku.

Oleh karena itu dalam tulisan buku ini akan memberikan secara teoritis bagaimana setiap individu berperilaku yang pada akhirnya bisa diterima oleh organisasi dalam pola pikir yang berbeda antara satu dengan yang lain.

Buku ini hanya sebagian kecil yang ditulis untuk kehidupan manusia keseharian dalam hubungannya dengan kelompok kecil ataupun kelompok besar sekalipun tidak keluar dari tatanan organisasi/kelompok sosial yang selalu berubah dari waktu ke waktu, ada kemungkinan bahwa pada kenyataannya hari ini selalu berbeda dengan 10 atau 15 tahun mendatang jika dilihat dari kemajuan secara umum dan ini menandakan bahwa inovasi selalu saja menghasilkan dinamis yang terus bergerak ke arah pola pikir individu yang akan berakhir dengan kelompok dan akan kembali pada individu.

Semoga buku ini membawa manfaat dan berguna bagi para pembaca yang mengalami adanya perubahan setiap waktu kapan, dimana dan pada siapa perubahan itu dilakukan sehingga setiap individu akan bertanya bagaimana caranya untuk bisa merubah pola pikir, tindakan secara individu terhadap organisasi atau kelompok dan sebaliknya.

Desember 2016

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA		
DAFTAR ISI		
BAB I.	PENDAHULUAN.....	1
BAB II.	PENDEKATAN DASAR	10
	A. Pengertian Perilaku Organisasi	10
	B. Pendekatan Perilaku Organisasi	12
	C. Unsur - Unsur Perilaku Organisasi	22
BAB III.	LEARNING DAN PERSONALITY	32
	A. Learning / Belajar	32
	1. Definisi Learning / Belajar	32
	2. Fitur-Fitur Learning / Belajar	34
	B. Individu dan Organisasi.....	36
	C. Hakekat Manusia dan Organisasi.....	39
BAB IV.	NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA	42
	A. Konsep Nilai	42
	1. Pentingnya Nilai.....	42
	2. Paradigma Tentang Nilai	43
	B. Sikap	45
	1. Pandangan Tentang Sikap	45
	2. Tingkatan dan Komponen Sikap	46
	C. Kepuasan Kerja	49
BAB V.	MOTIVASI KERJA.....	61
	A. Pengertian Motivasi	61
	B. Proses Timbulnya Motivasi	62
	C. Teori Kebutuhan dan Motivasi	68
	D. Motivasi Internal dan Eksternal	74
BAB VI.	KELOMPOK DAN TIM.....	79
	A. Konsep Dasar Kelompok	79
	B. Kelompok Formal dan Informal.....	82
	C. Perbedaan Kelompok dan Tim Dalam Konteks Pekerjaan	87
BAB VII.	PENUTUP	97
	DAFTAR PUSTAKA	100

**BAB
I****PENDAHULUAN**

Organisasi dapat didefinisikan sebagai himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam suatu ketentuan yang telah disetujui. Oleh karena itu ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi. Manusia juga tidak bisa lepas untuk tidak terlibat dalam kegiatan organisasi, namun manusia lahir dalam lingkungan organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir semua manusia mempergunakan waktunya bekerja pada organisasi.

Dalam setiap organisasi diperlukan suatu manajemen yang dilakukan oleh satu orang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk melakukan berbagai fungsi manajemen. Di dalam organisasi diperlukan pengorganisasian yang beraneka ragam kegiatan, ragam fungsi-fungsi dan sejauh mana aneka kegiatan tersebut yang lazimnya mempunyai kepentingan yang berbeda dapat diarahkan pada tujuan secara efisien dan aktif. Ketentuan-ketentuan yang seharusnya disetujui bersama mungkin terpaksa harus menyetujuinya, hal ini jelas terlihat di dalam organisasi yang besar seperti departemen dalam lingkungan pemerintah, perusahaan negara, perusahaan swasta dan sebagainya.

Dengan perkataan lain, pengertian organisasi menjadi semakin kompleks, strukturnya menjadi rumit, dengan tingkat formalitas yang semakin besar. Semua itu pada akhirnya akan mempengaruhi setiap orang yang bekerjasama dalam organisasi.

Pendekatan perilaku organisasi dalam suatu organisasi.

Pendekatan perilaku organisasi dalam suatu organisasi mempertaruhkan manusia dan organisasi merupakan suatu unsur yang rumit, oleh sebab itu ada suatu kebutuhan pemahaman teori yang didukung oleh riset secara empiris yang

diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri secara efektif.

Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya yang bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 1993). Perilaku organisasi ini sangat mempengaruhi penampilan organisasi. Karena perilaku organisasi ini biasanya berhubungan dengan perusahaan, tidak mengherankan bila perilaku yang dipelajari dalam perilaku organisasi ini adalah yang berhubungan dengan pekerjaan, tugas-tugas tertentu, mangkir kerja, perpindahan kerja, dan manajemen.

Sebagaimana dikatakan oleh Gibson, et al. (1997:437), selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik, sehingga organisasi menjadi menyimpang. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain.

Perlu diingat bahwa konsep-konsep tentang perilaku organisasi harus merefleksikan kemungkinan-kemungkinan dalam situasi tertentu. Misalnya, dalam pengambilan keputusan, dalam situasi-situasi tertentu model partisipatif dianggap lebih superior, tetapi dalam situasi-situasi yang lain model autokratik dianggap lebih efektif. Dalam soal kepemimpinan, efektivitas tipe kepemimpinan tertentu bisa berubah-ubah (contigent) tergantung dari situasi pada saat tipe tersebut digunakan.

Perilaku organisasi memang dapat meramalkan perilaku seseorang di dalam organisasi pada waktu dan situasi tertentu sehingga memungkinkan penyelesaian masalah yang paling cocok berdasarkan ramalan tersebut. Akan tetapi, pada waktu dan situasi yang lain ramalan tersebut bisa tidak berlaku lagi dan usulan penyelesaian pun harus berbeda. Pokoknya, hanya sedikit sekali yang bersifat absolute dalam perilaku organisasi.

Sistem social di dalam organisasi terdiri dari dua jenis, yaitu system social yang formal (official) dan system social yang informal (unofficial). Adanya system social ini menunjukkan bahwa lingkungan organisasi itu selalu berubah

secara dinamis, bukannya sesuatu yang statis. Oleh karena itu, semua bagian dalam system social itu saling terkait dan akan sangat penting artinya dalam melakukan analisis tentang isu-isu perilaku organisasi. hal ini akan membantu pengertian kita dan kemampuan manajemen kita dalam masalah-masalah perilaku organisasi itu pengertian kita dan kemampuan manajemen kita dalam masalah-masalah perilaku organisasi.

Manajemen memahami dimensi dalam organisasi didekati dari asumsi-asumsi ekonomi, sosial, kepemimpinan, suasana kerja dan lain sebagainya. Sehingga pendekatan-pendekatan hubungan kerja kemanusiaan seperti psikologi industri, teknik industri dipergunakan sebagai asumsi pendekatan. Dalam pendekatan dan pemahaman ini tampaknya tidak bisa bertahan lama dan sekarang pendekatan perilaku organisasi telah menggantikan pendekatan tersebut, dan bisa diterima untuk memahami aspek-aspek manusia sebagai dimensi dalam organisasi.

Terdapat tiga dimensi pokok dalam mendiskusikan teori organisasi yang tidak bisa diabaikan, yaitu :

1. Dimensi Teknis

Kemampuan teknis adalah kemampuan menggunakan pengetahuan , metode dan teknik pada peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, training dan lainnya.

2. Dimensi Konsep

Dimensi konsep adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing keadaan organisasi, operasi organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada atas dasar tujuan dan kelompok sendiri, dimensi ini merupakan motor penggerak dari dimensi pertama.

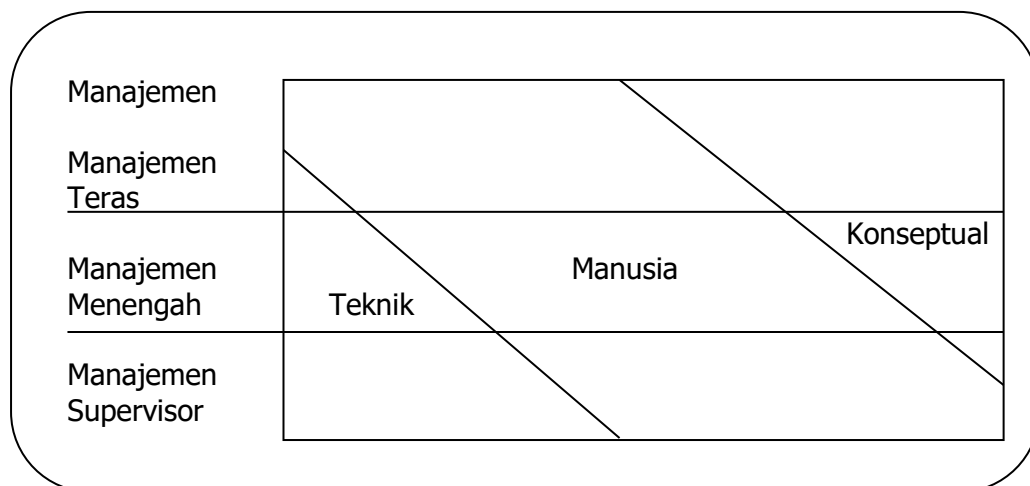
3. Dimensi Manusia

Dimensi manusia adalah kemampuan (*skill*) dalam bekerja dengan dan melalui orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

Jika ketiga dimensi tersebut berinteraksi maka akan mampu menimbulkan suatu kegiatan organisasi yang efektif. Pada umumnya paling tidak terdapat tiga dimensi kemampuan yang diperlukan untuk melakukan proses manajemen. Menurut Warren B (2001), jika birokrasi bekerja hanya mengandalkan pada dimensi pertama dan mengabaikan dimensi kedua atau melantarkan dimensi ketiga, maka akan menimbulkan suatu iklim yang tidak respektif terhadap faktor pendukung atau faktor utama dalam organisasi yaitu manusia.

Gambar 1

Hubungan Manajemen



Ilmu perilaku organisasi mengurangi sikap birokrasi yang tidak respektif tersebut dengan menarik sebagai suatu pandangan terpusat pada perilaku manusia itu sendiri sebagai dimensi ketiga dalam suatu organisasi. Pada gambar 1 tersebut seseorang pada taingkat tertinggi pada organisasi makin sedikit kemampuan teknis yang diperlukannya, pada level kemampuan konseptual lebih diperhatikan. Pada tingkat supervisor diperlukan kemampuan teknis yang besar karena sering mengembangkan teknis pegawai lain dalam bidangnya. Pada sisi yang lebih eksekutif dalam organisasi tidak perlu banyak mengetahui cara melaksanakan suatu tugas yang spesifik pada level organisasi, tetapi harus mampu mengkaitkan tugas tersebut dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

Pemahaman mengenai pentingnya perilaku organisasi oleh para manajer diperlukan sekali pada saat ini mengingat begitu cepatnya perubahan-perubahan

yang terjadi dalam organisasi. Umpamanya, meratanya jumlah karyawan yang lebih tua karena panjangnya harapan hidup, makin bertambahnya karyawan di tempat kerja, restrukturisasi perusahaan dan penghematan yang sering merenggankan ikatan kesetiaan karyawan kepada pimpinan, dan kompetisi global yang memerlukan karyawan yang fleksibel, inovatif, dan bisa mengatasi perubahan yang terjadi secara cepat. Dengan kata lain, akan terjadi banyak tantangan dan kesempatan dalam perilaku organisasi pada masa depan. Isu kritis untuk para manajer, yang memerlukan perilaku organisasi dalam membantu penyelesaiannya, setidaknya-tidaknya ada kesadaran atau introspeksi menuju penyelesaian.

Adapun tantangan yang dihadapi oleh perilaku organisasi pada era globalisasi ini yaitu:

1. Keanekaragaman Tenaga Kerja

Organisasi dan perusahaan-perusahaan yang ada saat ini menjadi lebih heterogen dalam masalah jenis kelamin, kesukuan, dan kebangsaan. Keragaman juga mencakup masalah ketidaknormalan seperti cacat fisik, homoseksualitas, ketunaan, dan kelebihan berat badan. Keanekaragaman tenaga kerja ini memiliki implikasi yang penting dalam praktik manajemen. Para manajer perlu mengubah filosofinya, dari memperlakukan semua karyawan secara sama menjadi mengenal perbedaan-perbedaan yang memerlukan respons yang berbeda pula dengan cara-cara yang bisa mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja, tanpa terkesan melakukan diskriminasi. Kalau dimanajementi secara positif, keanekaragaman tenaga kerja dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi di dalam perusahaan atau organisasi. Akan tetapi, kalau keanekaragaman ini tidak dimanajementi secara tepat, bisa menyebabkan meningkatnya angka pindah kerja, konflik antarkaryawan, dan kesulitan dalam komunikasi.

2. Penurunan Kesetiaan

Karyawan perusahaan dahulu memiliki kepercayaan bahwa perusahaan akan memberikan penghargaan untuk kesetiaan dan pekerjaan baik mereka, dengan keamanan kerja, kenaikan gaji/upah dan berbagai keuntungan lainnya. Tetapi, di negara-negara maju khususnya, sejak pertengahan tahun 80-an, sebagai respons terhadap kompetisi global, pengambilalihan perusahaan,

pembajakan tenaga ahli, dan sebagainya, perusahaan mulai membuang kebijakan lama tentang keamanan kerja, senioritas, dan kompensasi. Mereka menerapkan kebijakan optimasi dan efisiensi dengan cara menutup beberapa pabrik, memindahkan perusahaan ke luar negeri, menjual atau menutup perusahaan-perusahaan yang kurang menguntungkan dan merumahkan seluruh lapisan manajemen.

Perubahan-perubahan ini mengakibatkan menurunnya kesetiaan karyawan. Dalam penelitian terakhir pada karyawan di Amerika Serikat, 57% di antara mereka mengatakan bahwa perusahaan sendiri kurang setia kepada karyawannya sekarang ini dibandingkan sepuluh tahun yang lalu (Traub, 1990). Tentu saja, komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi berkurang karena perusahaan sendiri menunjukkan penurunan komitmen kepada karyawannya. Tantangan yang penting dalam perilaku organisasi yang akan dihadapi oleh para manajer adalah menciptakan cara-cara terbaik untuk memotivasi karyawan yang kurang komitmennya terhadap perusahaan, sekaligus mempertahankan atau meningkatkan kemampuan organisasi dalam kompetisi global.

3. Kekurangan Tenaga Kerja

Diramalkan, kalau tidak terjadi penurunan ekonomi yang mendadak (krisis ekonomi), pasaran tenaga kerja dalam 15-20 tahun mendatang akan menjadi bidang usaha yang empuk bagi para penyalur tenaga kerja, terutama tenaga-tenaga kerja yang terlatih dan profesional. Perusahaan-perusahaan harus memikirkan kembali kebijakan tentang rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan berbagai keuntungan karyawan lainnya. Jika nantinya lebih banyak pekerjaan yang ditawarkan daripada tenaga-tenaga terlatih untuk mengisinya, perusahaan harus memiliki kebijakan yang progresif tentang sumber daya manusia dan manajemennya juga harus memiliki keterampilan dalam aspek kemanusiaan karyawan, agar dapat diperoleh dan dipertahankan karyawan-karyawan yang terbaik kualitasnya.

4. Kekurangan Keterampilan

Sejalan dengan kekurangan tenaga kerja, kenyataan lain menunjukkan bahwa sejumlah besar pencari kerja ternyata tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal serupa ini dialami juga oleh sebagian besar

pencari kerja di Indonesia. Di satu pihak, angka pengangguran meningkat tajam. Di pihak lain, banyak lowongan kerja professional yang tidak dapat diisi oleh tenaga-tenaga bangsa sendiri, tetapi diisi oleh bangsa asing. Para manajer dituntut untuk lebih bertanggungjawab memenuhi kebutuhan karyawan-karyawan terampil dan mempertahankan mereka agar tidak pindah kerja pada perusahaan asing.

5. Stimulasi Inovasi dan Perubahan

Sekarang ini perusahaan-perusahaan yang ingin sukses harus memelihara dan meningkatkan inovasi serta menguasai seni perubahan. Bila tidak melakukan langkah-langkah tersebut, mereka akan menghadapi kebangkrutan. Keberhasilan akan diperoleh oleh perusahaan-perusahaan yang mempertahankan fleksibilitas, meningkatkan kualitas secara terus-menerus, dan mengalahkan saingan di pasaran dengan produk dan jasa yang inovatif secara konstan. Para karyawan perusahaan itu sendiri bisa menjadi pencetus inovasi dan perubahan atau malah menjadi penghalang untuk hal-hal serupa itu. Dalam hal ini, menstimulasi kreativitas dan toleransi para karyawan untuk suatu perubahan menjadi tantangan bagi para manajer. Bidang perilaku organisasi di sini adalah memberikan berbagai kekayaan ide dan teknik untuk membantu merealisasikan tujuan ini.

Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya yang bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 1993). Perilaku organisasi ini sangat mempengaruhi penampilan organisasi. Karena perilaku organisasi ini biasanya berhubungan dengan perusahaan, tidak mengherankan bila perilaku yang dipelajari dalam perilaku organisasi ini adalah yang berhubungan dengan pekerjaan, tugas-tugas tertentu, mangkir kerja, perpindahan kerja, dan manajemen.

Namun, sebagaimana dikatakan oleh Gibson, et al. (1997:437), selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik, sehingga organisasi menjadi menyimpang. Hal ini terjadi jika

masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain.

Perlu diingat bahwa konsep-konsep tentang perilaku organisasi harus merefleksikan kemungkinan-kemungkinan dalam situasi tertentu. Misalnya, dalam pengambilan keputusan, dalam situasi-situasi tertentu model partisipatif dianggap lebih superior, tetapi dalam situasi-situasi yang lain model autokratik dianggap lebih efektif. Dalam soal kepemimpinan, efektivitas tipe kepemimpinan tertentu bisa berubah-ubah (contigent) tergantung dari situasi pada saat tipe tersebut digunakan.

Perilaku organisasi memang dapat meramalkan perilaku seseorang di dalam organisasi pada waktu dan situasi tertentu sehingga memungkinkan penyelesaian masalah yang paling cocok berdasarkan ramalan tersebut. Akan tetapi, pada waktu dan situasi yang lain ramalan tersebut bisa tidak berlaku lagi dan usulan penyelesaian pun harus berbeda. Pokoknya, hanya sedikit sekali yang bersifat absolute dalam perilaku organisasi. Dalam praktiknya, system social di dalam organisasi terdiri dari dua jenis, yaitu system social yang formal (official) dan system social yang informal (unofficial). Adanya system social ini menunjukkan bahwa lingkungan organisasi itu selalu berubah secara dinamis, bukannya sesuatu yang statis. Oleh karena itu, semua bagian dalam system social itu saling terkait dan akan sangat penting artinya dalam melakukan analisis tentang isu-isu perilaku organisasi. hal ini akan membantu pengertian kita dan kemampuan manajemen kita dalam masalah-masalah perilaku organisasi. pengertian kita dan kemampuan manajemen kita dalam masalah-masalah perilaku organisasi.

Meskipun demikian kadar kemampuan teknis dan konseptual yang diperlukan pada berbagai level manajemen berbeda-beda, kemampuan yang paling penting pada suatu level adalah kemampuan yang berhubungan dengan manusia. Karena manusia sebagai penggerak sekaligus pelaksana dalam organisasi yang selalu berinteraksi antara satu dengan yang lain di dalam menghasilkan semua tujuan dan cita-citanya sehingga akan selalu bersosial dalam kehidupannya. Adakalanya ketika manusia secara individu akan selalu mengejar ketertinggalannya dalam mencari keingintahuannya dengan demikian

manusia sebagai pelaku, penggerak sekaligus penilai atas kekurangan ataupun kelebihanannya dan jika demikian maka manusia selalu mempunyai keinginan yang di satu sisi adalah pelaku, disisi lain adalah penilai namun adakalanya bahwa secara individu manusia akan memutar balikkan keadaan dengan perilaku yang berbeda dan sekaligus melaksanakannya dengan sepenuh hati yang serba emosional.

BAB II

PENDEKATAN DASAR

A. Pengertian Perilaku Organisasi

1. Istilah

Organization behavior sering disebut juga dengan istilah "*administrasi behavior, manajemen behavior dan organization development* (Robert B Law)

2. Definisi

Dalam mendefinisikan *Organization behavior* beberapa ahli memberikan pandangan yang berbeda, namun mempunyai fokus yang tidak jauh berbeda. Beberapa definisi yang diberikan oleh para ahli tersebut antara lain :

a. Gibson Ivancevich dan Donnely

Organization behavior the study of individuals and groups within organization setting.

Lingkup studi organizational :

The study of human behavior, attitudes and performance within organizational setting on theory, methods and principles from disciplines as psyshology, sosiology and cultural antropology to learn about individual perceptions, values learning capities and action while working in group and within the total organizational and its human resouces, missions, objectives and strategis.

Yaitu studi tentang perilaku manusia, sikap dan penampilan didalam lingkungan yang digambarkan dalam teori, metode dan prinsip-prinsip dari disiplin atau memasukkan disiplin ilmu psikologi, sosial dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai kemampuan dan aktivitas manusia selama bekerja dalam kelompok dan dalam

organisasi serta faktor efek lingkungan terhadap organisasi dan untuk pemanfaatan sumber daya manusia, misi, sasaran serta strategi.

b. Fred Luthans

Organization behavior is directly concerned with the understanding, prediction and control of human behavior in organization.

Organisasi behavior secara langsung berkaitan dengan pengertian atau pemahaman prediksi, perkiraan dan pengawasan terhadap perilaku manusia dalam organisasi.

c. Keith Davis dan John W. Newstrom

Perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak didalam organisasi. Perilaku organisasi adalah sasaran manusia bagi keuntungan manusia.

d. Miftah Thoha

Perilaku organisasi adalah suatu yang secara langsung berhubungan dengan pengertian ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang didalam organisasi dan bagaimana tingkah laku orang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

e. W. Jack duncan

Organization behavior dapat dirumuskan sebagai suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat yang telah mendefinisikan tentang perilaku organisasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mempelajari tiga determinan yaitu individu, kelompok dan organisasi

2. Perilaku organisasi mempelajari tentang pengaruh perilaku individu terhadap organisasi dan pengaruh organisasi terhadap perilaku individu
3. Perilaku organisasi mempelajari bagaimana tingkah laku manusia dapat menunjang tercapainya tujuan strategi organisasi secara efektif. Memenuhi tuntutan atau kebutuhan manajer (administrasi) bagi tercapainya tujuan secara keseluruhan. Dengan demikian selalu diusahakan agar masing-masing individu selaras dalam mencapai tujuan dengan tujuan organisasi
4. Perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi juga memasukkan atau berkontribusi dengan ilmu-ilmu pengetahuan seperti sosial, ekonomi dan sebagainya.

Dengan mendasarkan point-point tersebut diatas, maka jelaslah bahwa perilaku organisasi menitik beratkan pada seperangkat konsep yang meliputi manusia (interaksi, motivasi, eksternal yang mempengaruhinya). Perilaku organisasi saat ini merupakan bidang studi yang berkembang. Jurusan studi organisasi pada umumnya ditempatkan dalam sekolah-sekolah bisnis, meskipun banyak universitas yang juga mempunyai program psikologi industri dan ekonomi industri pula. Bidang ini sangat berpengaruh dalam dunia bisnis dengan para praktisi seperti Peter Drucker dan Peter Senge yang mengubah penelitian akademik menjadi praktik bisnis. Perilaku organisasi menjadi semakin penting dalam ekonomi global ketika orang dengan berbagai latar belakang dan nilai budaya harus bekerja bersama-sama secara efektif dan efisien. Namun bidang ini juga semakin dikritik sebagai suatu bidang studi karena asumsi-asumsinya yang etnosentris dan pro-kapitalis

B. Beberapa Pendekatan

Beberapa permasalahan pada kehidupan dalam organisasi yang menjadi tantangan manajer adalah : manusia dan perilakunya. Dalam berorganisasi maka

ada komponen yang saling mempengaruhi antara organisasi dan perilaku manusianya , tiga pendekatan dalam memahami terjadinya perilaku :

1. Pendekatan Kognitif

Pengenalan cenderung bersifat individual. Sumber teori = Psikologi. Littlejohn (1992) : kaitan antara stimuli (S) yang berfungsi sebagai masukan (input) dan jawaban/respon (R) berupa perilaku yang berfungsi sebagai keluaran (output), ada pemrosesan informasi. Miftah Thoha (1983) : perilaku tersusun secara teratur. Ada rangsangan/pemrosesan untuk mengetahui/mengenal (*cognition*), lalu dijawab dengan perilaku.

2. Pendekatan Kepuasan

Adanya faktor dalam diri yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilaku. Abraham H. Maslow, teori hierarki kebutuhan : a) manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda yang ingin dipenuhinya, b)kebutuhan yang mendesak dipenuhi lebih dulu, itulah yang menyebabkan orang berperilaku, c) kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi pendorong perilaku. Dikenal dengan 5 jenjang kebutuhan :

- 1) Kebutuhan fisiologis (makan, minum, tempat tinggal, seks, dll)
- 2) Keselamatan dan keamanan
- 3) Afiliasi, Sosial, dan cinta
- 4) Penghargaan/status
- 5) Aktualisasi diri.

Catatan penting dalam teori ini : a) asumsi, manusia mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju, b) adanya kebutuhan tingkat tinggi, yaitu Penghargaan dan Aktualisasi Diri, c) kebutuhan yang belum dipenuhi sama sekali dapat menimbulkan kesulitan bagi manajer, berupa frustrasi, konflik, dan tekanan intern.

Termasuk pendekatan kepuasan :

Frederick Herzberg, teori dua-faktor : 2 faktor yang membuat orang puas/tidak puas :

- factor *Hygiene* (kesehatan) = mempertahankan semangat kerja, bila faktor ini dipenuhi netral saja, tetapi bila tidak dipenuhi timbul ketidakpuasan, misalnya = gaji
- factor *Motivator* (motif) = penghargaan dan aktualisasi wewenang, pengakuan, dsb. Bila dipenuhi timbul kepuasan, tak dipenuhi = netral saja, dengan terminology berorientasi kepada pekerjaan. Dua kontinum untuk dapat menafsirkan kepuasan kerja secara tepat, yaitu bila suatu kondisi kerja menyebabkan kepuasan kerja maka bila kondisi kerja itu tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan dan sebaliknya.

David Mc Clelland, teori motivasi atau Teori Kebutuhan yang dipelajari : kebanyakan kebutuhan manusia diperoleh dari adanya kebudayaan, yaitu :

- (1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement – N-Ach*)
- (2) Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation – N-Aff*)
- (3) Kebutuhan kekuasaan (*need for power – N-Pow*).

Hampir mirip Maslow, kebutuhan yang mendesak memotivasi orang tsb memenuhi. Bedanya : ada analisa *kebutuhan dapat dipelajari oleh seseorang. Kebudayaan bangsa yang ekonominya lemah dapat ditingkatkan secara cepat dengan merangsang rakyat mempunyai N-Ach tinggi*. Bukti-buktinya sbb : mereka yang mempunyai *N-Ach* tinggi : (1) lebih senang menetapkan sendiri tujuan hasil karyanya, (2) menghindari hasil karya yang mudah dan sukar lebih senang kepada tujuan yang sebatas kemampuannya, (3) menyenangi umpan balik yang cepat tampak dan efisien tentang hasil karyanya, (4) senang bertanggung jawab pada pemecahan masalah. *N-aff* = ada 2, Approach (ingin

pendekatan) dan Avoidance (takut sendiri). *N-pow* = ada 2, Sosial (ingin mengurus tujuan kelompok) dan Personal (ingin menaklukkan lawan).

3. Pendekatan Psikoanalitik

Pendekatan ini menunjukkan bahwa perilaku manusia dikuasai kepribadian dan personalianya.

- a. *Einstein* : mengapa dasar pembawaan halus dan gerak hati manusia dapat menimbulkan perilaku agresif ? karena keterbatasan pengendalian dirinya ?
- b. *Sigmund Freud* (pelopor psiko-analisis) : menjawab surat Einstein : manusia mempunyai naluri/instinct yang mudah menyulut semangat berperang, naluri untuk menghancurkan, ada 2 pendorong kehidupan manusia : (1) *Eros* = naluri untuk hidup, kecenderungan untuk bersatu, penjagaan diri, seks, dan cinta. (2) *Thanatos* = harapan kematian yang menghimpun manusia ke arah kehancuran. Ada mekanisme pertahanan untuk menyesuaikan keinginan sebagai kenyataan eksternal dan nilai-nilai internal (kesadaran). 3 unsur yang menimbulkan konflik (a) *id (das-es)* : mendasarkan pada kesenangan, tidak rasional, impulsive, condong pada apa yang dirasa baik, (b) *ego (das-ich)* : logika, yang mungkin/tak mungkin, patut/tidak, jalan tengah, (c) *superego (das-uberich)* : alam ketidaksadaran manusia, hati nurani, moral, nilai-nilai individu, condong pada yang dirasa benar.
- c. *Gibson dkk* : sikap adalah kesiap-siagaan mental yang diorganisasi dengan pengalaman, tanggapan orang lain, objek dan lain-lain yang bersifat tetap dan berubah, tergantung tingkat pemahaman terhadap lingkungan. Sikap menentukan perilaku sebab sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian, belajar, dan motivasi. Kepribadian dipengaruhi faktor budaya dan sosial; (1) kepribadian adalah keseluruhan yang terorganisasi bila tidak maka individu tidak mempunyai arti, (2) pola-pola kepribadian dapat diamati dan diukur, (3)

kepribadian memiliki dasar biologis yang berkembang dan berubah menyesuaikan diri dengan lingkungan dan budaya, (4) kepribadian punya segi-segi yang dangkal (ingin menguasai) dan inti yang lebih dalam (sentimen, perasaan wewenang), (5) kepribadian mencakup ciri yang umum dan khas, tiap orang berbeda tapi ada hal-hal yang sama.

- d. *Porter / Samovar* : isi dan pengembangan sikap dipengaruhi kepercayaan & nilai-nilai yang dianut.
- e. *Solomon E Asch* : semua sikap bersumber pada organisasi kognitif, yaitu informasi dan pengetahuan yang dimiliki seseorang. Sikap pada seseorang/sesuatu tergantung "citra" kita pada itu. Citra diperoleh dari sumber-sumber informasi.
- f. *Leon Festinger* : Disonansi Kognitif : suatu keadaan bila terjadi ketidaksesuaian antara komponen kognitif dan komponen perilaku, yaitu suatu bentuk yang tidak konsisten dan tidak disenangi sehingga orang itu mengurangi disonansi untuk mengembalikan ke keadaan semula. Kesenjangan antara sikap dan perilaku adalah karena tidak ada konsistensi antara sikap yang tersembunyi dan perilaku yang terbuka.
- g. *Rusel G Geen* (1976) ingin menjawab, bagaimana orang bereaksi terhadap tekanan hidup, mengatasi, dan apa yang terjadi bila penyelesaian itu tidak efektif. Kepribadian adalah seperangkat perilaku yang membentuk karakter respon seseorang terhadap situasi dan waktu tertentu.
- h. *Salvatore R Maddi* (1980) : Kepribadian adalah ciri yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang dibentuk dari faktor keturunan, lingkungan, sos-bud. Kekuatan-kekuatan yang membentuk kepribadian :
 - 1. keturunan
 - 2. kebudayaan

3. hubungan keluarga
4. kelas sosial, kelompok dll.

Tiga pendekatan Teori Kepribadian :

a) Pendekatan Ciri (*Traits*)

Gordon Allport (1966), ciri (*traits*) adalah kecenderungan yang dapat diduga, mengarahkan perilaku individu pada konsistensi dan khas, sifat menetap dengan jangkauan umum dan luas, bagian yang membentuk kepribadian, petunjuk jalan tindakan, dan sumber keunikan. 3 asumsi ciri : (1) membuat berbagai stimulus (S) berfungsi sama, (2) penyebab perilaku dan alat menjelaskan/mengurai perilaku, (3) pembentukan ciri terpisah secara kultural

b) Pendekatan Psikodinamik

yaitu teori Sigmund Freud tentang *id, ego, dan superego*. Kepribadian dibentuk dari pengalaman ketika kecil, proses mental sehingga 3 unsur itu menyusun. Konflik membentuk 3 unsur itu maka konflik membentuk kepribadian.

c) Pendekatan Humanistik

Carl Rogers (1977) : harus mendengar apa yang dikatakan orang lain mengenai diri kita, mempersepsikan dunia dan kekuatan yang mempengaruhi, kemudian mengaktualisasi diri sebagai usaha terus-menerus mewujudkan potensi dengan cara berpusat pada masalah, kreatif, demokratis, mengadakan hubungan pribadi, dan menerima orang lain apa adanya. Kelemahannya : condong ke individualis.

Dua faktor penghubung kepribadian dan perilaku:

1. *Locus of control* (tempat pengendalian)

Rotter : seseorang menguasai nasib diri sendiri, dikendalikan oleh kekuatan dalam diri sendiri disebut : orang *internalizer*. Mereka yang dikendalikan dari luar disebut : *externalizer*. Sifat orang internalizer lahir karena : tidak merasa ditekan orang lain, perilaku berpusat pada pekerjaan, berprestasi tinggi, tidak emosional.

2. *Androgyny* (konsep kejantanan & kewanitaan)

Sandra L Bem (1974) : *sifat jantan* = ambisi, percaya diri, dll. *Sifat wanita* = kasih sayang, lemah lembut dll. *Sifat netral* =jujur, bahagia, dll. *Androgini adalah mereka yang mendapat nilai tinggi secara bersamaan pada dimensi jantan/wanita*. Sifat orang androgini : lebih bebas, mengenali dirinya, suka membantu.

Spence dan Helmreich (1978) : orang androgini = harga diri tinggi, pandai bergaul, orientasi pada hasil tinggi.

Davis & Newstrom : peran adalah pola tindakan yang diharapkan dari budaya tsb seseorang atau pola perilaku yang diharapkan pada posisi tertentu yang mencerminkan hak, kewajiban, dan tanggung jawab posisi.

Role set = pelbagai peran yang berbeda-beda. *Role conflict* = konflik peran yang menyebabkan emosi dan keraguan dalam melangkah.

Szilagy (1977) : ketepatan persepsi peran dapat mempengaruhi penentuan hasil karya dalam organisasi.

Variabel Dependen dan Independen Perilaku Organisasi

Variabel Dependen: faktor-faktor kunci yang ingin anda jelaskan atau perkiraan dan yang terpengaruh faktor lain. Variabel Independen: dugaan penyebab dari sejumlah perubahan variabel dependen.

Variabel Dependen Perilaku Organisasi

Termasuk dalam Variabel Dependen adalah:

1. Produktivitas: organisasi dikatakan produktif jika ia mencapai sasarannya dan melakukannya dengan mentransfer input ke output dengan biaya terendah. Ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah pencapaian sasaran, sementara efisiensi adalah rasio output efektif terhadap input yg diperlukan untuk mencapainya.
2. Keabsenan: tidak melapor untuk bekerja.
3. Pengunduran diri: pengunduran diri sukarela maupun tidak dari organisasi.
4. Perilaku warga organisasi: perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.
5. Kepuasan Kerja: sikap umum individu terhadap pekerjaannya.

Variabel Independen Perilaku Organisasi

1. Variabel-variabel level individu:
 - a) Ciri biografis.
 - b) Kepribadian dan emosi.
 - c) Nilai.
 - d) Sikap.
 - e) Kemampuan.
 - f) Persepsi.
 - g) Motivasi.
 - h) Pembelajaran Individu.
 - i) Pengambilan keputusan.
2. Variabel-variabel level kelompok:
 - a. Komunikasi.
 - b. Konflik.
 - c. Kekuasaan dan politik.
 - d. Tim-tim kerja.

- e. Struktur kelompok.
 - f. Pengambilan keputusan kelompok.
 - g. Kepemimpinan dan kepercayaan.
3. Variabel – Variabel level sistem organisasi:
- a. Struktur dan desain organisasi.
 - b. Desain kerja dan teknologi.
 - c. Budaya Organisasi.
 - d. Kebijakan dan praktek SDM.

Sumber: Teori Organisasi, Stephen P. Robbins. Pengantar Perilaku Organisasi, Rino A. Nugroho.

Seperti halnya dengan semua ilmu sosial, perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksikan, dan menjelaskan. Namun ada sejumlah kontroversi mengenai dampak etis dari pemusatan perhatian terhadap perilaku pekerja. Karena itu, perilaku organisasi (dan studi yang berdekatan dengannya, yaitu psikologi industri) kadang-kadang dituduh telah menjadi alat ilmiah bagi pihak yang berkuasa. Terlepas dari tuduhan-tuduhan itu, Perilaku Organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja. Meskipun studi ini menelusuri akarnya kepada Max Weber dan para pakar yang sebelumnya, studi organisasi biasanya dianggap baru dimulai sebagai disiplin akademik bersamaan dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dengan Taylorisme yang mewakili puncak dari gerakan ini. Para tokoh manajemen ilmiah berpendapat bahwa rasionalisasi terhadap organisasi dengan rangkaian instruksi dan studi tentang gerak-waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas. Studi tentang berbagai sistem kompensasi pun dilakukan agar dapat mencapai sasaran secara manusiawi.

Setelah Perang Dunia I, fokus dari studi organisasi bergeser kepada analisis tentang bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Ini adalah transformasi yang didorong oleh penemuan tentang Dampak Hawthorne. Gerakan hubungan antar manusia ini lebih terpusat pada

tim, motivasi, dan aktualisasi tujuan-tujuan individu di dalam organisasi. Para pakar terkemuka pada tahap awal ini mencakup: 1). Chester Barnard, 2). Henri Fayol, 3). Mary Parker Follett, 4). Frederick Herzberg, 5). Abraham Maslow, 6). David McClelland, dan 7). Victor Vroom.

Perang Dunia II menghasilkan pergeseran lebih lanjut dari bidang ini, ketika penemuan logistik besar-besaran dan penelitian operasi menyebabkan munculnya minat yang baru terhadap sistem dan pendekatan rasionalistik terhadap studi organisasi. Pada tahun 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial dan tekanan dalam studi akademiknya dipusatkan pada penelitian kuantitatif. Sejak tahun 1980-an, penjelasan-penjelasan budaya tentang organisasi dan perubahan menjadi bagian yang penting dari studi ini. Metode-metode kualitatif dalam studi ini menjadi makin diterima, dengan memanfaatkan pendekatan-pendekatan dari ilmu sosial, sejarah, ekonomi, politik, hukum, antropologi dan sebagainya.

Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya yang bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 1993). Perilaku organisasi ini sangat mempengaruhi penampilan organisasi. Karena perilaku organisasi ini biasanya berhubungan dengan perusahaan, tidak mengherankan bila perilaku yang dipelajari dalam perilaku organisasi ini adalah yang berhubungan dengan pekerjaan, tugas-tugas tertentu, mangkir kerja, perpindahan kerja, dan manajemen.

Sebagaimana dikatakan oleh Gibson, et al. (1997:437), selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik, sehingga organisasi menjadi menyimpang. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain. Konsep-konsep tentang perilaku organisasi harus merefleksikan kemungkinan-kemungkinan dalam situasi tertentu. Misalnya, dalam pengambilan keputusan, dalam situasi-situasi tertentu model partisipatif

dianggap lebih superior, tetapi dalam situasi-situasi yang lain model autokratik dianggap lebih efektif. Dalam soal kepemimpinan, efektivitas tipe kepemimpinan tertentu bisa berubah-ubah (contigent) tergantung dari situasi pada saat tipe tersebut digunakan.

C. Unsur – Unsur Perilaku Organisasi

Menurut Davis dan John W.N. unsur pokok dalam organisasi behavior adalah :

1. Orang

Membentuk sistem sosial intern, mereka terdiri dari sekumpulan orang yang berjiwa, berfikiran dan berperasaan yang menciptakan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Organisasi dibentuk untuk melayani manusia dan bukan sebaliknya orang hidup untuk melayani organisasi.

2. Struktur

Merupakan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi yang terdiri dari berbagai pekerjaan dan fungsi-fungsi. Kemudian dihubungkan dengan cara tertentu yang berstruktur agar dapat melakukan pekerjaan atau aktivitasnya secara efektif.

3. Teknologi

Merupakan sumber daya sebagai sarana yang memungkinkan manusia melakukan banyak pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik, tetapi juga bisa sebaliknya.

4. Lingkungan

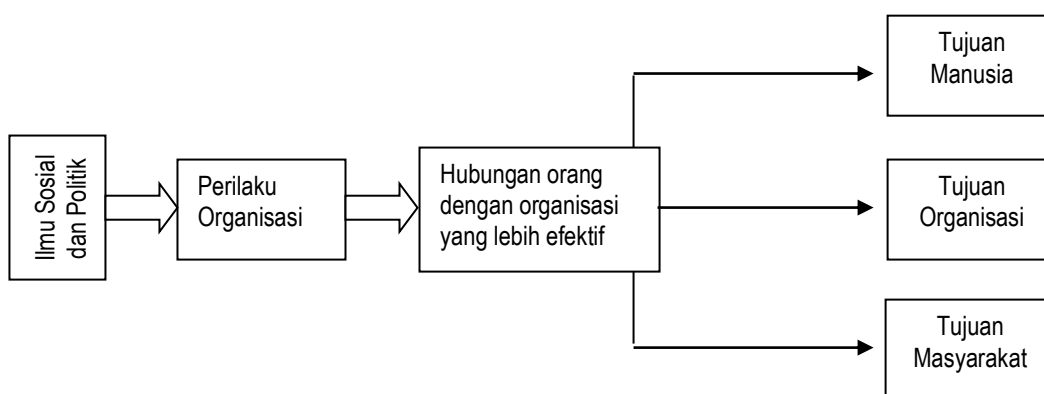
Organisasi merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang terdiri dari berbagai unsur seperti pemerintahan, keluarga dan organisasi lainnya. Semua unsur saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit, lingkungan eksternal mempengaruhi sikap, kondisi kerja dan persaingan. Oleh karena itu lingkungan eksternal harus diperhatikan.

Selain ke empat unsur yang disampaikan Davis dan John W.N. tersebut, David S. Walonick menambahkan satu unsur yaitu informasi, dimana Informasi sebagai hasil dari pengolahan data dalam bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimaannya yang menggambarkan kejadian-kejadian yang nyata yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam organisasi.

Semua orang dalam organisasi berhubungan dengan upaya meningkatkan perilaku organisasi dan karenanya akan mempengaruhi kualitas perilaku kehidupan dalam organisasi. Akan tetapi para pimpinan cenderung mempunyai peran yang lebih besar, karena merekalah yang memiliki *decision* (pengambilan keputusan) yang berpengaruh besar dan mempengaruhi banyak orang dalam organisasi. Jadi para pimpinan mewakili peran sistem administrasi dan peran mereka adalah bagaimana pendayagunaan perilaku organisasi agar meningkatkan hubungan dengan organisasi. Jadi para pimpinan berusaha untuk selalu menciptakan iklim yang kondusif untuk memotivasi orang-orang untuk bekerjasama secara produktif.

Gambar 2

Hubungan Ilmu Sosial dan Politik Dengan Prilaku Organisasi



Minat mempelajari perilaku manusia dapat ditelusuri dari awal periode sejarah, filosofi Yunani "Pluto" yang acap kali membicarakan tentang jiwa manusia membagi atas tiga bagian, yaitu :

1. *Philosophic*, merupakan orientasi manusia untuk mempelajari ilmu pengetahuan dan pengertian
2. *Spirited*, suatu aspek dari jiwa manusia yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi
3. *Appetite*, suatu aspek dari manusia yang berorientasikan pada pemenuhan selera, seperti makan, minum, seks, uang dan sebagainya

Menurutnya bahwa salah satu dari tiga bagian tersebut bisa mendominasi tingkah laku manusia, oleh karenanya manusia digolongkan atas tiga tipe yaitu filosofis, ambisius dan pencipta keberuntungan. Dengan menggambarkan perilaku manusia secara filosofis tersebut akan membawa pengaruh terhadap pemikiran-pemikiran bagaimana organisasi dibentuk dan dibina.

Pada awal abad ke 20 terdapat tiga orang yang mempunyai andil dalam melahirkan konsep-konsep yang mendasari ilmu pengetahuan perilaku organisasi, yaitu :

1. Max Weber

Max Weber adalah pemikir dalam ilmu sosial yang berasal dari Jerman, orientasinya menekankan pada dua aspek dalam organisasi yang relevan dengan perilaku organisasi, yaitu :

- Tentang pertumbuhan organisasi yang besar
- Tentang kelemahan-kelemahan manusia dalam pertimbangan-pertimbangan yang sering tidak realistis

Dilandasi oleh kebutuhan manusia dalam usaha untuk memperoleh rasionalita, informasi yang baik untuk membuat keputusan yang objek, oleh karenanya itu untuk membuat keputusan yang baik maka :

- Dilakukan secara struktur melalui prosedur dan ketentuan, dengan melalui prosedur dan ketentuan tersebut dipakai sebagai pedoman
- Mengatur hubungan kerja anggota yang berdasarkan pada tugas pokok, kedudukan dan fungsi masing-masing

- Promosi dan penghasilan yang didasari atau disesuaikan dengan tingkatan kemampuan dan kedudukan

Dengan adanya penadangan struktur organisasi tersebut akan menentukan perilaku dan proses kepemimpinan atau sebaliknya dan proses kepemimpinan akan mempengaruhi struktur organisasi.

Menurut Weber, para birokrat dapat mengawasi perilaku anak buahnya melalui mekanisme struktur organisasi, pengendalian organisasi dan prosedur agar dapat dipatuhi, sehingga dibutuhkan :

- a) Rational legal authority, otoritas rasional dan syah, otoritas yang diperoleh atau diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dapat dipegang oleh seorang pejabat dalam hirarki organisasi
- b) Traditional authority, otoritas yang tradisional yang diciptakan oleh kelas-kelas dalam masyarakat/ kedudukan sosial atau adat
- c) Charismatic authority, otoritas yang kharismatik merupakan otoritas seseorang berdasarkan potensi kepribadiannya

Latar belakang teori :

Adanya ketidak mampuan manusia dalam mengambil keputusan yang rasional dan objektif

Kritik terhadap teori :

- a) Organisasi bukan hanya peraturan formal saja tetapi sebagai faktor aspek sosial organisasi
- b) Manusia berinteraksi bukan hanya dalam hubungan formal saja tetapi juga secara informal
- c) Kurang dapat mengembangkan kreativitas anggota organisasi

2. Henry Foyal

Henry Foyal dikenal dengan pendekatan fungsional, orientasi fungsional dalam organisasi dan dalam manajemen mendominasi banyak dalam perilaku organisasi modern tentang administrasi. Konsep pendekatan fungsional

menggariskan bahwa setiap organisasi atau kegiatan usaha yang ideal terdiri dari lima fungsi/sub sistem yang terdiri dari :

- a) Fungsi teknik
- b) Fungsi keuangan
- c) Fungsi security
- d) Fungsi administrasi
- e) Fungsi akuntansi

Henry Fayol mengarang buku "General and Industrial management". Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru. Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat. Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah semata kecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu keterampilan yang dapat diajarkan dari dipahami prinsip-prinsip pokok dan teori umumnya yang telah dirumuskan. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan :

- a. Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang-barang produksi.
- b. Dagang (Beli, Jual, Pertukaran) dengan tara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.
- c. Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
- d. Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang-barang kekayaan perusahaan.
- e. Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungan dan neraca, serta berbagai data statistik.
- f. Manajerial yang terdiri dari 5 fungsi :

- 1) Perencanaan (planning) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
- 2) Pengorganisasian dan (organizing), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
- 3) Memerintah (Commanding) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
- 4) Pengkoordinasian (Coordinating) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
- 5) Pengendalian (Controlling) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Selain hal-hal pokok diatas, masih ada beberapa ajaran Fayol lainnya yaitu :

1. Keterampilan yang dibutuhkan oleh manajer tergantung kepada tempat pada tingkatan organisasi, yang rendah lebih membutuhkan keterampilan dan kemampuan teknis dibandingkan dengan keterampilan manajerial pada manajer tingkat atas.
2. Kemampuan dan ketrampilan manajemen harus diajarkan dan dipelajari, sehingga tidak mungkin hanya diperoleh melalui praktek, timbul tenggelam seperti orang belajar menyelam tanpa guru.
3. Kemampuan dan keterampilan manajemen dapat diterapkan pada segala bentuk dan jenis organisasi, seperti rumah tangga, pemerintah, partai, industri dan lainlain.
4. Prinsip-prinsip manajemen lebih baik daripada hukum manajemen, karena hukum bersifat kaku, sedang prinsip bersifat lebih luwes, sehingga dapat disesuaikan pada keadaan yang dihadapi.

Pendekatan Foyal berorientasi pada pendekatan fungsional yang memberikan pengaruh pula bagi studi organisasi, atau lebih bersifat suatu praktis organisasi dalam mencapai tujuan dengan baik. Kritik tentang pendekatan

tersebut yaitu teori ini lebih banyak memuat apa yang harus dilakukan oleh para manajer bukan mengenai berusaha mengerti perilaku dengan baik.

3. Fredrick W. Taylor

Fredrick W. Taylor Mengenal prinsip-prinsip manajemen ilmiah dimana perlunya menentukan :

- Adanya efisiensi pada setiap usaha
- Perlu suatu manajemen yang sistematis
- Manajemen yang baik adalah dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, yaitu perlu elemen :

a. Time studi

Sejauh mana aspek waktu dapat dipergunakan dalam setiap aspek kerja

b. Defferential piece rate system

Adanya pemberian hadiah jika dapat melampaui standar yang ditetapkan berdasarkan analisa waktu

c. Perlu adanya perencanaan dan pengawasan yang baik terhadap pekerjaan sehingga memperoleh metode kerja yang baik

Adanya pengenalan prinsip tersebut jika dihubungkan dengan ilmu pengetahuan perilaku organisasi maka perilaku manusia dalam organisasi merupakan elemen proses produksi.

Hanya mereka yang dapat bekerja secara maksimal yang bermanfaat dalam sistem produksi. Prinsip manajemen secara ilmiah adalah bagaimana perilaku manusia dalam menjalankan tugasnya dapat diarahkan pada cara kerja yang sistematis dan terarah. Meskipun tujuannya masih menekankan efisien teknis, paling tidak pada pimpinan didasarkan tentang pentingnya salah satu sumber daya yang selama ini diabaikan. Taylor sering disebut "bapak manajemen keilmuan" dan perubahan yang ditimbulkan bagi manajemen meratakan jalan pengembangan perilaku organisasi selanjutnya.

Pada tahun 1920-1930 Elton Mayo dan Fj. Roethlisberger memungkiri kepopuleran akademik tentang studi perilaku ditempat kerjanya di Universitas Harvard, dengan menggunakan wawasan yang tajam, pemikiran sungguh-

sungguh dan latar belakang sosiologi dalam percobaan di Pabrik *Hoethorne The Western Electric Company*. Hasilnya adalah konsep bahwa organisasi merupakan sistem sosial dan karyawan sesungguhnya unsur yang paling penting didalamnya.

Frederick W Taylor di amerika serikat pada awal tahun 1900an. Taylor sering disebut sebagai " bapak manajemen keilmuan" dan perubahan yang ditimbulkannya bagi manajemen meratakan jalan bagi pengembangan perilaku organisasi selanjutnya. Hasil kerjanya akhirnya menimbulkan peningkatan pengakuan dan produktivitas bagi para karyawan industri.

Taylor mengemukakan bahwa apabila memang ada mesin terbaik untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka tentunya ada cara terbaik bagi orang-orang untuk melakukan pekerjaan mereka. Meskipun tujuannya masih menekankan efisiensi teknis, paling sedikit para menejer disadarkan tentang pentingnya salah satu sumber daya yang selama ini diabaikan.

Karya utama Taylor diterbitkan pada tahun 1911. .selama perhatian terhadap kondisi manusia ditempat kerja dipercepat oleh perang dunia kesatu. Pada waktu itu dibentuk the national personnel association, dan kemudian, pada tahun 1923 badan itu menjadi the American management association, yang menyandang tema " semata-mata mencurahkan perhatian terhadap faktor manusia dalam dunia perdagangan dan industri" selama periode itu whitening Williams sedang menelaah karyawan pada saat bekerja dengan mereka, dan pada tahun 1920 ia menerbitkan penafsirannya terhadap pengalamannya yang significant (penting) dalam buku yang berjudul " what's on the worker's mind ".

Pada tahun 1920an dan 1930an Elton Mayo dan F.J Roethlisberger mengukir kepopuleran akademik pada studi tentang perilaku manusia di tempat kerja di Universitas Harvard. Mereka menggunakan wawasan yang tajam, pemikiran yang sungguh –sungguh, dan latar belakang sosiologis dalam percobaan industri yang dilakukan di pabrik hawthorne, the western electric company.

Hasilnya adalah konsep bahwa organisasi adalah system social dan karyawan sesungguhnya merupakan unsur yang paling penting di dalamnya. Berbagai

percobaan yang mereka lakukan mengungkapkan bahwa karyawan bukan sekedar alat tetapi suatu personalitas yang rumit yang berinteraksi dalam situasi kelompok yang acap kali sukar dipahami.

Bagi Taylor dan penerusnya, masalah –masalah manusia merintang jalan produksi dan karenanya harus diperkecil. Bagi Mayo, masalah –masalah manusia menjadi bidang telaah baru yang luas dan kesempatan untuk maju. Mayo diakui sebagai bapak dari apa yang diacu sebagai hubungan manusiawi dan kemudian dikenal sebagai perilaku organisasi. Taylor meningkatkan produksi dengan menalarkannya. Mayo dan para pengikutnya berupaya meningkatkan produksi dengan memanusikannya.

Penelitian mayo –Roethlisberger sangat dikecam karena tidak cukup dikendalikan dan ditafsirkan, tetapi gagasan pokoknya, seperti system social di dalam lingkungan kerja, telah berdiri kukuh melalui ujian waktu. Hal yang penting adalah bahwa gagasan mereka merupakan hasil penelitian yang substansial tentang perilaku manusia di tempat kerja, dan luas pengaruhnya.

Berbagai percobaan yang mereka lakukan mengungkapkan bahwa *karyawan bukan sekedar alat* tetapi suatu personalitas atau aspek yang rumit, berinteraksi dalam kelompok yang seringkali sukar dipahami. Bagi Taylor, dan penerusnya masalah manusia dapat merintang jalannya produksi dan ditekan seminimal mungkin.

Mayo diakui sebagai bapak hubungan manusia dan kemudian dikenal sebagai perilaku organisasi.

Taylor mempunyai sudut pandang bagaimana meningkatkan produksi dengan menalarkan.

Mayo dan pengikutnya mempunyai sudut pandang bagaimana meningkatkan produksi dengan memanusikan.

Tujuan dari penelitian **Hawthorne** diantaranya untuk mencari sejauh mana pengaruh hubungan antara kondisi fisik tempat kerja/lingkungan kerja dengan produktifitas kerja.

Pada tahun 1940-1950 berbagai proyek penelitian penting dikembangkan oleh sejumlah lembaga pendidikan dan hasil penelitian tersebut mulai merasuk ke masyarakat bisnis dan dunia akademik sendiri, selanjutnya mendorong minat baru dalam perilaku orang-orang ditempat kerja. Dengan adanya minat baru dalam perilaku manusia pada organisasi maka era hubungan manusia telah dimulai. Gerakan hubungan kemanusiaan (*human relation movement*) dasarnya perlu manajemen yang menekankan pada kerja sama dan semangat kerja pada karyawan.

Raymond Miles menyatakan bahwa pendekatan secara sederhana menempatkan para karyawan sebagai manusia, bukan sebagai mesin yang dipergunakan dalam produksi. Jadi perlunya memahami kebutuhan manusia tidak secara material semata tetapi dalam hal yang menyangkut aspirasinya, sehingga keterlibatannya dalam pengambilan keputusan tertentu dapat meningkatkan kerjasama dalam mencapai tujuan produktivitas.

BAB III

LEARNING DAN PERSONALITY

A. Learning / Belajar

1. Definisi Learning / Belajar

Istilah learning mengandung pengertian yang sangat luas, sehingga banyak pakar yang menguraikan tentang definisi e-learning dari berbagai sudut pandang. Salah satu definisi yang cukup dapat diterima banyak pihak misalnya dari Hartley, (2001) yang menyatakan : Learning merupakan suatu jenis belajar mengajar yang memungkinkan tersampainya bahan dengan menggunakan media.

Bloomsburg, (2006) mendefinisikan : learning adalah proses belajar dan mengajar melalui sarana yang mencakup motivasi diri sendiri, komunikasi, efisiensi, dan teknologi, kemudian ;

a. Fred Luthans

Belajar adalah perilaku yang relatif permanen dan merupakan wujud atau hasil dari praktek atau pengalaman yang dilaksanakan

b. John M. Ivancevich

Belajar adalah proses dengan mana sesuatu aktivitas didorong atau dirubah melalui reaksi terhadap suatu situasi yang diciptakan. Oleh karena itu karakteristik dari perubahan di dalam aktifitas tidak dapat dijelaskan atas dasar tendensi-tendensi respon yang alamiah, tidak didasarkan atas kedewasaan, tidak pula atas dasar keadaan yang sesaat.

a. Riley & Brown McAdoo

Belajar adalah suatu perubahan didalam kepribadian yang menyatakan diri sebagai suatu pola baru daripada reaksi yang berupa kecakapan, sikap kebiasaan, kepandaian atau suatu pengertian

Dari definisi yang disebutkan oleh F. Luthans memberikan beberapa kesinambungan, yakni :

1. Belajar merupakan aktifitas yang menghasilkan perubahan tingkah laku yang baik atau buruk
2. Untuk dapat dikatakan sebagai hasil belajar, maka perubahan harus relatif permanen
3. Beberapa bentuk pemberian pengalaman diperlukan untuk terjadinya proses belajar
4. Pemberian pengalaman perlu dibentuk dan diperkuat sehingga memungkinkan terjadinya proses belajar
5. Belajar berhubungan perubahan tingkah laku seseorang terhadap situasi tertentu yang disebabkan oleh pengalaman yang berulang-ulang.
6. Belajar terjadi apabila suatu situasi stimulus bersamaan dengan ingatan yang mempengaruhi siswa sedemikian rupa sehingga perbuatannya akan mengalami perubahan

Jika tidak maka perilaku tersebut akan hilang dan perubahan sebagai hasil belajar itu meliputi tiga bidang, yaitu :

- a) Kognitif, yang menyangkut perubahan, pemahaman, kemampuan, dalam menganalisa suatu kejadian, kemampuan untuk mengadakan evaluasi terhadap masalah yang dihadapi
- b) Afektif, menyangkut perubahan kepekaan terhadap nilai-nilai dan etika yang berlaku dalam bidang ilmunya
- c) Psikoanalitik, menyangkut perubahan tingkah laku, mampu menggunakan tingkah laku itu secara tepat dan berurutan sampai tingkah laku tersebut terjadi secara otomatis

2. Fitur-Feat Learning / Belajar

Clark & Mayer, yang di terjemahkan Wahono (2005) menyebutkan *learning* memiliki fitur-fitur sebagai berikut :

1. Konten yang relevan dengan tujuan belajar
2. Menggunakan metode instruksional seperti contoh dan praktek untuk membantu belajar.
3. Menggunakan elemen media seperti kalimat dan gambar untuk mendistribusikan konten dan metode belajar.
4. Pembelajaran dapat secara langsung dengan instruktur (*synchronous*) ataupun belajar secara individu (*asynchronous*)
5. Membangun wawasan dan teknik baru yang dihubungkan dengan tujuan belajar.

Learning memiliki beberapa elemen tentang *apa*, *bagaimana*, dan *mengapa* dari *learning*, Clark & Mayer, dalam Wahono (2005) menyebutkan elemen *learning* terdiri dari :

1. *Apa learning* memasukkan baik konten, yaitu informasi, dan metode instruksional, yaitu teknik, yang membantu orang mempelajari konten belajar.
2. *Bagaimana learning* didistribusikan melalui komputer dalam bentuk kalimat dan gambar. Pendistribusiannya dapat dalam bentuk *asynchronous* yang didesain untuk belajar secara individu dan dalam *synchronous* yang didesain dengan bimbingan dari instruktur secara langsung.
3. *Mengapa learning* ditujukan untuk membantu pelajar mencapai tujuan belajarnya atau melakukan pekerjaannya.

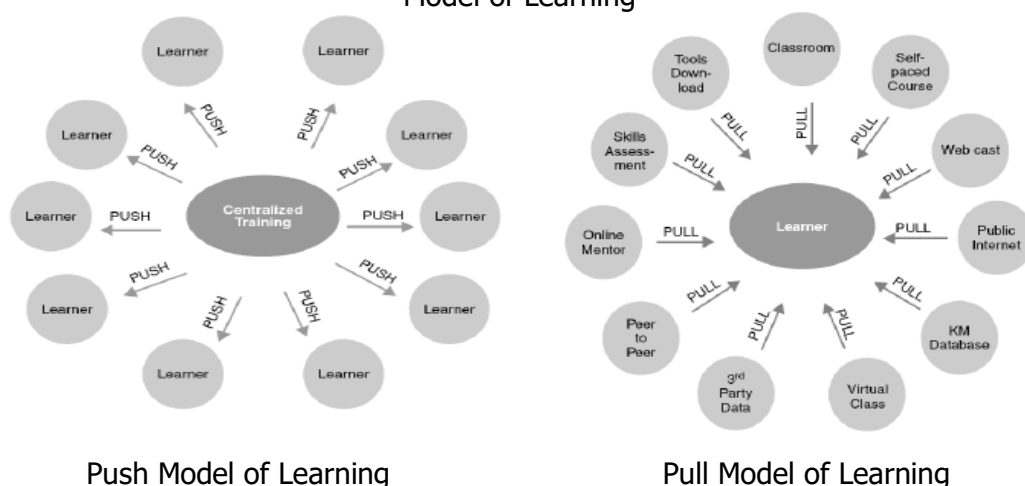
Learning menciptakan solusi belajar formal dan informal, salah satu kesalahan berpikir tentang *learning* adalah *learning* hanya menciptakan sistem belajar secara formal, seperti dalam bentuk kursus. Namun faktanya adalah saat ini 80% pembelajaran didapat secara informal. Banyak orang saat beraktivitas sehari-hari dan menghadapi suatu masalah membutuhkan solusi secepatnya. Dalam hal ini, Clark & Mayer, dalam Wahono (2005) menyatakan *e-learning* haruslah memiliki karakteristik berikut :

- just in time* – tersedia untuk pengguna ketika mereka membutuhkannya untuk menyelesaikan tugasnya.
- on-demand* – tersedia setiap saat.
- bite-sized* – tersedia dalam ukuran yang kecil agar dapat digunakan secara cepat.

Learning menyediakan akses ke berbagai macam sumber pembelajaran baik itu konten ataupun manusia. Kesalahan lainnya dalam berpikir tentang *learning* bahwa *learning* hanya membuat konten saja. Sebenarnya *e-learning* adalah sebuah aktivitas sosial. *Learning* menyediakan pengalaman belajar yang kuat melalui komunitas *online* pengguna *learning*. Karena manusia adalah makhluk sosial, jadi ada banyak kesempatan untuk berkomunikasi, berkolaborasi, dan berbagi ilmu antara sesama pengguna *learning*.

Learning mendukung sekelompok orang atau grup untuk belajar bersama. *learning* bukan aktivitas individu saja, tetapi juga mendukung sekelompok orang atau grup untuk belajar bersama, baik untuk berkomunikasi, berkolaborasi, berbagi ilmu, dan membentuk sebuah komunitas *online* yang dapat dilakukan secara langsung (*synchronous*) atau tidak langsung (*asynchronous*).

Gambar 3
Model of Learning



Sumber : (Morrison, 2013)

B. Pendekatan Individu dan Organisasi

Sebagaimana diketahui bahwa manusia salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan mempunyai arti tanpa adanya manusia yang mengatur, menggunakan dan memeliharanya. Dalam setiap bentuk organisasi pimpinan perlu sekali mengerti dan mengkaji setiap tindakan pegawainya atau tenaga kerjanya. Untuk mengerti diperlukan pengamatan atas setiap aspek perilaku mereka sehingga manusia selaku individu, pribadi dan alat mencapai tujuan organisasi yang mempunyai berbagai karakteristik seperti persepsi, motivasi, kepribadian, pengalaman, kemampuan, pengertian dan sebagainya.

One important principle of psychology is that each person is different. Each person has unique perceptions, and life experiences diggerent capalities for learning and stress, and different attitudes, and aspirations levels. To effective, management of organization must view each employee or member as a unique embodiment of all these behavior factor (Gibson, et al. 2001)

Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku individu adalah; pendekatan kognitif, reinforcement, dan psikoanalitis. Berikut penjelasan ketiga pendekatan tersebut dilihat dari ;

1. Penekanan

Pendekatan kognitif menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri. Pendekatan penguatan (*reinforcement*) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon perilaku. Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan.

2. Penyebab Timbulnya Perilaku

Pendekatan kognitif, perilaku dikatakan timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan.

Pendekatan *reinforcement* menyatakan bahwa perilaku itu ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku maupun sebagai hasil dari perilaku. Menurut pendekatan psikoanalitis, perilaku itu ditimbulkan oleh tegangan (*tensions*) yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan.

3. Proses

Pendekatan kognitif menyatakan bahwa kognisi (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang saling menyempurnakan dengan struktur kognisi yang ada. Dan akibat ketidak sesuaian (*inconsistency*) dalam struktur menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidak sesuaian tersebut. Pendekatan *reinforcement*, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respon yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respon tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang. Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam Id kemudian diproses oleh Ego dibawah pengamatan Superego.

4. Kepentingan Masa lalu dalam menentukan Perilaku.

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (*ahistoric*). Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, dan perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memperhatikan proses masuknya dalam sistem. Teori *reinforcement* bersifat *historic*. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya. Menurut pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego ditentukan oleh interaksi dan pengembangannya dimasa lalu.

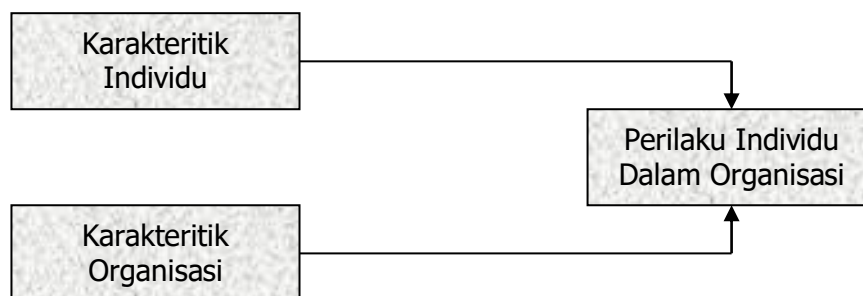
5. Tingkat dari Kesadaran.

Dalam pendekatan kognitif memang ada aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui, berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting.

Dalam teori *reinforcement*, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktifitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktifitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka. Pendekatan psikoanalitis hampir sebagian besar aktifitas mental adalah tidak sadar. Aktifitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas menentukan perilaku.

Karakteristik individu dalam hubungan dengan organisasi menurut David Nedler J. Richard Hackerman bahwa : Perilaku individu dalam organisasi merupakan perwujudan dan interaksi karakteristik individu dan karakteristik organisasi.

Gambar 4
Perilaku Individu Dalam Organisasi



Jika karakteristik individu berinteraksi dengan organisasi maka akan menimbulkan perilaku dan organisasi. Menurut **Lawler**, ada dua macam pendekatan yang dapat dipergunakan untuk mempelajari dalam organisasi.

Pertama :

Pendekatan universalistik yang mempunyai asumsi bahwa individu dalam organisasi adalah sama dalam kebutuhan, ketrampilan dan kecakapan. Dengan kesamaan tersebut ada dua cara tertentu yang dapat digunakan untuk memperlakukan semua anggota organisasi

Kedua :

Pendekatan non universalistik mendasarkan pada asumsi yang sebaliknya, bahwa berbeda-beda kebutuhan, ketrampilan dan kecakapan tersebut dapat di ukur sehingga dengan data dipergunakan untuk meningkatkan efektifitas organisasi

Umumnya studi perilaku organisasi dalam organisasi masih menggunakan pendekatan universalistik, namun diantaranya telah menyadari pentingnya perbedaan-perbedaan tersebut.

C. Pendekatan Hakekat Manusia dan Organisasi

Keith Davis dalam bukunya "Fundamental of Organization Behavior" mengemukakan tentang sifat dasar manusia dan sifat dasar organisasi sebagai berikut :

1. Sifat Dasar Manusia

Individu Differences / perbedaan individu :

- a. Merupakan motivasi bagi pimpinan untuk memanfaatkan kemampuan yang berbeda-beda ke arah efektifitas pelaksanaan pekerjaan organisasi
- b. Pimpinan perlu memperlakukan masing-masing individu secara tidak sama

The Whole Person / manusia seutuhnya :

- a. Manusia terdiri dari jasmani dan rohani
- b. Manusia memiliki kelebihan-kelebihan dan kekurangan, oleh karena itu dalam memperlakukan individu hal ini perlu diperhatikan

Caused Behavior / perilaku penyebab :

- a. Manusia dalam berperilaku tentu ada sebabnya

- b. Perilaku itu disebabkan karena ingin memenuhi kebutuhannya, hal inilah sebagai motivasi yang menyebabkan berperilaku tertentu

Human Dignity / martabat manusia:

Manusia ingin diperlakukan dengan hormat atau diakui secara layak atas aspirasi dan prestasinya

2. Sifat Organisasi

Organisasi merupakan sistem sosial :

- a. Organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang lebih besar
- b. Organisasi harus memiliki tanggung jawab sosial
- c. Organisasi tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai umum dalam masyarakat

Organisasi merupakan kepentingan bersama :

Kelangsungan organisasi merupakan tanggung jawab semua anggota

3. Kepribadian

Definisi :

- a. Keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain
- b. Serangkaian karakteristik dan kecenderungan perilaku orang yang relatif stabil, bersifat berkesinambungan dan konsisten

Pendekatan hubungan kemanusiaan, teori hubungan antara manusia, teori hubungan kerja kemanusiaan atau the human relations theory. Suatu hubungan dikatakan hubungan kemanusiaan apabila hubungan tersebut dapat memberikan kesadaran dan pengertian sehingga pihak lain merasa puas. Pengertian tersebut dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu hubungan manusia secara luas dan secara sempit.

Dalam arti luas hubungan kemanusiaan adalah hubungan antara hubungan seseorang dengan orang lain yang terjadi dalam suatu situasi dan dalam semua bidang kegiatan atau kehidupan untuk mendapatkan suatu kepuasan hati. Dalam arti sempit hubungan kemanusiaan adalah hubungan seseorang dengan orang

lain dalam suatu organisasi atau kantor, yang bertujuan memberikan kepuasan hati para pegawai sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang tinggi dan disiplin yang tinggi. Jadi intinya adalah hubungan yang bersifat lahiriah, sedang hubungan kemanusiaan lebih bersifat psikologis.

Teori ini berasal dari anggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran apabila di dalam organisasi terdapat hubungan antar peribadi yang serasi yaitu berupa hubungan pemimpin yang setingkat, antara pimpinan dan bawahan, bawahan dan pimpinan dan antara bawahan dan bawahan. Teori ini mempunyai tujuan : mendapatkan kepuasan psikologis para karyawan; moral yang tinggi; disiplin yang tinggi; loyalitas yang tinggi dan motivasi yang tinggi.

Teori ini mengakui pentingnya hubungan antar peribadi yang harmonis, ialah hubungan yang didasarkan atas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati, dan saling harga-menghargai dan saling melengkapi antara satu dengan lainnya, sehingga kekeluargaan merupakan unsur yang melekat pada teori ini.

Perilaku itu pada mulanya berorientasi pada sendiri, akan tetapi karena pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri, selalu hidup dalam kelompok, perilaku mereka berkembang menjadi perilaku organisasi the behaviour theory of organization, teori ini berpendapat bahwa baik atau tidaknya, berhasil tidaknya organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan berasal dari para anggotanya..

Masalah utama. yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mengarahkan para anggota untuk berfikir, bersikap, bertingkah laku atau berperilaku sebagai manusia organisasi yang baik, hal ini tentunya ditandai oleh beberapa karakteristik yang senantiasa melekat erat pada masing-masing individu untuk dapat berbuat sesuatu yang terbaik untuk organisasinya, dan perilaku itu sendiri dapat berupa sikap tindakan atau tingkah laku, yang sedikitnya terbagi kedalam tiga jenis perilaku yaitu : perilaku formal; perilaku informal dan perilaku non formal.

Latihan Soal :

Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karena itu ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua, sebut dan berikan contoh konkrit masing-masing !!

1. Anggota kelompok kooperatif dan mudah dikoordinasi bila ...
 - A. Di dalam kelompok tidak ada konflik antar-pribadi
 - B. Anggota kelompok tidak menyaring informasi yang didengar
 - C. Norma kelompok diterapkan secara ketat
 - D. Anggota kelompok merasa memiliki peranan yang baik

2. dinamika kelompok adalah kekuatan kelompok, artinya ...
 - A. Kekuatan/gerak yang timbul sendiri
 - B. Kekuatan yang ada di dalam kelompok
 - C. Kekuatan tersebut dinamis dan kuat
 - D. Kelompok ada dalam kondisi kuat

3. Salah satu alasan pembentukan kelompok adalah memenuhi kebutuhan ...
 - A. Rasa aman, sosial, penghargaan, aktualisasi diri
 - B. Ekonomi, rasa aman, sosial, penghargaan
 - C. Ekonomi, sosial, penghargaan, aktualisasi diri
 - D. Sosial, penghargaan, aktualisasi diri

4. Konflik dalam kelompok dapat berujud ...
 - A. Keuntungan dan kerugian organisasi secara keseluruhan
 - B. Ketidakcocokan tujuan dan perbedaan penafsiran fakta
 - C. Mekanisme mempertahankan kelompok
 - D. Menguatnya identitas kelompok

5. Pengambilan keputusan proses bottom-up dan top-down, maka semua jenjang posisi dan karyawan ...
 - A. Merasa dihargai dan mengharap ada imbalan yang baik
 - B. Memberi kesepakatan mengendalikan dengan ketat
 - C. Menaruh harapan kepada pimpinan untuk mengawasi mereka
 - D. Memberi kesepakatan dan tanggung jawab tugas

**BAB
IV****KONSEP NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA****A. Konsep Nilai****1. Pentingnya Nilai**

Dalam bab ini, akan mempelajari nilai, bagaimana nilai-nilai dapat berubah dari satu generasi ke generasi lainnya, dan apa arti perubahan nilai bagi para manajer yang berasal dari generasi berbeda. Kita juga akan mengkaji penelitian atas topik sikap, menunjukkan hubungan antara sikap dan perilaku, dan mengkaji faktor-faktor yang membentuk kepuasan karyawan pada pekerjaan mereka.

Nilai menyatakan keyakinan-keyakinan dasar bahwa "suatu modus perilaku keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan". Nilai mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, dan diinginkan. Nilai mempunyai baik atribut isi maupun intensitas. Atribut isi mengatakan bahwa bentuk perilaku atau bentuk-akhir keberadaannya adalah penting. Atribut intensitas menjelaskan seberapa penting hal itu. Ketika kita memperingatkan nilai-nilai individu berdasarkan intensitasnya, kita peroleh sistem nilai orang tersebut. Secara umum dapat dikatakan nilai itu relatif stabil dan kokoh.

Nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita. Individu-individu memasuki organisasi dengan gagasan yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa yang "seharusnya" dan "tidak seharusnya". Sistem nilai adalah hirarki yang didasarkan pada pemeringkatan nilai-nilai pribadi berdasarkan intensitas nilai tersebut.

2. Paradigma Tentang Nilai

Nilai dapat dikelompokkan dalam dua pendekatan untuk menyusun tipologi nilai :

- a. Survei Nilai Rokeach (RVS) Menciptakan satu perangkat, yang disebut nilai terminal, merujuk pada bentuk akhir keberadaan yang sangat diinginkan. Ini adalah sasaran yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya.
- b. Perangkat lainnya yaitu nilai instrumental, merujuk ke modus perilaku yang lebih disukai, atau cara untuk mencapai nilai-nilai terminal.

Kelompok Kerja Kontemporer mengemukakan bahwa karyawan dapat dibagi menurut era (zaman) ketika mereka memasuki angkatan kerja. Karena kebanyakan orang mulai bekerja pada usia antara 18-23 tahun, era-era tersebut juga berkorelasi erat dengan usia kronologis karyawan. Contohnya di USA terdapat generasi veteran, baby boomer, generasi X, dan nexter.

Ternyata, para manajer secara konsisten melaporkan bahwa tindakan bos mereka merupakan faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku etis dan tidak etis dalam organisasi. Dengan fakta ini, nilai-nilai mereka yang berada dalam manajemen menengah ke atas akan secara signifikan berpengaruh pada keseluruhan iklim etika di dalam organisasi tertentu.

Perkembangan global baru mengatakan "para manejer harus mampu bekerja dengan orang dari budaya berbeda." Karena nilai-nilai yang berbeda sepanjang budaya, sebuah pemahaman tentang perbedaan-perbedaan ini akan sangat membantu menjelaskan dan meramalkan perilaku karyawan dari negara-negara yang berbeda. Nilai-nilai antar kebudayaan kerangka kerja untuk menilai budaya. Salah satu yang paling banyak menjadi rujukan untuk menganalisis variasi diantara budaya telah dilakukan oleh Eeert Hofstede (1998), yang mensurvei lebih dari 116.000 karyawan IBM di 40 Negara tentang nilai yang berhubungan dengan kerja mereka. Dia menemukan bahwa para manejer dan karyawan berbeda-beda berdasarkan lima dimensi nilai budaya nasional. Nilai nilai tersebut sebagai berikut :

- a. Jarak kekuasaan (power distance).

Sampai tingkat manakah orang-orang di sebuah negara menerima bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi itu didistribusikan secara tidak sama. Berkisar dari yang relatif sama (jarak kekuasaan rendah) sampai ke sangat yang tidak sama (jarak kekuasaan tinggi).
- b. Individualisme versus Kolektivisme.

Individualisme adalah sampai tingkat dimana orang-orang di sebuah negara lebih suka bertindak sebagai individu dibandingkan sebagai anggota kelompok. Kolektivisme ekuivalen dengan individualisme yang rendah.
- c. Kuantitas kehidupan versus kualitas kehidupan.

Kuantitas kehidupan adalah sampai tingkat mana nilai-nilai seperti keberanian, perolehan uang dan barang materi serta persaingan itu mendominasi. Kualitas kehidupan adalah sampai tingkat mana orang menghargai hubungan dan memperlihatkan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain.
- d. Penghindaran ketidakpastian.

Sampai tingkat manakah orang dalam negara lebih menyukai situasi terstruktur bukannya tidak terstruktur. Di negara yang skornya tinggi dalam penghindaran ketidakpastian, orang mendapatkan suatu tingkat kecemasan yang meningkat, yang memanasifasikan dirinya melalui sikap gugup, stres, dan agresivitas yang lebih besar
- e. Orientasi jangka panjang lawan jangka pendek.

Orang-orang yang hidup dalam kebudayaan dengan orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan dan ketekunan. Orang yang berorientasi jangka pendek menghargai masa lampau dan masa kini, dan merencanakan pada tradisi dan pemenuhan kewajiban sosial.

B. Sikap

1. Pandangan Tentang Sikap

Sikap merupakan reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus atau objek. Manifestasi sikap tidak dapat langsung dilihat, tetapi hanya dapat ditafsirkan terlebih dahulu dari perilaku yang tertutup (Notoatmodjo, 2007).

Sikap secara nyata menunjukkan konotasi adanya kesesuaian reaksi terhadap stimulus tertentu. Dalam kehidupan sehari-hari merupakan reaksi yang bersifat emosional terhadap stimulus sosial. Newcomb salah seorang ahli psikologi sosial menyatakan bahwa sikap itu merupakan kesiapan atau kesediaan untuk bertindak, dan bukan merupakan pelaksana motif tertentu. Sikap belum merupakan suatu tindakan atau aktivitas, akan tetapi merupakan 'pre-disposisi' tindakan atau perilaku. Sikap itu masih merupakan reaksi tertutup, bukan merupakan reaksi terbuka tingkah laku yang terbuka. Lebih dapat dijelaskan lagi bahwa sikap merupakan reaksi terhadap objek di lingkungan tertentu sebagai suatu penghayatan terhadap objek (Thoah, 2010).

Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Bila saya mengatakan "saya menyukai pekerjaan saya," saya mengungkapkan sikap saya mengenai kerja. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi kebudayaan saling berhubungan. Anda dapat mengetahui ini dengan memandang pada tiga komponen dari suatu sikap : pengertian (*cognition*), keharuan (*effect*) dan perilaku (*behavior*).

Keyakinan bahwa 'diskriminasi ada salah' merupakan suatu pernyataan nilai. Pendapat semacam itu merupakan komponen kognitif dari suatu sikap. Komponen ini menentukan tahap untuk bagian yang lebih kritis dari sikap komponen afektifnya. Keharusan adalah segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap dan dicerminkan dalam pernyataan "saya tidak menyukai Jon karena ia mendiskriminasi kaum minoritas." Komponen perilaku dari sikap merujuk ke

suatu maksud untuk berperilaku dengan satu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

2. Tingkatan dan Komponen Sikap

Seperti halnya dengan pengetahuan, menurut Notoatmodjo (2007) sikap ini terdiri dari berbagai tingkatan, yakni :

1. Menerima (*receiving*)
Diartikan bahwa orang (obyek) mau memperhatikan stimulus yang diberikan (objek).
2. Merespon (*responding*)
Memberi jawaban bila ditanya, mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan adalah suatu indikasi dari sikap.
3. Menghargai (*valuing*)
Mengajak orang lain untuk mengerjakan/mendiskusikan suatu masalah.
4. Bertanggung jawab (*responsible*)
Bertanggung jawab atas segala yang telah dipilihnya dengan segala resiko.

Pengukuran sikap dapat dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung. Secara langsung dapat ditanyakan bagaimana pendapat pernyataan responden terhadap suatu objek. Secara tidak langsung dapat dilakukan dengan pertanyaan-pertanyaan hipotesis kemudian ditanyakan pada responden. Struktur sikap terdiri atas tiga komponen menurut Azwar (2014) yaitu :

1. Komponen kognitif (*cognitive*)
Komponen kognitif berisi kepercayaan seseorang mengenai apa yang berlaku atau apa yang benar bagi objek sikap.
2. Komponen afektif (*affective*)
Komponen afektif menyangkut masalah emosional subjektif seseorang terhadap suatu sikap. Secara umum, komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki terhadap sesuatu.
3. Komponen konatif (*conative*)
Komponen konatif dalam struktur sikap menunjukkan bagaimana perilaku atau kecenderungan berperilaku yang ada dalam diri seseorang berkaitan

dengan objek sikap yang dihadapinya. Kaitan ini didasari oleh asumsi bahwa kepercayaan dan perasaan banyak mempengaruhi perilaku.

Konsistensi antara kepercayaan sebagai komponen kognitif, perasaan sebagai komponen afektif, dengan tendensi kecenderungan berperilaku sebagai komponen konatif seperti itulah yang menjadi landasan dalam usaha penyimpulan sikap yang dicerminkan oleh jawaban terhadap skala sikap. Pengertian kecenderungan berperilaku menunjukkan bahwa komponen afektif meliputi pula bentuk-bentuk perilaku yang berupa pernyataan atau perkataan yang diucapkan oleh seseorang. Memang kemudian masalahnya adalah tidak ada jaminan bahwa kecendrungan berperilaku itu akan benar-benar ditampakkan dalam bentuk perilaku yang sesuai apabila individu berada dalam situasi yang dimaksud. Ketiga komponen sikap tersebut digambarkan sebagai berikut :

Gambar 5

Respon Yang Digunakan Untuk Penyimpangan Sikap

Tipe respon	Kognitif	Afektif	Konatif
Verbal	Pernyataan keyakinan mengenai objek sikap	Pernyataan perasaan terhadap objek sikap	Pernyataan intensi perilaku
Non verbal	Reaksi perseptual terhadap objek sikap	Reaksi fisiologis terhadap objek sikap	Perilaku tampak sesuai objek sikap

Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi sikap menurut Azwar (2014) adalah:

1. Pengalaman pribadi

Sesuatu yang telah dan sedang kita alami akan ikut membentuk dan mempengaruhi penghayatan kita terhadap stimulus sosial. Tanggapan akan menjadi salah satu dasar terbentuknya sikap. Untuk dapat mempunyai tanggapan dan penghayatan, seseorang harus mempunyai pengalaman yang berkaitan dengan obyek psikologis.

2. Kebudayaan

Kebudayaan dimana kita hidup dan dibesarkan mempunyai pengaruh besar terhadap pembentukan sikap kita. Apabila kita hidup dalam budaya yang mempunyai norma longgar bagi pergaulan heteroseksual, sangat mungkin kita akan mempunyai sikap yang mendukung terhadap masalah kebebasan pergaulan heteroseksual. Apabila kita hidup dalam budaya sosial yang sangat mengutamakan kehidupan berkelompok, maka sangat mungkin kita akan mempunyai sikap negatif terhadap kehidupan individualisme yang mengutamakan kepentingan perorangan.

3. Orang lain yang dianggap penting

Orang lain di sekitar kita merupakan salah satu diantara komponen sosial yang ikut mempengaruhi sikap kita. Seseorang yang kita anggap penting, seseorang yang kita harapkan persetujuannya bagi setiap gerak dan tingkah dan pendapat kita, seseorang yang tidak ingin kita kecewakan atau seseorang yang berarti khusus bagi kita, akan banyak mempengaruhi pembentukan sikap kita terhadap sesuatu. Diantara orang yang biasanya dianggap penting bagi individu adalah orang tua, orang yang status sosialnya lebih tinggi, teman sebaya, teman dekat, guru, teman kerja, istri tau suami dan lain-lain.

4. Media massa

Media massa sebagai sarana komunikasi. Berbagai bentuk media massa seperti televisi, radio, surat kabar, majalah dll, mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan opini dan kepercayaan orang. Penyampaian informasi sebagai tugas pokoknya. Media massa membawa pula pesan-pesan yang berisi sugesti yang dapat mengarahkan opini seseorang.

Adanya informasi baru mengenai sesuatu hal memberikan landasan kognitif baru bagi terbentuknya sikap terhadap hal tersebut.

5. Institusi/ lembaga pendidikan dan lembaga agama

Lembaga pendidikan serta lembaga agama sebagai suatu sistem mempunyai pengaruh dalam pembentukan sikap karena keduanya meletakkan dasar pengertian dan konsep moral dalam diri individu.

Pemahaman akan baik-dan buruk, garis pemisah antara sesuatu yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan diperoleh dari pendidikan dan dari pusat keagamaan serta ajaran-ajarannya.

6. Faktor emosi dalam diri individu

Bentuk sikap tidak semuanya ditentukan oleh situasi lingkungan dan pengalaman pribadi seseorang. Kadang-kadang, suatu bentuk sikap merupakan pernyataan yang didasari oleh emosi yang berfungsi sebagai semacam penyaluran frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego. Sikap demikian dapat merupakan sikap yang sementara dan segera berlalu begitu frustrasi telah hilang akan tetapi dapat pula merupakan sikap yang lebih persisten dan bertahan lama.

Selain dari faktor-faktor diatas yang mempengaruhi pembentukan sikap, menurut Walgito (2013) adalah faktor pengetahuan. Pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan hal ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu, individu mempunyai dorongan untuk mengerti, dengan pengalamannya untuk memperoleh pengetahuan. Sikap seseorang terhadap suatu objek menunjukkan pengetahuan tersebut mengenai objek yang bersangkutan.

C. Kepuasan Kerja

Dalam bagian ini kami ingin membedah konsep itu lebih seksama, bagaimana kita mengukur kepuasan kerja dan bagaimana efeknya pada tingkat produktivitas karyawan, kemangkiran, dan keluar masuknya karyawan.

Kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, bagaimana mengukur konsep tersebut ? Terdapat pendekatan antara lain, peringkat global tunggal dan skor penghitungan yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Pendekatan tunggal tidak lebih dari sekedar bertanya secara langsung pada karyawan, "seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda ?" dan karyawan akan menjawab. Pendekatan lainnya, penghitungan aspek pekerjaan-lebih canggih. Pendekatan itu mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan terhadap setiap elemen tersebut.

Faktor-faktor yang pada umumnya adalah suasana pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja.

Ketertarikan para manajer terhadap kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya dan kinerja karyawan, yaitu :

Kepuasan dan Produktivitas para pekerja yang bahagia belum tentu menjadi pekerja yang produktif. Pada level individu, bukti tersebut menunjukkan bahwa pernyataan sebaliknya justru lebih akurat. Oleh karena itu mungkin benar bahwa organisasi yang bahagia adalah lebih produktif. Kepuasan dan kemangkiran tentu masuk akal apabila karyawan yang tidak puas lebih besar kemangkiran tidak kerja, namun faktor-faktor lain memiliki dampak pada hubungan tersebut dan mengurangi koefisien korelasi.

Misalnya organisasi yang memberikan tunjangan cuti sakit yang longgar mendorong semua karyawan mereka termasuk yang sangat puas untuk cuti sakit.

Misalkan anda mempunyai sejumlah kepentingan yang berlainan, anda mendapatkan bahwa kerja itu memuaskan dan masih juga membolos untuk menikmati akhir pekan tiga hari, berjemur dibawah matahari musim panas jika hari-hari itu dapat dilewati. Suatu ilustrasi yang sangat baik mengenai bagaimana kepuasan langsung mendorong kehadiran.

Kepuasan juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi korelasi lebih kuat daripada yang kita temukan pada kemangkiran. Masih saja sekali, faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, pengharapan tentang pekerjaan alternatif, dan panjangnya masa kerja pada organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting pada keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan sekarang.

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan sejumlah cara. Misalnya, dari pada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab mereka.

a. Exit. Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian posisi baru sekaligus mengundurkan diri.

- b. Suara (voice). Secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- c. Kesetiaan (loyalty). pasif tapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi dari menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang benar"
- d. Pengabaian (neglect). Secara pasif membiarkan keadaan memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Tampaknya logis untuk mengandaikan bahwa kepuasan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari perilaku karyawan (OCB "*Organizational Citizenship Behavior*"). Karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Lagipula, karyawan yang puas mungkin menjadi lebih bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka. Konsisten dengan pemikiran ini, pembahasan sebelumnya tentang OCB mengandaikan bahwa itu hubungan erat dengan kepuasan. Akan tetapi, bukti terbaru mengemukakan bahwa kepuasan, mempengaruhi OCB, namun melalui persepsi tentang keadilan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah:

1. Teori ketidaksesuaian (Discrepansi theory).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang yang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antar sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan hasil yang dicapai.

2. Teori keadilan (Equity theory).

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbolik, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori duo faktor (two faktor theory)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan tidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan tidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi

dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. Selain itu kepuasan kerja merupakan derajat sampai dimana seorang individu merasa secara positif atau secara negatif tentang berbagai macam aspek pekerjaan. Aspek-aspek yang penting dari suatu pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang mencakup:

- a. kepuasan dengan biaya
- b. kepuasan dengan tugas-tugas
- c. kepuasan dengan pengawasan
- d. kepuasan dengan rekan-rekan kerja
- e. kepuasan dengan setting pekerjaan
- f. kepuasan dengan peluang kemajuan

Dan juga kepuasan yang positif ditentukan sampai sejauh mana pemimpin mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara kepemimpinan dan iklim organisasi. Disamping itu ditemukan juga adanya hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Satriyo pada tahun 2007, menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi, berpengaruh terhadap tingkat kinerja kelompok, dan secara bersama-sama perilaku pemimpin, tingkat

iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Ivoncevich Gibson dan Donnelly, kepuasan kerja adalah bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi (biasanya) dapat ditunjukkan dengan hasil, seperti sikap para anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Dalam kehidupan setiap individu selalu melakukan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Sedangkan salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu.

Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang akan diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas dan kendaraan kerja. Konteks "peas" dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal:

1. Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi. Apabila mereka termotivasi untuk mendapatkan target tersebut, mereka akan bekerja keras.
2. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.
3. Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu.

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah: isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; supervisi; organisasi dan manajemen; kesempatan untuk maju; gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif; rekan kerja; kondisi pekerjaan.

Selain itu menurut Job Descriptive Index (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja ialah: bekerja pada tempat yang tepat; pembayaran yang sesuai; organisasi dan manajemen; supervisi pada pekerjaan yang tepat serta orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Variabel kepuasan kerja dijabarkan dengan mengacu pada pernyataan yang dikeluarkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (Luthans, 1998) mengenai karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggota organisasi yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu bagaimana suatu pekerjaan memberikan kepada anggota organisasi tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
2. Upah/gaji, yaitu upah finansial yang diterima dan apakah upah tersebut seimbang dengan yang diberikan oleh organisasi lain
3. Kesempatan pengarahannya, yaitu kesempatan untuk meningkatkan secara hierarkis
4. Kesempatan pengarahannya, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan nyata
5. Rekan kerja, yaitu bagaimana karyawan lain memiliki kecakapan secara teknis dan memberikan dukungan sosial. Boleh jadi sebetulnya komitmen juga terbentuk oleh adanya kepuasan kerja seseorang atas

lembaganya sebab jika hal ini terbentuk maka secara otomatis komitmen juga akan terbentuk pada masing-masing individu.

Menurut Porter (Mowday, Dick, 1982:27) adalah bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dan individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi.

Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Sedangkan Richard M. Steers (1985:50) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi dirinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron, komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu (Greenberg, dan Baron 1997: 190). Sedangkan Stephen P. Robbins (dalam Sjabadhyni, 2001:456) memandang komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja.

Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Jadi, komitmen organisasi merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya.

Pada intinya beberapa definisi diatas memiliki penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih, dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Unsur-unsur komitmen

1. Identifikasi

Identifikasi yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya.

Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula. (Pareek, 1994:113).

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja.

Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan

pegawai adalah dengan memaneing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan (Sutarto, 1989: 79). Ahli lain, Beynon (dalam Marchington, 1986 : 61) mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka yang menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh pegawai dalam organisasi.

Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga pegawai memperoleh kepuasan kerja, maka pegawainya akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan mereka pun akan lebih terpuaskan.

3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungan dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat is bergabung untuk bekerja.

Jenis-jenis Komitmen :

1. Jenis komitmen menurut Allen dan Mayer (dalam Dunham, Dick 1994 : 370)
Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan

pegawai di dalam suatu organisasi. Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Komponen continuance berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Mayer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

2. Jenis komitmen organisasi dari Mowday, Porter, dan Steers

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter, dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan *slap* terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku, sikap mencakup : Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi, identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah:

Kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.

Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

BAB V

MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi

Menurut Dessler (2010) bahwa : "motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misalnya rasa lapar, haus dan dahaga". Kemudian Anderson (2008) menyebutkan ; "motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan". Schul, P (2010), menyebutkan bahwa ;" Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia ". Manullang (2007) menyebutkan bahwa : Motivasi adalah perangsang atau daya pendorong yang merangsang atau mendorong pegawai untuk mau bekerja dengan segiat-giatnya yang berbeda antara pegawai satu dengan yang lainnya". Hasibuan (2010), menyebutkan : " Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan".

Dari beberapa pendapat terhadap pengertian motivasi di atas, maka dapat di ketahui bahwa motivasi merupakan faktor-faktor keinginan dalam diri seseorang yang dapat digunakan sebagai alat pendorong atau perangsang untuk menciptakan semangat dan kegairahan kerja, agar mereka mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan. Dalam hal ini, munculnya kepuasan pada tiap-tiap orang adalah tidak sama, dimana perbedaan tingkat kepuasan tersebut dipengaruhi oleh besarnya imbalan yang diterima, latar belakang dan tingkat kreatifitas dari orang yang bersangkutan.

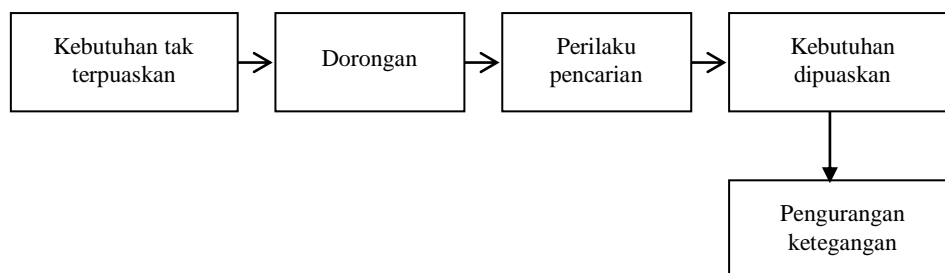
B. Proses Timbulnya Motivasi

Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para pimpinan, karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Faktor penting dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi atau lembaga adalah adanya karyawan yang mau bekerja dan mampu serta mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan demikian diharapkan akan memberikan suatu hasil kerja yang memuaskan. Motivasi timbul melalui suatu proses, Anderson (2008), menyebutkan bahwa motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan, dimana kebutuhan merupakan suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpenuhi menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu itu.

Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu, yang jika tercapai, akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan.

Gambar 6

Proses Munculnya Motivasi



Sumber : Anderson (2008)

Hampir sama dengan pendapat diatas, Sudarmo (2012), menyebutkan bahwa proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

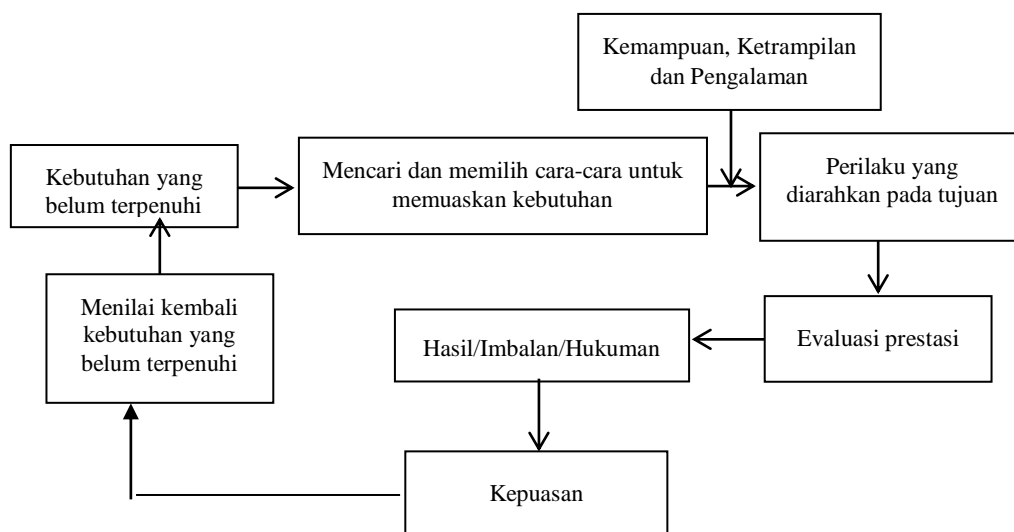
- 1) Pertama, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan berperilaku tertentu.

- 2) Kedua, seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan yang belum terpenuhi tersebut.
- 3) Ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya.
- 4) Keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.

Tahapan proses timbulnya motivasi tersebut dapat ditunjukkan melalui gambar berikut.

Gambar 7

Tahapan Proses Timbulnya Motivasi



Sumber : Dessler (2010)

Handoko (2010:139), menyebutkan bahwa : " Teori hirarki kebutuhan Maslow mengatakan bahwa orang termotivasi untuk memenuhi lima tipe kebutuhan, yang dapat dibuat peringkatnya dalam suatu hirarki, mulai dari kebutuhan fisiologis yang paling mendasar sampai pada kebutuhan tertinggi, yaitu aktualisasi diri".

Seorang manajer adalah seorang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendiri saja, tetapi meminta orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugasnya kepada bawahannya.

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya.

Mungkin karena ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Menjadi salah satu tugas dari seorang pimpinan untuk bisa bekerja sesuai dengan mengarahkan yang diberikan.

Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba untuk mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

Pada jenis yang pertama, kita memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, mungkin berwujud berupa uang, tambahan penghargaan dan lain sebagainya. Pada jenis kedua, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang, atau jabatan.

Semua mamajer haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut.

Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah penimbangan (proporsi) penggunaannya, dan juga kapan kita menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan membuat orang bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif.

Sebaliknya apabila pimpinan senang akan kesenangan akan menjadi dorongan kerja, ia akan banyak menggunakan motivasi positif.

Walaupun demikian tidak semua pimpinan yang tidak sama sekali menggunakan motivasi negatif. Penggunaan masing-masing motivasi ini, dengan segala bentuknya, haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya. Sebab pada hakekatnya setiap individu berbeda satu sama lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang mungkin tidak efektif bagi orang lain. Seseorang dengan disindir saja mungkin sudah tabu apa yang dimaksudkan, tetapi bagi orang lain mungkin perlu ditegur secara langsung, baru tahu maksudnya.

Bukti yang paling dasar terhadap keberhasilan suatu bentuk motivasi adalah hasil yang diperoleh dari pelaksanaan sesuatu pekerjaan.

Pada umumnya kita bisa mengatakan bahwa pemberian motivasi positif akan memberikan peningkatan semangat, mengurangi keluhan, dan secara umum mengurangi kesulitan. Tetapi peningkatan semangat saja tidak cukup.

Bagaimana pengaruh positif pada produktivitas? Apakah karyawan akan bekerja dengan baik dari pada kalau digunakan motivasi dengan ketakutan?, yang menjadi kesulitan adalah beberapa banyak kita memberikan motivasi positif, dan berapa banyak yang negatif.

Apabila seseorang pimpinan-pimpinan, supervisor misalnya diberikan penjelasan tentang falsafah motivasi positif, ini biasanya akan minta diberikan contoh konkret. Berikut ini akan diberikan beberapa cara untuk menggunakan motivasi positif penggunaan teknik ini lebih memerlukan tingkat kemampuan yang cukup tinggi dari pada penggunaan motivasi negatif.

Untuk masing-masing pendekatan berikut ini, perlu ditekankan bahwa cara-cara tersebut adalah sudah seni penerapan dan penggunaan yang berlebihan akan menimbulkan akibat buruk.

penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan Cara ini sering diabaikan sebagai . alat motivasi yang sangat berguna. kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan informasi.

Banyak orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. hal ini diabaikanm oleh para menejer cenderung berfikir hanya tentang imbalan atau upah yang pantas diberikan kepada karyawan.

Pemberian perhatian kepada karyawan

Cara ini mungkin bukanlah suatu alat yang mudah dipelajari mungkin lebih cepat sebagai pembawaan dasar dari seorang manusia. pemberian perhatian yang tulus, sukar dilakukan oleh seorang secara asal saja. para karyawan bisa merupakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak.

Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. sikap dasar ini dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan rangsangan motivasi persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan. pemberian hadiah untuk menang merupakan bentuk motivasi positif.

Partisipasi

Hal ini merupakan salah satu bentuk motivasi positif, sebab sedikit banyaknya akan mempengaruhi perilaku individu serta kelompok dalam organisasi.

Kebanggaan

Hal ini digunakan sebagai alat motivasi atau overlap dengan persaingan dan pemberian penghargaan. memberikan tantangan yang wajar, keberhasilan mengalahkan tantangan tersebut memberikan kebanggaan kepada karyawan.

Uang

Hal ini merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan. kalau kita bertanya kepada seorang karyawan, mengapa ia bekerja, jawaban yang sering diberikan adalah untuk mendapatkan uang dan hal ini sudah menjadi konsekuensi dari suatu pekerjaan, yakni kerja identik dengan uang.

Pada tataran generalisasi, hal ini tidak di pungkiri lagi bahwa uang atau penghasilan akan sebanding dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh individu, sehingga pada gilirannya sekecil apapun bentuk keuangan yang diterima oleh seseorang akan berimbang dengan jenis pekerjaan orang tersebut atas suatu pekerjaan.

Namun pada tataran spesialisasi masalah keuangan seakan tidak bukan jadi masalah utama, sebab spesialisasi masing-masing individu dalam jenis pekerjaan apapun akan sangat memberikan peluang untuk dapat menciptakan situasi yang memungkinkan berpihak pada spesialisasi dalam suatu jenis pekerjaan yang pada akhirnya akan menghasilkan keuangan yang berbeda jumlahnya dibandingkan dengan generalisasi (pada umumnya) suatu pekerjaan. Terlebih pada tingkatan yang paling tinggi, yakni profesionalisasi, secara jelas hal ini akan sangat menguntungkan terutama dilihat dari pandangan penghasilan atau jumlah keuangan yang dihasilkan, sehingga dengan kata lain bahwa profesionalisasi dalam bidang apapun merupakan jaminan atas tingkat kembalian pada apa yang menjadi profesinya.

Dalam rangka membentuk motivasi kelembagaan, maka diperlukan beberapa rambu-rambu berikut:

Ingatlah bahwa semua perilaku , bahkan yang paling membingungkan sekalipun ada sebab tujuan memuaskan suatu kebutuhan dan dapat dibenarkan oleh orang yang ada pada waktu itu berkelakuan demikian.

Pakailah kerangka acuan orang itu, karena motivasi di tetapkan menurut penglihatan orang, bukan penglihatan anda.

Tidak ada orang yang persis sama, maka ingatlah hal-hal yang berikut.

Pertama, motif yang sama bisa menimbulkan reaksi yang sama sekali berlainan.

Kedua, motif yang berbeda mungkin mendapatkan tanggapan yang sama. Orang yang berlainan mempunyai cara yang berbeda pula untuk memuaskan kebutuhan yang sarna. Satu orang mungkin mendapatkan perhatian mengeluh terus-menerus.

Memberikan motivasi kepada orang lain seperti main piano.

Pertama anda membaca musiknya, mencoba fahami orangnya.

Ingatlah bahwa pekerjaan mempunyai segi-segi teknis, ekonomis, sosial dan psikologis. Bertindak sebagai teladan sebanyak mungkin. Orang lebih mendapatkan motivasi dari contoh dan perilaku yang baik. Gunakan hasil-hasil penelitian untuk membantu orang-orang anda belajar.

Hendaknya anda realitis. Anda tidak akan dapat memberikan motivasi kepada semua orang kadang-kadang sesuatu tidak berjalan semestinya.

Langkah pertama untuk memperbaiki mutu kehidupan kerja ialah menganalisis berbagai kegiatan organisasi tersebut diatas. penelitian menemukan bahwa pekerjaan yang bermotivasi punya gabungan ciri-ciri berikut:keanekaragaman; daur waktu lebih lama; interaksi sosial; tanggung gugat; penggunaan keterampilan; aotonomi yang layak; umpan batik mengenai prestasi; sumbangan dan partisipasi; pengakuan dan ganjaran; pertumbuhan, pengetahuan, dan prestasi; peluang untuk menerapkan kebijakan, merencabnakan, dan mengorganisasikan pekerjaan sendiri dan kebebasan menghubungi pelanggan organisasi untuk mendapatkan dan memberi informasi yang memudahkan pekerjaan.

Ada 6 strategi utama yang dipergunakan untuk memperbaiki mutu kehidupan dalam organisasi, yakni, perluasan pekerjaan, pergiliran pekerjaan, pemerayaan kerjaan, kelompok kerja autonom, gugus mutu, dan demokrasi partisipasi.

C. Teori Kebutuhan dan Motivasi

1. Teori Kebutuhan/kepuasan

Teori yang menekankan pada penjelasan apa dan mengapa orang mempunyai kebutuhan sehingga timbul motivasi

Teori Tingkat (Maslow)

- Fisiologi (sandang, pangan, papan, kesehatan)

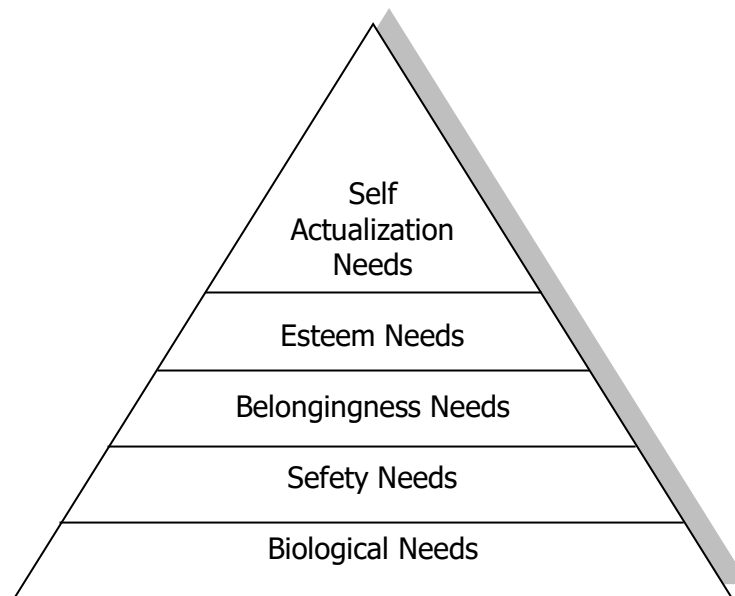
Dalam organisasi : (gaji, kondisi kerja yang menyenangkan, poliklinik, caferatia dan lainnya)

- Keamanan (keamanan, stabilitas, perlindungan, jaminan)
Dalam organisasi : (jaminan sosial, karir, posisi, keamanan kerja, kondisi kerja dan lainnya)
- Sosial (persahabatan, kasih sayang, rasa saling memiliki)
Dalam organisasi : (mutu supervisi, kelompok kerja yang erat, perkumpulan, hobby dan lainnya)
- Harga diri (penghargaan, pengakuan, kepercayaan, penghormatan)
Dalam organisasi : (bonus, penghargaan, piagam, jabatan, tanggung jawab, pekerja itu sendiri dan lainnya)
- Aktualisasi diri (perkembangan, prestasi, kemajuan)
Dalam organisasi : (prestasi dalam organisasi, kesempatan berkreasi, tantangan tugas, kemajuan dalam organisasi dan lainnya)

Terdapat dua asumsi pokok dalam teori ini, yaitu :

1. Prinsip kekurangan (*the deficit principle*)
 - kebutuhan yang belum terpenuhi sebagai motivator
 - kebutuhan yang terpenuhi bukan sebagai motivator
2. Prinsip peningkatan (*the progression principle*)
 - kebutuhan pada jenjang tertentu tidak bekerja aktif sebelum kebutuhan dibawahnya terpenuhi
 - kebutuhan selanjutnya akan menuntut untuk dipenuhi

Gambar 8
Teori Motivasi Kebutuhan



- Self Actualization Needs** : Yaitu kebutuhan yang menyangkut pemenuhan kebutuhan atau keinginan untuk menjadi apa yang dikehendaki sesuai dengan kemampuannya. Jadi orang akan memilih bidang yang disukai dan memperoleh kepuasan tersendiri akan pekerjaannya tersebut walaupun dari segi materi kurang terpenuhi
- Esteem Needs** : Yaitu kebutuhan agar orang lain mau menghargai akan dirinya dan menghargai akan usaha-usaha yang dilakukan, status yang dimiliki. Adanya pemenuhan kebutuhan ini dapat menghasilkan needs.
- Belongingness Needs** : Yaitu yang menyangkut pemikiran dan keterlibatan sosial, kebutuhan untuk dapat bergaul atau berafiasi sesama, kelompok dan masyarakat dimana dia berada dan merupakan bagian daripadanya

- Safety Needs : Merupakan kebutuhan akan rasa aman, dimana rasa aman ini pada masing-masing individu mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Rasa aman dapat berupa jaminan masa tua, santunan kecelakaan, jaminan asuransi kesehatan dan keselamatan jiwa serta harta
- Biological Needs : Merupakan kebutuhan fisik yang pokok seperti digambarkan sebagai kebutuhan primer dan merupakan kebutuhan yang paling kuat diantara kebutuhan lainnya.

2. Teori ERG Alderfer

Teori ini merupakan penajaman dari teori Maslow, dimana teori ini dapat diuraikan sebagai berikut :

E = Existence Needs/keberadaan

Merupakan kebutuhan dan kondisi material yang menjadi kepuasan (kebutuhan fisiologis dan keamanan)

R = Relatedneeds/keterikatan

Kebutuhan yang terpusatkan melalui adanya komunikasi terbuka, pertukaran pikiran (kebutuhan, sosial, harga diri)

G = Growth/pertumbuhan

Kebutuhan karena adanya keterlibatan penuh dalam pekerjaan, atau kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan dan keahlian serta kreativitas

3. Teori Kebutuhan Mc. Clelland

Teori ini menekankan pentingnya terhadap tiga macam kebutuhan, yaitu :

a. Need for achievement (nAch) prestasi

Kebutuhan akan prestasi, lebih baik, lebih efisien, prestasi untuk memecahkan masalah

b. Need for power (nPow)

Kebutuhan untuk dapat mempengaruhi, bertanggungjawab, mengendalikan, cenderung dekat dengan pimpinan

c. Need for Affiliation (nAff)

Kebutuhan untuk membangun persahabatan, memelihara persahabatan, menyesuaikan dengan lingkungan, sangat membutuhkan dorongan moral

4. Teori Kebutuhan Herzberg

Teori kebutuhan ini lebih diorientasikan pada suatu tempat atau lingkungan pekerjaan, dua faktor dalam lingkungan kerja yaitu :

a. Hygiene/Maintenance Factor

Adalah faktor yang apabila tidak dapat dipenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan (*dissatisfiers*) para pegawai

Seperti : policy dan administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji dan keamanan kerja

b. Motivational Faktor

Adalah faktor-faktor yang dapat menimbulkan motivasi dan prestasi kerja. Bila tidak adanya faktor tersebut, kondisi tersebut tidak akan menimbulkan ketidakpuasan

Seperti : prestasi, pengakuan, kemajuan, tanggungjawab dan kerja itu sendiri

Dalam teori ERG oleh Clayton Alderfer, merupakan suatu versi yang lebih valid atau revisi dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Perbedaan mendasar antara teori ERG dengan teori Maslow menurut Stoner yang diterjemahkan oleh Handoko (2010:204) adalah :

a) Teori ERG memecahkan kebutuhan hanya menjadi tiga kategori saja, dimana huruf pertama dari setiap kategori (dalam bahasa Inggris) membentuk singkatan ERG. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan sendiri cenderung mengelompokkan kebutuhan mereka serupa dengan Alderfer.

b) Teori ERG menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan (dikenal dengan istilah dimensi frustrasi-regresi), maka kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, meskipun sudah terpuaskan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa perkembangan konsep motivasi dari waktu ke waktu mengalami suatu perubahan, namun secara garis besar dari teori yang disajikan tersebut bahwa konsep motivasi lebih cenderung didasarkan pada perkembangan konsep kebutuhan. Ada beberapa variabel yang mempengaruhi motivasi seperti yang diungkapkan oleh Hellriegel dan Slocum dalam Hasibuan, (2010:102) yaitu variabel-variabel yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam berprestasi adalah meliputi :

1. Perbedaan karakteristik individu, karakteristik ini terdiri dari unsur yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain tetapi pada akhirnya secara pokok akan selalu mengarah pada motivasi dan tujuan.
2. Karakteristik pekerjaan, adalah salah satu faktor yang mempunyai motivasi dimana peran manajer mempunyai pengaruh besar didalamnya.
3. Karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.
Karakteristik lingkungan kerja ini juga biasa disebut dengan iklim dimana mengartikan "lingkungan sebagai yang dirasakan seseorang".

Menurut Siswanto (2009:83) bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Tekun menghadapi tugas (terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai)
2. Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
3. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah.
4. Lebih senang bekerja sendiri
5. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif).
6. Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu).
7. Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini.

8. Senang mencari dan memecahkan masalah

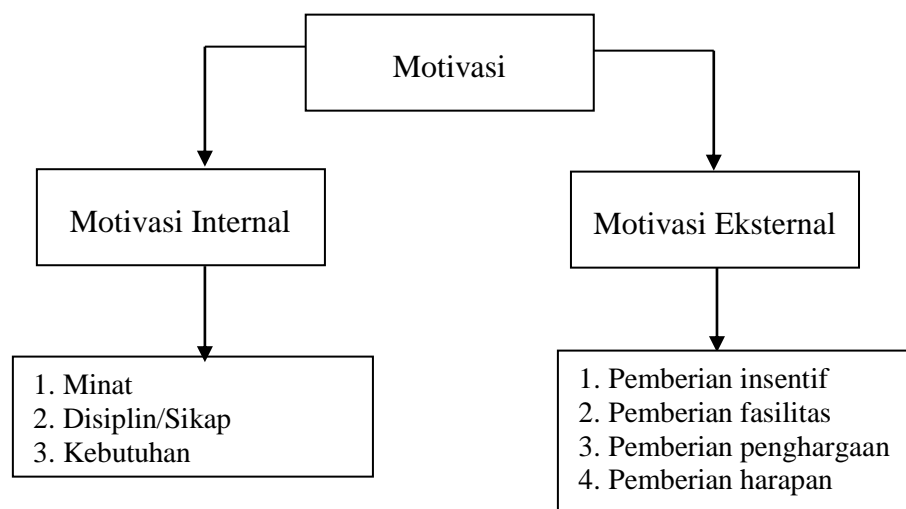
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri tersebut di atas. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri.

D. Motivasi Internal dan Eksternal

Motivasi dapat dikelompokkan dalam dua (dua) yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal, motivasi baik internal maupun eksternal sangat diperlukan untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimal sesuai dengan kemampuan masing-masing individu.

Gambar 9

Motivasi Internal dan Eksternal



Sumber : Dessler (2010)

Motivasi adalah bagaimana menghargai orang dengan martabatnya – sesuatu yang akhir-akhir ini sama sekali tidak ada lagi, dan sangat dibutuhkan bagi karyawan yang mengalami stres berat atau terganggu syarafnya karena kecelakaan kerja.

Hellriegel dan Slocum (2008) menyebutkan motivasi dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu :

- 1). Motivasi Intenal adalah motivasi yang muncul dari dalam diri seseorang, yang terdiri dari :
 - a. Minat, adalah sikap yang membuat orang senang akan obyek situasi atau ide-ide tertentu, hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan seseorang untuk maju dan berkembang dalam beraktivitas dan pilihan yang diminati pekerjaan.
 - b. Disiplin/Sikap, merupakan organisasi dari unsur-unsur kognitif, emosional, momen-momen kemauan yang khusus dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman masa lalu sehingga sifatnya sangat dinamis dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku. Pada dasarnya sikap adalah relatif konstan dan sukar berubah, jika ada perubahan dalam sikap berarti ada suatu tekanan yang kuat dan dapat menyebabkan terjadinya perubahan dalam sikap melalui proses tertentu.
 - c. Kebutuhan, yang dimaksud dengan kebutuhan disini adalah pembangkit, penguat dan penggerak perilaku ke arah pencapaian suatu tujuan. Kebutuhan antar individu yang satu dengan individu yang lain berbeda sesuai dengan motif yang melatarbelakanginya, dari kebutuhan seseorang yang berbeda-beda tersebut maka akan mengakibatkan timbulnya motivasi.
- 2). Motivasi Eksternal yaitu motivasi yang timbul dari luar atau bukan dari dalam diri seseorang, terdiri dari :
 - a. Pemberian insentif, adalah perangsang dalam bentuk materi maupun non materi yang menjadi sebabnya berlangsung suatu kegiatan, memelihara

kegiatan agar mengarah langsung pada tujuan yang lebih baik dari yang lain.

- b. Pemberian fasilitas, merupakan suatu bentuk pemberian fasilitas tertentu yang ditujukan untuk maksud tertentu
- c. Pemberian penghargaan, merupakan pemberian penghargaan kepada seseorang yang mampu mencapai prestasi berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan
- d. Pemberian harapan, merupakan suatu kemungkinan bahwa dengan perbuatan atau aktivitas yang dilakukan seseorang akan mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain itu Martoyo (2004) menyebutkan ada beberapa variabel yang mempengaruhi motivasi seperti yang diungkapkan oleh Hellriegel dan Slocum yaitu variabel-variabel yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam berprestasi adalah meliputi :

1. Karakteristik ini terdiri dari unsur yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain tetapi pada akhirnya secara pokok akan selalu mengarah pada motivasi dan tujuan.
2. Sikap merupakan organisasi dari unsur-unsur kognitif, emosional, momen-momen kemauan yang khusus dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman masa lalu sehingga sifatnya sangat dinamis dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku. Pada dasarnya sikap adalah relatif konstan dan sukar berubah, jika ada perubahan dalam sikap berarti ada suatu tekanan yang kuat dan dapat menyebabkan terjadinya perubahan dalam sikap melalui proses tertentu.
3. Kebutuhan adalah pembangkit, penguat dan penggerak perilaku ke arah pencapaian suatu tujuan. Kebutuhan antar individu yang satu dengan individu yang lain berbeda sesuai dengan motif yang melatarbelakanginya, dari kebutuhan seseorang yang berbeda-beda tersebut maka akan mengakibatkan timbulnya motivasi.

Selain itu menurut Atkinson dalam (Nitisemito, 2007) bahwa motivasi internal dan eksternal terdiri dari tiga unsur yaitu :

1. *Motif*, adalah daya gerak yang mencakup dorongan alasan dan kemampuan yang timbul pada seseorang yang mengakibatkan ia berbuat sesuatu, atau sebagai tingkah laku yang mengarah pada suatu tujuan disamping terlihat pula adanya semacam kekuatan yang mendorong agar seseorang itu bertingkah laku.
2. *Harapan*, adalah persepsi atas kemungkinan pemenuhan kebutuhan tertentu dari seseorang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengharapan merupakan suatu kemungkinan bahwa dengan perbuatan atau aktivitas yang dilakukan seseorang akan mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Insentif* adalah suatu sasaran obyektif yang mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dorongan atau keinginan seseorang, atau suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan atau pegawai.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka dapat dikatakan bahwa motivasi internal adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerjaan sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakan. Faktor internal meliputi tujuan yang ditetapkan, harapan yang diinginkan, cita-cita yang mendasari, sikap terhadap kehidupan dan lingkungan, harga diri, rasa takut untuk sukses, pengalaman yang dimiliki, dan potensi. Motivasi eksternal adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakannya pekerjaan secara maksimal, misalnya lingkungan atau kondisi kerjanya dan tingkat kompensasi yang diterima dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasarnya sebagai manusia, dan faktor eksternal termasuk pula norma kelompok, dukungan dan harapan keluarga, serta suasana lingkungan kerja.

Memberikan motivasi kepada karyawan tidak hanya bagi mereka yang menghasilkan kinerja terbaik, yang kemudian mengecilkan karyawan lain yang

masih kurang menghasilkan kinerjanya. Seharusnya memberikan motivasi kepada karyawan tidak hanya ditunjukkan pada segelintir karyawan, namun harus kepada keseluruhan terlebih lagi pada yang masih kurang kinerjanya. Berikut ini beberapa tips memberikan motivasi kepada karyawan agar kinerjanya semakin membaik :

- a. Tekankan terhadap kualitas – Jika karyawan mengalami masalah dengan tugasnya yang banyak, bisa jadi tugas tersebut over load. Coba berikan tugas dengan kebutuhan kualitas yang memerlukan ketekunan dengan media yang berbeda. Bisa jadi disanalah kelebihanannya, terhadap kegiatan yang lebih memiliki kualitas.
- b. Bicarakan harapan yang memang diharapkan – Mengerjakan sebuah tugas, diharapkan untuk mencapai hasil yang ditentukan. Katakan pada karyawan apa-apa saja yang diharapkan dari pekerjaan tersebut, sehingga tercipta rasa terjanggung jawab akan pekerjaan yang dilakukan.
- c. Berilah Kebebasan – Libatkan bawahan untuk menyampaikan ide saat rapat. Hal tersebut bisa membuka wawasan karyawan agar mengeluarkan gagasan-gagasan brilliant untuk kemajuan perusahaan. Hal tersebut memberikan perasaan “memiliki” terhadap pekerjaan pada perusahaan sehingga dengan sendirinya akan terwujud motivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Manfaat memberikan motivasi kepada karyawan ini bukan hanya sebagai penyemangat bagi karyawan namun, secara lebih jauh merupakan upaya untuk membangun tim solid agar kesuksesan perusahaan tercapai.

Latihan Soal :

“Dalam penyelenggaraan pemerintahan diperlukan adanya sistem delegasi atau pelimpahan kekuasaan pemerintahan sebagai penjelmaan kedaulatan negara yang terpusat di tangan pemegang kekuasaan konstitusional”

Pelimpahan wewenang yang dimaksud mencakup pelimpahan wewenang pemerintahan, apa saja, jelaskan !!

1. AH Maslow : perilaku manusia terjadi saat ia ...
 - A. Mencari kebutuhan yang lain yang ingin dipuaskan
 - B. Memuaskan kebutuhannya
 - C. Mencoba memilih kebutuhan yang diinginkan
 - D. Mencari dan mencoba memenuhi kebutuhan

2. Simbol-simbol dalam komunikasi dapat berbentuk verbal dan non-verbal. Komunikasi verbal ...
 - A. Simbol gerak dan anggota tubuh
 - B. Simbol perubahan raut wajah
 - C. Simbol kata-kata/gambar, lisan/tulisan
 - D. Simbol kebesaran para pelaku komunikasi

3. Salah satu penghambat komunikasi adalah kebiasaan buruk manusia, yaitu mendengarkan secara selektif, artinya ...
 - A. Orang Hanya Ingin Mendengar Pesan Yang Sesuai Harapannya
 - B. Orang Ingin Perkataan Yang Dikeluarkannya Didengar
 - C. Orang Hanya Ingin Berbicara Dengan Sumber Yang Dipercaya
 - D. Hanya Mau Bicara Dengan Pimpinan Yang Kompeten

4. Agar besar masalah dapat diidentifikasi, perlu ditetapkan ...

A. Pencarian fakta dan data	B. Standar capaian hasil
C. Laporan ke manajer	D. Cara mencari info baik

5. Dari pengetahuan tentang motivasi diketahui kinerja karyawan tinggi karena ...

A. Dorongan pimpinan	B. Kegiatan memenuhi kebutuhan
C. Pengaruh rekan kerja	D. Vitalitas sebagai motivasi

BAB VI

KELOMPOK DAN TIM KERJA (TEAMWORK)

Kelompok dan Tim adalah dua konsep berbeda. *Kelompok* atau *group* didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang saling bergantung dan bekerjasama, yang secara bersama berupaya mencapai tujuan. *Kelompok kerja* (*work group*) adalah kelompok yang para anggotanya saling berinteraksi terutama untuk saling berbagi informasi untuk membuat keputusan guna membantu satu sama lain dalam wilayah kewenangannya masing-masing.

Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan ataupun kesempatan untuk terlibat di dalam kerja kolektif yang memerlukan upaya gabungan dari seluruh anggota tim. Akibatnya, kinerja mereka sekadar kumpulan kontribusi parsial dari seluruh individu anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang menciptakan tingkat kinerja keseluruhan yang lebih besar ketimbang totalitas input yang mereka berikan. Sementara itu, *Tim Kerja* mengembangkan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar ketimbang totalitas input para individunya.

A. Konsep Dasar Kelompok

Kelompok mengembangkan pola hubungan sosialnya sendiri, termasuk kode dan praktek (norma) yang patut ditunjukkan lewat perilaku kelompok tersebut. Norma yang ada dalam kelompok yang bersifat informal misalnya :

- a. Tidak menghasilkan output yang terlalu besar dibandingkan para anggota lain atau melebihi batasan produksi yang ditetapkan kelompok;
- b. Tidak menghasilkan produksi atau output yang lebih rendah ketimbang yang diberlakukan kelompok;

- c. Tidak mengatakan sesuatu pada supervisor atau manajemen yang bisa membahayakan anggota kelompok lainnya; dan
- d. Orang dengan otoritas atas anggota kelompok lain, semisal inspektur, seharusnya tidak mengambil keuntungan dari senioritasnya tersebut atau menjaga jarak sosial dengan kelompok.

Di dalam kelompok mempunyai sistem dan sanksinya sendiri, termasuk tindakan yang kasar, merusak hasil pekerjaan, menyembunyikan peralatan untuk pekerjaan, mengelabui pimpinan, dan menghambat pekerjaan para anggota yang dianggap tidak sesuai dengan norma-norma kelompok. Ancaman kekerasan fisik juga kerap terjadi, dan kelompok telah mengembangkan sistem sanksi dan hukuman terhadap para pelanggar bahkan dengan memberikan sanksi secara fisik kepada pelanggar. Metode seperti ini telah dikenal sebagai pengendalian konflik di dalam kelompok.

Suatu penelitian yang dilakukan *Economic & Social Research Council* memberi perhatian pada pentingnya norma-norma sosial di antara para pekerja. Mereka menyelidiki apakah pekerja selain diarahkan oleh insentif uang juga diarahkan oleh tekanan yang dilancarkan rekan kerja mereka ?

Kelompok yang satu memiliki kebutuhan akan peran yang berbeda bagi para anggotanya ketika diperbandingkan kelompok lain. Seseorang akan mudah memahami perilaku seseorang di dalam suatu situasi khusus jika orang tersebut mengetahui peran seperti apa yang orang tersebut tengah mainkan. Sehubungan dengan peran ini, sejumlah penelitian menyatakan kesimpulan berikut :

- 1) Orang punya beragam peran;
- 2) Orang belajar peran dari rangsangan di sekitar mereka yang muncul dari teman, buku, film, dan televisi;
- 3) Orang punya kemampuan berganti peran secara cepat tatkala mereka mengenali suatu situasi yang secara menuntut perubahan peran;
- 4) Orang kerap mengalami konflik peran tatkala peran di satu situasi bertabrakan dengan peran di situasi lainnya.

Kelompok-kelompok saling berbeda sehubungan dengan masalah kohesivitas. Kohesivitas adalah derajat anggota tertarik pada anggota lainnya dan termotivasi untuk tetap bertahan di dalam kelompok. Contohnya, suatu kelompok memiliki kohesivitas tatkala para anggotanya sering meluangkan sejumlah besar waktu luang, baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan, secara bersama.

Ukuran menentukan perilaku keseluruhan dari suatu kelompok. Kelompok berukuran kecil lebih cepat menyelesaikan tugas ketimbang kelompok yang besar. Jika suatu kelompok terlibat dalam penyelesaian masalah, maka kelompok yang lebih besar secara konsisten cenderung menyelesaikannya secara lebih ketimbang kelompok yang lebih kecil. Dalam hal penyelesaian ini, kelompok yang lebih besar memperoleh masukan-masukan berbeda dan variatif yang lebih banyak. Jadi jika sasaran kelompok adalah menemukan fakta, maka kelompok besar akan lebih efektif. Di sisi lain, kelompok kecil lebih baik dalam melakukan hal-hal yang produktif karena faktor inputnya. Kelompok yang terdiri atas 7 anggota cenderung lebih efektif dalam melakukan tindakan ketimbang kelompok yang terdiri atas 100 orang.

Hampir sebagian kegiatan kelompok butuh variasi keahlian dan pengetahuan. Dengan demikian masuk akal guna menyimpulkan kelompok heterogen lebih mungkin punya kemampuan dan informasi yang variatif dan sebab itu lebih efektif dalam menyelesaikan suatu persoalan ketimbang kelompok yang homogen.

Status adalah tingkat prestise, posisi, atau peringkat di dalam kelompok. Status bisa ditentukan secara formal oleh kelompok. Namun, pembicaraan mengenai status ini kerap ditujukan dalam membahas status dalam konteks kelompok informal. Status yang bersifat informal dapat diperoleh berdasarkan pendidikan, usia, jenis kelamin, keahlian, ataupun pengalaman. Segala atribut bisa memiliki nilai *status* jika orang lain di dalam kelompok memandang status tersebut berharga. Harus dipahami bahwa status informal sama pentingnya dengan status formal.

B. Kelompok Formal dan Informal

Kelompok-kelompok di dalam organisasi secara sengaja direncanakan atau sengaja dibiarkan terbentuk oleh manajemen selaku bagian dari struktur organisasi formal. Kendati begitu, kelompok juga kerap muncul melalui proses sosial dan organisasi informal. Organisasi informal muncul lewat interaksi antar pekerja di dalam organisasi dan perkembangan kelompok jika interaksi tersebut berhubungan dengan norma perilaku mereka sendiri, kendati tidak digariskan lewat struktur formal organisasi. Dengan demikian, terdapat perbedaan antara kelompok formal dan informal.

Kelompok formal ini dibangun sebagai akibat dari pola struktur organisasi dan pembagian kerja. Contohnya, pengelompokan kegiatan-kegiatan pekerjaan yang relatif serupa ke dalam satu kelompok. Kelompok ini merupakan hasil dari sifat teknologi yang diterapkan perusahaan dan berhubungan dengan cara bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Kelompok juga terjadi tatkala sejumlah orang pada tingkat atau status yang sama dalam organisasi memandang diri mereka sebagai satu kelompok. Contoh, kepala-kepala departemen suatu perusahaan industri baja, atau kepala-kepala dinas suatu kabupaten, atau guru-guru.

Kelompok formal tercipta untuk mencapai tujuan organisasi. Kelompok ini sangat memperhatikan aspek kegiatan kerja yang terkoordinasi. Orang-orang disatukan bersama berdasar peran yang telah ditentukan di dalam struktur organisasi. Sifat pekerjaan adalah aspek dominan dari kelompok formal. Sasaran pekerjaan kelompok tersebut diidentifikasi oleh manajemen. Setelah sasaran ini dibentuk, segera menyusul pembentuk aturan-aturan, hubungan, dan norma perilaku di kelompok tersebut.

Kelompok formal cenderung permanen, kendati terdapat perubahan keanggotaan pada kenyataannya. Kendati demikian, kelompok formal temporer ini juga diciptakan oleh manajemen, misalnya pembentukan tim-tim berorientasi proyek dalam organisasi yang bercorak matriks. Kelompok kerja formal dapat

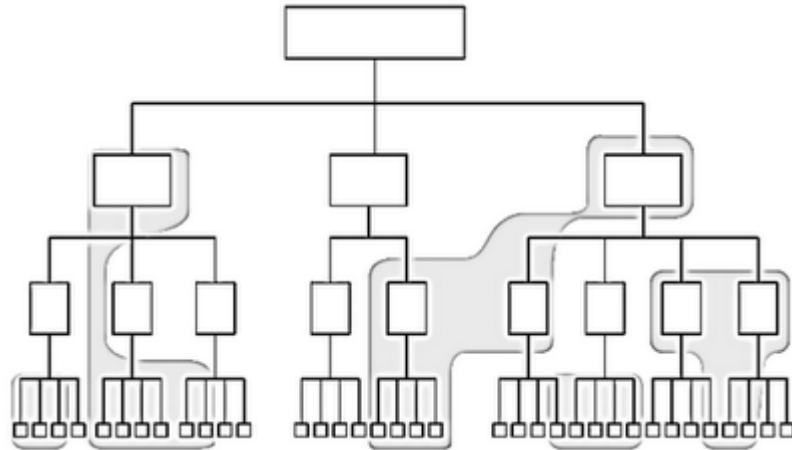
dibedakan lewat sejumlah cara, semisal berdasar keanggotaan, tugas yang dilakukan, sifat teknologi, atau posisi di dalam struktur organisasi.

Di dalam struktur organisasi formal, selalu terdapat struktur informal. Setiap struktur organisasi formal, khususnya seputar sistem hubungan peran, peraturan, dan prosedur di antara para anggotanya, akan ditanggapi oleh penafsiran dan pengembangan para pekerja di tingkat informal. Kelompok informal pembentukannya lebih didasarkan pada hubungan dan persetujuan informal di antara para anggota kelompok ketimbang hubungan peran yang telah ditentukan manajemen. Hubungan informal tersebut dibentuk untuk memuaskan kebutuhan sosial dan psikologis para anggota kelompok, sehingga tidak mesti berhubungan dengan tugas-tugas organisasi yang harus mereka laksanakan. Kelompok mungkin saja menggunakan aneka cara demi memuaskan afiliasi anggota dan motivasi sosial lainnya yang dianggap kurang tersedia di dalam situasi kerja organisatoris. Kelompok informal ini utamanya banyak terbentuk dalam organisasi industri. Keanggotaan dalam kelompok informal dapat bersifat lintas struktur formal. Mereka terdiri atas individu yang berasal bagian organisasi yang berbeda ataupun tingkatan yang berbeda pula, baik vertikal, diagonal, maupun horisontal.

Kelompok informal dapat bercorak serupa dengan kelompok formal, ataupun bisa pula terdiri atas sebagian kelompok formal. Anggota kelompok informal mengangkat pemimpin informalnya sendiri yang nantinya menjalankan otoritas dengan persetujuan dari para anggota. Pemimpin informal biasanya dipilih berdasarkan kriteria kemampuan seseorang dalam mewakili nilai dan sikap para anggota, membantu menyelesaikan konflik, memimpin kelompok untuk memuaskan kebutuhannya, atau bernegosiasi dengan manajemen atau orang lain di luar kelompoknya, seperti tampak pada skema-skema berikut :

Gambar 10

Kelompok Informal Lintasi Struktur Formal Organisasi versi Robbins



Contoh yang paling kiri mewakili garis vertikal, yang tengah mewakili garis diagonal, dan yang paling kanan mewakili garis horisontal. Menurut Robbins, (2011) kelompok informal punya beberapa fungsi berikut :

- Pelestarian *budaya* kelompok informal. Budaya dalam konteks ini berarti seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menciptakan pedoman penerimaan dan perilaku kelompok. Seseorang hanya bisa menjadi anggota suatu kelompok informal hanya jika mau menerima budaya ini. Jika tidak mau menerima budaya, maka seseorang akan dianggap "orang luar" atau "diisolasi."
- Pemeliharaan sistem komunikasi. Kelompok menginginkan seluruh informasi yang berdampak pada kesejahteraan mereka, baik positif ataupun negatif. Jika kelompok menentang suatu kebijakan atau motif di belakang suatu tindakan manajemen, maka mereka akan mencari *gantungan* lewat saluran komunikasi formal dan menyebarkan informasi tersebut ke tiap-tiap anggota organisasi.
- Pelaksanaan kontrol sosial. Konformitas atas suatu budaya kelompok informal dikuatkan melalui pemberlakuan teknik-teknik kendali sosial dari yang bersifat

halus seperti teguran atau isolasi sementara ataupun yang konyol seperti penjegalan ataupun tindak kekerasan.

- d) Provisi minat dan kesenangan di dalam kehidupan kerja. Banyak pekerjaan sifatnya monoton sehingga gagal meraih atensi dari para pekerja. Pekerjaan juga dianggap sedikit menawarkan prospek masa depan yang baik. Atas kondisi ini, para pekerja mencoba melakukan kompensasi lewat hubungan interpersonal yang disediakan oleh kelompok dan di dalam aktivitas tersebut, waktu luang digunakan untuk "*gosip*", "*canda*", "*dugem*" dan bahkan hal yang negatif seperti "*berjudi*", "*mencari keributan*" atau "*mabuk-mabukan*".

Robbins (2011) menyebut sejumlah klasifikasi kelompok, yang menurutnya terdiri atas : (1) Kelompok Komando, (2) Kelompok Pekerja, (3) Kelompok Kepentingan, dan (4) Kelompok Pertemanan. Kelompok 1 dan 2 ada dalam ikatan kelompok formal, sementara kelompok 3 dan 4 ada dalam ikatan kelompok informal. Kelompok komando, ditentukan oleh bagan organisasi. Ia terdiri atas bawahan yang melapor langsung pada manajer tertentu. Kepala sekolah SD berikut 12 gurunya membentuk kelompok komando dalam mensupervisi seluruh guru. *Kelompok Pekerja* juga ditentukan secara organisasional, mewakili orang-orang yang bekerja secara bersama guna menyelesaikan pekerjaan. Kendati begitu, batasan di dalam kelompok pekerjaan tidak hanya pada atasan langsungnya secara hirarkis. Ia bisa lintas hubungan komando antar departemen.

Misalnya, jika seorang mahasiswa dituduh dalam kasus kriminal, kasus tersebut membutuhkan komunikasi dan koordinasi diantara Pembantu Ketua, Senat Mahasiswa, BAAK, bagian keamanan, dan Penasehat Akademik. Bentuk koordinasi tersebut membentuk *kelompok pekerjaan*. Harus dipahami, seluruh kelompok komando juga merupakan kelompok pekerjaan, tetapi karena kelompok pekerjaan dapat lintas organisasi, maka kelompok pekerjaan tidak otomatis dianggap kelompok komando. Orang yang tergabung ke dalam kelompok komando ataupun kelompok pekerjaan bisa terafiliasi dengan suatu tujuan spesifik yang menarik perhatiannya. Jika tarikan untuk berafiliasi yang

didasarkan atas kepentingan ini terjadi, maka kelompok yang terbentuk adalah *kelompok kepentingan*. Pekerja yang tergabung bersama guna menggagas piknik (kepentingan rekreasi), membela rekannya yang dipecat secara tidak hormat (kepentingan keamanan posisi), atau mencari tunjangan perusahaan (kepentingan ekonomi) merupakan bentuk kegiatan kelompok kepentingan.

Kelompok juga kerap dibangun akibat adanya kenyataan bahwa para anggota secara individual punya satu atau beberapa karakteristik yang sama. Ini bisa disebut *kelompok pertemanan*. Kesetiaan sosial, yang kerap meluas hingga keluar lingkungan kerja, dapat didasarkan pada, kesamaan usia atau asal-usul etnis, dukungan pada kesebelasan *Manchester United*, atau kesamaan garis politik selaku pendukung Partai. Kelompok informal menyediakan fungsi penting dengan memuaskan kebutuhan sosial anggotanya.

Berikut adalah alasan mengapa orang bergabung ke dalam kelompok:

Gambar 11

Alasan Bergabung Dalam Kelompok

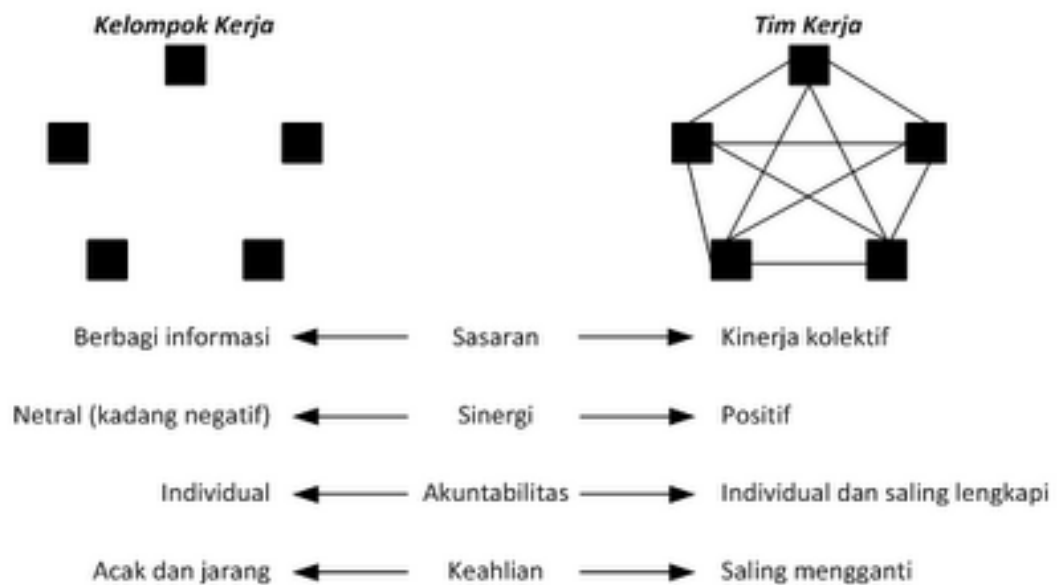
Alasan	Keuntungan
Keamanan	Dengan bergabung, individu dapat mengurangi rasa tidak aman akibat "sendirian". Orang merasa kuat, punya sedikit keraguan, dan lebih tahan terhadap ancaman tatkala menjadi bagian dari kelompok.
Status	Ketergabungan ke dalam kelompok dipandang penting oleh orang lain dan menghasilkan pengakuan dan status bagi anggotanya.
Penghargaan diri	Kelompok dapat menyediakan perasaan bernilai pada diri seseorang.
Afiliasi	Kelompok dapat memenuhi kebutuhan sosial Orang menikmati interaksi teratur yang ada di dalam kelompok. Bagi sebagian besar orang, interaksi di lokasi pekerjaan ini merupakan sumber utama terpenuhinya kebutuhan mereka akan afiliasi.
Kekuasaan	Apa yang tidak bisa dicapai secara individual kerap menjadi mungkin tatkala dilakukan lewat tindakan kelompok.
Pencapaian sasaran	Ada saat tatkala perlu lebih dari satu orang guna menyelesaikan satu pekerjaan. Dalam konteks ini, manajer menggunakan kelompok formal ketimbang informal.

C. Perbedaan Kelompok dan Tim dalam Konteks Pekerjaan

Stephen P. Robbins (2011) melakukan pembedaan antara *Kelompok Kerja* dengan *Tim Kerja* berdasarkan 4 variabel yaitu: Sasaran, Sinergi, Akuntabilitas, dan Keahlian. Perbedaannya dapat dilihat dalam skema-skema berikut :

Gambar 12

Beda Kelompok Kerja vs. Tim Kerja versi Robbins



Sementara itu, penulis lain seperti Laurie J. Mullins membedakan Kelompok dan Tim berdasarkan 6 variabel yaitu: Ukuran, Seleksi, Kepemimpinan, Persepsi, Gaya, dan Semangat. Taksonomi beda lengkapnya sebagai berikut :

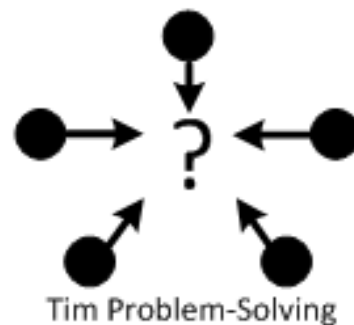
Gambar 13

Taksonomi Beda Variabel Tim dan Kelompok versi Robbins

<i>Variabel</i>	<i>Tim</i>	<i>Kelompok</i>
<i>Ukuran</i>	Terbatas	Medium dan Besar
<i>Seleksi</i>	Krusial	Imaterial
<i>Kepemimpinan</i>	Berbagi atau dirotasi	Solo
<i>Persepsi</i>	Pemahaman pengetahuan saling melengkapi	Fokus pada pemimpin
<i>Gaya</i>	Peran koordinasi yang tersebar	Konvergensi, konformisme
<i>Semangat</i>	Interaksi dinamis	Kebersamaan mengalahkan musuh

Tim dapat diklasifikasikan berdasar tujuannya. Terdapat 4 bentuk umum dari tim yang biasa kita temukan sehari-hari yaitu : Tim *Problem-Solving*, Tim *Self-Managed Work*, Tim *Cross-Functional*, dan Tim *Virtual*. [6]

Gambar 14

Tim Problem Solving versi Robbins

Kata tim mulai populer sejak 1980-an. Bentuk tim awalnya serupa satu sama lain. Mereka umumnya terdiri atas 4 hingga 12 pekerja yang dibayar *per* jam dari departemen yang sama yang saling bertemu sekian jam setiap minggu untuk

membahas peningkatan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja. Tim seperti ini disebut Tim *Problem-Solving*.

Dalam tim jenis ini, para anggota saling berbagi gagasan dan menawarkan saran seputar proses dan metode kerja seperti apa yang perlu dilakukan agar produktivitas dapat ditingkatkan. Sangat jarang tim-tim ini diberikan otoritas untuk secara *unilateral* (sendirinya) menerapkan saran mereka ke dalam tindakan. Satu hal yang dikenal sebagai bentuk Tim *Problem-Solving* adalah *Lingkaran Kualitas*. Ini merupakan tim kerja terdiri atas gabungan 8 hingga 10 pekerja dan supervisor yang saling berbagi gagasan wilayah kewenangan dan bertemu secara teratur guna mendiskusikan masalah kualitas pekerjaan mereka, menyelidiki sebab-sebab masalah, dan merekomendasikan penyelesaian.

Gambar 15

Tim Self-Managed Work versi Robbins



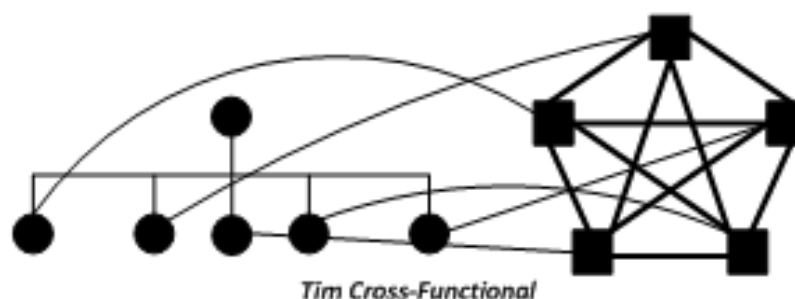
Tim Self-Managed Work

TIM SELF-MANAGED WORK – Tim *Problem-Solving* sudah ada di jalur yang benar, tetapi mereka tidak beranjak jauh dalam hal pelibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan (apalagi implementasi) yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kekurangan ini mendorong eksperimen dari tim yang benar-benar otonom yang tidak hanya bercorak *problem-solving* melainkan juga menerapkan penyelesaian dan punya kewenangan penuh atas hasil-hasilnya.

Tim *Work Self-Managed* umumnya terdiri atas 10 hingga 15 orang yang mengambil alih tanggung jawab dari para supervisor. Tanggung jawab ini termasuk kendali menyeluruh atas kecelakaan kerja, penentuan penilaian pekerjaan, pemecahan masalah organisasi, dan pilihan prosedur-prosedur pemeriksaan yang dilakukan secara kolektif. Tim ini bahkan memilih sendiri anggotanya. Robbins mencontohkan *Xerox*, *General Motors*, *Coors Brewing*, *PepsiCO*, *Hewlett-Packard*, *Honeywell*, *M&M/Mars*, dan *Aetna Life* sebagai contoh sejumlah nama perusahaan populer yang telah mengimplementasikan konsep tim *self-managed work*. Perkiraan menyebut sekitar 30% pekerja Amerika Serikat menggunakan bentuk tim, dan diantara firma-firma besar, jumlah tersebut mendekati angka 50%.

Gambar 16

Tim Cross-Functional versi Robbins



TIM CROSS-FUNCTIONAL – Menurut Robbins, *Custom Research, Inc*, firma riset pemasaran di Minneapolis, Amerika Serikat secara historis telah mengorganisir departemen-departemen yang bersifat fungsional, tetapi manajemen senior menyimpulkan bahwa departemen-departemen tersebut tidak mampu memenuhi kebutuhan yang berubah-ubah dari klien-klien firma. Akibat dari hal tersebut, firma ini menggagas dibentuknya satu tim lintas departemen yang bertujuan meningkatkan komunikasi dan penelusuran catatan kerja, yang akan membawa pada peningkatan produktivitas dan kepuasan klien. Organisasi ini mencerminkan

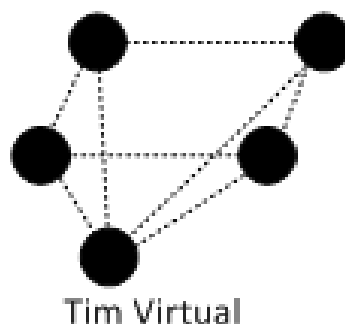
Tim *Cross-Functional*. Tim ini terdiri atas pekerja-pekerja dari tingkat hirarki yang serupa tetapi beda wilayah pekerjaannya. Mereka bergabung bersama guna menyelesaikan suatu pekerjaan.

Robbins menyebutkan, banyak organisasi sudah menggunakan Tim *Cross-Functional* seperti ini semisal IBM membentuk gugus tugas tahun 1960-an yang terdiri atas pekerja lintas departemen dalam perusahaan guna mengembangkan *Sistem 360* yang terbukti sukses. Gugus tugas tiada lain melainkan Tim *Cross-Functional* yang sifatnya temporer. Namun, Robbins mencatat bahwa ledakan penggunaan Tim *Cross-Functional* kemudian juga terjadi di tahun 1980-an yang dilakukan oleh *Toyota, Honda, Nissan, BMW, General Motors, Ford*, dan *DaimlerChrysler*.

Sebagai contoh, masih menurut Robbins, antara tahun 1999 hingga Juni 2000 manajemen senior IBM menarik 21 pekerja dari sekitar 100 ribu staf teknologi informasinya guna meminta saran bagaimana perusahaan bisa cepat menyelesaikan proyek dan memasarkan produk secara cepat ke pasar. Ke-21 anggota dipilih karena mereka punya karakteristik yang serupa dimana mereka pernah berhasil memimpin proyek-proyek berjangka cepat. "*Speed Team*", demikian julukan tim tersebut, bekerja selama 8 bulan saling berbagi informasi, menguji perbedaan antara proyek-proyek berjangka cepat dan lambat, dan mereka mampu melahirkan rekomendasi-rekomendasi seputar bagaimana IBM bisa mempercepat produksinya.

Gambar 17

Tim Virtual versi Robbins



TIM VIRTUAL – Tim-tim yang telah dibahas melakukan pertemuan *face-to-face*. Tim Virtual menggunakan teknologi komputer guna menghubungkan orang-orang yang terpisah secara fisik guna mencapai sasaran bersama. Teknik tersebut memungkinkan orang saling bekerjasama lewat metode *online*, kendati mereka dipisahkan yuridiksi negara bahkan benua.

Tim *Virtual* dapat melakukan lebih banyak hal ketimbang tim-tim lainnya, terutama dalam hal berbagi informasi, pembuatan keputusan, dan perampungan pekerjaan. Mereka terdiri atas para anggota dari organisasi yang sama ataupun hubungan anggota organ dengan para pekerja dari organisasi lain semisal *supplier* ataupun partner perusahaan.

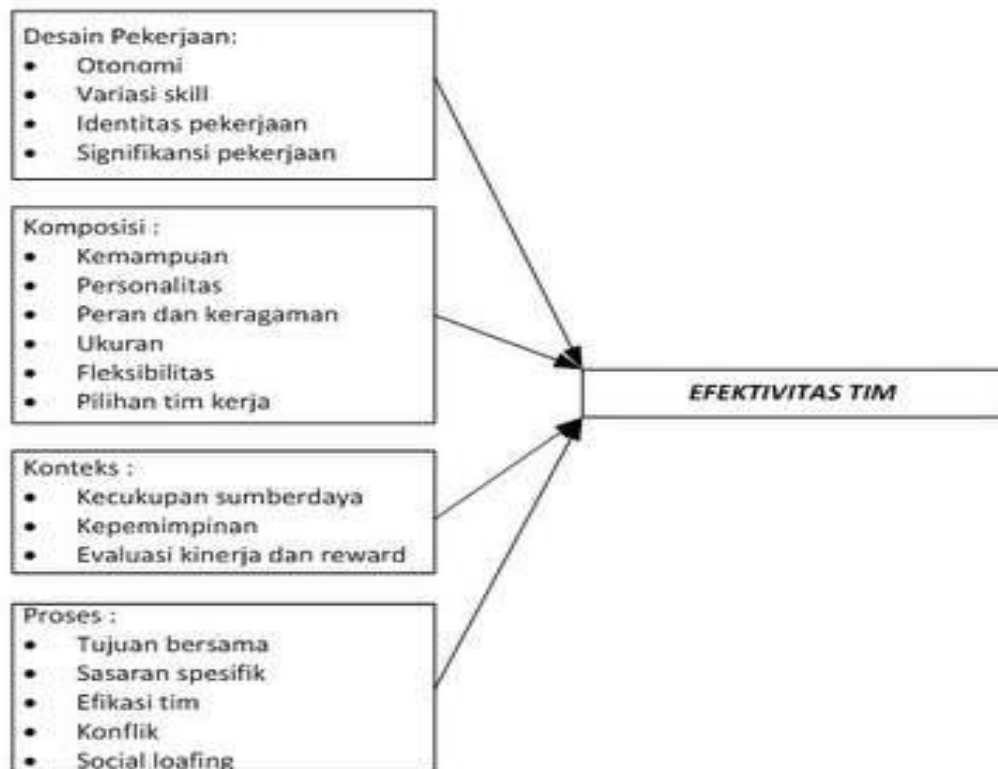
Terdapat 3 faktor utama yang membedakan Tim Virtual dengan tim-tim lain yang *face-to-face*, yaitu : (1) Ketiadaan komunikasi lisan-fisik; (2) terbatasnya konteks sosial, dan (3) kemampuan mengatasi masalah waktu dan hambatan tempat. Dalam komunikasi *face-to-face*, orang menggunakan paraverbal seperti nada suara, intonasi, dan volume suara serta nonverbal seperti gerak mata, roman muka, gerak tangan, dan bahasa tubuh lainnya. Keduanya semakin menjelaskan komunikasi, tetapi kini hal-hal tersebut nihil di dalam Tim Virtual. Tim Virtual menderita kekuarangan laporan sosial yang manusiawi akibat interaksi langsung yang kecil diantara para anggotanya.

Robbins mencontohkan, perusahaan seperti *Hewlett-Packard*, *Boeing*, *Ford*, *VeriFone*, dan *Royal Dutch/Shell* menjadi pengguna utama Tim Virtual ini. *VeriFone*, contoh Robbins lebih lanjut, adalah perusahaan perakitan mesin pembaca informasi kartu kredit, di mana penggunaan Tim Virtual-nya memungkinkan 3000 karyawannya, yang berlokasi di seluruh penjuru dunia, untuk kerja bersama mendesain proyek, merencanakan pemasaran, dan membuat presentasi penjualan. Lebih jauh, wakil presiden *VeriFone* menyatakan "*Kami tidak memindahkan orang. Jika seseorang nikmat tinggal di Colorado dan bisa melakukan pekerjaan dari sana, kenapa kami harus mengintimidasinya?*"

Ukuran efektivitas suatu tim kerja tersebut di bawah ini :

Gambar 18

**Model Analisis Efektivitas Tim berikut Variabel-variabel Bebasnya
versi Robbins**



DESAIN KERJA – Variabel desain kerja meliputi variabel-variabel seperti kemerdekaan dan otonomi, kesempatan menggunakan aneka keahlian dan bakat, kemampuan menyelesaikan pekerjaan atau menciptakan produk, dan mengerjakan tugas atau proyek yang punya dampak signifikan atas orang lain.

KOMPOSISI – Kategori ini terdiri atas variabel-variabel yang berhubungan dengan bagaimana tim harus diisi, lewat:

- 1) Kemampuan, dalam tim dibutuhkan orang yang ahli dalam membuat keputusan dan problem solving, teknis, dan interpersonal skill;
- 2) Personalitas, yaitu *The Big Five personality* seperti ada dalam pendekatan sifat dalam kepemimpinan;
- 3) Pengalokasian peran dan keragaman, yaitu tim harus memiliki setidaknya 9 peran, yaitu :

- *creator-inovator* – menginisiatif gagasan kreatif;
- *explorer-promoter* – juara gagasan setelah dimulai;
- *assessor-developer* – menganalisa pilihan keputusan;
- *thruster-organizer* – menyediakan struktur;
- *concluder-producer* – menyediakan arah dan mengikutinya;
- *controller-inspector* – memeriksa rincian;
- *upholder-maintainer* – bertarung di pertempuran luar;
- *reporter-adviser* – menjadi informasi seluas-luasnya; dan
- *linker* – mengkoordinir dan mengintegrasikan.

(4) **Fleksibilitas anggota** – Tim terdiri atas individu-individu fleksibel yang anggotanya dapat saling melengkapi tugas satu sama lain. Ini nyata berguna bagi suatu tim karena secara signifikan mampu meningkatkan adaptabilitas dan membuatnya luwes di mata para anggotanya. Jadi, pemilihan anggota dilancarkan atas mereka yang memiliki nilai fleksibilitas, yang lalu secara silang melakukan latihan untuk saling mengerjakan pekerjaan anggota lain.

KONTEKS – Tiga faktor kontekstual yang muncul paling signifikan sehubungan dengan kinerja tim adalah adanya sumber daya yang mencukupi, kepemimpinan yang efektif, dan evaluasi kinerja dan sistem *reward* yang mencerminkan kontribusi tim.

- *Sumber daya mencukupi*. Kelompok kerja adalah bagian kecil dari sistem organisasi sebagai totalitas. Seluruh tim kerja bersandar pada sumber daya di luar kelompok agar tetap hidup. Kelangkaan sumber daya langsung mengurangi kemampuan tim untuk bekerja secara efektif. Faktor yang paling penting dari sumber daya ini adalah dukungan dari organisasi secara keseluruhan, terutama dana, sumber daya manusia, dan pendelegasian wewenang.
- *Kepemimpinan dan Struktur*. Anggota tim harus setuju *siapa dapat melakukan apa* dan memastikan seluruh anggota berkontribusi secara sama dalam pembagian beban pekerjaan. Sebagai tambahan, tim perlu menentukan bagaimana jadwal kerja tim sebaiknya dirancang, *skill* apa

yang dibutuhkan bagi kemajuan tim, bagaimana kelompok menyelesaikan konflik, dan bagaimana kelompok membuat dan memodifikasi keputusan yang sebelumnya pernah dibuat. Kepemimpinan tidak selalu dibutuhkan. Contoh, bukti-bukti menunjukkan bahwa tim yang bekerja secara mandiri (*self-managed work team*) kerap menunjukkan kinerja yang lebih baik ketimbang tim yang punya pemimpin yang diangkat secara formal. Pemimpin dapat merusak kinerja, baik tatkala mereka ikut campur dalam kerja-kerja yang tengah dilakukan tim *self-managed work*. Dalam *Tim Self-Managed Work*, anggota tim menyerap banyak pekerjaan secara lebih besar ketimbang yang bisa diasumsikan oleh manajer.

- *Evaluasi Kinerja dan Sistem Reward*. Secara tradisional, evaluasi berorientasi individu dan sistem *reward* harus dimodifikasi guna merefleksikan kinerja tim. Evaluasi kinerja individu seperti upaya resmi per jam, insentif individu, dan sejenisnya tidak konsisten dengan perkembangan kinerja tinggi yang ditunjukkan tim. Jadi, selaku tambahan guna pengevaluasian dan *reward* pekerja bagi kontribusi individualnya di dalam tim, manajemen harus mempertimbangkan *appraisal* berdasar kelompok, pembagian keuntungan, perolehan saham, insentif kelompok, dan modifikasi sistem lainnya yang akan menguatkan upaya dan komitmen tim.

PROSES – Kategori terakhir berhubungan dengan efektivitas tim adalah variabel proses. Variabel-variabel proses terdiri atas komitmen setiap anggota tim terhadap tujuan, pembentukan sasaran tim secara khusus, *efikasi* tim, manajemen konflik yang terorganisasi baik, serta pengurangan *social loafing*.

- *Tujuan Bersama*. Tim yang efektif harus punya tujuan bersama sekaligus bermakna, berfungsi sebagai arahan, momentum, dan komitmen di antara anggotanya. Tujuan ini dapat diibaratkan sebuah visi. Ia lebih luas ketimbang sasaran tertentu saja.

- *Sasaran Spesifik*. Tim yang sukses adalah yang mampu menerjemahkan tujuan bersama mereka ke dalam sasaran kinerja yang realistis, spesifik, dan bermakna.
- *Efikasi Tim*. Tim yang efektif punya kepercayaan diri. Mereka yakin mereka akan berhasil. Hanya sukses yang mampu melahirkan sukses. Tim yang telah sukses meningkat keyakinan mereka untuk meraih sukses di masa datang. Kesuksesan akan memotivasi mereka lebih keras lagi untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar.
- *Tingkat Konflik*. Konflik dalam tim tidak selamanya buruk. Tim yang sama sekali tidak pernah terlibat konflik akan *mandek* dan apatis. Jadi, konflik sebenarnya meningkatkan efektivitas tim, kendati tidak semua konflik punya pengaruh positif. Konflik hubungan yang berdasarkan ketidaknyamanan antar individu, ketegangan, dan permusuhan terhadap orang lain selalu bersifat disfungsi, merugikan. Kendati begitu, pada tim yang menunjukkan kegiatan nonrutin, ketidaksetujuan antar anggota seputar pekerjaan tidak terlampau punya daya rusak tinggi.
- *Social Loafing*. Individu dapat bersembunyi di dalam kelompok. Mereka dapat terlibat dalam *social loafing* dalam upaya kelompok karena kontribusi individu tidak bisa diidentifikasi secara mudah. Tim yang efektif menggarisbawahi kecenderungan ini dengan menahan mereka yang akuntabel baik di tingkat individu ataupun tim.

BAB VII

PENUTUP

Perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi juga dikenal sebagai Studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang Sumber daya manusia dan psikologi industri serta perilaku organisasi. Studi organisasi adalah telaah tentang pribadi dan dinamika kelompok dan konteks organisasi, serta sifat organisasi itu sendiri. Setiap kali orang berinteraksi dalam organisasi, banyak faktor yang ikut bermain. Studi organisasi berusaha untuk memahami dan menyusun model-model dari faktor-faktor ini. Seperti halnya dengan semua ilmu sosial, perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksikan, dan menjelaskan. Namun ada sejumlah kontroversi mengenai dampak etis dari pemusatan perhatian terhadap perilaku pekerja. Karena itu, perilaku organisasi (dan studi yang berdekatan dengannya, yaitu psikologi industri) kadang-kadang dituduh telah menjadi alat ilmiah bagi pihak yang berkuasa. Terlepas dari tuduhan-tuduhan itu, Perilaku Organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja.

Perilaku manusia sangat berbeda antara satu dengan lainnya. Perilaku itu sendiri adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Ditilik dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia itu disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku,

pengalaman, dan reaksi affektifnya berbeda satu sama lain. Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah ; pendekatan kognitif, *reinforcement*, dan psikoanalitis.

a) Pendekatan kognitif menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri. Pendekatan kognitif, perilaku dikatakan timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan.

Pendekatan kognitif menyatakan bahwa kognisi (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang saling menyempurnakan dengan struktur kognisi yang ada. Dan akibat ketidak sesuaian (*inconsistency*) dalam struktur menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidak sesuaian tersebut.

b) Pendekatan penguatan (*reinforcement*) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon perilaku. Pendekatan *reinforcement* menyatakan bahwa perilaku itu ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku maupun sebagai hasil dari perilaku.

Pendekatan *reinforcement*, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respon yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respon tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang.

c) Menurut pendekatan psikoanalitis, perilaku itu ditimbulkan oleh tegangan (*tensions*) yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan. Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan.

Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam Id kemudian diproses oleh Ego dibawah pengamatan Superego.

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (*ahistoric*). Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, dan perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memperhatikan proses masuknya dalam sistem. Teori *reinforcement* bersifat *historic*. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya. Menurut pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego ditentukan oleh interaksi dan pengembangannya dimasa lalu.

Dalam pendekatan kognitif memang ada aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui, berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting. Dalam teori *reinforcement*, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktifitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktifitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka. Pendekatan psikoanalitis hampir sebagian besar aktifitas mental adalah tidak sadar. Aktifitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas menentukan perilaku.

Dalam pendekatan kognitif, data atas sikap, nilai, pengertian dan pengharapan pada dasarnya dikumpulkan lewat survey dan kuestioner. Pendekatan *reinforcement* mengukur stimuli lingkungan dan respon materi atau fisik yang dapat diamati, lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi. Pendekatan psikoanalitis menggunakan data ekspresi dari keinginan, harapan, dan bukti penekanan dan bloking dari keinginan tersebut lewat analisa mimpi, asosiasi bebas, teknik proyektif

* * * * *

DAFTAR PUSTAKA

- Bellinger, Gene. 2001. Organizational Citizenship Behavior. Virtual Library on Management. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Budiharjo, Andreas (2011). Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimum. Jakarta : Prasetya Mulya Publishing
- Gibson, James L. et. Al. 2001. Organisasi, Perilaku Struktur, Proses. Penerbit Erlangga Jakarta.
- Griffin, Ricky. W. 1998. Management. 2nd Edition. Houghton Mifflin Company, Beston
- Gitosudarsono, Indriyo & I Nyoman S. 2007. Perilaku Keorganisasian. BPFE. Edition I. Yogyakarta.
- Gudono. 2012. Teori Organisasi. Yogyakarta : BPFE
- Hersey, Paul and Kenneth H. B. 2002. Manajemen Perilaku Organisasi. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Erlangga Jakarta
- Hartono, Timotius. 2006. Manajemen Konflik. Short Course. Kemepemimpinan Eksekutif. LPA. FIA. Unibraw Malang dan Kadinda Jakarta.
- Hany .T. Handoko. 2008. Organisasi Perusahaan. Teori dan Perilaku dalam Manajemen. BPFE, Yogyakarta
- Indrawijaya, A.I.2009, Perilaku Organisasi, Cetakan ke 10. Bandung:Sinar Baru Algensindo Offet
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. Perilaku Organisasi, buku 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2002. Organization Behavior. 6th ed. International. Ed. Mc. Graw Hill. Inc. USA
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Perilaku dan Budaya Organisasi. Bandung : Repika Aditama
- Pabundu, Tika. 2010, Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Jakarta : Bimi Aksara

- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. 2010, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* Cetakan ke 7, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P. & Timoty A. Judge. 2010. *Perilaku Organisasi* (Organizational Behavior) edisi 12. 2008. Jakarta : Salemba
- Sopian.2008, *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : CV Andi Offset
- Talidizuhu Ndraha. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta
- Tanthowi, Jawahir. 2001. *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Quran*, Penerbit Pustaka Al Husna. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Fisipol Universitas Gajah Mada. CV. Rajawali, Jakarta.
- vancevich, John. M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Wahono, W. 2010. *Perilaku Individu dan Organiasai*. Symposium on Distance Education and Open Learning at. Jakarta.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat