

Untuk Kalangan Sendiri

**DIKTAT
PERILAKU KEORGANISASIAN**



Oleh :

Ir. Sabar Napitupulu, S.E., M.M., M.Ak.

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SWADAYA

Jl. Raya Jatiwaringin No. 36 Cipinang Melayu, Makassar, Kota Jakarta Timur

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas limpahan rahmat dan karunianya, sehingga Diktat Buku Perilaku Keorganisasian ini dapat diselesaikan.

Diktat Buku ini berisi tentang Bahan Kuliah Perilaku Keorganisasian. Pada kesempatan ini juga penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan diktat ini.

Penyusun menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan Diktat ini, untuk itu kritik dan saran akan sangat berharga untuk penulis dalam memperbaiki penulisan makalah ini. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa senantiasa meridhoi setiap usaha kita, Amin.

Jakarta, September 2017

Penulis,,

Sabar Napitupulu

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI	1
BAB II PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI	5
BAB III KELOMPOK DAN TIM KERJA	13
BAB IV KONFLIK DAN NEGOSIASI	22
BAB V STRES DAN CARA MENGATASINYA	28
BAB VI KEKUASAAN DAN POLITIK	32
BAB VII KEPEMIMPINAN	36
BAB VIII BUDAYA ORGANISASI	42
BAB IX KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	50
BAB X KOMITMEN ORGANISASIONAL	55
BAB XI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA	62

BAB I PERILAKU KEORGANISASIAN

Pengertian Organisasi

Menurut **Robinson S.P. (1986)**

"Organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinyu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama."

Menurut **Gitosudarmo (1997)**

"Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan"

Unsur-unsur Pokok Organisasi

- 1) Organisasi merupakan suatu sistem
- 2) Adanya suatu pola aktivitas
- 3) Adanya sekelompok orang
- 4) Adanya tujuan yang telah ditetapkan

1. Organisasi merupakan suatu sistem

Sistem adalah suatu integrasi elemen-elemen yang semua kerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Di dalam sistem mengandung 3 (tiga) unsur, yaitu:

- a) Input
- b) Transformasi
- c) Output

Ada 2 (dua) jenis sistem, yaitu:

- a) Sistem tertutup adalah sistem yang dapat mengendalikan operasinya sendiri.
- b) Sistem terbuka adalah sistem yang tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan dirinya sendiri.

Organisasi adalah terbuka dimana organisasi berinteraksi dengan lingkungan, faktor, ekonomi, politik, hukum, sosial, budaya, alam, teknologi, informasi, dan penduduk adalah merupakan faktor lingkungan yang memberikan kontribusi terhadap kemajuan atau kegagalan organisasi.

2. Adanya suatu pola aktivitas

Artinya bahwa di dalam suatu organisasi aktivitasnya harus mengikuti suatu pola tertentu dan harus ada urutan-urutan, yang sistematis dan relatif berulang.

3. Adanya sekelompok orang

Bahwa di dalam organisasi itu terdapat dua orang atau lebih yang memiliki tujuan yang sama, berkumpul untuk bekerja sama, menggalang kekuatan agar tujuan dapat tercapai seefektif dan seefisien mungkin.

4. Adanya tujuan

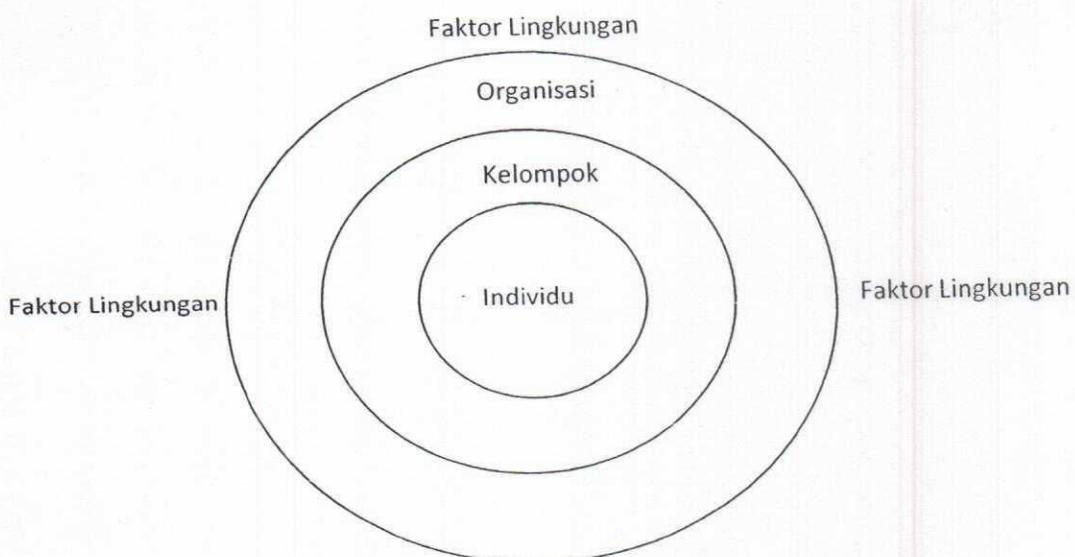
Tujuan yang sama merupakan dasar bagi individu untuk bergabung, tujuanlah yang menjadi semangat orang untuk bekerja sama, tujuanlah yang menjadi arah yang akan dituju oleh segenap elemen.

Pengertian Perilaku Organisasi

- Menurut **Robinson S. P. (1984 dan 1986)**
Perilaku keorganisasian adalah perilaku manusia atau tindakan, sikap manusia yang dapat diukur atau diamati.
- Menurut **Nimran (1996)**
Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku manusia di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang di dapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
- Menurut **Gito Sudarmo, dkk. (1997)**
Perilaku keorganisasian adalah suatu bidang ilmu yang mempelajari interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi yang sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi.

TINGKATAN ANALISIS DALAM PERILAKU ORGANISASI

Bahwa dalam tingkatan perilaku keorganisasian terdiri dari 3 (tiga) tingkatan, yaitu individu, kelompok dan organisasi sebagai suatu sistem.



1. Menganalisis Perilaku Organisasi Dalam Tingkat Individu

Analisis pertama kali di dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah tingkatan individu. Organisasi merupakan kumpulan dari individu yang mana antara individu satu dengan individu lain berbeda, dengan perbedaan-perbedaan dari setiap individu ini merupakan tugas yang sangat berat sekaligus tantangan bagi seorang

pemimpin untuk menyelaraskan perbedaan tersebut menjadi kekuatan dalam berperilaku.

2. Menganalisis Perilaku Organisasi Tingkat Kelompok

Kelompok merupakan kumpulan individu maupun perilaku dalam suatu organisasi, tujuan dari adanya analisis di tingkat kelompok ini adalah untuk menghindari adanya konflik.

3. Menganalisis Perilaku Organisasi Dari Tingkat Organisasi

Tujuan analisis pada tingkat organisasi ini adalah untuk mengetahui atau agar supaya struktur, norma, budaya, visi, misi, filosofis, tujuan, strategi, kebijakan, dapat berfungsi sebagaimana semestinya atau bagaimana membangun komunikasi di dalam organisasi.

FAKTOR LINGKUNGAN ORGANISASI

- Internal
- Eksternal
Ekonomi, politik, hukum, budaya, demografi, penduduk, pesaing, alam, teknologi, dan lain-lain.

Tujuan Memahami Perilaku Organisasi

Menurut Nimran (1996), tujuan memahami perilaku organisasi adalah:

- 1) Prediksi
Memprediksi perilaku orang lain merupakan keuntungan besar karena kita dapat menjalin komunikasi dengan baik.
- 2) Eksplorasi
Yaitu menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi.
- 3) Pengendalian
Semakin banyak perilaku individu/kelompok dalam organisasi yang dapat diprediksi dengan tepat, dapat dijelaskan dengan baik maka pemimpin organisasi akan semakin mudah dalam melakukan fungsi pengendalian atas karyawan sehingga individu maupun kelompok akan menjadi positif dan fokus pada pencapaian tujuan.

PRINSIP ORGANISASI

Menurut A. M. William, dalam bukunya "*Organization of Canadian Government Administration*" (1995), menyebutkan bahwa prinsip organisasi meliputi:

- 1) Mempunyai tujuan yang jelas
- 2) Prinsip skala hirarki, artinya dalam organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas, dari pimpinan, pembantu pimpinan, sampai pada tingkat pelaksana.
- 3) Prinsip kesatuan perintah
Dalam hal ini seseorang hanya menerima perintah atau bertanggungjawab kepada seorang atasan saja.
- 4) Prinsip pendelegasian wewenang
- 5) Prinsip pertanggungjawaban
Dalam menjalankan tugasnya harus tanggung jawab sepenuhnya kepada atasannya.

- 6) Prinsip pembagian kerja
- 7) Prinsip rentang pengendalian
Artinya bahwa jumlah bawahan atau staf yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional.
- 8) Prinsip fungsional
Artinya seorang pegawai dalam suatu organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.
- 9) Prinsip pemisahan
Beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dibebankan kepada orang lain.
- 10) Prinsip keseimbangan
Yaitu adanya keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi.
- 11) Prinsip fleksibilitas
Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi itu sendiri.
- 12) Prinsip kepemimpinan
Dalam organisasi diperlukannya kepemimpinan agar supaya organisasi mampu menjalankan aktivitasnya.

BAB II PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Untuk memahami perilaku individu terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik dari masing-masing individu atau ciri-ciri individu.

Ciri-ciri/karakteristik menurut **Nimran (1996)**:

- 1) Ciri biologis
- 2) Ciri kepribadian
- 3) Ciri persepsi
- 4) Ciri sikap

1. CIRI-CIRI BIOLOGIS

Ciri-ciri biologis yang melekat pada individu antara lain:

- a) Umur
 - Umur menentukan perilaku individu seseorang
 - Umur menentukan kemampuan seseorang dalam bekerja
 - Umur menentukan bagaimana merespon stimulus yang dilancarkan orang lain
- b) Jenis kelamin

Pada hakikatnya Tuhan menciptakan laki-laki dan perempuan, juga memberikan peran, tugas dan tanggung jawab yang berbeda, secara fisik antara laki-laki dan perempuan berbeda, karena kodratnya karyawan perempuan lebih sering tidak masuk kerja, misal karena hamil, melahirkan, dan lain-lain. Walaupun demikian, karyawan wanita memiliki sejumlah kelebihan dibandingkan dengan laki-laki, karyawan wanita cenderung lebih rajin, disiplin, teliti dan sabar, dan lain-lain.
- c) Status perkawinan

Karyawan yang sudah menikah dengan karyawan yang belum menikah akan berbeda dalam memaknai suatu pekerjaan. Karyawan yang sudah menikah, pekerjaan sangat penting karena memiliki sejumlah tanggungan.
- d) Jumlah tanggungan

Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa semakin banyak tanggungan dalam keluarga karyawan maka tingkat absensi semakin tinggi dengan berbagai alasan.
- e) Masa kerja

Sampai saat ini belum ada bukti yang menunjukkan bahwa semakin lama seseorang bekerja maka tingkat produktivitasnya akan meningkat, namun demikian banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa semakin lama seorang karyawan bekerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

2. KEPRIBADIAN

Menurut **Nimran (1996)**, kepribadian adalah merupakan pengorganisasian yang dinamis dari sistem risiko fisik dalam diri individu yang menentukan penyesuaian diri dengan lingkungannya.

Kepribadian merupakan keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Menurut **Robbins (1993)**:

Kepribadian adalah sebagai cara dengan mana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Faktor-faktor yang menentukan kepribadian seseorang adalah keturunan dan lingkungan yang relatif stabil dan kondisi yang berubah.

Teori kepribadian

1) Teori Psikoanalisis (dari Sigmund Freud)

Bahwa kepribadian memiliki 3 (tiga) komponen, yaitu id, ego, dan super ego.

a) Id

Adalah komponen dasar dan berkembang ketika masa kanak-kanak bahkan sampai tua.

Id merupakan elemen kepribadian yang berkenaan dengan kata hati, hasrat dan keinginan untuk mengejar kesenangan dan kepuasan.

b) Ego

Ego merupakan elemen kepribadian bersifat sebagai penengah dari dua elemen yaitu id dan super ego.

Manusia selalu dihadapkan pada dua keinginan yang saling bertentangan antara keinginan untuk mengejar kesenangan dan dorongan hakiki untuk tidak melanggar aturan Tuhan ataupun hukum negara.

c) Super Ego

Merupakan elemen kepribadian yang tumbuh dan berkembang naik turun selama manusia hidup.

Super ego merupakan gudan dari nilai, norma dan etika yang dianut seseorang, jika seseorang memiliki tingkat super ego yang baik maka orang tersebut akan memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang tinggi.

2) Teori Pemenuhan

Teori pemenuhan dicetuskan oleh **CARL ROGERS (1902 – 1987)**

Teori pemenuhan adalah teori yang didasari suatu premis bahwa manusia hanya memiliki satu dasar kekuatan yang secara terus menerus mendorongnya ke arah pemenuhan akan aktualisasi diri.

Menurut **Maslow (1908 – 1970)** bahwa teori pemenuhan kebutuhan (hirarki kebutuhan) ada lima tingkatan, yaitu:

a) Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan yang paling mendasar dari setiap manusia → pangan, papan, dan kesehatan.

b) Kebutuhan akan rasa aman

Merupakan kebutuhan yang kedua dari manusia. Manusia membutuhkan rasa aman baik secara fisik maupun secara mental, membutuhkan kemerdekaan untuk menentukan hidupnya, menyampaikan pikiran, pendapat dan hasratnya.

- c) **Kebutuhan sosial**
 Karena secara kodrati, manusia merupakan makhluk sosial, manusia membutuhkan cinta, membutuhkan teman untuk berinteraksi dan berinteraksi dengan yang lain.
- d) **Kebutuhan akan harga diri**
 Setiap orang membutuhkan penghargaan, pengakuan, dan kepercayaan dari orang lain.
- e) **Kebutuhan akan aktualisasi diri**
 Setiap orang memiliki potensi diri yang diberikan Tuhan kepadanya, manusia juga ingin mengembangkan semua potensi yang ada pada dirinya seoptimal mungkin.

3) **Teori Konsistensi**

Teori konsistensi ini beranggapan bahwa kepribadian manusia itu tidak dibawa sejak lahir, tetapi dipelajari melalui pengalaman dan interaksi dengan lingkungan dimana manusia itu hidup.

Disebut teori konsistensi karena manusia selalu mempersepsikan stimulus yang datang dari lingkungan dan kemudian mengembangkan sikap dan perilaku sesuai dengan tuntutan lingkungan. Salah satu teori konsistensi yang terkenal adalah teori "desonansi kognitif", yaitu teori yang berkaitan dengan pikiran, harapan, persepsi, sikap, dan pendapat.

ATRIBUT KEPRIBADIAN

- a) Daerah pengendalian
- b) Paham otoritarian
- c) Orientasi prestasi

a) Daerah pengendalian

Daerah pengendalian berkenaan dengan sejauhmana seseorang merasa yakin bahwa tindakannya akan memenuhi imbalan yang akan diterimanya.

Terdapat 2 (dua) jenis daerah pengendalian, yaitu (1) daerah pengendalian internal, (2) daerah pengendalian eksternal.

- Daerah pengendalian internal adalah kepribadian dimana seseorang percaya bahwa dialah yang mengendalikan apa yang terjadi pada dirinya.
- Daerah pengendalian eksternal adalah keyakinan seseorang bahwa apa yang terjadi pada dirinya ditentukan oleh lingkungan, seperti nasib, keberuntungan.

b) Paham otoritarian

Paham ini berkeyakinan bahwa ada perubahan status dan kekuasaan pada orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Sifat kepribadian otoritarian yang tinggi memiliki intelektual yang kaku, membedakan orang atau kedudukan dalam organisasi, mengeksploitasi orang yang memiliki status di bawahnya, suka curiga dan menolak perubahan.

c) Orientasi prestasi

Orientasi prestasi merupakan karakteristik kepribadian yang dapat digunakan untuk meramal perilaku orang.

Menurut **Mc. Clelland** bahwa tentang kebutuhan untuk berprestasi terdapat 3 (tiga) karakteristik sifat kepribadian seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Mereka secara pribadi bertanggungjawab atas keberhasilannya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
- 2) Lebih senang dengan suatu tingkatan risiko/tantangan.
- 3) Jika berhasil melewati tantangan akan merasa puas.

3. PERSEPSI

Menurut **Nimran (1996)**, persepsi adalah suatu proses dengan mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesannya untuk memberi arti tertentu pada lingkungannya.

Menurut **Gito Sudarmo (1997)**, persepsi adalah suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menaksir stimulus lingkungan.

Juga menurut Gito Sudarmo, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi, yaitu:

- a) Ukuran → semakin besar atau semakin kecil ukuran suatu obyek semakin dipersepsikan.
- b) Intensitas → semakin tinggi tingkat intensitas suatu stimulus maka semakin besar kemungkinannya untuk dipersepsikan.
- c) Frekuensi → semakin sering suatu stimulus maka akan sering semakin dipersepsikan orang (misal: perusahaan yang sering/dengan gencar mengiklankan produknya diberbagai media).
- d) Kontras → dimana stimulus yang kontras/mencolok dengan lingkungannya akan semakin dipersepsikan orang (seseorang yang tampil beda secara fisik akan semakin dipersepsikan orang banyak)
- e) Gerakan → dimana stimulus dengan gerakan yang lebih banyak akan semakin dipersepsikan orang dibanding stimulus yang gerakannya kurang (misal: di ruangan yang hening, semua diam, tiba-tiba ada seseorang yang bergerak maka semua orang di ruang tersebut akan memperhatikan orang yang bergerak tersebut).
- f) Perubahan → dimana stimulus yang berubah-ubah akan menarik diperhatikan dibanding stimulus yang tetap.
- g) Baru → dimana suatu stimulus baru akan lebih menarik perhatian orang dibanding stimulus lama (contoh: buku terbitan baru tentu akan lebih menarik perhatian publik, dan lain-lain).
- h) Unik → dimana semakin unik suatu obyek atau kejadian maka akan semakin menarik orang lain untuk memperhatikannya.

Faktor-faktor penyebab terjadinya perbedaan/distorsi dalam persepsi

1) Pemberi kesan (*perceiver*)

Bagaimana seseorang memberikan arti terhadap sesuatu sangat ditentukan oleh karakteristik kepribadian seseorang (misal: tingkat pendidikan, agama, budaya, status, umur, lama bekerja)

2) Sasaran

Atribut yang melekat pada obyek atau sasaran yang sedang diamati, yang akan dipersepsi, dapat mempengaruhi bagaimana orang mempersepsikan hal tersebut. (misal: dalam mempersepsikan si A, atribut atau ciri orang tersebut misal tentang wujud fisik, tinggi, gerakan, rambut, bentuk tubuh, cara berpakaian, suara, bahasa tubuh, sikap, dan lain-lain).

3) Situasi atau konteks

Situasi atau konteks dimana kita melihat kejadian/obyek adalah sangat penting dimana lingkunganlah yang sangat menentukan individu atau kelompok mempersepsikan kejadian

Contoh: setiap malam minggu kita melihat sekelompok orang di café, menurut kita sekelompok orang tersebut melakukan hal-hal yang tidak baik, berbeda ketika kita melihat sekelompok orang pergi ke tempat ibadah, berolahraga, dan lain-lain).

Menurut Gito Sudarmo (1997), terdapat kesalahan persepsi dalam mempersepsikan obyek/kejadian tertentu, yaitu:

1) Stereotyping

Yaitu mengkategorikan atau menilai seseorang atas dasar satu atau beberapa sifat dari kelompoknya.

Stereotyping sering didasarkan atas jenis kelamin, keturunan, umur, agama, kebangsaan, kedudukan, jabatan.

Misal: seorang pemimpin ketika menilai seorang karyawan perempuan yang sudah menikah apalagi sudah punya anak cenderung memiliki tingkat absensi yang tinggi, dan lain-lain.

2) Halo Effect

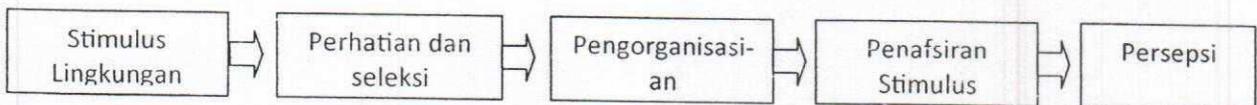
ialah adanya kecenderungan untuk menilai seseorang hanya atas dasar salah sifat saja.

Misal: orang yang mudah senyum, berpenampilan menarik maka orang tersebut dinilai baik dan jujur.

3) Projection

Yaitu kecenderungan seseorang untuk menilai orang lain atas dasar perasaan atau sifatnya.

Misal: seseorang membenci si A apa pun yang dilakukan oleh si A, itu akan membuatnya tidak suka.



Bagan Persepsi

4. SIKAP (ATTITUDE)

Sikap (*attitude*) dapat dipandang predisposisi untuk bereaksi dengan cara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan obyek, orang, konsep, atau apa saja.

Terdapat 3 (tiga) asumsi yang mendasari pernyataan tersebut, yaitu:

a) Sikap berhubungan dengan perilaku

Contoh:

Jika sikap seseorang dinilai menyenangkan apapun yang dilakukan juga menyenangkan.

b) Sikap yang berkaitan erat dengan perasaan seseorang terhadap obyek.

Misal:

Jika seseorang tertarik dengan orang tertentu maka perilaku orang tersebut akan dianggap menarik.

c) Sikap adalah konstruksi yang bersifat hipotesis, artinya konsekuensinya dapat diamati tetapi sikap itu sendiri tidak bisa dipahami.

Jenis-jenis komponen sikap

a) Afektif → berkenaan dengan komponen emosional atau perasaan seseorang.

b) Kognitif → berkenaan/berkaitan dengan komponen persepsi, keyakinan, dan pendapat (komponen ini berkaitan dengan proses berpikir, yang menekankan pada rasionalitas dan logika)

c) Psikomotorik → merupakan kecenderungan seseorang dalam bertindak terhadap lingkungannya.

5. BELAJAR

Menurut Robbins (1993), belajar adalah proses perubahan yang relatif konsisten dalam tingkah laku yang terjadi karena adanya suatu pengalaman atau latihan.

Dengan berdasarkan pengertian tersebut, terdapat 3 (tiga) komponen belajar, yaitu:

a) Belajar melibatkan adanya perubahan

Yaitu perubahan dari buruk menjadi baik, dari tidak tahu menjadi tahu, dan tidak bisa menjadi bisa.

b) Perubahan yang terjadi relatif permanen.

c) Belajar berarti ada perubahan perilaku.

Jenis-jenis Teori Belajar

1) Pengondisian klasik (dari Paplov) yang melakukan percobaan terhadap "anjing". Studi ini mencoba mengungkapkkan keterkaitan antara stimulus dan respon, hasil percobaannya menunjukkan bahwa stimulus yang tidak dikondisikan akan menghasilkan respon yang tidak dikondisikan puula dan melalui proses belajar maka stimulus yang dikondisikan itu akan menghasilkan respon yang dikondisikan.

2) Pengkondisian operan

Menurut teori ini bahwa perilaku merupakan fungsi dari akibat perilaku itu sendiri. Kecenderungan mengulangi suatu perilaku tertentu dipengaruhi oleh penguatan yang disebabkan oleh adanya akibat perilaku itu.

Contoh:

Apabila karyawan yang berprestasi kemudian diberi insentif oleh pimpinan, ternyata berdampak positif, sehingga karyawan tersebut akan melakukan hal yang sama untuk mendapatkan imbalan yang sama, dan seterusnya.

3) Teori sosial

Teori sosial tentang belajar adalah suatu proses belajar yang dilakukan melalui suatu pengamatan dan pengalaman secara langsung, proses belajar seseorang pada umumnya dialami melalui pengamatan yang dilakukan terhadap lingkungan, misal melalui guru, orangtua, teman, atasan, tayangan tv, mendengarkan radio, dan seterusnya.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses belajar mengajar

1) Proses Perhatian

Pengajar harus menyampaikan materi yang menarik, menyampaikannya secara menarik, menciptakan suasana yang kondusif.

2) Proses Ingatan

Hasil belajar yang tergantung pada seberapa besar daya ingat si subyek ajar.

3) Proses Reproduksi

Subyek ajar setelah belajar harus mengalami perubahan, sikap, berpikir dan berperilaku, dan lain-lain.

4) Proses Penguatan

Bila subyek ajar telah belajar dengan baik maka harus diberikan penguatan. Misalnya karyawan yang mengikuti pelatihan setelah selesai pelatihan dan kinerjanya harus lebih baik maka ia harus mendapatkan imbalan yang sesuai.

KINERJA INDIVIDU

Ada beberapa hal yang mempengaruhi perilaku individu, yaitu:

- 1) Usaha
- 2) Kemampuan (*ability*)
- 3) Situasi lingkungan

1. Usaha (*effort*)

Usaha individu diwujudkan dalam bentuk motivasi.

Motivasi adalah kekuatan yang dimiliki seseorang dan kekuatan tersebut akan melahirkan intensitas dan ketekunan yang dilakukan secara sukarela.

Intensitas adalah jumlah dari usaha pengalokasian tujuan atau beberapa usaha untuk mencapai tujuan.

Dalam hal ini motivasi ada 2 (dua) macam:

a) Motivasi dari dalam

Keinginan yang besar yang muncul dari dalam diri individu tersebut untuk mencapai tujuan.

b) Motivasi dari luar

Motivasi yang bersumber dari luar diri yang menjadi kekuatan bagi individu tersebut untuk meraih tujuan.

Seperti mempengaruhi atasan, teman kerja, keluarga, dan lain-lain.

2. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan individu diwujudkan dalam kompetensi. Dimana individu yang kompeten memiliki pengetahuan dan keahlian. Sejak orang dilahirkan dianugerahi Tuhan dengan bakat dan kemampuan.

Bakat adalah kecerdasan alami yang bersifat bawaan.

Kemampuan adalah kecerdasan individu yang diperoleh melalui belajar.

3. Situasi lingkungan

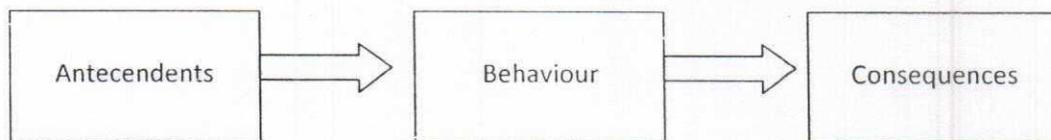
Lingkungan memiliki dampak positif dan negatif.

- Situasi lingkungan yang positif (konduktif), misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai.
- Situasi lingkungan yang negatif, misalnya suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, teman kerja, dan lain-lain.

Langkah-langkah modifikasi perilaku:

Perilaku seseorang dapat dimodifikasi ke arah yang lebih baik sehingga mengarah pada pencapaian tujuan yang efektif dan efisien, yaitu:

- Antecedents
→ Apa yang melatarbelakangi perilaku individu.
- Behaviour
→ Apa yang individu lakukan.
- Consequences
→ Apa yang terjadi setelah tindakan tersebut.



BAB III KELOMPOK DAN TIM KERJA

Kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang saling bergabung, untuk mencapai sasaran tertentu.

Kelompok adalah kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sehingga perilaku atau kinerja seseorang dipengaruhi oleh kinerja atau perilaku orang lain.

Klasifikasi Kelompok

Kelompok diklasifikasikan menjadi 2 (dua), yaitu:

- 1) Kelompok Formal
- 2) Kelompok Informal

1. Kelompok Formal

Adalah kelompok yang dibentuk berdasarkan tuntutan formal organisasi (sesuai dengan struktur organisasi) yang diarahkan untuk mencapai tujuan.

2. Kelompok Informal

Adalah aliansi yang tidak terstruktur secara formal, akan tetapi terbentuk secara alamiah sebagai tanggapan terhadap kebutuhan akan kelompok sosial.

Disamping pengelompokan tersebut, kelompok dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga), yaitu:

- 1) Kelompok Komando
- 2) Kelompok Tugas
- 3) Kelompok Kepentingan

1. Kelompok Komando

Yaitu suatu kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi yang terdiri dari bawahan-bawahan yang dikepalai oleh seorang manajer.

2. Kelompok Tugas

Yaitu suatu kelompok yang dibentuk dalam rangka menyelesaikan tugas tertentu.

3. Kelompok Kepentingan

Yaitu kelompok yang merasa mempunyai kepentingan bersama untuk mencapai sasaran tertentu. Kelompok ini bersifat informal, dan juga bersifat persahabatan yaitu kelompok yang terbentuk karena ada kesamaan karakteristik di antara mereka.

ALASAN BERKELOMPOK

Ada beberapa alasan mengapa seseorang bergabung atau membentuk kelompok, yaitu antara lain:

- a) Rasa aman
- b) Status dan harga diri
- c) Interaksi dan afiliasi
- d) Kekuatan

- e) Pencapaian tujuan
- f) Kekuasaan

Klasifikasi Kelompok

Ada 2 (dua) jenis klasifikasi kelompok, yaitu:

- 1) Kelompok Formal
- 2) Kelompok Informal

1. Kelompok Formal

Adalah kelompok yang sengaja dibentuk dengan keputusan manajer melalui suatu bagan organisasi untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.

Kelompok formal terbagi menjadi 2 (dua), yaitu:

a) Kelompok Komando

Yaitu kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi dan melaksanakan tugas-tugas rutin organisasi.

b) Kelompok Tugas

Adalah kelompok yang bekerjasama untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu, misal mahasiswa memiliki kelompok belajar tertentu dalam menyelesaikan tugas dari dosen.

2. Kelompok Informal

Adalah suatu kelompok yang dibentuk secara formal melalui struktur organisasi, akan tetapi muncul karena adanya kebutuhan akan kontak sosial.

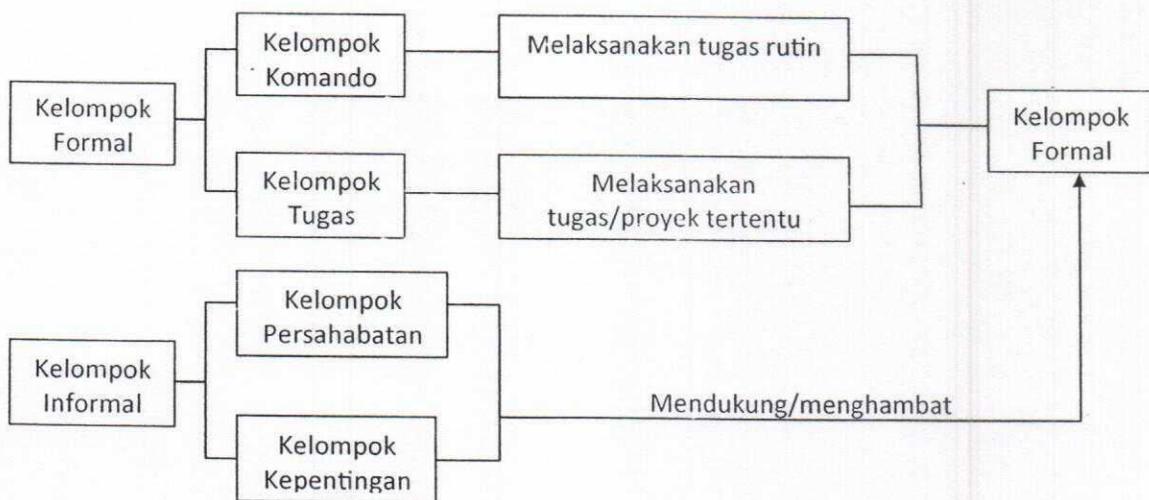
Kelompok informal dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a) Kelompok Persahabatan

Yaitu kelompok yang terbentuk karena adanya kesamaan-kesamaan tentang sesuatu hal, misal hobi, status perkawinan, jenis kelamin, latarbelakang, pandangan politik, dan sebagainya.

b) Kelompok Kepentingan

Yaitu suatu kelompok yang berafiliasi untuk mencapai suatu sasaran yang sama.



Gambar : Jenis Kelompok Dalam Organisasi

Fase/Tahap-tahap Pembentukan Kelompok

Dalam pembentukan kelompok pada dasarnya merupakan serangkaian proses yang dinamis yang terdiri dari beberapa fase atau tahap, yaitu:

- 1) Tahap Pembentukan (*Forming*)
Tahap ini merupakan fase awal dimana keadaan ketidakpastian akan tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok harus dihadapi. Fase ini akan berakhir ketika/pada saat para anggota mulai berpikir bahwa diri mereka adalah bagian dari sebuah kelompok.
- 2) Tahap Merebut-hati (*Storming*)
Ciri pada tahap ini adanya konflik intra kelompok. Anggota menerima keberadaan kelompok tetapi pengendalian kelompok oleh individu tertentu. Tahap ini selesai manakala didapatkan hirarki kepemimpinan yang relatif jelas.
- 3) Tahap Pengaturan Normal (*Norming*)
Yaitu tahap menggambarkan adanya perkembangan hubungan dan kelompok. Tahap ini berakhir adanya struktur kelompok yang semakin solid dan terjadi perumusan yang benar dan diterima atas berbagai harapan serta perilaku kelompok.
- 4) Tahap Melaksanakan (*Performing*)
Tahap ini memperlihatkan fungsi kelompok berjalan dengan baik dan diterima oleh anggota. Jadi, pada tahap ini energi kelompok sudah bergerak dari tahap saling mengenal dan saling mengerti kepelaksanaan tugas-tugas yang ada. Fase/tahap ini merupakan tahap/fase terakhir dari fase perkembangan.
- 5) Tahap Pengakhiran (*Anjourning*)
Fase/tahap ini merupakan fase terakhir yang ada pada kelompok yang bersifat temporer, yang didalamnya tidak lagi berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas tetapi dengan berakhirnya rangkaian kegiatan.

Masalah Dalam Kelompok

Karena kelompok-kelompok terdiri dari sejumlah orang dan biasanya dengan latarbelakang yang berbeda, maka sangat mungkin terjadinya suatu masalah, diantaranya adalah:

- 1) Kepemimpinan
Masalah kepemimpinan bersifat strategis karena dapat menentukan efektif tidaknya proses kelompok. Di dalam prakteknya, masalah kepemimpinan sangatlah pelik, mulai dari mencari orang-orang yang cocok, yang mampu bekerja.
- 2) Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah
Dalam pengambilan keputusan pada kelompok sangat sulit, namun harus diakui bahwa pengambilan keputusan di dalam kelompok secara umum telah diakui lebih baik kualitasnya daripada keputusan yang diambil secara individu.
- 3) Komunikasi
Kelompok merupakan kumpulan daripada individu yang berinteraksi satu sama lain sehingga masalah komunikasi memegang peran yang sangat sentral, melalui komunikasi yang baik maka akan saling pengertian di antara mereka, sehingga mempermudah jalan untuk mencapai tujuan.
- 4) Konflik
Perbedaan kepentingan dan harapan yang ada di dalam kelompok boleh jadi tidak dapat dihindari, hal inilah yang dapat menimbulkan konflik.

TIM KERJA

Seperti telah kita ketahui bersama bahwa bukti menunjukkan bahwa lazim kinerja tim lebih unggul daripada kinerja individu, manajemen telah menemukan bahwa tim lebih tanggap dan responsif terhadap peristiwa-peristiwa yang selalu berubah-ubah, karena tim mempunyai kemampuan untuk dapat dengan cepat berkumpul, menyebar, fokus, ulang dan membubarkan diri. Dan tim juga dapat memudahkan partisipasi karyawan dalam menjalankan keputusan.

Perbedaan antara kelompok kerja dan tim kerja

Kelompok → sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama untuk mencapai sasaran.

Kelompok kerja adalah kelompok yang terutama berinteraksi untuk berbagai informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang tanggung jawabnya.

Kelompok kerja tidak perlu atau tidak berkesempatan untuk melakukan kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan. Jadi, kinerja mereka sekedar jumlah kinerja sumbangan individu dari tiap anggota kelompok.

Tidak ada sinergi positif yang akan menciptakan suatu tingkat keseluruhan kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan-masukan.

Kelompok kerja merupakan kelompok yang berinteraksi untuk membagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya.

Kelompok Kerja

- Tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upayanya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan-masukan individual.
- Tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi.

Klasifikasi Tim

Secara umum tim dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga), yaitu:

- 1) Tim pemecahan masalah
- 2) Tim pengelolaan diri (swakelola)
- 3) Tim fungsional silang

1. Tim Pemecahan Masalah

Pada umumnya tim ini tersusun antara 5 – 12 orang/karyawan. Secara periodik tiap departemen dalam organisasi bertemu selama beberapa jam untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Disebut tim pemecahan masalah karena setiap anggota membagikan gagasan atau menawarkan saran mengenai bagaimana proses dan metode kerja dapat diperbaiki. Salah satu tim pemecahan masalah yang paling luas diterapkan adalah TQM (*Total Quality Management*).

2. Tim kerja pengelolaan diri (swakelola)

Umumnya tim pengelolaan diri tersusun atas 10 – 15 orang yang memikul tanggung jawab mantan penyelia mereka, yaitu tentang pengawasan secara kolektif atas kecepatan kerja, penentuan penugasan kerja, prosedur pemeriksaan, tim kerja yang

sepenuhnya mengelola sendiri, bahkan memilih anggotanya sendiri menyuruh anggotanya untuk saling menilai kinerja.

3. Tim fungsional silang (*cross-functional team*)

Tim ini tersusun dari karyawan yang tingkat hirarkinya sama, tetapi berasal dari bidang kerja yang berbeda, yang berkumpul bersama-sama untuk menyelesaikan suatu tugas.

Tim fungsional silang merupakan suatu cara efektif untuk memungkinkan orang-orang dari aneka bidang dalam suatu organisasi, untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah-masalah serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.

MENAUTKAN KONSEP TIM DAN KELOMPOK KE ARAH PENCIPTAAN TIM BERKINERJA TINGGI

Untuk menautkan konsep tim dan kelompok ke arah penciptaan tim berkinerja tinggi ada beberapa syarat yang harus ditemui, yaitu:

- 1) Ukuran tim kerja
- 2) Kemampuan anggota
- 3) Mengalokasikan peran dan menggalakkan keaneka ragaman

- Ukuran tim kerja → anggotanya antara 10 – 12 orang. Tim kerja yang baik cenderung kecil, biasanya apabila anggotanya lebih banyak biasanya sulit untuk menyelesaikan banyak hal, dengan jumlah yang lebih banyak biasanya orang tidak bisa/tidak dapat kekohesifan, komitmen dan tanggung jawab. Jadi, dalam merancang tim yang efektif manajer harus mampu menjaga agar jumlahnya kurang dari dua belas anggota.

- Kemampuan anggota

Agar tim dapat bekerja secara efektif, diperlukannya suatu keterampilan yaitu:

- a) Memiliki keahlian teknis
 - b) Memiliki keterampilan dalam memecahkan masalah, dan memiliki keterampilan dalam pengambilan keputusan untuk mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan membuat pilihan yang kompeten.
 - c) Tim memerlukan orang-orang yang memiliki keterampilan mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik, mampu menyelesaikan konflik, dan keterampilan dalam membangun hubungan antar pribadi.
- Mengalokasikan peran dan megnalokasikan keanekaragaman
Pada dasarnya tim mempunyai kebutuhan yang berbeda dan orang seorang memilih tim berdasarkan kepribadian dan preferensi mereka.

Tim yang sukses biasanya terdiri dari:

1) Pencipta dan pembaharu

Biasanya *creator-innovator* adalah orang-orang yang imajinatif dan baik dalam memprakarsai gagasan atau konsep dan lazimnya mereka tak bergantung pada orang lain dan lebih suka bekerja pada lajunya sendiri.

2) Penjelajahan-promotor (*explorer promotor*)

Senang mengambil gagasan baru dan memperjuangkan perkara.

- 3) Penilai-pengembang
Individu-individu assesor developer ini mempunyai keterampilan analisis yang kuat.
- 4) Pendorong-pengorganisasian
Thruster-organizer suka menyusun prosedur operasi untuk mengubah gagasan menjadi kenyataan dan menyelesaikan urusan, mereka menentukan tujuan, menegakkan rencana, mengorganisasikan orang-orang dan menegakkan sistem untuk menjamin dipatuhinya batas waktu (deadline).
- 5) Penyimpul-penghasil (*concluder-producer*)
Peduli akan hasil. Hanya saja mereka fokus pada ditaatinya batas waktu dan dipastikan bahwa semua komitmen terus ditindaklanjuti, dan selalu berusaha dalam menghasilkan suatu produk secara teratur dan standar.
- 6) Pengawasan-pemeriksaan (*controller-inspector*)
Adalah orang yang sangat mementingkan penegakan dan perkuatan aturan dan peraturan, baik dalam menguji rincian dan memastikan agar dihindari ketidaktepatan.
- 7) Pemerkuat-pemelihara
Orang-orang ini mempunyai keyakinan yang kuat mengenai cara-cara menyelesaikan suatu hal.
Pemerkuat-pemelihara mempunyai kedudukan yang penting karena memberi kemantapan tim.
- 8) Pelapor-penasehat (*reporter-adviser*)
Adalah pendengar yang baik, yang tidak menekankan titik pandangannya kepada orang lain. Mereka cenderung memilih untuk mendapatkan lebih banyak informasi sebelum mengambil keputusan dan mereka selalu mendorong kepada tim agar dalam mengambil keputusan tidak tergesa-gesa.
- 9) Penaut
Adalah koordinator dan integrator yang mencoba memahami semua pandangan dan tidak menyukai ke-ekstriman tetapi mencoba membina kerjasama di antara semua anggota tim.

Faktor-faktor Eksternal Yang Mempengaruhi Prestasi Kelompok

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi prestasi kelompok yang bersumber dari eksternal.

- 1) Strategi Organisasi
Jika strategi yang diterapkan dirasa tepat dan cocok, akan memacu semua anggota untuk menunjukkan kemampuan yang dimiliki secara optimal.
- 2) Struktur Wewenang
Jika struktur organisasinya telah disusun dengan konsep *the right man on the right place at the right time* dan satuan perintah (otoritas) dan tanggungjawab berjalan dengan baik maka struktur organisasi tersebut akan memacu anggotanya untuk berkinerja lebih baik dari waktu ke waktu.
- 3) Peraturan
Bila peraturan di dalam organisasi mulai dari level yang paling tinggi hingga level yang paling bawah bisa kondusif maka seluruh anggota bisa berkinerja dengan baik dari waktu ke waktu atau sebaliknya. Jika peraturan yang dibuat bersifat bottom-up

maka karyawan akan lebih apresiatif karena merasa dilibatkan dalam pembuatan aturan tersebut.

4) Sumber daya organisasi

Sumberdaya yang dimiliki organisasi seperti sumberdaya manusia, sumberdaya alam, dana, material, mesin-mesin, pasar, teknologi, informasi, jika dimiliki secara memadai, baik secara kualitas dan kuantitas, akan memacu karyawan bekerja secara maksimal.

5) Proses seleksi

Seleksi karyawan merupakan langkah awal yang menentukan keberhasilan dalam organisasi dalam mendapatkan karyawan yang berkinerja tinggi, oleh karena itu, seleksi harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga tercapai slogan "the right man on the right place at the right time".

6) Penilaian prestasi dan sistem imbalan

Dalam penilaian prestasi kerja yang memenuhi azas keadilan bagi semua karyawan akan memacu karyawan untuk berprestasi.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penilaian karyawan:

- a) Sistem penilaian
- b) Penilai
- c) Standar kinerja
- d) Waktu penilaian

7) Budaya Organisasi

Organisasi yang memiliki budaya yang kondusif memacu karyawan untuk berkinerja maksimal. Misalnya disiplin, kreatif, inovatif, tepat waktu, dan lain-lain.

8) Faktor lingkungan

Lingkungan fisik berperan penting dalam menciptakan kondisi karyawan yang bersemangat atau tidak bersemangat dalam bekerja. Faktor lingkungan fisik, misalnya adalah sarana dan prasarana di tempat kerja.

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi prestasi kelompok

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi prestasi kelompok, antara lain:

1) Kemampuan fisik

Jika kemampuan fisik kelompok prima maka kelompok cenderung berkinerja maksimal.

2) Kemampuan intelektual

Tingkat pengetahuan, kemauan, kemampuan, keterampilan, kompetensi yang dimiliki anggota kelompok, untuk berprestasi.

3) Karakteristik Kepribadian

Kepribadian kelompok yang kondusif untuk berprestasi, misalnya terbuka, tahan kritik, inovatif, suka tantangan, suka perubahan, senang bekerjasama, dan lain-lain.

Struktur Kelompok

Struktur kelompok terdiri atas:

1) Kepemimpinan Formal

Kelompok harus memiliki struktur kepemimpinan formal yang jelas. Agar setiap anggota mengetahui dengan benar tugas dan kewajiban masing-masing darimana

perintah berasal kepada siapa harus mempertanggung jawabkan dan kepada siapa bertanggung jawab.

2) Peran

Pada sebuah kelompok setiap anggota memiliki peran sendiri-sendiri yang sudah ditetapkan dalam "job description".

3) Norma

Di dalam sebuah kelompok ada norma yang harus dipatuhi semua anggota kelompok, normalah yang menjadi patokan perilaku anggota kelompok.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepaduan Kelompok

1) Kesamaan Nilai dan Tujuan

Kelompok akan menjadi lebih padu jika setiap anggota kelompok memiliki kesamaan dalam nilai yang dianut dan kesamaan dalam tujuan ingin diraih.

2) Keberhasilan Dalam Mencapai Tujuan

Keberhasilan dalam mencapai tujuan dapat menimbulkan spirit bagi kelompok untuk menjadi semakin solid, akrena dnegan keberhasilan memunculkan rasa senang, bahagia, dan bangga.

3) Status atau Citra Kelompok

Status kelompok yang positif di mata lingkungan akan memacu anggota kelompok untuk semakin padu, saling menjaga agar suatu kelompok bisa tetap baik di dalam lingkungan.

4) Penyelesaian Perbedaan

Di dalam suatu kelompok yang pada dasarnya terdapat banyak individu, yang mana beda dalam karakter, beda pendapat dan lain-lain, jika perbedaan tersebut muncul, memungkinkan terjadinya konflik, maka konflik itu akan dapat dikelola dengan baik dapat memacu anggota untuk semakin padu atau kompak.

5) Kecocokan terhadap Norma-norma

Di dalam kelompok pasti ada norma kelompok. Jika norma tersebut cocok maka kelompok akan semakin padu/semakin solid.

6) Daya tarik pribadi

Seseorang masuk dalam kelompok bisa disebabkan oleh keterkaitan mereka pada pribadi pimpinan atau anggota kelompoknya. Misal, si A masuk suatu partai karena dia mengagumi pimpinan-partinya.

7) Persaingan antar kelompok

Persaingan antar kelompok bisa mengakibatkan keanggotaan suatu kelompok menjadi semakin solid, ini terjadi karena tiap kelompok bersaing dan tiap kelompok ingin menjadi yang terbaik atau pemenangnya.

8) Pengakuan dan Penghargaan

Apabila kelompok mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari lingkungan ini akan berdampak terhadap keterpaduan dalam melakukan aktivitas/pekerjaan semakin kompak.

Faktor-faktor penghambat kekompakan (kepaduan) dalam kelompok

1) Ketidaksamaan dalam tujuan

Tujuan yang tidak sama atau bahkan saling bertentangan antar anggota, ini akan menyebabkan terjadinya perpecahan atau kohesif.

- 2) **Besarnya anggota kelompok**
Kelompok yang dibangun dengan jumlah yang lebih besar bisa menyebabkan kelompok tidak solid, ini terjadi karena komunikasi dan hubungan antar anggota kurang terjalin.
- 3) **Pengalaman yang tidak menyenangkan dengan kelompok**
Pengalaman yang tidak menyenangkan dalam kelompok bisa menyebabkan anggota menjadi tidak puas dan kecewa bahkan membuat merasa tidak nyaman dan ingin keluar dari kelompok tersebut.
- 4) **Persaingan antar anggota kelompok**
Persaingan dalam batas tertentu bisa berdampak positif, tetapi jika tingkat persaingan terlalu tinggi dan anggota kelompok itu merasa sudah tidak mampu lagi menjalaninya maka dia akan menjadi apatis dan bahkan ingin keluar dari kelompok.
- 5) **Dominasi**
Kelompok yang didominasi seseorang atau beberapa orang akan menyebabkan ketidakpaduan dalam kelompok, orang yang tidak dilibatkan akan cenderung apatis dan ingin menarik diri dari kelompok tersebut.

Karakteristik Tim Yang Sukses

- 1) Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama
- 2) Menetapkan tujuan yang spesifik
- 3) Kepemimpinan dan struktur
- 4) Menghindari kemalasan sosial dan tanggungjawab
- 5) Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar
- 6) Mengembangkan kepercayaan timbal balik yang tinggi

Dimensi Kepercayaan

Terdapat lima dimensi yang mendasari konsep kepercayaan

- 1) **Integritas** → kejujuran (*honesty*), bersikap sebenarnya.
- 2) **Kemampuan** → pengetahuan dan keterampilan teknis dan antar pribadi
- 3) **Konsistensi** → andal, dapat diramalkan dan pertimbangan yang baik dalam menangani situasi
- 4) **Kesetiaan** (*loyalty*) → kesediaan melindungi dan menyelamatkan muka seseorang
- 5) **Keterbukaan** → kesediaan berbagi gagasan dan informasi yang bebas.

Yaitu konflik yang dialami karena adanya tekanan peran dan ekspektasi di luar berbeda dengan keinginan atau harapannya.

2) Konflik antar Individu

Yaitu konflik yang terjadi antar individu dalam suatu kelompok, atau antar individu pada kelompok yang berbeda.

3) Konflik antar kelompok

Yaitu konflik yang bersifat kolektif antar satu kelompok dengan kelompok lain

4) Konflik organisasi

Yaitu konflik yang terjadi antar unit organisasi yang bersifat struktural maupun fungsional, misai konflik antar bagian pemasaran dengan bagian produksi.

Konflik dilihat dari fungsinya terbagi menjadi dua, yaitu:

a) Konflik konstruktif

Adalah konflik yang memiliki nilai positif bagi pengembangan organisasi.

b) Konflik destruktif

Adalah konflik yang berdampak negatif bagi pengembangan organisasi.

Konflik dilihat dari segi instansional terbagi menjadi 3 jenis, yaitu:

1) Konflik kebutuhan individu dengan peran yang dimainkan dalam organisasi

Yaitu konflik yang terjadi yang disebabkan karena kebutuhan dan keinginan karyawan bertentangan atau tidak sejalan dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi.

2) Konflik peran dengan peranan

Yaitu konflik yang terjadi karena perbedaan peran antar karyawan dalam organisasi.

3) Konflik individu dengan individu lainnya

Yaitu konflik muncul karena seorang individu berinteraksi dengan individu lain, yang disebabkan karena latarbelakang, pola pikir, pola tindak, kepribadian, minat, persepsi, dan sejumlah karakteristik yang berbeda antara satu dengan lain.

Sumber Konflik

Dilihat dari segi materi/masalah:

1) Konflik tujuan

Yaitu konflik yang disebabkan karena adanya perbedaan antar individu, kelompok atau organisasi.

2) Konflik peranan

Setiap manusia memiliki peran lebih dari satu.

3) Konflik nilai

Nilai yang dianut seseorang sering tidak sejalan dengan sistem nilai yang dianut organisasi atau kelompok. Hal ini berpotensi memunculkan konflik.

4) Konflik kebijakan

Konflik ini muncul karena seseorang individu atau kelompok tidak sependapat dengan kebijakan yang ditetapkan organisasi.

Menurut **Mastenbroek (1987)**, bahwa jenis konflik terbagi menjadi empat, yaitu:

a) *Instrumental Conflicts*

- b) Yaitu konflik yang terjadi karena adanya kelompok sepahaman antar komponen organisasi dan proses pengoperasiannya.
- c) *Socio-Emotional Conflicts*
Yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan identitas, kandungan emosi, citra diri, prasangka, kepercayaan, kerikatan, identifikasi terhadap kelompok, lembaga dan lembaga-lembaga tertentu, sistem nilai, dan reaksi individu dengan yang lainnya.
- d) *Negotiating Conflicts*
Yaitu ketegangan-ketegangan yang dirasakan pada waktu proses negosiasi terjadi, baik di antara individu dengan individu atau kelompok dengan kelompok.
- e) *Power and Dependency Conflict*
Yaitu konflik kekuasaan dan ketergantungan berkaitan dengan persaingan dalam organisasi, misal pengamanan dan penguatan kedudukan yang strategis.

Sebab-sebab Timbulnya Konflik

- 1) Saling bergantung
- 2) Perbedaan tujuan
- 3) Perbedaan persepsi

Menurut **Smith Marzzarella dan Piele (1981)**, sumber terjadinya konflik adalah:

- a) Masalah komunikasi
- b) Struktur organisasi
- c) Faktor manusia

Proses Konflik

Menurut **Pondi dan Umar Nimran**, proses konflik dimulai dari beberapa tahap, yaitu:

Tahap I – *Latent Conflicts*

Konflik laten yaitu tahap munculnya faktor-faktor yang menjadi penyebab konflik dalam organisasi.

Tahap II – *Percived Conflict* (Konflik yang dipersepsikan)

Pada tahap ini salah satu pihak memandang pihak lain sebagai penghambat atau mengancam pencapaian tujuannya.

Tahap III – *Felt Conflicts* (konflik yang dirasakan)

Pada tahap konflik ini tidak sekedar dipandang ada tetapi sudah benar-benar dirasakan.

Tahap IV – *Manifest Conflict* (konflik yang dimanifestasikan)

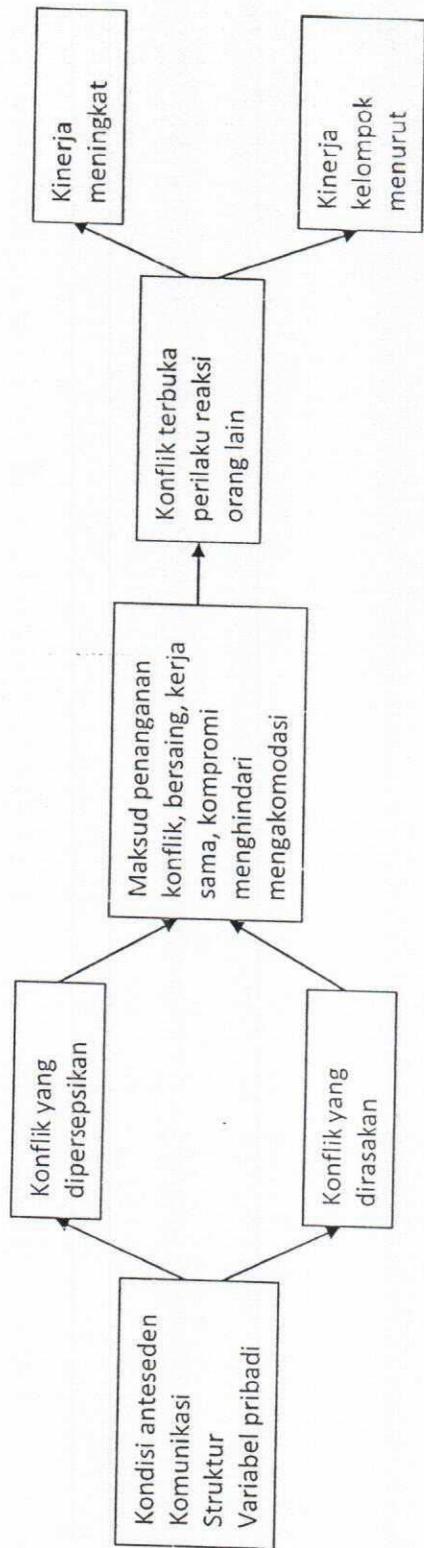
Pada tahap ini diperlukan tertentu sebagai indikator konflik sudah mulai ditunjukkan, seperti adanya sabotase, agresi terbuka, konfrontasi, rendahnya kinerja, dan lain-lain.

Tahap V – *Conflict Resolution* (resolusi konflik)

Pada tahap ini konflik yang terjadi diselesaikan dengan berbagai macam dan pendekatan.

Tahap VI – *Conflict Aftermath*

Jika konflik sudah benar-benar diselesaikan maka hal itu akan meningkatkan hubungan para anggota organisasi, tetapi apabila penyelesaiannya tidak tepat akan menimbulkan konflik baru.



Menurut **Smith**, proses terjadinya konflik adalah:

- 1) Tahap Antisipasi
Yaitu merasakan munculnya gejala perubahan yang mencurigakan.
- 2) Tahap Menyadari
Yaitu pendapat-pendapat yang berbeda mulai diekspresikan dalam bentuk suasana yang tidak mengesankan.
- 3) Tahap Pembicaraan
Yaitu pendapat-pendapat yang berbeda mulai muncul.
- 4) Tahap Perdebatan Terbuka
Yaitu perbedaan-perbedaan pendapat mulai ditunjukkan dengan nyata dan terbuka.
- 5) Tahap Konflik Terbuka
Yaitu masing-masing pihak berusaha memaksakan kehendaknya kepada pihak lain.

Strategi Manajemen Konflik

Menurut **Miftah Toha (1995)**, mengemukakan bahwa secara umum bahwa strategi konflik adalah sebagai berikut:

- 1) Strategi Menang-Kalah
Strategi ini menggunakan wewenang atau kekuasaan untuk memenangkan/menekan pihak lain.
- 2) Strategi Kalah-Kalah
Strategi ini dapat berupa kompromi, dimana kedua belah pihak berkorban untuk kepentingan bersama.
- 3) Strategi Menang-Menang
Konflik dipecahkan melalui metode problem solving. Strategi ini dianggap paling baik karena tidak ada yang dirugikan.

Negosiasi atau Perundingan

Negosiasi/Perundingan adalah suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam perundingan ini diharapkan ada kesepakatan nilai antara kedua kelompok tersebut.

Menurut **Robbins**, ada dua strategi perundingan

- 1) Tawar-Menawar Distributif
Yaitu perundingan yang berusaha untuk mendapat sejumlah tetap sumber daya (suatu situasi kalah menang)
- 2) Tawar-Menawar Integratif
Yaitu perundingan yang mengusahakan suatu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan pemecahan menang-menang.

Jenis strategi manajemen konflik menurut **Nimran (1999)**:

- 1) Strategi kompetisi (strategi kalah menang)
Yaitu strategi menyelesaikan masalah dengan kekuasaan.
- 2) Strategi kolaborasi (strategi menang-menang)
Yaitu strategi dimana pihak yang terlibat mencari cara penyelesaian konflik yang sama-sama menguntungkan.
- 3) Strategi penghindaran

Yaitu strategi untuk menghindari sumber konflik dengan mengalahkan persoalan sehingga konflik tersebut tidak terjadi.

4) Strategi akomodasi (strategi sifat mengalah)

Yaitu strategi yang menempatkan kepentingan lawan di atas kepentingan sendiri.

5) Strategi kompromi

Yaitu strategi kalah-kalah dimana pihak-pihak yang terlibat konflik sama-sama mengorbankan sebagian dari sasarannya dan mendapatkan hasil yang tidak maksimal.

BAB V STRES DAN CARA MENGATASINYA

Stres merupakan respon adaptif terhadap suatu situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesehatan seseorang.

Stres merupakan akibat negatif dari kehidupan modern ... orang merasa stres karena terlalu banyak pekerjaan, ketidakpahaman terhadap pekerjaan, beban informasi yang berat, dan lain-lain. Kejadian-kejadian tersebut menimbulkan distres yakni derajat penyimpangan fisik, psikis, dan perilaku dari fungsi yang sehat.

Namun sebetulnya distres juga memiliki sisi positif yang disebut dengan stres yaitu yang mempengaruhi hal-hal yang sehat, positif.

Eustres adalah pengalaman stres yang tidak berlebihan, cukup untuk menggerakkan dan memotivasi orang agar dapat mencapai tujuan, mengubah lingkungan mereka dan berhasil dalam menghadapi tantangan hidup.

Tokoh peneliti stres (pionir riset stres) adalah **dr. Hans Selye**, yang berpendapat bahwa orang-orang hampir memiliki respons fisik yang konsisten terhadap situasi yang penuh stres. Respon disebut dengan sindroma adaptasi umum (general adaptation syndrome) yaitu sistem pertahanan otomatis yang menolong orang mengatasi tuntutan-tuntutan lingkungan.

Tingkatan Sindroma

1) Alarm

Yaitu persepsi yang menantang atau mengancam yang menyebabkan otak mengirimkan pesan biokimia ke bagian-bagian tubuh sehingga terjadi peningkatan kecepatan pernafasan, tekanan darah, detak jantung, ketegangan otot, dan respon fisik lainnya.

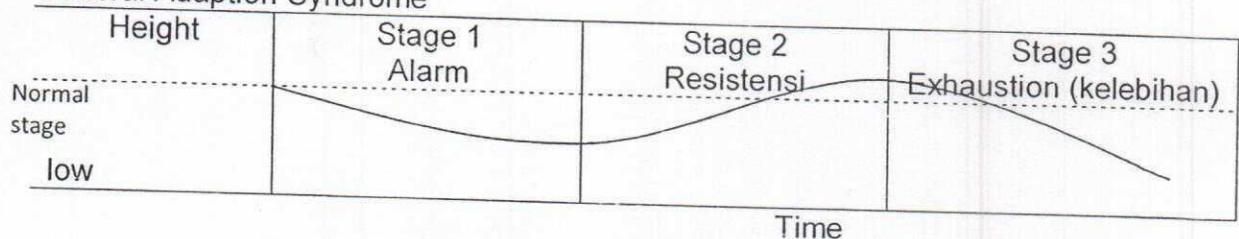
2) Resistensi

Yaitu kemampuan mengatasi tuntutan lingkungan yang dimulai seseorang berada pada tingkat di atas normal selama tingkat resistensi, karena tubuh digerakkan oleh berbagai mekanisme biokimia, psikis, dan perilaku.

3) Keletihan

Orang memiliki kapasitas resistensi yang terbatas sehingga jika sumber stres berlangsung lama, maka pada akhirnya mereka akan pindah ke tingkat keletihan.

General Adaption Syndrome



Penyebab Stres

Penyebab stres adalah stresor yaitu apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang.

Tipe Stresor yang berhubungan dengan pekerjaan:

- 1) Lingkungan fisik
- 2) Stres karena peran atau tugas
- 3) Penyebab stres antar pribadi (*inter personal stressory*)
- 4) Organisasi

Lingkungan Fisik

Beberapa stresor ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan seperti, terlalu bising, kurang baiknya penerangan, rancangan ruang kantor yang tidak bagus, dan lain-lain.

Stres karena peran/tugas

Stresor karena peran/tugas termasuk kondisi dimana para pegawai mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang mereka mainkan dirasakan terlalu berat, dan lain-lain.

Penyebab stres karena tugas atau peran:

a) Konflik Peran

Yaitu kelompok yang terjadi ketika orang-orang bersaing menghadapi berbagai tuntutan.

Tipe Konflik Peran

1) *Inter-role conflict*

Konflik ini terjadi ketika seorang pegawai memiliki dua peran yang masing-masing berlawanan.

2) *Intra-role conflict*

Ini terjadi ketika individu menerima pesan berlawanan dari orang yang berbeda.

3) *Person role conflict*

Ini terjadi ketika kewajiban-kewajiban pekerjaan dan nilai-nilai organisasional tidak cocok dengan nilai-nilai pribadi.

b) Peran Mendua (*ambiguitas*)/*role ambiguity*

Peran ini muncul dan dirasakan ketika para pegawai merasa bimbang tentang tugas-tugas mereka, harapan kerja, tingkat kewenangan dan kondisi kerja lain.

c) Beban Kerja (*work load*)

Merupakan stresor hubungan peran atau tugas lain yang terjadi karena pegawai merasa bebannya terlalu banyak.

d) Karakteristik tugas

Sebagian besar tugas penuh stres ketika mereka membuat keputusan pemecahan masalah, monitoring perlengkapan atau saling bertukar informasi, kurangnya pengendalian, terlalu banyak aktivitas pekerjaan, dan lain-lain.

Penyebab stres antar pribadi (*inter-personal stressory*)

Stresor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi-divisi dalam suatu departemen yang dikompetensikan untuk memenangkan target sebagai divisi

terbaik dengan reward yang menggiurkan, perbedaan karakteri, kepribadian, latar belakang, persepsi, dan lain-lain.

Organisasi

Misal pengurangan jumlah pegawai

Work related stressor	Individual differences	Consequences of distress
Physical environment	Stress	Physiological:
Role related stressory		
Inter personal stressory		
Organizational stressory		
Non-work stressor		

Penyebab stres yang bukan bersumber dari pekerjaan

- 1) Time based conflict
- 2) Strain base conflict
- 3) Role behavior conflict
- 4) Stres karena adanya perbedaan individu

Time Based Conflict

Time based conflict merupakan tantangan untuk menyeimbangkan tuntutan waktu untuk pekerjaan dengan aktivitas keluarga dan aktivitas buka pekerjaan lainnya. *Time based conflict* lebih akut daripada pria. Wanita yang berkarir di luar rumah mendapatkan sumber stres yang jauh lebih banyak karena di rumah dia dituntut menjadi istri dan ibu yang baik, sementara di tempat kerja ada dituntut untuk menjadi karyawan yang baik.

Strain Based Conflict

Strain based conflict terjadi ketika stres dari satu sumber meluap melebihi kemampuan yang dimiliki orang tersebut. Misal, kematian suami atau istri, masalah keuangan, dan stres lainnya yang menyebabkan ketegangan dan kelelahan yang mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyelesaikan kewajiban pekerjaannya.

Role Behavior Conflict

Setiap karyawan memiliki peran dalam pekerjaannya, di samping itu, dia juga dituntut lingkungan yang adakalanya bertentangan dengan tuntutan pekerjaannya.

Stres karena adanya perbedaan individu

- 1) Penerimaan kita situasi yang sama, masing-masing dari kita berbeda.
- 2) Memiliki ambang batas kemampuan dalam mengatasi stres yang lebih rendah dari resistensi terhadap stres.
- 3) Orang mungkin mengalami tingkat stres yang sama dan akibat yang ditimbulkan dari stres berbeda yang menunjukkan bahwa memerlukan strategi penanggulangan yang juga berbeda.

Akibat-akibat Distres

Dampak atau akibat dari stres dapat dilihat dari 3 aspek, yaitu:

- 1) Fisik
Akibat stres pada fisik mudah dikenali, ada sejumlah penyakit yang disinyalir karena mengalami stres yang cukup tinggi dan berkepanjangan, misalnya penyakit jantung, bisulan, tekanan darah tinggi, sakit kepala, gangguan tidur, dan lain-lain.
- 2) Psikis
Dampak stres pada aspek psikis bisa dikenali diantaranya adalah ketidakpuasan kerja, depresi, keletihan, kemurungan, dan kurang bersemangat.
- 3) Perilaku
Akibat stres bisa dikenali dari perilaku yaitu kinerja rendah, naiknya tingkat kecelakaan kerja, salah dalam pengambilan keputusan, tingkat absensi kerja tinggi, dan agresi di tempat kerja.

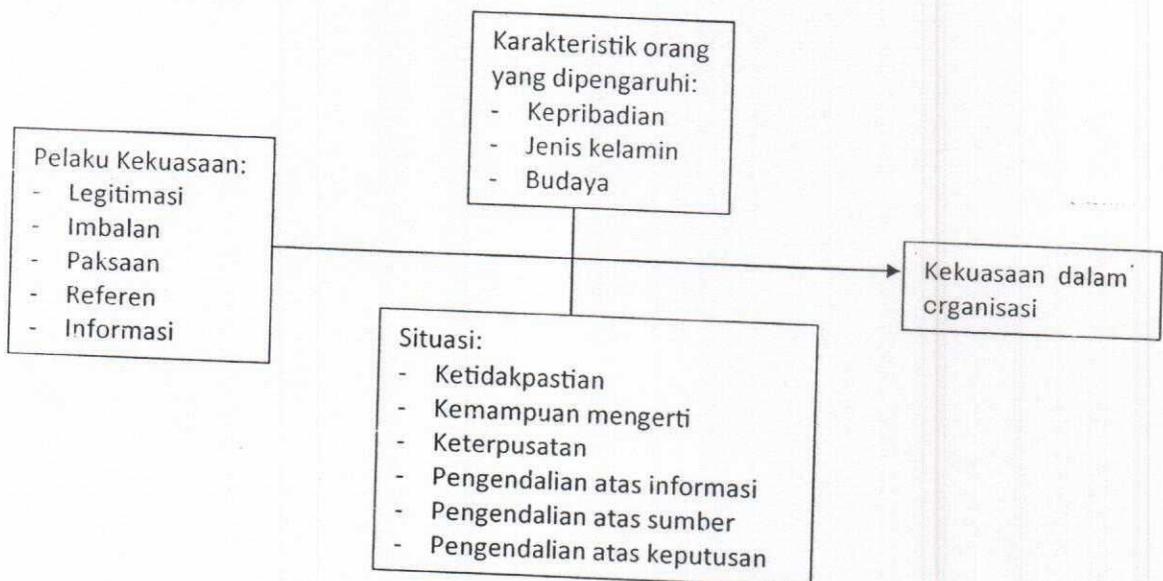
BAB VI KEKUASAAN DAN POLITIK

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

Dengan berdasarkan definisi tersebut bahwa kekuasaan menunjukkan adanya:

- 1) Bahwa kekuasaan melibatkan dua orang atau lebih.
- 2) Adanya hubungan ketergantungan.

Sumber Kekuasaan



Sumber kekuasaan yang berasal dari pelaku (aktor)

Menurut Fench dan Roven terdapat enam bentuk kekuasaan, yaitu:

- 1) Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*)
Yaitu kekuasaan yang dimiliki seseorang karena memiliki posisi atau jabatan, sehingga dapat mempengaruhi oranglain.
- 2) Kekuasaan imbalan/penghargaan (*reward power*)
Yaitu suatu kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada oranglain, yang berupa gaji, upah, jaminan studi, promosi, dan sebagainya.
- 3) Kekuasaan paksaan (*coercive power*)
Yaitu kekuasaan atau kepatuhan seseorang terhadap orang lain karena mereka takut akan hukuman yang dijatuhkan kepadanya.
- 4) Kekuasaan ahli (*expert power*)

- Yaitu kekuasaan yang dimiliki seseorang karena memiliki kemampuan khusus, keahlian, atau pengetahuan tertentu.
- 5) Kekuasaan referen/kharisma (*referent power*)
Yaitu jenis kekuasaan yang bersumber dari sifat seseorang yang memiliki daya tarik tertentu.
 - 6) Kekuasaan informasi
Yaitu kekuasaan yang dimiliki seseorang karena memiliki informasi-informasi penting, yang berhubungan dengan organisasi.

Karakteristik bawahan atau pengikut

Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini bawahan atau pengikut karena karakteristik tertentu dari bawahan atau pengikut seperti keperibadian, jenis kelamin, dan budaya.

Faktor situasi

Faktor ini meliputi:

- 1) Pengendalian atas ketidakpastian
- 2) Kemampuan mengganti
- 3) Keterpusatan
- 4) Pengendalian atas informasi
- 5) Pengendalian atas sumber-sumber
- 6) Pengendalian atas pengambilan keputusan

Pengendalian atas ketidakpastian

Ketidakpastian sering terjadi dalam pelaksanaan tugas manajer, hal ini meliputi kurangnya informasi terutama yang berkaitan dengan kejadian. Kejadian di masa yang akan datang. Misalnya, memperkenalkan produk baru kepada konsumen, mengantisipasi kebijakan daerah, dan harapan menaikkan prestasi karyawan melalui suatu program insentif yang baru, selalu disertai dengan ketidakpastian.

Kemampuan mengganti

Yaitu sejauhmana kemampuan/kekuasaan seorang manajer atau sub unit mampu untuk menyediakan sumber-sumber, pelayanan, atau melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang dibutuhkan oleh unit lain, semakin mampu seorang manajer menyediakan sumber-sumber dan pelayanan kepada unit yang lain semakin besar kekuasaannya.

Keterpusatan

Keterpusatan terdiri dari dua elemen, yaitu:

- 1) Sejauhmana sumber-sumber yang disediakan oleh manajer yang berhubungan dengan aktivitas unit lainnya.
- 2) Bagaimana pengaruhnya terhadap organisasi?
Misal, perusahaan Zamzam-Cola departemen pemasaran memegang peranan yang sentral karena departemen pemasaran memasok sumber seperti pengetahuan tentang konsumen dan kebutuhannya di waktu yang akan datang yang diperlukan oleh semua fungsi yang lain dalam perusahaan.

Pengendalian atas informasi

Informasi merupakan sebagai sumber organisasi yang langka dan penting, artinya dengan memperoleh informasi yang strategis dan dapat mengendalikan aliran informasi ke dan di antara sub unit merupakan sumber kekuasaan yang besar dalam proses pengambilan keputusan.

Pengendalian atas sumber-sumber

Agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup suatu organisasi membutuhkan sumber-sumber, seperti modal, sdm, bahan baku (material), pelanggan, dan lain-lain. Dalam hal ini seorang manajer harus bisa mengalokasikan sumber-sumber yang dimiliki.

Mengendalikan atas pengambilan keputusan

Sumber kekuasaan yang penting lainnya adalah adanya suatu koalisi yang dominan, kekuasaan dari suatu koalisi terletak pada kemampuan mengendalikan, asumsi, norma-norma, tujuan dan nilai-nilai yang dipakai manajer untuk memutuskan alternatif pemecahan masalah.

POLITIK

Menurut Jones (1985), politik adalah aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan kekuasaan dan sumber lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam situasi dimana adanya ketidakpastian atau adanya ketidaksepakatan tentang suatu pilihan.

Taktik memainkan politik dalam organisasi

Dengan cara:

- 1) Meningkatkan ketidakmampuan mengganti.
 - 2) Bersahabat/dekat dengan manajer yang berkuasa.
 - 3) Membangun koalisi.
 - 4) Mempengaruhi proses pengambilan keputusan.
 - 5) Menyalahkan atau menyerang pihak lain.
 - 6) Memanipulasi informasi.
 - 7) Menciptakan dan menjaga image yang baik.
- a. Meningkatkan ketidakmampuan mengganti
Jika dalam organisasi hanya ada satu-satunya orang atau sub unit yang mampu melakukan tugas yang dibutuhkan oleh sub unit atau organisasi, sehingga mereka memiliki kemampuan untuk mengendalikan proses pengambilan keputusan sehingga meningkatkan status dalam prestasinya.
- b. Bersahabat/dekat dengan manajer yang berkuasa
Cara untuk memperoleh kekuasaan adalah dengan mengadakan pendekatan dengan manajer yang berkuasa, karena secara politis manajer yang cerdas akan memikirkan siapa yang memiliki kemampuan dan tahu bagaimana untuk menarik perhatian.

Indikator dari kekuasaan tersebut adalah reputasi seseorang dan kemampuannya untuk:

- 1) Memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan
- 2) Mengendalikan sumber-sumber organisasi yang penting
- 3) Memiliki akses dalam organisasi

c. Membangun koalisi

Dalam melakukan koalisi dengan individu atau sub unit lain yang memiliki kepentingan yang berbeda, merupakan taktik politik yang dipakai oleh manajer untuk memperoleh kekuasaan dalam rangka mengatasi konflik sesuai dengan keinginannya.

Pentingnya membangun koalisi:

- 1) Membangun hubungan pribadi yang baik
- 2) Membangun aliansi dengan pelanggan (customer)/membangun hubungan jangka panjang

Alat untuk membangun koalisi disebut "kooptasi".

Kooptasi yaitu suatu strategi yang memungkinkan suatu sub unit untuk mengatasi tantangan atau oposisi dari suatu unit yang lain dengan melibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

d. Mempengaruhi proses pengambilan keputusan

Proses dan penggunaan kekuasaan bukan satu-satunya keterampilan yang diperlukan dalam memainkan politik akan tetapi memahami bagaimana dan kapan menggunakan kekuasaan.

Terdapat dua cara untuk mengendalikan proses pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) Mengendalikan agenda
- 2) Menghadirkan ahli dari luar

e. Menyalahkan atau menyerang pihak lain

Manajer biasanya melakukan hal ini jika ada sesuatu yang tidak beres atau mereka tidak dapat menerima kegagalannya dengan cara menyalahkan pihak lain yang mereka anggap sebagai pesaingnya.

f. Memanipulasi informasi

Taktik yang sering dilakukan oleh seorang manajer/pimpinan adalah memanipulasi informasi, ataupun mengubah informasi untuk melindungi dirinya.

g. Menciptakan dan menjaga image yang baik

Taktik positif yang sering dilakukan adalah menjaga citra yang baik dalam organisasi, seperti penampilan yang sopan, berinteraksi dan menjaga hubungan baik dengan semua orang, menciptakan kesan bahwa mereka dekat dengan pimpinan dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mendorong terjadinya perilaku politik

- 1) Faktor yang melekat pada diri seseorang.
- 2) Faktor lingkungan intern organisasi.

BAB VII KEPEMIMPINAN

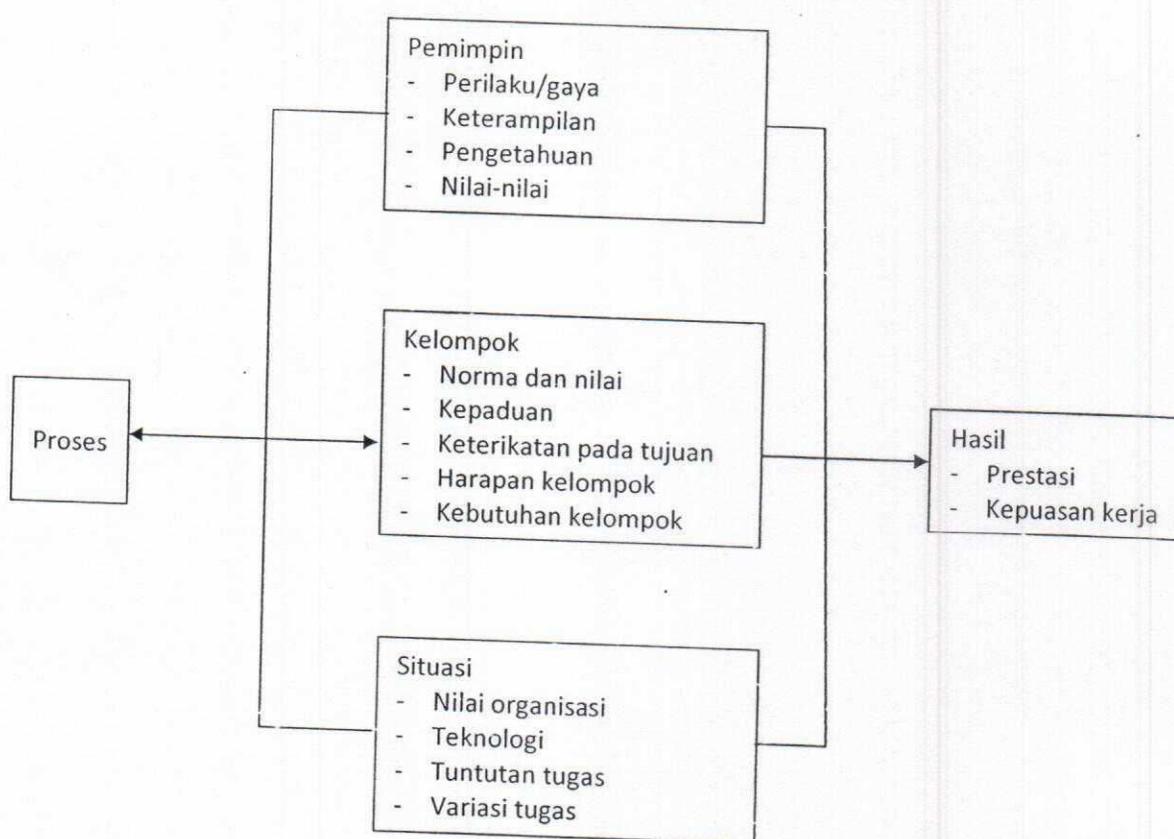
Secara umum, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu.

Proses dalam kepemimpinan terdiri dari 3 (tiga) faktor yaitu:

- 1) Pemimpin
- 2) Pengikut
- 3) Faktor situasi

Menurut Ralf M. Stogdill, kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok

Gambar Proses Kepemimpinan



Dengan berdasarkan proses kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan 3 (tiga) implikasi penting, yaitu:

- 1) Kepemimpinan harus melibatkan orang lain → bawahan

- 2) Kepemimpinan harus mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok → pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggotanya yang caranya tidak sama antara pemimpin satu dengan yang lain.
- 3) Pemimpin harus bisa mempengaruhi kepada bawahannya.

Sifat Kepemimpinan

Untuk memahami efektivitas pemimpin terdapat 3 (tiga) pendekatan, yaitu:

- 1) Memandang bahwa kepemimpinan sebagai penimbunan suatu paduan ciri.
- 2) Berupaya mengidentifikasi perilaku yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif.
- 3) Mengasumsikan bahwa kondisi yang menentukan efektivitas sesuai dengan:
 - a) Situasi tugas yang diselesaikan
 - b) Keterampilan dan harapan bawahan
 - c) Lingkungan organisasi
 - d) Pengalaman masa lampau dari pemimpin dan bawahan.

Teori Kepemimpinan

1) Teori Sifat

Yaitu teori yang sifat-sifat apakah yang membuat seorang menjadi pemimpin, dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah dilahirkan.

Menurut **Ralph Stogdill**, terdapat 6 (enam) klasifikasi dari sistem kepemimpinan merujuk dari teori sifat, yaitu:

- a) Karakteristik fisik
Karakteristik fisik seperti umur, penampilan, tinggi dan berat badan.
- b) Latarbelakang sosial
Seperti pendidikan, status sosial, sosial ekonomi, dan mobilitas.
- c) Intelegensi
Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih tinggi dalam memutuskan lebih tegas, pengetahuan luas, dan lain-lain.
- d) Kepribadian
- e) Karakteristik hubungan tugas
Seorang pemimpin harus memiliki motivasi yang tinggi, dorongan yang kuat, dan kebutuhan akan penyelesaian yang tinggi.
- f) Karakteristik sosial
Seorang pemimpin harus aktif terlibat dalam berbagai aktivitas, bergaul secara luas dengan semua orang, sehingga dapat meningkatkan hubungan yang harmonis, kepercayaan, serta kepaduan.

2) Teori Kelompok

Agar dapat mencapai suatu tujuan pemimpin harus membangun hubungan dengan baik yaitu antara pemimpin dan bawahan yaitu melalui:

- a) Teori situasional dan model kontijensi
Yaitu teori kepemimpinan yang beranggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya.

- b) Teori situasional Hersey dan Blanchard
Yaitu merupakan teori kemungkinan yang memusatkan perhatian kepada bawahannya.
 - c) Teori pertukaran pemimpin-anggota
Para pemimpin menciptakan kelompok dalam kelompok luar. Bawahan dengan status kelompok dalam penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah.
 - d) Teori jalur tujuan
Hakekat dari teori ini bahwa tugas pemimpin adalah membantu bawahannya dalam mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan atau dukungan guna memastikan tujuan sesuai dengan sasarannya.
 - e) Teori sumberdaya kognitif
Yaitu teori yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-pertama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengaruh.
 - f) Teori neokharismatik
Yaitu teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen bawahan yang luar biasa.
 - g) Teori kepemimpinan kharismatik
Yaitu teori yang mengemukakan bahwa para bawahan membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan yang heroik.
- 3) Teori Perilaku
- Dasar dari pendekatan ini atau teori ini berkeyakinan bahwa pemimpin yang baik harus menggunakan gaya (style) dengan tujuan untuk mendapatkan pemimpin yang efektif.
- Teori perilaku ini menekankan pada 2 (dua) gaya kepemimpinan, yaitu:
- a) Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (task orientation)
Yaitu perilaku pimpinan yang menekankan dan mengarahkan serta mengendalikan secara ketat terhadap bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
 - b) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (employ orientation)
Yaitu perilaku pimpinan yang menekankan pada pemberian motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas-tugasnya, dan mengembangkan hubungan persahabatan, saling percaya, mempercayai, dan saling menghormati di antara anggota.
- Terdapat dua penelitian utama yang mengarah pada pendekatan perilaku adalah:
- 1) Penelitian Universitas Ohio
 - 2) Penelitian Universitas Michigan
1. Penelitian Universitas Ohio
- Fleishman, dkk. dari Universitas Ohio melakukan penelitian tentang perilaku pemimpin dan menentukan pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja dan kepuasan kelompok.

Penelitian ini mengidentifikasi 2 (dua) faktor kepemimpinan, yaitu:

- a. Pemrakarsa struktur
- b. Pertimbangan

* Pemrakarsa Struktur

Pemrakarsa struktur yang berkaitan dengan sejauhmana pemimpin mengorganisir dan menentukan tugas, menetapkan cara menyelesaikan tugas, membentuk jaringan-jaringan komunikasi dan menilai prestasi kelompok (gaya kepemimpinan orientasi tugas).

* Pertimbangan (*consideration*)

Yaitu perilaku pemimpin yang meliputi kepercayaan, saling menghargai, persahabatan, dukungan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (gaya kepemimpinan orientasi karyawan).

2. Penelitian Universitas Michigan

Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan adalah untuk mengetahui gaya perilaku pemimpin terhadap prestasi dan kepuasan kerja kelompok.

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan pemusatan tugas (*job centered*)
- b) Gaya kepemimpinan pemusatan karyawan (*employee-centered*)

* Gaya kepemimpinan pemusatan tugas

Yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pada penggunaan, supervisi kekuasaan legitimasi, paksaan, menempati jadwal waktu dan penilaian prestasi kerja yang ketat.

* Gaya kepemimpinan pemusatan karyawan

Yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pada delegasi wewenang dan tanggungjawab serta memperhatikan kesejahteraan karyawan.

4) Teori Situasional

Suatu teori yang menggambarkan bahwa salah satu tugas manajer yang penting adalah mendiagnosis dan menilai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinannya mendiagnosis meliputi mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinannya, situasi yang perlu didiagnosis oleh manajer meliputi empat bidang yaitu karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok, dan sifat tugas dan faktor-faktor organisasi.

1. Karakteristik Manajerial

Yaitu pendekatan pimpinan terhadap lingkungan yang tergantung pada 3 karakteristik

- a) Kepribadian
- b) Kebutuhan dan motivasi
- c) Pengalaman masa lampau dan penguatan

2. Faktor Bawahan
Seorang pemimpin memutuskan untuk memutuskan suatu gaya kepemimpinan harus mempertimbangkan karakteristik individual dan pola perilaku dari bawahan.
 - a) Kepribadian
 - b) Kebutuhan dan motivasi
 - c) Pengalaman masa lampau dan penguatan
3. Faktor Kelompok
Yang meliputi:
 - a) Tingkat perkembangan kelompok
 - b) Struktur kelompok
 - c) Tugas kelompok
4. Faktor Organisasi
Ada sejumlah faktor organisasi yang berpengaruh terhadap keberhasilan manajer dalam memimpin faktor tersebut adalah:
 - a) Basis kekuasaan
 - b) Aturan dan prosedur
 - c) Profesionalisme
 - d) Desakan waktu

Jenis-jenis Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Tradisional
Yaitu jenis kepemimpinan yang terfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan antar karyawan.
Karakteristik yang melandasi kepemimpinan tradisional, adalah:
 - a) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi karyawan.
 - b) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif, ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.
2. Kepemimpinan Karismatik
Yaitu kepemimpinan yang menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non-verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para bawahan, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.
3. Kepemimpinan Visioner
Yaitu suatu kepemimpinan yang merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif, dengan masa depan organisasi.
4. Kepemimpinan Tim
Menjadi pemimpin yang efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada oranglain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Peran pemimpin tim

- a) Merupakan penghubung bagi para kontituen eksternal
- b) Pemecah masalah

- c) Manajer konflik
- d) Pelatih

KEPERCAYAAN SEBAGAI LANDASAN KEPEMIMPINAN

Kepercayaan adalah suatu harapan positif bahwa orang tidak akan bertindak secara oportunistik.

Pemimpin percaya bahwa hak dan kewajiban mereka tidak akan disalahgunakan.

Jenis kepercayaan dalam hubungan organisasi

- 1) Kepercayaan berdasarkan penolakan
Yaitu suatu kepercayaan yang didasarkan pada ketakutan akan pembalasan jika kepercayaan dilanggar.
- 2) Kepercayaan berbasiskan pengetahuan
Yaitu kepercayaan yang diberikan bawahan kepada atasan yang didasarkan pada keyakinan bahwa memang benar dan kapabel.
- 3) Kepercayaan yang berbasis identifikasi
Yaitu kepercayaan yang berdasarkan timbal balik tentang setiap instansi pihak lain dan penghargaan atas kemauan dan keinginan pihak lain.

Dimensi Fungsi Kepemimpinan

1. Fungsi Tugas
 - a) Menciptakan kegiatan
 - b) Mencari informasi
 - c) Memberi informasi
 - d) Memberi pendapat
 - e) Menjelaskan
 - f) Mengoordinasikan
 - g) Meringkaskan/menyimpulkan
 - h) Mengaji kelayakan
 - i) Mengevaluasi
 - j) Mendiagnosis
2. Fungsi Pemeliharaan
 - a) Mendorong semangat
 - b) Menetapkan standar
 - c) Mengikuti
 - d) Mengekspresikan perasaan
 - e) Mengambil konsensus
 - f) Menciptakan keharmonisan
 - g) Mengurangi ketegangan

BAB VIII BUDAYA ORGANISASI

Disiplin ilmu budaya berasal dari disiplin ilmu antropologi. Di dalam memahami konsep budaya organisasi bukanlah hal yang mudah, belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi. Bidang usaha studi budaya organisasi ini pun dapat dikatakan masih berusia muda karena budaya dikaitkan dengan organisasi baru pada tahun 1979 yang dikembangkan oleh **Andrew Pettigrew (dalam Sobirin, 1997)**.

Linda Smircich (1983), dalam Sobirin (1997) menyatakan bahwa terdapat 2 (dua) kubu berkaitan dengan budaya organisasi. "Kubu Pertama" berpandangan bahwa "*organization is a culture*", artinya bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya, karena aliran ini lebih menekankan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. "Kubu Kedua" berpandangan bahwa "*organization has culture*". Aliran ini memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya di dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut.

Pengertian budaya organisasi menurut **Robbins (1994)**, budaya organisasi adalah:

- 1) Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi.
- 2) Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.
- 3) Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu.
- 4) Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Peranan budaya organisasi menurut **Wheelen & Hunger (dalam Nimran, 1997)** adalah:

- 1) Membantu pengembangan rasa memiliki jatidiri bagi karyawan.
- 2) Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.
- 3) Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu.
- 4) Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Peranan budaya organisasi menurut "**Wheelen & Hunger (dalam Nimran, 1997)**" adalah:

- a) Membuat pengembangan rasa memiliki jatidiri bagi karyawan.
- b) Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi.
- c) Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial.
- d) Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Langkah-langkah sosialisasi dalam membantu dan mempertahankan budaya organisasi (**Luthan, 1995**) adalah:

- Penyusunan asumsi dasar

- Menyatakan dan memperkuat nilai yang diinginkan
- Mensosialisasikan dengan contoh

DIMENSI-DIMENSI BUDAYA ORGANISASI

Banyak sekali dimensi yang membudayakan budaya, dimana dimensi ini mempengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekeliruan pemahaman, ketidaksepakatan atau bahkan terjadinya konflik.

Konsep budaya pada awalnya berasal dari lapangan antropologi dan mendapat tempat pada perkembangan ilmu perilaku organisasi.

Menurut **Gibson (1996)**, menyebutkan bahwa terdapat 7 (tujuh) dimensi budaya, yaitu:

- 1) Hubungan manusia dengan alam
- 2) Individualisme versus kolektivisme
- 3) Orientasi waktu
- 4) Orientasi aktivitas
- 5) Informalitas
- 6) Bahasa
- 7) Kepercayaan

Menurut **Robbins (1996)**, dimensi budaya terdapat 7 (tujuh) karakteristik yang sama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko
- 2) Perhatian ke hal yang lebih rinci
- 3) Orientasi pada hasil
- 4) Orientasi orang
- 5) Orientasi tim
- 6) Keagresifan
- 7) Kemantapan

Karakteristik Budaya Organisasi menurut **Luthan (1998)**, yaitu:

- 1) Aturan-aturan perilaku
Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa digunakan oleh anggota organisasi.
- 2) Norma
Adalah standar organisasi yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu, lebih jauh kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma adat, dan lain-lain.
- 3) Nilai-nilai dominan
Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota. Misalnya, tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas, dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
- 4) Filosofi
Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti "kepuasan Anda adalah harapan kami", "konsumen adalah raja", dan lain-lain.
- 5) Peraturan-peraturan

Adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

6) Iklim organisasi

Adalah keseluruhan "perasaan" yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Menurut Holstede (dalam Gibson, 1996), mengemukakan bahwa budaya organisasi mengandung 4 (empat) dimensi, yaitu:

1) Penghindaran atas ketidakpastian

Adalah tingkat dimana anggota masyarakat tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas.

2) Maskulin vs Feminim

Tingkat maskulinitas adalah kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan materiil.

Feminim adalah kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah dan kualitas hidup.

Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

3) Individualisme vs Kebersamaan

Individualisme adalah kecenderungan dalam kerangka sosial dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri sendiri dan keluarga. Kolektivisme berarti

kecenderungan dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak yang mereka berikan.

4) Jarak kekuasaan

Adalah ukuran dimana anggota suatu masyarakat menerima bahwa suatu kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal

ini mempengaruhi perilaku anggota yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Isu

utama dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan di antara penduduk, hal ini juga mempunyai konsekuensi logis terhadap cara orang-

orang membangun lembaga dan organisasi mereka.

Menurut Schein (1997), bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam 3 (tiga) tingkatan, yaitu:

1) Artefak

Pada tingkatan ini bahwa budaya bersifat kasat mata, tetapi seringkali tidak dapat diartikan. Misalnya, lingkungan fisik organisasi, teknologi, dan cara berpakaian. Analisis pada tingkat ini cukup rumit, mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.

2) Nilai

Nilai memiliki tingkatan kesadaran yang lebih tinggi artefak. Nilai ini sulit diamati secara langsung sehingga untuk menyimpulkannya seringkali diperlukan wawancara dengan anggota organisasi yang mempunyai posisi kunci atau dengan menganalisis kandungan artefak seperti dokumen.

3) Asumsi dasar

Asumsi ini merupakan reaksi yang bermula dari nilai-nilai yang didukung, bila asumsi ini telah diterima maka kesadaran akan menjadi tersisih. Dengan kata lain

perbedaan antara asumsi dan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan atau diterima apa adanya atau tidak.

Menurut Schein (1985), bahwa asumsi dasar yang dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi dan dapat menunjukkan apa yang dipercayai anggota sebagai kenyataan.

Asumsi dasar Schein meliputi 7 (tujuh) dimensi, yaitu:

- a) Hubungan dengan lingkungan
Yaitu merupakan aspek yang mengamati secara mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan.
Dalam aspek ini terdapat tiga dimensi, yaitu:
 1. Bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat.
 2. Apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial budaya, dan lainnya.
 3. Bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungannya, apakah organisasi mendominasi atau didominasi oleh atau seimbang dengan lingkungan tersebut.
- b) Hakikat kegiatan manusia
Pada aspek ini menyangkut semua pandangan manusia tentang hal-hal yang perlu dikerjakan oleh manusia, dimensi yang utama dari aspek ini adalah "sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah pro-aktif, reaktif ataukah harmoni".
- c) Hakikat realitas dan kebenaran
Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota tentang kaidah linguistik, dan berperilaku yang menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhir ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan.
Kriteria Hakikat Kebenaran dan Realitas:
 1. Realitas fisik yang menyangkut persoalan kriteria obyektif atas fakta.
 2. Realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma, dan prinsip.
 3. Realitas subyektif yang mempersoalkan pengalaman subyektif atas pendapat, kecenderungan dan cita rasa pribadi.
 4. Kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, ataupun melalui pengujian ilmiah.
- d) Hakikat waktu
Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu. Pada aspek ini terdapat dua dimensi, yaitu:
 1. Arah fokus yang menyangkut masa lalu, kini, dan masa yang akan datang.
 2. Apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut mempergunakan satuan detik, menit, jam dan seterusnya.
- e) Hakikat sifat manusia
Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisasi tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut yang dianggap intrinsik atau puncak. Pada aspek waktu ini mengandung dua dimensi, yaitu:

1. Tentang sifat dasar manusia
Yaitu apakah manusia pada dasarnya bersifat baik, buruk atau netral.
 2. Mengenai perubahan sifat manusia
Yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) ataukah dapat berubah dan disempurnakan.
- f) Hakikat hubungan antar manusia
Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta. Apakah hidup ini kompetitif atau kompetitif, individualistik atau kolaboratif, dan lain-lain.
Pada aspek ini mengandung dua dimensi, yaitu:
1. Struktur hubungan manusia yang memiliki alternatif linealitas, kolateralitas, atau individualitas.
 2. Struktur hubungan organisasi yang mempunyai variasi, otokrasi, paternalisme, konsultasi, partisipasi, delegasi, kolegalitas.
- g) Homogeneity vs Diversity
Apakah kelompok yang baik itu berada dalam kondisi homogen atau berbeda dan apakah individu dalam kelompok didukung untuk berinovasi ataukah harus menyesuaikan diri.

Menurut pandangan dari **Schein dalam Hatch (1997)** bahwa dalam organisasi terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Diperlukannya adaptasi eksternal, yang meliputi misi, strategi, tujuan, sistem, dan pengawasan.
2. Adaptasi internal, meliputi bahasa umum, definisi kelompok, reward and punishment, status dan hubungan kekuasaan.

Menurut **Gordon & Cummins (dalam Robbins, 2000)** bahwa dalam budaya organisasi terdapat 10 karakteristik, yaitu:

1. Inisiatif individual
Tingkat tanggung jawab kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko
Sejauhmana para anggota dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.
3. Arah
Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas.
4. Integrasi
Sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen
Sejauhmana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, dan bagaimana memberi dukungan kepada bawahannya.
6. Kontrol
Sejauhmana peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.

7. Identitas
Sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan
Sejauhmana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik
Sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi
Sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Menurut Kluckhohn Strodtbeck (dalam Robbins, 2000), bahwa dalam budaya organisasi terdapat enam dimensi, yaitu:

1. Hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominasi terhadap lingkungan, harmonis dengan lingkungan, dan tunduk atau didominasi oleh lingkungan.
2. Orientasi waktu yang memiliki variasi pada masa lalu, masa kini, dan masa depan.
3. Kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik atau buruk atau campuran baik dan buruk.
4. Orientasi kegiatan yang memiliki variasi penekanan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan.
5. Fokus tanggungjawab yang mempunyai variasi individualistis, kelompok atau hirarkis.
6. Konsep ruang yang variasinya bertumpu pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik atau umum dan campuran antara keduanya.

Menurut Recardo dan Jolly (2003), untuk menilai budaya organisasi terdapat delapan dimensi, yaitu:

1. Komunikasi (*communication*)
Dalam komunikasi terdapat sejumlah cara serta bagaimana komunikasi digunakan, termasuk arah komunikasi top-down atau bottom-up, apakah komunikasi disaring atau terbuka, bagaimana konflik dihindari, atau dipecahkan, baik melalui jalur formal maupun non-formal.
2. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)
Indikasi penting untuk menilai komitmen manajemen adalah ketersediaan kesempatan untuk mengembangkan diri bagi para karyawan dan bagaimana keterampilan yang diperoleh itu dapat diterapkan dalam pekerjaan, serta apakah pendidikan bagi karyawan ditunjukkan untuk kebutuhan saat ini atau di masa yang akan datang.
3. Imbalan (*reward*)

Pada dimensi ini dilihat dari perilaku apa yang mendapatkan imbalan, tipe imbalan yang digunakan apakah secara pribadi atau kelompok, apakah semua karyawan mendapat bonus, kriteria apa yang digunakan untuk menilai kemajuan karyawan.

4. Membuat keputusan (*decision making*)
Pada dimensi ini dibahas bagaimana keputusan dibuat, dan konflik dipecahkan. Apakah keputusan tersebut dilakukan secara cepat atau lambat? Apakah organisasi birokratis? Apakah pembuatan keputusan bersifat sentralisasi atau desentralisasi?
5. Pengambilan risiko (*risk taking*)
Dimensi ini fokus pada bagaimana kreativitas dan inovasi dinilai dan dihargai. Apakah pengambilan keputusan telah mendapat dukungan dan telah diperhitungkan? Apakah ada keterbukaan terhadap ide-ide baru, untuk level mana manajemen mendukung saran-saran untuk perbaikan?
6. Perencanaan (*planning*)
Apakah organisasi menekankan pada rencana jangka pendek atau jangka panjang? Apakah perencanaan bersifat reaktif atau proaktif?
7. Kerjasama (*team work*)
Dimensi ini berhubungan dengan jumlah, tipe dan keefektifan tim dalam organisasi.
8. Praktik manajemen (*management practice*)
Dimensi ini adalah merupakan ukuran tentang keadilan, konsistensi, penyediaan lingkungan kerja yang aman, serta bagaimana manajemen mendukung adanya perbedaan.

PERANAN BUDAYA PERUSAHAAN

Dalam kehidupan manusia selalu dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan, perilaku sosial, atau masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial.

Budaya perusahaan pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi.

Menurut **WT. Heeln dan Hanger (1986)**, bahwa budaya perusahaan memiliki empat peran penting, yaitu:

- 1) Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi para pekerja.
- 2) Dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan
- 3) Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial
- 4) Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah terbentuk

Membangun dan membina budaya perusahaan

Pada dasarnya untuk membangun budaya perusahaan yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap, bisa jadi di dalam perjalanannya sebuah perusahaan

mengalami pasang surut dan penerapan budaya perusahaan berbeda dari waktu ke waktu.

Tahap-tahap membangun budaya perusahaan

- 1) Seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru.
- 2) Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- 3) Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, pengumpulan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain-lain hal yang relevan.
- 4) Orang-orang lain dibawa ke organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, untuk memulai sebuah sejarah bersama.

Bagaimana budaya perusahaan itu dibina? Pembinaan budaya perusahaan dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:

- 1) Seleksi pegawai yang obyektif.
- 2) Penempatan orang dalam pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (*the right man on the right place at the right time*)
- 3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman
- 4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai
- 5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau hal lain yang penting
- 6) Kriteria-kriteria dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan
- 7) Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi

Cara karyawan mempelajari budaya perusahaan

Seperti telah kita ketahui bahwa budaya perusahaan harus dipelajari oleh para karyawan dengan harapan karyawan dapat mentransformasikan elemen-elemen budaya perusahaan. Cara mempelajari budaya perusahaan adalah dengan cara:

- 1) Kriteria-kriteria
Kriteria-kriteria mengenai bagaimana kerasnya perjuangan pendiri organisasi dalam memulai usahanya hingga kemudian menjadi maju
- 2) Ritual/upacara-upacara
Semua masyarakat memiliki corak ritual sendiri-sendiri. Di dalam perusahaan tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup perusahaan, sehingga tetap dipelihara keberadaannya. Contoh selamat waktu mulai usaha baru, penggunaan mesin baru, dan sebagainya.
- 3) Simbol-simbol material
Simbol-simbol atau lambang-lambang material seperti pakaian seragam, ruang kantor, dan lain-lain.

BAB IX KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi.

Fungsi Komunikasi

- 1) Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota
Fungsi ini berjalan jika karyawan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan yang berkenaan dengan tugas dan kewajiban karyawan.
- 2) Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan
Fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan. Misal, manajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengan cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.
- 3) Komunikasi berperan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi pada kelompok ini merupakan mekanisme fundamental dimana masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan atau rasa puas mereka.
- 4) Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan, dimana komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan menyajikan data guna mengenali dan menilai alternatif keputusan.

Proses dan Unsur-unsur Komunikasi



Dalam komunikasi terdapat 7 unsur, yaitu:

- 1) Pengirim
Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikannya kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa karyawan bisa pimpinan.
- 2) Penyandian (*encoding*)
Penyandian merupakan proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh pengirim.
- 3) Pesan
Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata-kata berupa ucapan, maupun tulisan,

akan tetapi beraneka ragam perilaku non verbal dapat juga dilakukan, seperti gerakan tubuh, raut muka, dan sebagainya.

4) Saluran

Saluran atau sering juga disebut media adalah alat dengan mana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan yang dilalui informasi secara fisik. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antar pribadi adalah komunikasi yang berhadapan muka secara langsung. Beberapa media utama, seperti tv, radio, jaringan komputer, surat kabar, majalah, buku, dan lain-lain.

5) Penerima

Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang diterima pengirim.

6) Penafsiran (*decoding*)

Penafsiran adalah proses menerjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dari pengirim. Seperti mengartikan huruf morse dan yang sejenisnya. Sebagian besar proses decoding dilakukan dalam bentuk penafsiran isi pesan oleh penerima.

7) Umpan balik (*feed back*)

Umpan balik pada dasarnya merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim. Umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.

8) Gangguan (*noise*)

Gangguan adalah setiap faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Gangguan bisa terjadi pada setiap elemen komunikasi.

Arah Komunikasi

1) Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*)

Yaitu komunikasi yang digunakan manajer dalam memberikan instruktur kepada bawahan atau untuk mensosialisasikan kebijakan manajemen puncak kepada karyawannya.

2) Komunikasi dari bawah ke atas

Yaitu komunikasi yang digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, baik berupa informasi mengenai kemajuan pekerjaan ataupun informasi tentang masalah yang ada di lapangan.

3) Komunikasi horisontal (*lateral*)

Yaitu aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki hirarki yang sama dalam suatu organisasi. Misal, komunikasi antar manajer bagian produksi dan manajer bagian pemasaran, antara karyawan bagian produksi dengan karyawan bagian keuangan, dan lain-lain.

4) Komunikasi diagonal

Yaitu merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hirarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan wewenang secara langsung. Misal, komunikasi antara manajer pemasaran dengan kepala sub bagian pengendalian mutu.

Jaringan Komunikasi

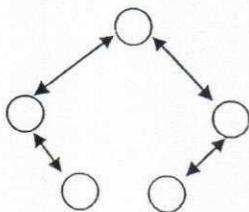
A. Jaringan Formal

Adalah saluran informasi yang terkait dengan rantai otoritas.

Jenis-jenis jaringan formal

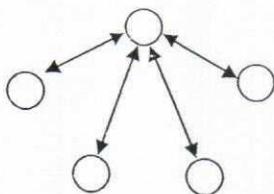
1) Jaringan rantai

Adalah jaringan yang mengikuti rantai komando secara ketat dan formal.



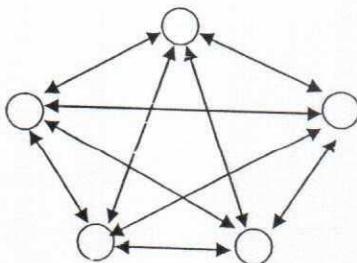
2) Jaringan roda

Adalah jaringan komunikasi yang mengutarakan peran pemimpin sebagai pusat informasi dalam kelompok.



3) Jaluran semua saluran

Adalah jaringan yang memberi kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk aktif saling berkomunikasi.



B. Jaringan Informal

Adalah jaringan komunikasi yang terlepas dari struktural formal organisasi. Komunikasi yang berjalan secara kasak-kusuk dan secara selentingan.

Karakteristik jaringan informasi:

- 1) Tidak dikendalikan oleh manajemen
- 2) Dipersepsikan oleh banyak karyawan sebagai informasi yang dapat dipercaya dibanding dengan informasi formal.
- 3) Digunakan untuk melayari kepentingan orang-orang yang berada di dalamnya.

Komunikasi Non-Verbal

Yaitu komunikasi yang disampaikan dengan menggunakan bahasa tubuh, gerakan tangan atau mimik wajah.

Komunikasi ini digunakan jika seseorang sangat tertarik pada orang lain dan berminat untuk mengetahui pandangan dan status yang relatif sangat dipahami oleh pengirim atau penerima.

Komunikasi Lintas Budaya

Komunikasi lintas budaya terjadi karena adanya perbedaan, dengan perbedaan dapat menciptakan meningkatnya potensi komunikasi.

Ada empat kesulitan dalam komunikasi lintas budaya:

- 1) Masalah semantik/bahasa yang sulit dicari padanannya. Misal, free market, regulation, dan lain-lain.
- 2) Masalah konotasi kata – yaitu penafsiran kata-kata.
- 3) Masalah intonasi.
- 4) Masalah perbedaan persepsi.

Kaidah-kaidah komunikasi lintas budaya

- 1) Asumsikan ada perbedaan sampai terbukti ada persamaan.
- 2) Tekankan penjelasan, bukannya penafsiran, atau evaluasi.
- 3) Bersikap empati.
- 4) Perlakukan penafsiran Anda sebagai hipotesis kerja yang masih memerlukan pembuktian.

Komunikasi Antar Pribadi

Komunikasi antar pribadi adalah pertukaran informasi yang terjadi di antara dua orang.

Komunikasi Dalam Kelompok

Beberapa variabel yang mempengaruhi frekuensi dan akuritas dari komunikasi yaitu variabel memperoleh kesempatan dalam:

- 1) Kesempatan untuk berinteraksi.
- 2) Status
- 3) Kepaduan

Hambatan-hambatan komunikasi yang efektif

- 1) Menilai sumber
- 2) Penyaringan
- 3) Tekanan waktu
- 4) Mendengarkan secara selektif
- 5) Masalah bahasa
- 6) Bahasa kelompok
- 7) Perbedaan kerangka acuan
- 8) Bebas komunikasi berlebihan

Cara mengatasi hambatan dalam komunikasi

- 1) Meningkatkan umpan balik
- 2) Empati
- 3) Pengulangan
- 4) Menggunakan bahasa yang sederhana
- 5) Penentuan waktu yang efektif
- 6) Mendengarkan secara selektif
- 7) Mengatur arus informasi

BAB X KOMITMEN ORGANISASIONAL

Definisi:

Menurut Mathis dan Jackson (2000);

Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Mowday (1982);

Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1989);

Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Menurut Steers (dalam Dessler, 1992);

Disebut dengan komitmen organisasi apabila terdapat 3 (tiga) faktor, yaitu:

- 1) Adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- 3) Adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Menurut Newstrom (1989);

Bahwa secara konseptual komitmen organisasi ditandai oleh 3 (tiga) hal, yaitu:

- 1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi.
- 3) Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Griffin dan Botemen (1995);

Komitmen terhadap organisasi jika terdapat atau ditandai dengan:

- 1) Dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya terhadap organisasi.
- 2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- 3) Kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi.

Steers and Black (1994);

Berpendapat bahwa ciri karyawan atau individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi adalah:

- 1) Adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi.

3) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Menurut Spector (1997);

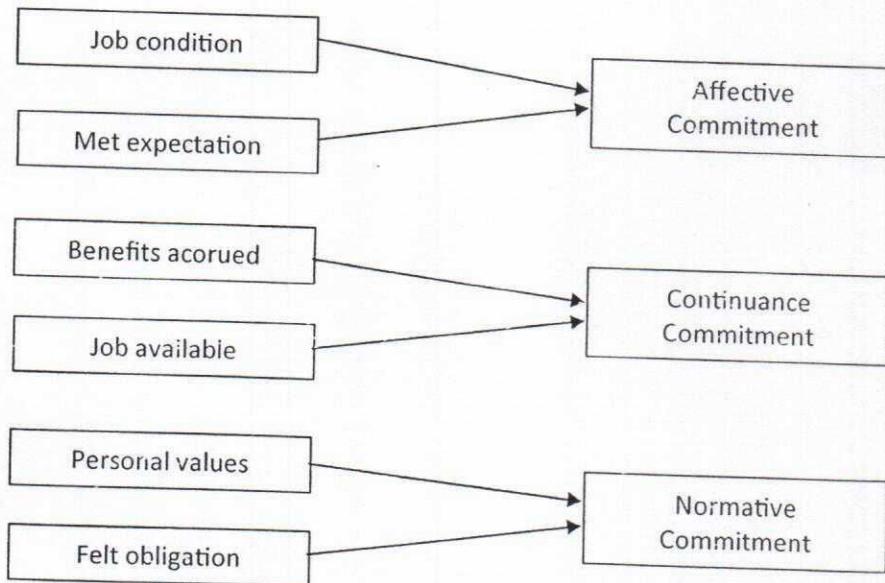
Bahwa di dalam komitmen organisasi terdapat dua konsep pendekatan, yaitu:

- 1) Pendekatan pertukaran (*exchange approach*)
Yaitu suatu pendekatan dimana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan oleh perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi.
- 2) Pendekatan psikologis
Yaitu suatu pendekatan yang menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap dan pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Meyer, Allen, dan Smith dalam bukunya Spector (1998) menggunakan bahwa terdapat 3 (tiga) komponen komitmen organisasional yaitu:

- 1) *Affective Commitment*
Yaitu komitmen yang terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- 2) *Continuance Commitment*
Yaitu komitmen yang muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji, dan keuntungan keuntungan lain, karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- 3) *Normative Commitment*
Yaitu suatu komitmen yang timbul karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.



Menurut Kanter (1986), bahwa dalam komitmen organisasi terdapat 3 (tiga) bentuk, yaitu:

- 1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)
Yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- 2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*)
Yaitu komitmen anggota kelompok organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain dalam organisasi.
- 3) Komitmen terkontrol (*control commitment*)
Yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

Proses terjadinya Komitmen Organisasi

Gary Dessler (1999), mengemukakan langkah-langkah/cara membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) *Make it charismatic*
Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang di jalankan sebagai pijakan, sebagai dasar berperilaku, bersikap dan bertindak.
- 2) *Build the tradition*
Segala sesuatu yang baik dalam suatu organisasi jadikanlah sebagai tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- 3) *Have comprehensive given procedures*
Bila ada keluhan atas komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- 4) *Provide extensive two way communications*
Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- 5) *Create a sence of community*
Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama berbagi, dan lain-lain.
- 6) *Build value homogeneity*
Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama.
- 7) *Share and share a like*
Sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.
- 8) *Emphasice baruraising cross utilization and teamwork*
Organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberi kesempatan yang sama pada anggota organisasi.
- 9) *Get together*
Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misal, sekali-sekali kegiatan produksi dihentikan dan

semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni, dan lain-lain.

10) *Support employee development*

Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi apabila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.

11) *Commit to actualizing*

Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

12) *Provide first yearst job challenge*

Karyawan masuk dalam organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkrit bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

13) *Enrich and empower*

Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton, karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya, dengan rotasi kerja memberikan tantangan dengan memberikan tugas, dan sebagainya.

14) *Promote from within*

Apabila ada lowongan jabatan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.

15) *Provide development activities*

Apabila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya juga jabatannya.

16) *The question of employee security*

Apabila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan akan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia merasa aman dan tidak takut akan adanya pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.

17) *Commit to people-first value*

Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

18) *Put it in writing*

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

19) *Hire "right-kind" managers*

Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain pada bawahan sebaiknya dibuat dalam bentuk tulis, bukan sekedar bahasa lisan.

20) *Walk the talk*

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Apabila pimpinan karyawannya berbuat sesuatu, maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Minner (1997) menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1) *Initial commitmen*

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:

- a) Karakteristik individu
- b) Harapan-harapan karyawan pada organisasi
- c) Karakteristik pekerjaan

2) *Commitment during early employmen*

Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun, faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah "pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat, atau bagaimana hubungan dia dengan pimpinannya, dan sebagainya.

3) *Commitment during later career*

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi, dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi

Menurut **Steers (1985)** bahwa yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi adalah:

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, variasi kebutuhan, dan keinginan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau, dan cara pekerja-pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Menurut **David (dalam Minner, 1997)** mengemukakan bahwa ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1) Faktor personal

Misalnya, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.

2) Karakteristik pekerjaan

Misalnya, lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.

3) Karakteristik struktur

Misalnya, besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawan.

- 4) Pengalaman kerja
Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Menurut **Stum (1998)**, terdapat 5 (lima) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Budaya keterbukaan
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Kesempatan personal untuk berkembang
- 4) Arah organisasi
- 5) Penghargaan kerja sesuai dengan kebutuhan

Menurut **Young, etc. all (1998)**, mengemukakan terdapat 8 (delapan) faktor utama yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Kepuasan terhadap promosi
- 2) Karakteristik pekerjaan
- 3) Komunikasi
- 4) Kepuasan terhadap kepemimpinan
- 5) Pertukaran ekstrinsik
- 6) Pertukran intrinsik
- 7) Imbalan intrinsik
- 8) Imbalan ekstrinsik

Menurut **Steers dan Porter (dalam Supriyanto, 2000)**, mengemukakan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal
- 2) Faktor organisasi
- 3) Non-organizational factors (faktor-faktor yang bukan dari dalam organisasi)

BAB XI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

Pengertian-pengertian

Motivasi

Banyak literatur di bidang manajemen dan psikologi mendefinisikan motivasi, namun demikian, sebelum kita mendefinisikannya terlebih dahulu kita harus memahami 3 (tiga) karakteristik pokok motivasi, yaitu:

1) Usaha

Usaha menunjukkan kepada kekuatan perilaku kerja seseorang, atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa usaha-usaha melibatkan berbagai macam kegiatan baik yang nyata maupun yang kasat mata.

2) Kemauan yang kuat

Kemauan yang keras ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya, dengan kemauan yang keras maka segala usaha akan dilakukan.

3) Arah atau tujuan

Merupakan sesuatu hal dari arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki seseorang.

Jadi, motivasi adalah suatu keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang yang diarahkan pada pencapaian hasil atau tujuan tertentu (yang berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja, kreatif, dan lain-lain).

Kepuasan Kerja

Menurut **Lock (dalam Luthans, 1995)**, kepuasan kerja adalah suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (*job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience*)

Menurut **Robbins (1996)**, kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan.

Menurut **Porter (dalam Luthans, 1995)**, kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima.

Menurut **Mathis and Jackson (2000)**, kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.

Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut **Gilmer (dalam As'ad)**, mengemukakan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1) Promosi

- 2) Keamanan kerja
- 3) Gaji
- 4) Perusahaan dan manajemen
- 5) Pengawasan
- 6) Faktor-faktor intrinsik pekerjaan
- 7) Kondisi kerja
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan
- 9) Komunikasi dan rekan kerja

Menurut **Gibson (1995)**, aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Upah
- 2) Jenis pekerjaan
- 3) Promosi
- 4) Penyelia
- 5) Rekan kerja

Menurut **Wexley dan Yuki (1992)**, aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Upah
- 2) Pekerjaan
- 3) Pengawasan
- 4) Teman kerja
- 5) Materi pekerjaan
- 6) Jaminan kerja
- 7) Promosi

Menurut **Robbins (1996)**, menyatakan bahwa aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah:

- 1) Upah
- 2) Pekerjaan
- 3) Promosi
- 4) Penyelia
- 5) Rekan kerja

Menurut **Lock (dalam Gibson, 1996)**, menyatakan bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah:

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang
- 2) Ganjaran yang pantas
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Rekan kerja yang mendukung

Menurut **Mathis and Jackson (2000)**, berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi, yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Gaji
- 3) Pengakuan

- 4) Supervisi
- 5) Kerjasama yang baik dengan rekan sekerja
- 6) Kesempatan untuk berkembang

Menurut **Suriati (2000)**, mengemukakan elemen-elemen kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pekerjaan yang menantang
- 2) Gaji yang adil
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Dukungan dari rekan kerja

Menurut **Smith, Kendail dan Hulin (dalam Luthans, 1995)**, mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) sumber kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Gaji
- 3) Kesempatan untuk promosi
- 4) Supervisi
- 5) Co-worker (rekanan/kerjasama)

Menurut **Luthan (1985)**, berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Gaji
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Promosi
- 4) Supervisi
- 5) Kelompok kerja
- 6) Kondisi kerja

Menurut **Nursyirwan dan Sanusi (1989)**, serta **Purnomosidi (1990)**, mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja adalah:

- 1) Rasa aman dalam bekerja dengan kelompok
- 2) Kepuasan terhadap atasan
- 3) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
- 4) Gaji
- 5) Kemajuan
- 6) Kesempatan untuk maju

Menurut **Timothy A. Judge and Shinicino Watanabe (1993)**, menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Kesempatan untuk promosi
- 2) Faktor intrinsik
- 3) Kondisi kerja
- 4) Pendidikan
- 5) Usaha pribadi
- 6) Sistem gaji
- 7) Jam kerja
- 8) Hakikat pekerjaan

9) Kesempatan untuk maju berkembang

Menurut Thomas dan Tymon's (1994), mengemukakan bahwa terdapat aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Gaji
- 2) Kesempatan untuk promosi
- 3) Hubungan dengan rekan kerja
- 4) Job assignments

TEORI MOTIVASI DAN TEORI KEPUASAN KERJA

Terdapat sejumlah teori motivasi dan kepuasan kerja, diantaranya adalah:

1. *Discrepancy Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Porter (1961), yang menjelaskan bahwa "kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan."

Locke (1969) dalam Gibson (1996), menambahkan bahwa "seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual (sesungguhnya) sesuai dengan harapan atau yang diinginkannya, semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang ia hadapi maka orang tersebut akan semakin puas."

2. *Equity Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Adam (1963) dalam Gibson (1996), mengatakan bahwa "karyawan atau individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Misal, gaji/upah, rekan kerja dan supervisi. Individu atau karyawan akan merasa puas bila jumlah aspek yang sebenarnya atau sesungguhnya dia terima sesuai dengan yang seharusnya dia terima."

3. *Opponent-process Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Landy (1978) dalam Gibson (1996), teori ini menekankan pada upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan emosionalnya. Maksudnya, perasaan puas dan tidak puas merupakan masalah emosional. Rasa puas dan tidak puas seseorang atau individu sangat ditentukan oleh sejauhmana penghayatan emosional orang tersebut terhadap situasi dan kondisi yang dihadapi.

Bila situasi dan kondisi yang dihadapi dapat memberikan keseimbangan emosional maka orang tersebut akan merasa puas, dan sebaliknya, bila situasi dan kondisi yang dihadapi menimbulkan ketidakstabilan emosi maka orang tersebut akan merasa tidak puas.

4. *Teori Maslow*

Teori ini dikembangkan oleh Maslow pada tahun 1954 (dalam Gibson, 1996). Menurut Maslow, bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang/bertingkat, mulai dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi. Tingkatan tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan psikologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan dasar manusia agar dapat bertahan hidup, seperti makan, pakan, perumahan.
- (2) Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*safety needs*), meliputi kebutuhan rasa aman dalam bekerja, keamanan untuk merdeka, atau bebas dari ancaman.

- (3) Kebutuhan akan merasa memiliki, sosial, dan kasih sayang (social needs), meliputi kebutuhan manusia untuk berinteraksi, berinteraksi dan berafiliasi dengan orang lain.
- (4) Kebutuhan untuk dihargai, yaitu kebutuhan manusia untuk merasa dihargai, diakui keberadaannya, diakui eksistensinya, prestise, kekuasaan, dan penghargaan dari orang lain.
- (5) Kebutuhan akan aktualisasi diri (self-actualization), yaitu kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian dan potensi dirinya sendiri secara maksimal.

5. Teori ERG Alderfer

Alderfer membagi hirarki kebutuhan manusia menjadi 3 (tiga) tingkatan [Alderfer, 1972 dan Gibson, 1996], yaitu sebagai berikut:

- (1) Eksistensi, yaitu kebutuhan-kebutuhan manusia akan makan, udara, gaji, air, kondisi kerja.
- (2) Keterkaitan kebutuhan-kebutuhan akan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang baik.
- (3) Pertumbuhan, kebutuhan-kebutuhan individu untuk memberikan kontribusi pada orang lain atau organisasi dengan memberdayakan kreativitas, potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

6. Teori Dua Faktor dari Herzberg.

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor (dalam Gibson, 1996). Teori ini memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidak-adaan faktor-faktor ekstrinsik. Kesimpulan hasil penelitian Herzberg adalah sebagai berikut:

- (1) Adanya sekelompok kondisi ekstrinsik (kondisi pekerjaan), meliputi gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas.
- (2) Adanya sekelompok kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas.

7. Teori Mc.Clelland

David Mc. Clelland, teori kebutuhan motivasi yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhan, yaitu 3 (tiga) kebutuhan:

- (1) Kebutuhan berprestasi (*need achievement*)
- (2) Kebutuhan berafiliasi (*need affiliation*)
- (3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need power*)

Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2000), terdapat tiga cara untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Menggunakan skala indeks deskripsi jabatan (*job description index*). Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin pada tahun 1969.

Cara penggunaannya adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan, dimana setiap pertanyaan harus dijawab oleh karyawan dengan jawaban ya, tidak, atau ragu-ragu. Dengan cara ini dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

- 2) Menggunakan kuisisioner kepuasan kerja Minnesota (*minnesota satisfaction questionnaire*).

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh **Weiss dan England** pada **1967**.

Skala ini berisikan tentang tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban, yaitu sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan jawaban-jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

- 3) Pengukuran berdasarkan gambar ekspresi wajah.

Pengukuran kepuasan kerja dengan cara ini dikembangkan oleh **Kunin** pada tahun **1955**.

Responden diharapkan/diharuskan memilih salah satu gambar wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Kepuasan kerja karyawan akan dapat diketahui dengan melihat pilihan gambar yang diambil responden.