

Penulis : Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd | Dr. Anzizhan, MM

PSIKOLOGI ORGANISASI DAN MANAGEMENT

The background of the cover is a deep blue. It features a network of faint, light blue icons including a person at a computer, a bar chart, a speech bubble, a musical note, a laptop, a book, a paperclip, and a gear. Two large, semi-transparent silhouettes of human heads in profile, facing each other, are positioned at the bottom. The left head is reddish-pink, and the right head is blue. Inside the heads, there are faint, glowing patterns resembling gears or neural networks. Colored arrows (purple, green, yellow, red) point from various icons in the upper half towards the heads.

LARISPA
LEMBAGA RISET PUBLIK
PENELITIAN SURVEY, KONSULTAN PIKADA DAN SEKTOR PUBLIK

Penulis:

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
Dr. Anzizhan, MM

PSIKOLOGI ORGANISASI DAN MANAJEMAN

Penerbit :

LARISPA
LEMBAGA RISET PUBLIK
PENGELUARAN SURVEY, KONSULTAN PILKADA DAN PENELITIAN PUBLIK

Copyright©2013 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang mengutip, menscan atau memperbanyak dalam bentuk apapun tanpa izin
tertulis dari penulis/Penerbit

Penulis:
Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
Dr. Anzizhan, MM

PSIKOLOGI ORGANISASI DAN MANAGEMEN, 2016
xii, 202 Halaman 155 x 24 cm
ISBN :

Design Sampul :
Eko Saputro ,

Editing :
Umsari Nasution

Penerbit:
LEMBAGA RISET PUBLIK
PENELITIAN, SURVEY, KONSULTAN PILKADA DNA SEKTOR PUBLIK
Jl. Sei Mencirim Komplek Lalang Green Land I Blok C No. 16 Medan 203522
Telp. (022) 82523903 Telp. (061) 7771 3025/8002 1139
Laman : www.larispa.or.id / www.komunitas-larispa.or.id

Dicetak oleh :
CV. Berkas Mandiri Baru
Jalan Mesjid No. 71 Kelurahan Kesawan
Medan 20111
Telp. 061 4518523, Phone : 081396877443

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 19 TAHUN 2002
TENTANG HAK CIPTA PASAL 72
KETENTUAN PIDANA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberikan izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan /atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,- (Lima milyar Rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan /atau denda paling banyak Rp. 5.00.000.000,- (Lima ratus juta Rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kaya, karena dengan nikmat, taufik dan hidayah-Nya, buku ini dapat diselesaikan penulisannya sesuai yang direncanakan.

Buku ini berjudul: **"PSIKOLOGI ORGANISASI DAN MANAJEMEN"** sebagai suatu kajian lintas disiplin yang menerapkan dimensi psikologi dalam berbagai aktivitas organisasi dan manajerial. Berbagai persoalan berkenaan masalah jiwa dan perilaku manusia sebagai individu dan kelompok yang wujud dalam suatu organisasi perlu memanfaatkan kajian Psikologi Organisasi dan Manajemen.

Ada fenomena yang menarik untuk dicermati dewasa ini bahwa semakin meningkat tuntutan terhadap perilaku manajerial yang berpihak kepada dimensi manusiawi para pekerja. Berbagai perselisihan ketenaga kerjaan antara tenaga kerja dengan pihak perusahaan yang diakibatkan perlakuan manajerial yang kurang memperhatikan kepuasan para pekerja. Di sini faktor pemahaman terhadap pengelolaan orang dari perspektif psikologi merupakan hal penting dalam mencapai kinerja, produktivitas dan kepuasan kerja.

Buku ini berusaha menawarkan kajian tentang psikologi organisasi manajemen yang dapat diaplikasikan dalam berbagai organisasi untuk mengarahkan personil agar memiliki kinerja tinggi. Selain itu ilmu ini membantu menciptakan organisasi yang produktif sehingga bermanfaat bagi kesejahteraan dan kemajuan bangsa. Berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan besar dan kecil memerlukan upaya peningkatan aplikasi konsep psikologi dalam organisasi dan manajemen perlu direspon para pembelajar dalam bidang manajemen dan praktisi manajerial pada berbagai perusahaan. Bagaimanapun keberadaan orang dengan segala keunikannya dalam organisasi sangat penting untuk mendorong dan meningkatkan produktivitas.

Dewasa ini, pasar global semakin berkembang pesat. Berbagai perusahaan multi nasional di abad ke-21 banyak menyerap tenaga kerja lintas budaya. Para manajer dan pekerja dari berbagai bangsa, etnik dan latar belakang sejarah juga perlu menjadi perhatian dan kajian para manajer profesional. Berbagai persoalan dalam perilaku pekerja sebagai suatu kepribadian yang unik memunculkan respon atas kepuasan kerja, motivasi kerja, stres, dan konflik serta faktor yang mengitarinya. Hal tersebut perlu menjadi perhatian para manajer dan pembelajar ilmu manajemen.

Para pemimpin atau manajer masa kini harus mampu mengantisipasi perubahan yang cepat. Diperlukan teknik-teknik manajemen yang baru untuk mencermati berbagai perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Berbagai perubahan yang disebabkan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi perlu diantisipasi dalam mengendalikan dan mengarahkan perubahan yang diinginkan dengan berbagai strategi bisnis global.

Mencermati pendapat Drucker (1999:73) bahwa tantangan utama abad ke-21 bagi manajemen dalam organisasi harus menjadi pemimpin perubahan. Sebagai pemimpin perubahan harus melihat perubahan sebagai peluang. Pemimpin perubahan melihat perubahan dengan mengetahui bagaimana memperoleh perubahan yang benar dan mengetahui bagaimana membuat efektivitas perubahan di dalam dan di luar organisasi. Keadaan tersebut memerlukan tindakan strategis, yaitu: (a) kebijakan untuk merancang masa depan, (2) metode sistematis untuk mencermati dan mengantisipasi perubahan, (3) cara yang benar untuk memperkenalkan perubahan di dalam dan luar organisasi, (4) kebijakan untuk keseimbangan perubahan dan keberlanjutan".

Selain menggunakan pengetahuan sendiri, para manajer juga perlu mendengar dan memanfaatkan pengetahuan bawahannya dalam mengarahkan perubahan organisasi dari berbagai pekerja lintasbudaya. Maka faktor-

dalam organisasi dan manajemen menjadi pengetahuan yang strategis dalam mengarahkan perubahan yang diinginkan. Bahkan para manajer akan dapat meraih sukses besar dalam perusahaan nasional atau multinasional.

Elashmawi dan Harris (1993:21), menjelaskan bahwa pertumbuhan pasar global, terutama pada saat ini berbagai bisnis sedang menghadapi pertentangan dengan hambatan baru-yang dapat membahayakan keberhasilan kerjasama usaha global. Problema mengatasi kesalahpahaman selama interaksi bisnis dapat diatasi dengan mencari kesamaan budaya mengacu kepada petunjuk budaya yang ada sekarang dalam setiap negara di dunia. Dalam upaya melaksanakan bisnis lintas-budaya, diperlukan usaha untuk membuat usaha memahami dan bekerja dalam satu petunjuk budaya. Setiap budaya memiliki keunikan cara menangani bisnis seperti halnya dalam berinteraksi sosial, dan mengunjungi kepada budaya tertentu serta harus mengenal perbedaan-perbedaan".

Perlu dihindari munculnya friksi antar sesama manajer dan antara manajer dengan pekerja karena perbedaan budaya. Bisnis global menghadirkan fenomena perbedaan budaya yang semakin mengemuka ke permukaan untuk menjadi bisnis kelas dunia. Strategi manajemen global harus berbasis kepada Psikologi Organisasi dan Manajemen. Setidaknya dengan penguasaan Psikologi Organisasi dan Manajemen dapat dilakukan upaya memahami perilaku individu pekerja dalam perspektif keperluan organisasi dan manajemen yang efektif. Di sini diperlukan manajer lintas budaya yang mengenal perbedaan berbagai budaya, karena terkait dengan perbedaan pribadi baik sebagai pekerja maupun sebagai manajer. Tuntutan terhadap pemahaman menyeluruh perilaku pekerja dalam kaitannya dengan kinerja dan produktivitas serta kepuasan kerja, maka perbedaan budaya harus dijadikan kekuatan tenaga kerja untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Berbagai pelatihan untuk pengenalan latar belakang budaya menjadi bahagian penting fokus manajemen

penting fokus manajemen global dalam lintas budaya dengan format keragaman budaya yang merembes ke dalam dunia bisnis kontemporer".

Suasana pekerjaan yang semakin rumit, persyaratan keterampilan yang diperlukan semakin canggih, perebutan tenaga kerja ahli dalam persaingan global, tuntutan kebutuhan pekerja yang semakin meningkat mau tidak mau memaksa para manajer harus benar-benar dekat dan memahami tataran psikologis dan sosial para pekerja. Tidak hanya masalah dimensi kepuasan kerja, komitmen tugas, stress, kebosanan, konflik dalam organisasi, kepribadian, perbedaan kepribadian, pengembangan diri dan pelatihan tapi juga perlu dicarikan aplikasi metode baru dalam pemberdayaan anggota organisasi.

Dalam mengatasi keterlambatan transformasi ilmu dan teknik bekerja, serta pemecahan masalah pekerjaan yang rumit, maka pemanfaatan berbagai strategi baru harus diaplikasikan. Seperti halnya, pembelajaran organisasi, pembentukan tim berpusat pada pekerja, tim yang mengorganisir dirinya, memimpin diri sendiri dan tim yang merancang dirinya sendiri untuk mengoptimalkan kinerja individu dan organisasi perlu menjadi perhatian para manajer di abad ini".

Semoga kehadiran buku ini dapat bermanfaat dan menawarkan gagasan baru yang lebih segar bagi optimalisasi kajian lintas disiplin ilmu. Psikologi Organisasi dan Manajemen akan dapat mendorong pemahaman terhadap terbinanya hubungan kerja yang manusiawi dan saling menguntungkan dalam spektrum kebaikan bersama umat manusia sebagai manusia ekonomik, manusia sosial, dan makhluk Tuhan yang paling mulia. Aplikasi prinsip dan teori psikologi dalam organisasi dan manajemen diperlukan mengoptimalkan produktivitas dan kepuasan kerja sehingga benar-benar kondusif bagi penciptaan hubungan kerja dalam dunia usaha dan industri yang berskala nasional, regional, dan internasional.

manajemen dan para pembelajar sebagai sumber pembelajaran dan pengembangan ilmu manajemen. Selain itu, upaya ini dapat memperkaya nuansa kajian manajemen dalam wacana manajemen abad ke-21.

Semoga kehadiran buku ini bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan membantu para praktisi merespon tantangan dan peluang perubahan dunia bisnis lewat perspektif psikologi organisasi dan manajemen !

Akhirnya, terima kasih kami sampaikan kepada Tim Redaksi PT. Rineka Cipta yang mendukung penerbitan buku ini. Kehadiran buku diharapkan membuka gudang cakrawala ilmu".

Medan, 16 Juli 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	viii
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
A. Fenomena Orientasi Manajemen Kontemporer	1
B. Dasar Perilaku Individu.....	12
C. Fokus Kajian Psikologi Organisasi dan Manajemen.....	13
BAB II: ANTARA PSIKOLOGI DAN MANAJEMEN	20
A. Psikologi.....	20
1. Pengertian Psikologi	20
2. Selintas Sejarah Psikologi	22
3. Psikologi dan Metode Ilmiah	24
4. Dinamika Psikologi.....	29
B. Organisasi.....	34
C. Manajemen	39
D. Psikologi Organisasi Manajemen.....	44
1. Latar belakang.....	44
2. Sejarah Psikologi Organisasi.....	49
3. Pendekatan Perilaku Kerja	52
BAB III: KONSEP DASAR PERILAKU DALAM ORGANISASI. 56	
A. Dasar Pemahaman Perilaku.....	56
B. Perbedaan Individu.....	61
1. Kemampuan dan Keterampilan.....	61
2. Faktor Demografi	63
C. Kepribadian, Sikap dan Persepsi	66
1. Kepribadian (<i>Personality</i>).....	66
2. Teori Kepribadian	68
3. Locus of Control	70
4. Sikap (<i>Attitude</i>)	73
5. Persepsi (<i>Perception</i>)	78
BAB IV: MENGENAL KEPUASAN KERJA.....	87
A. Pengertian Kepuasan Kerja	87
B. Teori Kepuasan Kerja.....	93
C. Faktor Organisasi dalam Kepuasan Kerja	95
D. Faktor Pribadi dalam Kepuasan Kerja	98
E. Kepuasan Kerja dan Motivasi.....	101
F. Hubungan Motivasi dengan Prestasi Kerja.....	103

BAB V: MOTIVASI KERJA	109
A. Pengertian Motivasi	109
B. Jenis Motivasi	114
C. Motivasi dalam Kepemimpinan	119
BAB VI: KONFLIK DAN STRES DALAM PEKERJAAN	128
A. Konsep Dasar Konflik.....	128
B. Sumber Konflik.....	133
C. Teknik Mengatasi Konflik	139
D. Stres sebagai Fenomena Kejiwaan	148
BAB VII: KINERJA DALAM ORGANISASI	162
A. Pengertian Kinerja	162
B. Jenis Kinerja	165
C. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	169
D. Perilaku Produktif dalam Perspektif Kinerja.....	171
E. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan	173
F. Asumsi dan Perspektif Kinerja.....	178
1. Asumsi Kinerja	178
2. Perspektif Kinerja	181
3. Perilaku Produktif.....	184
4. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan	191
DAFTAR PUSTAKA	195
TENTAN PENULIS	200

BAB I **PENDAHULUAN**

A. Fenomena Orientasi Manajemen Kontemporer

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, setiap organisasi perlu beradaptasi dengan lingkungan bisnis agar mampu bertahan dan bahkan berkembang. Di satu sisi para manajer perlu memahami lingkungan bisnis mencakup internal, eksternal, nasional maupun internasional. Di sisi lain, lingkungan sosial, ekonomi, politik dan budaya serta domestik juga harus dipahami. Sebut saja beberapa perusahaan, seperti perusahaan IBM, PT Telkom, PT. Indosat, Petronas, PT Caltex, PT. Chevron, PT.Astra Internasional, Tbk, Freeport dan Mobil Oil mampu bertahan dan berekspansi karena memiliki sumberdaya manusia (SDM) yang profesional, dan manajemen modern yang mampu menangkap lajunya perubahan dalam berbagai tanda-tanda perubahan zaman sampai ke puncak era informasi.

Setidaknya dalam pandangan umum, berbagai perusahaan yang disebutkan di muka berusaha melakukan tatakelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Melaksanakan manajemen perusahaan dengan baik dan jujur menjadi kunci keberhasilan jajaran manajemennya. Berbagai perusahaan raksasa berskala multinasional, dan transnasional mampu mendominasi pasar, atau menjadi pemimpin pasar (*market leader*), ada yang menggunakan hirarki yang rigid dari manajemen puncak sampai kepada pegawai level rendah. Sementara itu ada pula organisasi atau korporasi yang strukturnya bersifat fleksibilitas dalam merespon perubahan zaman untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu menghadirkan

produktivitas tinggi dan berkualitas dengan sumberdaya manusia yang memiliki kepuasan kerja tinggi.

Organisasi perlu dipelajari dan dipahami perilakunya agar dapat melakukan perubahan sehingga dapat bertahan dan berkembang di tengah semakin tajamnya kompetisi dan kerjasama antar negara dan perusahaan yang menuntut tersedianya sumberdaya manusia yang memiliki keahlian handal. Bagaimana seharusnya kesiapan sumberdaya personil yang tersedia mampu menggerakkan organisasi dan bekerja dalam dunia yang semakin cepat berubah? Di sini para manajer, perlu memfokuskan perhatian terhadap cara orang bekerja dalam organisasi dan interaksi antara satu dengan yang lain di dalam organisasi dan di luar lingkungannya. Para pesonil yang bekerjasama atau memberikan kontribusi secara individual dalam organisasi besar dan kecil, baik industri mobil, motor, elektronik, pesawat terbang, perkapalan, telekomunikasi, sandang, sepatu dan yang lainnya akan menghadapi perubahan spektrum bisnis dalam skala global dan lintas budaya yang memerlukan pendekatan psikologis semakin intens. Kehadiran para manajer lintas-budaya semakin diperlukan untuk memenangkan persaingan dan kerjasama global demi perluasan perusahaan dengan penghrapan tinggi terhadap sumberdaya manusia. Di sini, optimalisasi pendayagunaan SDM untuk mewujudkan daya saing lokal, nasional, regional dan global merupakan suatu keniscayaan bagi para manajer kelas dunia".

Dijelaskan Elashmawi dan Harris (1993:6), bahwa para manajer lintas budaya adalah orang yang kosmopolit, pemimpin inovatif yang melakukan komunikasi interkultural efektif dan seorang negosiator. Orangnya bekerja dengan menyenangkan di mana saja di dunia ini. Apakah dia mewakili bisnis, pemerintahan, yayasan dan kerjasama atau

seorang profesional yang menampilkan kinerja tinggi dalam kelas pekerja dunia.

Menciptakan merek dagang (*trade mark*) yang akrab dengan pelanggan menjadi hal yang diutamakan berbagai korporat kelas dunia. Sebut saja beberapa merek terkenal seperti Toyota, Daimler-Crysler, Disney, Panasonic dan CNN sudah dibentuk budaya manajemennya melalui proses panjang perjalanan bisnis yang bertengger di jajaran perusahaan skala *world class* (kelas dunia) dalam prestasinya. Itu artinya persaingan bisnis akan dimenangkan perusahaan yang mampu membangun citra bisnisnya dengan merek dan kepercayaan (*trust*) para pelanggan. Bahkan banyak perusahaan senantiasa mengusahakan keunggulan merek produk sebagai upaya merebut posisi sebagai pemimpin pasar (*market leader*) oleh para pelaku bisnis unggul. Namun perlu disadari bahwa perusahaan besar yang sukses bukan hanya berorientasi keuntungan semata (*profit oriented*), tetapi harus tetap memperhatikan etika bisnis, etika korporat yang tetap konsisten berpihak kepada kebutuhan lingkungan internal dan eksternal.

Banyak orang bekerja secara berkelanjutan pada berbagai industri, perusahaan dan perkantoran bisnis kelas dunia. Para pekerja terus menerus menghasilkan uang, barang dan pelayanan lintas negara dan lintas budaya serta memberikan kontribusi bagi kesejahteraan keluarga dan kemajuan masyarakat, bahkan bangsa. Hal ini merupakan fenomena dunia global. Kemajuan industri perkapalan di Inggris, industri mobil Jepang dan pendatang baru Korea Selatan, industri sandang, dan telepon seluler di Cina, perusahaan pesawat terbang Amerika, Prancis dan termasuk Indonesia serta banyak negara industri baru yang menciptakan keunggulan produk barang canggih menjadi bukti ilmu manajemen dan organisasi diaplikasikan dalam membantu memecahkan masalah kerjasama untuk

mencapai tujuan memudahkan kehidupan manusia dengan pemanfaatan ilmu dan teknologi.

Berkenaan dengan masalah tersebut Gibson, et al, (1995:85) menjelaskan bahwa kunci untuk pembangunan strategi kualitas yang berhasil adalah manajemen. Manajer harus menguasai cakupan mutu berbagai aspek dalam bisnis. Keadaan ini menuntut pergantian dalam kebanyakan gaya manajemen. Tetapi hal ini sudah harus dilaksanakan, dan perbaikan kualitas pelayanan dan produk harus dibuat sebagai prioritas utama dalam berbagai bisnis pada berbagai negara penentu kebijakan bisnis global pada berbagai perusahaan multinasional. Tegasnya mutu produk bisnis ditentukan oleh mutu secara komprehensif baik fisik maupun psikhis dalam interaksi personil dan organisasi.

Di sini, kreativitas dan inovasi personil sumberdaya manusia, dan organisasi menjadi satu kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Dalam perspektif ini, ilmu manajemen perlu semakin menempatkan diri pada orientasi sadar lingkungan internal dan eksternal, fisik dan non fisik. Bahkan ilmu ini perlu semakin menghargai posisi sumberdaya manusia sebagai hal yang sangat strategis untuk menciptakan bisnis yang sukses dan memenangkan kompetisi di pentas bisnis berkelas dunia.

Menurut Budihardjo, (2000) *human intellectual* merupakan salah satu penggerak manajemen dalam mencapai sasarannya yang bersifat *tangible* dan *intangible*. Organisasi adalah suatu sistem perilaku yang digerakkan manusia, baik manajer maupun pekerja harus mampu berinteraksi dengan baik dengan lingkungan bisnis global yang semakin kompleks. Suatu bisnis yang berkelanjutan harus tetap memperhatikan keperluan masyarakat dalam konteks lingkungan lokal, nasional, regional dan internasional. Hanya dengan tersedianya sumberdaya manusia (SDM) organisasi yang memiliki kecerdasan,

integritas pribadi, matang, dan terampil maka suatu organisasi akan dapat diarahkan mengejar visi, misi dan sasaran yang dicita-citakan.

Para manajer abad ke-21, ketika berkeliling dunia harus menangkap ulang denyut jantung perusahaan yang berhasil dan berkembang pesat. Para pekerja yang dengan kinerja tinggi telah menghasilkan produksi yang mendapat minat pasar luas. Di sinilah para manajer harus berani menangkap ulang perasaan, pikiran, hasrat dan keinginan pekerja untuk menjadi hidup efektif, menghasilkan produk berkualitas tinggi, dan memberikan kemungkinan pelayanan terbaik (*the best service*). Pada intinya, semua perusahaan yang memanfaatkan sumberdaya di dalam dan luar organisasi bergerak mengejar pada apa yang disebut *high performance* (kinerja tinggi). Orang sukses dunia memberi arti penting kinerja, karena kinerja adalah beberapa indikasi jelas dari prestasi superior seseorang atau organisasi sehingga membuat posisinya semakin baik dan populer. Memiliki reputasi kelas dunia. Tegasnya kinerja secara alamiah adalah harus merupakan fungsi sasaran dari perubahan utama-ketika seseorang menampilkan apa yang dihasilkan dari pekerjaannya. Untuk pemimpin perubahan, maka kinerja (*performance*) adalah mengantarkan hasil (nilai) sebagaimana diharapkan pemegang saham, pelanggan dan pegawai (Katzenbach and The RCL Team, 1991:26).

Ditegaskan oleh Gibson, et al (1997:4) bahwa mengelola orang secara efektif dalam organisasi adalah sarana yang sangat esensial untuk memberi hasil standar kehidupan menyenangkan, menjadi pimpinan ekonomi dunia, dan meningkatkan kualitas hidup bagi warga negara. Untuk memahami secara lebih baik perilaku orang dalam organisasi, diyakini bahwa setiap orang harus memahami

dan mempelajari secara formal tentang orang-orang, proses dan struktur dalam hubungan dengan organisasi.

Selain itu, faktor emosional juga harus menjadi perhatian para manajer, ketika merekrut para pegawai baru untuk pekerjaan baru. Kalau terhadap faktor luar kepada pelanggan, manajemen memberikan fokus utama yang sangat menentukan keberhasilan organisasi, perhatian, kepedulian, empati dan perhatian adalah menjadi bagian dari pelayanan. Tetapi jangan lupa bahwa bukan hanya kepada pelanggan yang diberi perhatian, justru para pekerja di dalam organisasi juga harus dimanusiakan, secara fisik, psikhis maupun sosial. Jika pegawai diberi tugas memberikan pelayanan prima, senyum dan menyapa pelanggan dengan baik plus lemah lembut, bagaimana mungkin akan terlaksana jika kepuasan kerja pegawai tidak diperhatikan. Akibatnya, pelanggan tidak tertarik dengan cara pelayanan yang miskin.

Dalam menghargai SDM organisasi, ada kaitan erat pendapat di atas dengan Senge (1990) dalam *Learning Organization*, ada lima prinsip utama organisasi pembelajar, yaitu: *systems thinking, personal mastery, learning, mental methods, shared vision dan team learning*". Kelima prinsip utama organisasi pembelajar sebagaimana dimaksud harus menjadi napas baru setiap organisasi yang dikelola para manajer yang berfokus pada pemanfaatan sumberdaya manusia yang efektif dalam perspektif kinerja dan produktivitas tinggi.

Sebagian psikolog mengkaji masalah yang berkenaan dengan perilaku di tempat kerja. Mereka terpanggil menerapkan dimensi psikologi dalam bisnis, industri, manajerial, pekerjaan, organisasi dan psikologi kerja. Bidang ini sudah ada dan dilakukan sejak perang dunia I. Karena itu, untuk sukses mengelola organisasi diperlukan pemahaman terhadap dimensi psikologis individu dan

kelompok dalam bekerjasama dan berinteraksi di tempat kerja. Para manajer sukses memiliki kemampuan membaca karakter dan perilaku teman kerja mereka. Hal ini mengantarkan mereka bertindak dalam cara yang benar, dan pada waktu yang tepat serta menghasilkan loyalitas yang baik, antusiasme, dan usaha orang-orang di sekitar mereka (Robinson, 1996:61). Itu artinya, para manajer perlu memahami dimensi humanistik para pekerja yang mau bergabung dalam organisasi pada jangka waktu lama untuk memenuhi kebutuhannya dan mencapai tujuan perusahaan.

Sering tidak disadari bahwa aktivitas organisasi bukan dibatasi pada satu negeri saja, atau peningkatan sejumlah kontak antara organisasi dalam berbagai negeri. Lingkaran budaya nasional tidak kurang mempengaruhi penjualan produk, pelayanan dan rekrutmen, alokasi dan pelatihan sumberdaya. Mengapa hal ini perlu terjadi? Manajemen semakin dituntut mengimplementasikan pendekatan holistik sehingga mampu mencapai kinerja yang optimal, yang mengutamakan mutu, lingkungan, dan *stakeholders* organisasi. Bahkan pada setiap organisasi harus terus menerus ditingkatkan integritas dan komitmen para anggota organisasinya".

Anderson dan Barker (1996) menjelaskan bahwa perubahan organisasi mencakup perubahan perilaku orang dan berfokus atas partisipasi dan tim kerja. Tantangan bagi organisasi dewasa ini adalah mengelola perubahan secara efektif. Jika gagal untuk mencapai perubahan maka akan secara cepat menghadapi ancaman yang terkait pada kemampuan organisasi untuk bertahan hidup".

Untuk itu, manajer masa depan harus benar-benar proaktif dan antisipatif terhadap perubahan eksternal organisasi. Diperlukan para manajer yang memahami kondisi internal perusahaan, baik modal, sumberdaya manusia, dan

sumberdaya teknologi, serta strategi manajemen (global dan aliansi global), selain harus memahami perkembangan eksternal meliputi; teknologi, kompetitor signifikan (kecil atau besar), pelanggan besar, pasar (besar dan meluas), kebijakan pemerintah dan multikultural serta hubungan eksternal. Semua ini perlu direspon para manajer berbagai perusahaan yang ingin berkembang pada masa kini dan menjangkau masa depan. Perbandingan manajer masa lalu dan masa depan, yaitu:

Manajer masa lalu	Manajer masa depan
Mengetahui semua Visi domestik	Manajer pembelajar Visi global
Memprediksi masa depan dari masa lalu	Mengangankan masa depan
Perhatian kepada individu	Perhatian kepada organisasi dan individu
Memiliki visi sendiri	Memudahkan visi kepada yang lain
Menggunakan kekuasaan	Menggunakan kekuasaan untuk memudahkan
Menyatakan sasaran dan metode	Proses khusus
Sendiri di puncak kedudukan	Bagian merupakan kesatuan tim
Aturan nilai	Menerima perbedaan aturan menyelesaikan kekacauan
Satu bahasa	Keragaman budaya
Mengutamakan kepercayaan dewan dan pemilik modal	Mengutamakan kepercayaan pemilik, pelanggan dan pegawai.

Tabel 1: Manajer Masa Lalu dan Masa Depan, Gibs, et al (1997:55).

Untuk mengatasi ekonomi global, organisasi terus menerus bergerak pada perubahan fundamental yang antisipatif. Dalam konteks ini, perlu dilakukan pembelajaran organisasi yang ditandai dengan mengatasi proses perubahan yang konstan dan level fleksibilitas tinggi. Berbagai pengembangan ini berimplikasi dengan manajemen kinerja individual. Dengan begitu pengembangan kinerja individual merupakan program yang sangat krusial untuk ditangani melalui pendidikan dan latihan sebagai investasi berharga bagi organisasi.

Untuk saat ini, aplikasi psikologi dalam manajemen dan organisasi akan semakin meningkat. Bahkan aplikasi konsep Psikologi Organisasi dan Manajemen ini berlaku terhadap semua sektor ekonomi, usaha produksi barang dan jasa serta tidak dibatasi kepada apa yang dikatakan perusahaan nasional atau multinasional. Karena internasionalisasi adalah kata dalam orientasi pasar, strategi kebijakan, penelitian, manajemen sumberdaya manusia, kompetisi dan kerjasama.

Menurut Colin P. Silverthorne (2005:1) dalam perkembangan terkini, psikologi lintas budaya memberikan suatu kerangka kerja pemahaman berbeda dan sama dalam fungsi social individu lintas budaya. Dengan melihat pada psikologi dalam konteks lintas budaya, maka kita dapat mempersiapkan individu dan organisasi bagi menghadapi tantangan organisasi masa kini. Tantangan ini mencakup suatu peningkatan dalam keragaman kekuatan kerja, khususnya di Amerika dan Eropa, pertumbuhan bisnis internasional, kemunculan lebih banyak perusahaan multi nasional, penggabungan dan perolehan lintas budaya, peran pemerintah dalam regulasi, deregulasi, atau privatisasi organisasi, dan kemunculan teknologi tinggi, dan sistem komunikasi. Semua tantangan ini dan dan perubahan sudah percepatan komunikasi lintas budaya dan dikembangkan kepada banyak perusahaan dan individu untuk nilai yang

beragam, norma, dan perilaku yang diperoleh dalam budaya orang lain.

Di sini perlu dicermati, perkembangan sosial politik akhir-akhir ini, seperti munculnya penyatuan jaringan ekonomi Eropah berimplikasi pada penyatuan mata uang "EURO" yang sudah memperkuat kekuatan ekonomi Eropah. Bahkan peningkatan migrasi dari negara-negara yang standar hidupnya rendah, atau tertekan oleh rejim pemerintah represif hanya akan memperkuat orientasi internasional dan interkultural dalam jaringan dan segmentasi tenaga kerja. Pengembangan ini melahirkan sejumlah pertanyaan bidang pekerjaan dan psikologi organisasi, sebagai berikut:

1. Apakah budaya suatu negeri mempengaruhi keadaan di mana suatu organisasi berfungsi? Jika demikian, hal utama yang harus menjadi perhatian adalah struktur organisasi yang dipengaruhi atau cara yang berbagai macam dari satu proses informal terjadi? Atau adakah pengaruh budaya mungkin dibatasi oleh sikap, nilai dan norma organisasi tanpa mempengaruhi keadaan di mana organisasi berfungsi?
2. Perhatian apa seharusnya diberikan kepada anggota pelatihan yang akan diberikan tugas luar atau akan memelihara kontrak aturan dengan pribadi atau organisasi dalam suatu negeri? Dalam cara apakah budaya idiosinkretis dalam perilaku organisasi atau hubungan antara individu dengan kelompok berbeda dari daerah asalnya harus diperhitungkan?
3. Apakah prinsip organisasi memberikan kontribusi kepada fungsi lebih efektif dalam suatu keadaan negeri memiliki hasil yang sama dalam negeri lain? Apakah dalam kasus ini hanya satu negeri berbeda efektif dalam cara yang berbeda?

Pertanyaan yang diberikan, faktor yang ada dalam kebanyakan penelitian membatasi masalah ini dalam hal sikap, kebutuhan, harapan dan pendapat dari setiap anggota dalam organisasinya, dan bagaimana budaya organisasi berperan dalam organisasi yang berbeda.

Mullins (2005:42) berpendapat bahwa konteks internasional manajemen dan perilaku organisasi berkenaan dengan tantangan manajer. Paling tidak ada satu tantangan utama yang dihadapi manajer pada abad ke-21 dari berbagai kajian bersumber dari lingkungan bisnis global. Faktor-faktor tersebut mencakup:

1. Peningkatan fasilitas komunikasi internasional mengarahkan pada peningkatan kesadaran keragaman dalam sikap di tempat kerja dalam masyarakat lain.
2. Tekanan kompetisi internasional sebagaimana halnya muncul industri baru, atau pasar bebas.
3. Penyebaran metode produksi dan proses bisnis lain lintas negara dan wilayah.
4. Aktivitas bisnis internasional sebagai contoh ; perusahaan multi nasional, persetujuan penggunaan lisensi perusahaan, pemutusan hubungan kerja antar satu unit dengan perusahaan negara lain.

Kesadaran ekologi tidak sekedar lingkungan fisik. Orientasi manajemen dewasa ini adalah *organization learning and development organization* merupakan karakteristik organisasi masa depan berparadigma holistik. Menurut Capra (1997), manajemen berorientasi masa depan bercirikan antara lain kerjasama, kemitraan, orientasi pada mutu, dan konservasi lingkungan yang semuanya didasari oleh pemikiran yang kreatif, intuitif, lateral, dan holistik. Semua ciri tersebut perlu dimiliki oleh setiap organisasi agar

mampu bertahan dan bersaing dengan organisasi (perusahaan) kelas dunia.

B. Dasar Perilaku Individu

Keberadaan persepsi, kepribadian, sikap, emosi dan rasa senang mempengaruhi perilaku individu (Schermerhorn, 2010:324). Ketika seseorang bekerja di bawah situasi yang menyebabkan gagal memberikan kepada mereka rasa hormat, maka perilaku mereka tertata dan cenderung kepada kinerja rendah, layanan terhadap pelanggan rendah, cenderung tidak hadir kerja, dan bahkan bertindak anti sosial. Tetapi ketika seseorang bekerja dalam latar dukungan, dan dengan perhatian pimpinan, maka perilakunya lebih positif, kinerja lebih tinggi, kurang ketidakhadiran, perhatian terhadap layanan warga, dan semakin berfungsi baik.

Furnham (2005:1-2) mengutip pendapat Baron (1986) yang menjelaskan ada beberapa pertanyaan pokok yang menjadi minat kajian ahli psikologi organisasi, yaitu:

1. Apakah secara kondisi aktual para pemimpin tidak diperlukan?
2. Apakah manajer laki-laki berbeda dari manajer perempuan dalam kepentingan cara kerjanya? atau dalam eksistensinya memiliki mitos berbeda?
3. Bagaimana individu tertentu belajar tentang cara yang benar untuk bertindak dalam organisasi? (bagaimana mereka melakukan sosialisasi dalam organisasi?)
4. Apa sumber yang membuat bias pekerjaan dalam penilaian kinerja pegawai?
5. Apakah informasi yang bersifat gosip dan jaringan komunikasi informal bersifat akurat?
6. Apa teknik terbaik dalam pelatihan kerja pegawai?
7. Taktik apa yang dapat digunakan untuk mengubah konflik organisasi menjadi tindakan lebih konstruktif

8. Bagaimana tindakan individu atau kelompok memperoleh kekuasaan dan pengaruh dalam satu organisasi?

9. Kondisi apa menyebabkan orang melakukan tindakan memberontak? Apa yang dapat dilakukan untuk mencegah tindakan reaksitif?

10. Bagaimana tindakan resistensi terhadap perubahan dalam organisasi dapat diatasi?

11. Bagaimana pengaruh teknologi baru mempengaruhi struktur dan efektivitas organisasi?

12. Langkah-langkah apa dapat dilakukan oleh pelaku bisnis untuk membuat lebih maju?

13. Faktor apa saja yang mengarahkan seseorang merasa puas atau tidak puas dalam pekerjaannya?

14. Apakah individu atau dewan dapat lebih baik membuat keputusan yang rumit?

C. Fokus Kajian Psikologi Organisasi dan Manajemen

Dalam sejarah ekonomi pada beberapa negara dalam lintasan tahun sebelum zaman sekarang ini, nampak bahwa ada peningkatan dalam industrialisasi dan orang-orang modern dalam menghabiskan bagian penting dari waktu kehidupannya untuk bekerja pada beragam eksistensi organisasi. Secara alamiah, para pekerja memiliki sikap, kebutuhan, harapan dan pendapat tertentu dan beragam ketika melaksanakan tugas sehingga mempengaruhi organisasi. Pada saat yang sama, apakah organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota organisasinya? Hal ini senyatanya menjadi kajian dalam hal interaksi antara pekerja dalam suatu organisasi. Itu sebabnya perilaku pegawai merupakan suatu bidang penelitian yang menarik, khususnya bila ditempatkan secara berbeda-beda dengan

latar belakang budaya yang di dalamnya saling berbeda, bahkan sangat majemuk jenis, model dan keadaannya.

Paling tidak ada dua pertanyaan pokok dalam kajian Psikologi Organisasi dan Manajemen, yaitu:

1. Hubungan langsung. Apakah ada interaksi antar karakteristik dan proses organisasi di satu pihak, dan apakah sikap, perilaku kerja dan kinerja orang-orang yang bekerja dalam organisasi di lain pihak? Dalam hal ini digunakan istilah interaksi, yaitu dimaksudkan mengacu kepada apa yang dibuat seseorang untuk mempengaruhi variabel organisasi atas perilaku dan sikap dari anggota organisasi seperti halnya mempengaruhi perilaku dan sikap (karakteristik tertentu) atas organisasi.
2. Faktor kontingensi. Dalam hal kondisi-kondisi di mana karakteristik dan proses organisasi berhubungan dengan sikap (sebagai contoh: komitmen terhadap organisasi, kepuasan), atau terhadap perilaku kerja tertentu (sebagai contoh: produktivitas, usaha, ketidakhadiran, pergantian personil/pegawai)?

Ada beberapa asumsi yang dimunculkan kondisi ini, (kondisi faktor kontingensi) dalam pertanyaan kedua sehingga bertambah faktornya dalam organisasi itu sendiri. Dalam hal ini, faktor teknologi, sifat dasar pekerjaan, dan produk, ukuran, sentralisasi, formalisasi, spesialisasi. Dan faktor kontingensi mungkin dijumpai dalam hal individu dan kelompok, seperti; usia, jenis kelamin, tingkat sosial ekonomi, jenjang dalam organisasi dan pendidikan. Hal lainnya yang berbeda dengan masalah di atas yang menempati masalah dalam lingkungan luas baik fisik maupun sosial, seperti kondisi geografis, struktur politik negara, tingkat perkembangan negara, tingkat pengangguran, dan sistem nilai yang dominan.

Pada akhirnya tujuan yang ingin dicapai Psikologi Organisasi dan Manajemen adalah bagaimana mengelola suatu organisasi sehingga pegawai merasa gembira dan produktif- atau menciptakan situasi yang didalamnya pekerja dan manajer merasa puas dengan hasil yang dicapai (Sters, 1990:396).

Dalam psikologi organisasi masih ada pertanyaan lain yang muncul, seperti persoalan saling hubungan antara karakteristik organisasi. Begitu pula munculnya berbagai pertanyaan hubungan antara sikap kerja, dan penampilan kerja/kinerja. Bagaimanapun luasnya bidang kajian psikologi organisasi dalam hal prinsip adalah berkaitan dengan "organisasi" dan "perilaku individu" yang tidak bisa dibatasi oleh salah satu aspek lain dari organisasi.

Kebanyakan orang mencari kehidupan atau bekerja dalam berbagai organisasi, instansi atau perusahaan. Di dalamnya ada kontrak psikologis, antara orang-orang yang bersedia bekerja dengan tugas pokok dan fungsi organisasi (Bayle, Dkk, 1991:37). Kontrak dimaksud kadangkala dituliskan atau berlangsung secara formal. Negosiasi kontrak tersebut ditata dalam berbagai item, seperti gaji, jam kerja, libur tahunan, hak senioritas di antara yang lain. Dalam konteks bekerja dalam satu perusahaan atau organisasi, maka ada kontrak psikologis yang formal dengan setiap pegawai, karena menyangkut hak dan tanggung jawab begitu seseorang diterima dan mau bekerja dalam satu perusahaan atau organisasi.

Kontrak psikologis merupakan seperangkat harapan yang diajukan oleh individu dan kekhususan harapan dari individu dan organisasi yang diberikan dan diterima seseorang dari orang lain dalam tugas-tugas dan hubungan kerja (Bayle, Dkk, 1991:37). Dengan begitu, hubungan kerja dalam satu organisasi dapat berlangsung karena kontrak psikologis ini dilakukan sehingga terjadinya hubungan

pengharapan antara banyak pribadi orang dengan hubungan formal dengan organisasi.

Hubungan timbal balik antara pribadi-pribadi sesuai kontrak dengan organisasi menghasilkan kontribusi, dengan berbagai nilai dan usaha yang dilakukan sehingga menghasilkan produk dan jasa. Dengan kontribusi yang diberikan, maka seseorang diakui dan diterima secara benar sebagai sumberdaya organisasi. Kontribusi yang bernilai sebagaimana diberikan seseorang dalam organisasi sesuai kontrak psikologisnya dengan maksud memenuhi berbagai kebutuhan, baik individu maupun organisasi. Faktanya, bahwa seseorang yang melakukan kontrak dengan organisasi memberikan kontribusi dalam wujud pelayanan berbagai kebutuhan organisasi, menyangkut usaha-usaha/kegiatan, kepatuhan, pengetahuan, keterampilan, kreativitas, waktu dan lain-lain. Hak-hak inilah yang diberikan seseorang kepada organisasi. Sedangkan organisasi memberikan pelayanan kebutuhan individu, menyangkut gaji, keamanan, keuntungan, perumahan, status, karir, kebanggaan dan lain-lain (*inducements*). Kompleksitas hubungan individu dengan organisasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan, kadang menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan dalam diri dan manajemen organisasi. Kadangkala organisasi tidak hanya dipandang sebagai penjamin kebutuhan hidup melalui bekerja, tetapi juga menyangkut masa depan yang panjang. Begitu pula organisasi memiliki kebanggaan dengan personil yang berkualitas sesuai dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagaimana ditetapkan dalam kontrak dan kontribusi yang diberikan.

Selain itu, perspektif lintas budaya juga bersentuhan dengan persoalan dalam perilaku individu dan organisasi. Menurut Drenth (1998), berkenaan dengan perspektif lintas-budaya (*cross-cultural*), dua pertanyaan umum hanya

ditandai untuk ditransformasikan kedalam perilaku personil dan kelompok. Dalam hal ini kedudukan anggota organisasi dan karakteristik organisasi perlu dipahami sebagai berikut:

1. Dapatkah faktor budaya menjelaskan perbedaan berikut:
a. Karakteristik organisasi, faktor manakah yang mungkin mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja orang-orang dalam organisasi.

b. Sikap dan perilaku orang dalam organisasi, yang manakah mungkin mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi.

2. Adakah keadaan faktor budaya dalam suatu organisasi berhubungan antara organisasi dan perilaku manusia?

Pertanyaan kedua mengacu kepada fakta bahwa hubungan antara karakteristik organisasi tertentu (iklim, ukuran, karakteristik formal) dalam satu sisi, dan perilaku kerja pegawai (kepuasan kerja, gaya kepemimpinan partisipatif, kinerja, dll), di lain pihak mungkin dapat berbeda dari satu budaya dengan lainnya. Di sini muncul manajemen lintas budaya (*Cross Cultural Management*), yang mencakup kajian tentang perilaku individu dalam organisasi dalam lintas dunia. Kajian ini menjelaskan perilaku organisasi dalam dunia dan budaya, perbandingan perilaku organisasi lintas negara, dan budaya serta usaha memahami dan meningkatkan interaksi perilaku dengan teman kerja, klien, penyedia dan kelompok usaha dari berbeda negeri dan budaya. Itu artinya manajemen lintas budaya berusaha untuk memperluas kajian manajemen domestik untuk menajalankan pertimbangan global dan multibudaya" (Gibs, et al, 1997:54).

Tidak semua perbedaan nasional dapat dipertimbangkan menjadi perbedaan budaya, selain itu fakta bahwa banyak publikasi perkataan lintas budaya dan lintas bangsa, secara sinonim digunakan bersama. Perbedaan

bahasa, hukum, agama, pendidikan, geografi, dan iklim, ekonomi faktor teknologi, dan banyak lagi faktor atau aspek lainnya. Banyak dari aspek ini dipengaruhi oleh faktor budaya. Tetapi tidak berarti bahwa faktor tersebut disederhanakan dengan makna budaya. Di sisi lain, juga yang ada dalam suatu negara, suatu keragaman budaya yang luas dapat ditemukan.

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan pembagian keyakinan dan nilai yang hidup kepada anggota baru. Aspek dari budaya organisasi adalah mencakup cara-cara penerimaan perilaku (formal versus informal), peranan (manajer versus anggota/bawahan), dan norma (keketatan versus fleksibilitas). Peran adalah pola perilaku yang diharapkan berkenaan dengan kedudukan individu. Norma adalah aturan yang mengatur perilaku. Norma organisasi harus dimiliki oleh setiap pegawai (Smither, 1996:15).

Perilaku organisasi merupakan hal yang juga harus dipahami oleh setiap manajer atau gaya manajemen yang diterapkan. Bagaimanapun, perilaku individu dalam kelompok adalah segala sesuatu lebih dari sekedar penjumlahan keseluruhan tindakan pribadi dengan cara tersendiri. Dengan kata lain, jika individu bertindak dalam kelompok, mereka bertindak secara berbeda dari apa yang dilakukannya sendiri. Bahkan harus dipahami bahwa kelompok kerja adalah sebagai bagian penting dalam setiap organisasi (Robbins, 1991:273).

Berbagai peran yang dijalankan oleh individu dalam organisasi memiliki makna bagi dirinya dan bagi organisasi. Mengapa berbagai individu berbeda mau bekerja dalam satu organisasi yang berisikan berbagai budaya berbeda? Peran individu sebagai manajer, direktur, pengawas, pegawai, penghubung dan lain sebagainya menuntut seperangkat perilaku yang disesuaikan dengan tujuan organisasi. Antara tujuan individu dan tujuan organisasi menentukan perilaku

individu dalam peran tertentu pada sebuah organisasi. Dimensi psikologi organisasi menjadi hal yang penting dalam menyelaraskan peran individu dalam kelompok untuk menciptakan perilaku organisasi. Robbins (1984:296) menjelaskan peran adalah seperangkat perilaku yang diharapkan berkaitan dengan pekerjaan seseorang dalam kedudukan tertentu dalam unit sosial". Norma adalah pernyataan standard yang diterima yang dibagi oleh anggota kelompok.

Pendekatan budaya adalah didefinisikan sebagai segala sesuatu yang tidak dapat dijelaskan melalui pengenalan faktor-faktor tertentu saja. Karena itu, budaya sebagai faktor residu, dimana budaya sebagai sisa atau peninggalan sebagaimana "kotak hitam" setelah dikenali didalamnya ada sejumlah faktor penentu yang memungkinkan mempengaruhi. Pendekatan ini tidak memiliki banyak kekuatan penjelasan juga. Mengacu kepada Jahoda (1980), budaya adalah sebagai pola sikap, nilai dan norma dalam dibuat masyarakat yang eksis sebagai hal mempengaruhi perilaku kelompok masyarakat. Demikian pula dalam organisasi, maka ada pola perilaku kelompok manusia yang diperoleh dan ditransmisikan dengan simbol; sebagai hal inti dari susunan budaya dari nilai tradisional dan khususnya nilai yang menyentuh mereka kemudian disebut budaya (Kluckolm, 1951) dan Parson (1958) menyebutnya sebagai pola dari peran dan norma yang ditambahkan dalam sejumlah nilai" (budaya). Jadi deskripsi budaya adalah mengacu kepada peran dan norma dari sejumlah populasi masyarakat dan tidak hanya kelompok yang ada pada banyak level tingkah rendah, seperti persekutuan dan lembaga atau bahkan sampai pada perusahaan atau bahkan bagian dari perusahaan besar.

BAB II

ANTARA PSIKOLOGI, ORGANISASI DAN MANAJEMEN

A. Psikologi

1. Pengertian Psikologi

Psikologi termasuk ilmu yang menarik diperbincangkan, karena menyangkut jiwa manusia dan aktualisasi jiwa yang nampak dan menjadi perilaku. Secara etimologis, istilah psikologi berasal dari bahasa Yunani, yaitu dari kata *psyche* yang berarti "jiwa", dan *logos* berarti "ilmu". Dengan demikian, secara harfiah, psikologi berarti ilmu jiwa, atau ilmu yang mempelajari tentang gejala-gejala kejiwaan (Alex Sobur, 2002:19).

Secara sederhana dipahami bahwa psikologi adalah ilmu yang mempelajari tentang gejala jiwa. Dijelaskan oleh Lerner, et al (1986:4), bahwa: "*Psychology is the scientific study of mental and behavioral functioning*". Pendapat ini mengaskan bahwa ilmu jiwa merupakan ilmu yang mempelajari jiwa dan fungsinya dalam perilaku". Sebagai ilmu (*science*) maka psikologi mempelajari faktor internal manusia (mental), dan juga faktor eksternal keseluruhannya sebagai manifestasi jiwa yaitu perilaku". Dalam kajian psikologi, aspek mental sebagai faktor internal menunjukkan adanya fenomena seperti; kesadaran, persepsi, pembelajaran, ingatan, kecerdasan, dan motivasi".

Wortman and Loftus (1985:3) menyebutkan psikologi sebagai ilmu adalah seperangkat prosedur, hasil observasi sistematis berupa fakta-fakta tentang perilaku dan pengorganisasian fakta kemudian digeneralisasikan, atau hukum yang berusaha menjelaskan mengapa manusia dan hewan lainnya bertindak sebagaimana adanya".

Sejatinya, jiwa manusia adalah misteri bagi dirinya sendiri. Jiwa sulit dipahami. Namun manusia meyakini bahwa pola perilaku, dan pikiran manusia dapat dipahami. Karena hal itu menjadi suatu pola yang menunjukkan fenomena dari kejiwaan manusia. Pola itulah yang dapat dipahami dengan observasi yang penuh kehati-hatian, dan diukur dengan cara memahami respon orang dalam berbagai situasi.

Artkinson, et al (1983:15) mengemukakan bahwa psikologi dapat dipahami: "*as the scientific study of behavior and mental process*". Di sini yang menjadi perhatian psikologi adalah perilaku yang teramati". Dengan demikian, pemahaman terhadap proses mental harus melalui perilaku yang teramati secara berulang sebagaimana data yang ada dalam pengalaman hidup seseorang dan kelompok.

Robbins (1984:3) menjelaskan bahwa psikologi adalah ilmu yang berusaha untuk mengukur, menjelaskan dan mengubah perilaku manusia. Ahli psikologi peduli dengan diri mereka dengan mempelajari dan mengusahakan untuk memahami perilaku individual. Kontribusi pertama dan penambahan lanjutannya terhadap pengetahuan perilaku organisasi adalah teori pembelajaran, teori kepribadian, psikologi konseling dan banyak lagi hal yang penting, psikologi organisasi.

Kajian awal terhadap psikologi organisasi adalah berkenaan dengan diri manusia berkenaan tentang kelelahan (*fatigue*), kebosanan dan banyak faktor lain yang relevan terhadap kajian kondisi kerja yang dapat merintangi efisiensi kerja dan kinerja seseorang. Lebih banyak lagi belakangan ini yang muncul. Kontribusi pemikiran semakin berkembang mencakup pembelajaran, persepsi, kepribadian, pengambilan keputusan pribadi, pelatihan, kepemimpinan efektif, kebutuhan dan motivasi kekuasaan, kepuasan kerja, penilaian kinerja, pengukuran sikap, dan pemeliharaan umumnya terhadap perilaku diantara anggota organisasi untuk memudahkan pengulangan perilaku yang diinginkan.

Menurut Lerner, et al (1986:4), sebagai suatu ilmu, psikologi memiliki cakupan kajian yaitu: bagaimana manusia berperilaku dalam situasi kelompok?, perilaku apa yang ditampilkan manusia ke permukaan dalam berbagai peristiwa kehidupan?, perilaku apa yang ditunjukkan oleh bayi, anak-anak, dan dewasa, serta perilaku apa yang dapat disebut sebagai perilaku yang keluar dari pola aturan atau penyakit jiwa yang cenderung mengasingkan diri (*schizophrenia*) yang juga disebut depresi mental.

Apa fungsi ilmu jiwa? Wortman and Loftus (1985:3) menyimpulkan psikologi bertujuan memajukan kesejahteraan manusia, batang tubuh informasi yang dapat diaplikasikan untuk membantu memecahkan berbagai macam problema individu dan kelompok". Perilaku mengacu kepada tindakan atau gerakan fisik. Dalam hal ini, psikologi berkenaan dengan kajian terhadap fungsi jiwa dan perilaku individu. Sementara ilmu sosial lainnya, mengkaji perilaku manusia dari segi kelompok (sosiologi), kemasyarakatan atau budaya (antropologi). Ahli psikologi mengkaji fungsi kejiwaan dan perilaku individu yang ditampilkan dalam fenomena berpikir, merasa dan berkehendak.

Dengan mempelajari psikologi, menurut Alex Sobur (2002:19) berarti ada usaha untuk mengenal manusia. Mengenal berarti dapat memahami, menguraikan dan menggambarkan tingkah laku, dan kepribadian manusia beserta aspek-aspeknya. Selain itu, mempelajari psikologi berarti mengetahui aspek-aspek kepribadian (*personality traits*). Salah satu sikap kepribadian itu, adalah sikap keterbukaan (terbuka terhadap dunia luar), dan bersedia memahami diri orang lain.

2. Selintas Sejarah Psikologi

Semua disiplin ilmu memiliki sejarah sendiri dalam menjadikan dirinya benar-benar berdiri sendiri setelah filsafat mencapai puncak dinamikanya. Menurut Sobur (2002:35),

dalam sejarah ilmu pengetahuan, bahwa ilmu ekonomi umpamanya baru lahir pada akhir abad ke-18, sedangkan sosiologi lahir pada abad berikutnya. Ilmu-ilmu arkeologi dan antropologi fisik lahir pada masa kolonialisme Eropa Barat pada abad ke-19 dan ketika kolonialisme menjadi lebih berbudaya. Hal itu seolah-olah ditandai dengan lahirnya antropologi budaya. Ilmu psikologi baru berkembang setelah timbul urbanisasi dan industrialisasi, tetapi ilmu pemerintahan dan sejarah sudah dikenal sejak zaman Yunani. Mengapa ilmu-ilmu tertentu lahir pada waktu dan tempat tertentu? Ini menunjukkan historitas ilmu-ilmu sosial. Bahkan ilmu-ilmu eksakta, kealaman, dan biologi juga mempunyai konteks sosio-historis. Misalnya ilmu ekologi atau fisika nuklir baru lahir pada abad ke-20.

Ada banyak tokoh psikologi, di antaranya; William James, Wilhem Wundt, Stanley Hall, dan J.B Watson. Pada mulanya, tahun 1870-an psikologi disebut sebagai *mental philosophy* (filsafat jiwa) yang menjadi cabang filsafat. Baru mulai tahun 1875, William James (1842-1910) bapak psikologi Amerika membuka pertama kali laboratorium psikologi yang dirancang semula untuk demonstrasi, bukan untuk percobaan. Baru kemudian tahun 1879, Wilhem Wundt (1832-1920), bapak psikologi Jerman, membuka laboratorium psikologi untuk percobaan. Dia mengemukakan teori struktur jiwa, yang kemudian dikenalnya dengan komponen; sensasi (perasaan aneh), imej (kesan), dan perasaan".

Charles Darwin (1809-1882), menjadi tokoh aliran teori evolusi berdasarkan gagasan seleksi alamiahnya dan "kebertahanan hidup". Semua binatang memiliki fisik dan karakteristik perilaku dengan tuntutan dari lingkungan menyebabkan kebertahanan hidup dengan melakukan reproduksi.

G.Stanley Hall mempromosikan psikologi ilmiah di Amerika. Ia mendirikan *American Association of Psychological Association* (APA) sebagai asosiasi Psikolog Amerika tahun

1892, dan menjadi presiden pertama organisasi tersebut. Teori yang disarankannya adalah teori perkembangan manusia yang didasarkan kepada transisi dari teori evolusi Darwin". Selanjutnya J.B Watson (1878-1958), mengusulkan teori Behaviorism". Dia memfokuskan pengukuran perilaku manusia dengan "response" (R) kepada stimulus objektif (S). Dengan kajian *S-R Connection*, bagaimana dorongan yang diberikan dengan lingkungan terkendali dilihat dari respon binatang", maka psikologi mengambil lahan kajian ilmu alamiah lainnya, seperti fisika dan kesehatan".

3. Psikologi dan Metode Ilmiah

Psikologi didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari tingkah laku manusia dalam hubungan dengan lingkungannya. Tingkah laku di sini berarti juga melibatkan proses mental manusia (Sobur, 2002:40). Lebih jauh dijelaskan Sobur (2002), jika suatu pengetahuan sudah memiliki syarat-syarat yang ditetapkan maka dapat dikatakan sebagai ilmu, yaitu: (1) mempunyai objek tertentu, (2) mempunyai metode tertentu, (3) sistematis, (4) universal.

Objek material ilmu adalah apa saja yang berkenaan dengan fakta, gejala atau pokok-pokok yang nyata dipelajari dan diselidiki ilmu pengetahuan. Psikologi memiliki objek material yang jelas yaitu manusia, sama halnya dengan sosiologi, antropologi, dan komunikasi. Sedangkan ilmu yang mempelajari jiwa manusia dan tingkah lakunya adalah psikologi. Adapun yang mengkaji tentang bermacam jenis manusia dan semua aspek dari pengalaman-pengalaman manusia adalah antropologi. Selain itu, yang mempelajari manusia dalam ikatan kelompok adalah sosiologi, dan ilmu yang mempelajari pernyataan antar manusia adalah ilmu komunikasi (Sobur, 2002:41).

Ditegaskannya lebih mendalam bahwa psikologi mempunyai objek material yaitu manusia, dan objek

formalnya, atau sudut pandang keilmuannya adalah segi tingkah laku manusia, dan objek tersebut bersifat empiris.

Psikologi sebagai ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri telah menggunakan metode-metode ilmiah dalam mengumpulkan data dan informasinya. Yang dimaksud metode ilmiah adalah suatu cara kerja yang mengikuti prosedur ilmiah untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan suatu ilmu pengetahuan. Suatu metode ilmiah, antara lain memiliki ciri-ciri, yaitu:

1. Objektif; artinya dapat memberikan data dan informasi yang benar sesuai dengan keadaan objek yang sesungguhnya
2. Adekuat; artinya memadai, sesuai dengan masalah, dan tujuannya
3. Reliabel; artinya dapat dipercaya, memberikan informasi yang tepat dan tepat
4. Valid; artinya dapat dipercaya (sahih) sesuai dengan objeknya/kenyataan
5. Sistematis; artinya memberikan data/informasi yang tersusun baik sehingga memudahkan penarikan kesimpulan, dan
6. Akurat; artinya memberikan data/informasi dengan teliti (Sobur, 2002:43).

Metode ilmiah digunakan dalam psikologi mencakup: (1) observasi naturalistik, (2) observasi terkendali, (3) observasi eksperimental, (4) observasi melalui penggunaan kuesioner dan interview. Setiap metode ilmiah ini memiliki keunikan dalam penataan karakteristik observasi dengan kekuatan dan kelemahan masing-masing.

Dalam jenis observasi ini, ahli psikologi berusaha untuk melihat segala sesuatu sebagai eksistensi yang alamiah. Karena itu, psikolog mencoba mengamati segala sesuatu dengan tidak mengganggu seperti adanya peristiwa secara aktual dalam latar kehidupan nyata. Satu waktu seorang psikolog tertarik dan mengamati sikap agresif dalam

perilaku yang ditunjukkan anak umur 5 tahun dalam bermain. Perilaku tertentu yang ditunjukkannya mungkin dikelompokkan seperti; memukul, mendorong, dan melempar segala sesuatu kepada orang lainnya. Di sini para psikolog ingin mengetahui perilaku yang ditunjukkan anak umur 5 tahun sebagai tindakan agresifnya, maka berapa kali dan pada kesempatan apa hal itu dilakukannya. Observasi naturalistik mungkin memilih cara observasi untuk memperoleh data perilaku dimaksud. Psikolog akan mencari anak usia 5 tahun ketika bermain, di sekolah taman kanak-kanak, atau tempat kelompok bermain (*play group*). Ketika itu semua perilaku bermain anak diobservasi dan dicatat sesuai latarnya, sehingga dapat diketahui bagaimana perilaku agresif anak umur 5 tahun muncul, dan kapan anak-anak berperilaku demikian".

Metode observasi terkendali dapat dilaksanakan untuk meningkatkan perilaku yang diobservasi dan minat. Tujuan ini harus dengan kemungkinan situasi terkontrol ketika perilaku itu diamati. Ketika psikolog meyakini bahwa agresivitas anak umur 5 tahun tidak terjadi sangat sering dan ingin dipelajari maka harus digunakan observasi terkendali. Disarankan bahwa anak umur 5 tahun, ditempatkan di dalam sebuah kamar dengan alat permainan yang sangat aktif yang dapat digunakan oleh hanya satu orang anak pada satu waktu. Setelah memasukkan anak dalam situasi ini pada waktu yang singkat dapat diharapkan untuk melihat beberapa agresivitas sebagaimana didefinisikan".

Observasi terkontrol memungkinkan psikolog untuk mempengaruhi observasi sebab dia mengontrol dan memanipulasi situasi. Di sini situasi dipilih atas dasar untuk kemungkinan agar anak-anak menghasilkan perilaku dari minatnya. Teknik ini juga mengandung kelemahan karena dengan teknik ini psikolog melakukan manipulasi, lalu tidak dapat diketahui juga faktor mana yang mempengaruhi

agresivitas anak dalam bermain pada situasi dan waktu tertentu meskipun ada manipulasi situasi". Eksperimen terkendali ini memberikan kepada psikolog pemahaman terbaik dari dasar perilaku orang dalam situasi tertentu. Dalam suatu eksperimen terkendali, psikolog sejatinya berusaha memanipulasi peristiwa yang diyakini akan mempengaruhi perilaku seseorang. Karena itu, di samping pengendalian situasi, psikolog juga mengontrol kenyataan peristiwa yang ada terhadap orang dalam situasi tertentu. Kontrol tertentu digunakan untuk melihat apakah hasilnya bila orang-orang ditampilkan dalam keadaan tertentu. Sasarannya adalah untuk membangun hubungan sebabakibat, dan psikolog berharap menemukan bukti bahwa perubahan dalam "X" disebabkan (dipengaruhi) perubahan dalam "Y". Dalam percobaan yang dilakukan psikolog melakukan kontrol itu penting yang memberikan pengaruh bahwa tindakan atas subjek yang diteliti. Tentu saja, apakah subjek bertindak bergantung atas keadaan yang dikontrol".

Di dalam penelitian ini ada variabel bebas (*independent variable*), berbagai keadaan yang mendorong subjek melakukan sesuatu. Suatu variabel dipahami sebagai segala sesuatu yang dapat mengubah keadaan seperti; kebisingan, umur, tinggi, inteligen dan banyak faktor yang lain. Tegasnya variabel bebas adalah sesuatu yang mengubah kondisi. Sedangkan variabel lain adalah variabel terikat (*dependent variable*), sesuatu yang menerima respon dari stimulus subjek. Dalam suatu perilaku eksperimen ditunjukkan dalam respon dari variabel bebas, disebut variabel terikat. Tegasnya, variabel bebas terikat adalah variabel perilaku yang menerima pengaruh/stimulus subjek/variabel bebas".

Kuesioner dan Interview. Penggunaan kuesioner diperlukan dalam penelitian dua variabel atau lebih. Utamanya ketika peneliti ingin mencari hubungan dua

variabel, atau pengaruh. Dalam hal ini ada satu variabel terikat (Y) dengan sejumlah variabel bebas (X). Kuesioner dapat digunakan dalam penelitian kuantitatif dan eksperimen terkendali. Sedangkan penggunaan interview dapat dilakukan, ketika psikolog ingin mengetahui subjek dengan mendalami perilaku melalui pertanyaan bebas (terbuka) maupun pertanyaan tertutup, pandangan tentang politik, agama, seks atau penggunaan drug, dapat digunakan dalam penelitian untuk memperdalam temuan observasi naturalistik.

Pada intinya kuesioner dan interview adalah suatu bentuk teknik pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data. Dengan menggunakan kuesioner dan interview dapat diperoleh data yang diinginkan dengan cepat, meskipun diakui ada kelemahannya dalam hal perbedaan antara yang diucapkan atau dituliskan dengan yang dilakukan.

Psikologi sebagai ilmu pengetahuan mempelajari perilaku dan proses mental merupakan ilmu dan disiplin ilmu yang akhir-akhir ini semakin meluas cakupannya. Bidang-bidang perhatian yang menekuni segi tertentu kehidupan manusia semakin bertambah dengan semakin kompleksnya kehidupan manusia itu sendiri.

Menurut Sobur (2002:55), sistematika psikologi menggambarkan pembagiannya dalam perkembangan keilmuan. Ada psikologi teoretis, dan psikologi praktis. Sedangkan psikologi teoritis, dibagi menjadi: psikologi umum merupakan ilmu jiwa yang mempelajari, menguraikan dan menyelidiki berbagai kegiatan dan aktivitas psikis manusia pada umumnya, yang terdiri dari pengamatan, inteligensi, emosi, kehendak dan motif-motif. Sedangkan psikologi khusus, yang mempelajari tingkah laku manusia dalam situasi-situasi khusus, mencakup: psikologi perkembangan, psikologi sosial, psikologi pendidikan, psikologi kepribadian

dan tipologi, psikologi diferensial dan psikodiagnostik, psikologi kriminal, dan lainnya.

Kemudian psikologi praktis, diantaranya; psikologi perusahaan, psikologi klinis, dan psikologi konseling. Dalam perkembangan psikologi, dapat dipaparkan sebagai berikut:

4. Dinamika Psikologi

a. Psikologi Eksperimental Psikologik

Pengorganisasian ingatan adalah salah satu dari sejumlah lapangan kajian psikologi eksperimental psikologik dalam penelitiannya. Untungnya, istilah psikologi eksperimental adalah agak berlebihan. Hal ini berimplikasi kepada lapangan kajian ini karena didefinisikan sangat ketat dengan menggunakan percobaan sebagai teknik pengumpulan data. Psikologis eksperimental melakukan pekerjaan secara luas dalam laboratorium percobaan, tetapi faktanya sendiri tidak cukup untuk membedakan mereka dari teman sejawatnya dalam lapangan lain. Peneliti dalam banyak cabang psikologi lainnya juga melakukan quasi-eksperimen. Jadi definisi psikologi eksperimen lebih banyak menekankan pada pokok persoalan materinya seperti juga metodenya. Dengan demikian psikologi eksperimental biasanya meneliti satu dari sejumlah dasar proses perilaku dalam perasaan mereka bagi suatu keragaman spesies binatang".

b. Psikologi Kepribadian

Jika seseorang adalah bebas, memiliki kesadaran diri, dan tegas, *assertive* (bawaan biasanya berkaitan dengan jenis laki-laki), begitu pula halnya, bahwa setiap orang memiliki sikap kasih sayang, lemah lembut, pengasih dan perasa (bawaan biasa dikaitkan dengan perempuan). Sampai dewasa ini bahkan banyak orang mempertahankan bawaan ini tidak bercampur dalam diri seseorang.

Kebanyakan mereka yang berasumsi demikian memandang kekelakuan dan keperempuanan sebagai kutub berlawanan.

Psikolog Sandra Bem, mengumpulkan data dengan bukti yang meyakinkan bahwa asumsi umum ini adalah salah. Sebagian laki-laki dan perempuan sesungguhnya "androgynous", (bahasa Latin: perpaduan dari kata "andr" dari "aner" artinya laki-laki, dan "gyne", artinya perempuan. Bem beralasan bahwa sebagian orang lebih jauh dapat mengadaptasi kemudian mereka yang berhasil menggabungkan bawaan atau sifat laki-laki dan sifat perempuan "cara benar menyesuaikan diri meniru-niru laki-laki atau meniru-niru perempuan". Ada yang cenderung berbuat tegas, bebas atau mudah kasihan, dan penyayang, bergantung pada tuntutan situasinya". Penelitian Bem ini merupakan contoh penting dalam persoalan pokok jenis psikologi kepribadian (Gibbs, et al, 1997:1617).

c. Psikologi Sosial

Ditemukan bahwa ada perbedaan keinginan untuk membantu seseorang tidak berhubungan kepada bawaan, kepribadian individu. Psikologi sosial melihat bahwa secara pengulangan perilaku tidak hanya hasil kepribadian dan bawaan. Faktor lingkungan, khususnya sebagai aktor lain secara signifikan mempengaruhi apa yang dipikirkan, dikatakan dan dilakukan oleh seseorang. Persepsi, keyakinan, motivasi, dan perilaku dipengaruhi oleh faktor-faktor situasi, khususnya oleh tindakan orang lain. Psikologi sosial banyak dikaji dalam universitas atau perguruan tinggi, bisnis, pemerintahan, dan dalam lembaga non profit.

Sigmund Freud menekankan peranan ketidaksadaran dalam pengembangan kepribadian. Banyak perilaku psikis tak teratur dihasilkan konflik bawah sadar bahwa hal itu dapat diturunkan dari kekuasaan yang mendominasi kehidupan pribadi jika mereka terbawa ke dalam kesadaran". Metode perlakuan Freud, disebut Psikoanalisis, mencakup

penggunaan asosiasi bebas, dalam keadaan mengalami gejala neurotik diusahakan untuk membawa ke konflik alam tidak sadar untuk mendiskusikan sesuatu yang datang dari pikiran, termasuk mimpi. Sedikit saja psikolog yang dapat menerima seluruh gagasan Freud saat ini, namun pengaruh pemikirannya atas abad ke-20 sudah dikenal secara luas.

Psikologi Organisasi dan Manajemen ini termasuk dalam kajian perilaku organisasi (*Organizational Behavior*). Kajian ilmu secara formal setidaknya dimulai sekitar tahun 1948 sampai 1952. Kajian ini muncul sebagai usaha bidang ilmu untuk membantu manajer memahami orang-orang dengan lebih baik, juga peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, posisi kompetitif yang lebih baik dapat dicapai melalui praktik manajemen dalam organisasi (Gibson, et al, 1997:4). Di sinilah diakui ilmu perilaku seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya memberikan kerangka konseptual dan prinsip bagi lapangan kajian perilaku organisasi. Setiap disiplin ilmu perilaku memberikan fokus pendekatan berbeda, analisis kerangka kerja dan tema yang berbeda untuk membantu para manajer menjawab pertanyaan tentang diri manusia, baik para manajer maupun non-manajer serta kekuatan lingkungan (kompetitor, peraturan pemerintah/undang-undang, dan perubahan sosial politik).

e. Psikologi Perkembangan

Setiap orang mengetahui bahwa ada suatu pengaruh besar perkembangan intelektual, sosial dan emosional seperti halnya dengan perkembangan fisik mulai dari anak-anak sampai tua.

Psikologi perkembangan adalah sebagai cabang psikologi yang berkenaan dengan pemaparan dan

penjelasan perubahan sistematis yang terjadi dalam dunia manusia melalui lingkungan kehidupan, dari masa permulaan sampai kematian. Kemampuan anak bayi menjadi fokus kajian, bahkan yang berkaitan dengan perkembangan manusia menjadi kajian psikologi perkembangan. Sejatinya, kajian psikologi ini dimulai dari masa sensasi kepada konsepsi, pembelajaran dan ingatan, berpikir dan pemecahan masalah, emosi dan motivasi, kepribadian dan interaksi sosial dapat diteliti dari perspektif psikologi perkembangan. Bagaimana anak yang baru lahir memandang dunia? Apa motivasi mereka belajar dan menjelajah? bagaimana keterampilan intelektual orang dewasa? Apakah ingatan, pembelajaran dan pemecahan masalah berubah pada usia tua? Bagaimana membangun kepribadian sebagai suatu yang unik? Kebiasaan seseorang bergaul dan berinteraksi dengan orang lain? Apakah perbedaan mendasar kepribadian seseorang antara laki-laki dengan perempuan? Kalau ada perbedaan dapatkah hal itu dijelaskan? Persoalan ini menjadi kajian psikologi perkembangan sepanjang kiprah keilmuannya di pentas penelitian dan kebudayaan manusia".

f. Psikologi Pendidikan

Psikologi pendidikan berkenaan dengan aspek psikologis dalam proses belajar. Faktor apa yang mempengaruhi prestasi pelajar di dalam kelas? Bagaimana meningkatkan motivasi? Bagaimana meningkatkan IQ?, bagaimana meningkatkan kepribadian? Bagaimana penggunaan reward, dan hukuman? Bagaimana membuat ukuran kelas? Apa harapan-harapan guru terhadap murid? Bagaimana prestasi terbaik pelajar dapat dievaluasi? Jadi lapangan psikologi pendidikan adalah dapat diterapkan pada perguruan tinggi, sekolah-sekolah dan lembaga praktik

psikologi untuk menata proses pembelajaran anak, perencanaan dan pengawasan pembelajaran di dalam kelas.

g. Psikologi Klinis dan Konseling

Menurut Wortman, et al (1985:25), psikologi Minis membicarakan khusus dalam hal diagnosis dan perlakuan mengenai kelainan perilaku. Psikologi klinis mencakup banyak cara mendiagnosis. Ilmu ini juga melibatkan penelitian masalah penyebab perilaku tidak teratur dan dalam hal bagaimana perilaku tidak teratur dapat secara baik diubah. Ilmu ini banyak digunakan di rumah sakit, klinik, dan praktik khusus. Banyak ragam program perlakuan dalam menangani masalah fobia, depresi, paranoid, dan ketergantungan obat terlarang. Sedangkan psikologi konseling adalah menangani orang yang hidupnya tidak teratur, untuk dibantu dalam masalah sosial dan penyesuaian emosi diri. Khusus bidang yang banyak masalah berkaitan dengan perkawinan dan kehidupan keluarga. Ilmu ini juga menangani pembiasaan diri normal dengan penataan sasaran tugas dalam belajar, dan bekerja. Dalam perkembangan psikologi kontemporer, maka psikologi juga melahirkan sub disiplin baru, di antaranya: psikologi lingkungan. Adapun psikologi lingkungan adalah ilmu yang mengkaji hubungan manusia dengan semua aspek lingkungan. Perubahan lingkungan mempertanyakan, apa pengaruh kebisingan terhadap pembelajaran, kesehatan mental, pengaruh polusi, kerumunan dengan kesejahteraan manusia.

Kemudian universalitas psikologi mengacu kepada pemahaman bahwa kata universal (umum) pada pemberlakuan untuk semua orang atau melingkup seluruh dunia (Sobur, 2002:59).

Lebih jauh dijelaskan Sobur (2002) bahwa dalam perkembangan ilmu pengetahuan, dapat disaksikan

terjadinya suatu proses universalisasi yaitu semakin banyak realitas terjangkau oleh metode ilmiah. Proses universalisasi ini akhirnya berujung pada situasi yang serba biasa bagi kita sekarang, yaitu keyakinan bahwa segala sesuatu bisa menjadi objek penelitian ilmiah.

B. Organisasi

Para ahli peneliti organisasi mengemukakan definisi organisasi dalam berbagai sudut pandang. Organisasi adalah satu kesatuan unit sekurangnya terdiri dari dua orang yang berfungsi untuk mencapai tujuan umum atau seperangkat sasaran (Gibson, et al, 1997:4). Pendapat di atas menegaskan bahwa organisasi adalah kumpulan sejumlah orang, sekurang-kurangnya dua orang yang mengusahakan berbagai aktivitas mengejar tujuan bersama.

Pendapat lain mengajukan definisi bahwa organisasi yaitu kesatuan sosial dengan dikenali dalam lingkungan yang memiliki tujuan dan struktur sebagai sistem aktivitas (Smither, 1996:35). Dengan begitu, organisasi merupakan satu alat yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan tindakan dalam mencapai segala sesuatu dan nilai yang diinginkan (Jones, 2007:2).

Definisi di atas mengandung beberapa unsur kesatuan organisasi, yaitu:

1. Organisasi adalah kesatuan sosial. Organisasi dibuat terdiri dari individu dan kelompok orang yang berinteraksi satu dengan lain untuk melaksanakan fungsi penting memenuhi kebutuhan hidup manusia. Dengan kata lain, organisasi memiliki komposisi sejumlah orang. Perubahan organisasi yang bertujuan melibatkan perubahan pemikiran orang, sikap, dan perilaku. Secara umum peran adalah pola interaksi sosial dalam

perubahan yang terjadi dalam organisasi tertentu untuk meningkatkan kemajuan hidup manusia.

2. Organisasi memiliki kemanfaatan lingkungan. Lingkungan melayani dan menyampaikan berbagai hal yang ada dalam lingkungan bagi organisasi. Anggota suatu organisasi berasal dari berbagai latar belakang yang mendapat manfaat dari organisasi. Para anggota bekerjasama dalam organisasi dalam mencapai tujuan, kesatuan sosial yang menciptakan hubungan dengan tetap ada perbedaan satu dengan lain dalam lingkungan sosial yang terbentuk.
3. Organisasi diarahkan kepada tujuan. Organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan khusus dan hasil yang diinginkan. Sasaran dan tujuan harus menjadi milik setiap anggota organisasi, meskipun masing-masing orang juga memiliki sasaran pribadi yang terkait dengan kepuasan.
4. Organisasi memiliki struktur dan sistem aktivitas. Organisasi dirancang untuk melaksanakan berbagai macam fungsi khusus dan aktivitas dalam kondisi yang efisien. Hal ini tercapai dengan pembagian tugas kedalam berbagai unit, departemen, dan bagian-bagian. Struktur manajerial organisasi memberikan pembagian kelompok aktivitas untuk dikoordinasikan. Bila bentuk struktur organisasi dimodifikasi, pola aktivitas kerja berubah dan terjadi pula perubahan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu sistem sosial yang muncul sebagai bagian dari cara manusia untuk memecahkan masalah kehidupannya. Perilaku kerjasama dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dengan berpedoman kepada aturan dan struktur organisasi terjadi dalam organisasi secara berkelanjutan.

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem terbuka. Organisasi bisnis sebagai sistem menghadirkan input dasar

bagi organisasi bisnis berbentuk sumberdaya ekonomi, kemudian diolah dalam seluruh proses, dan muncul *output* (keluaran). Kemudian umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki *input* (masukan). Hal ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Organisasi sebagai sistem terbuka (Seri Umum No.3 PPM, 2002:406)

Sebagai sistem sosial, organisasi adalah hubungan antara individu dan kelompok dalam menciptakan harapan-harapan perilaku individu. Harapan ini merupakan hasil dalam peran tertentu yang harus dilaksanakan anggota organisasi. Sebagian orang harus menggerakkan peran kepemimpinan, sementara yang lain harus berpartisipasi dalam peran sebagai anggota. Dengan demikian, para manajer menengah, karena keadaan mereka sebagai pimpinan dan juga bawahan, maka mereka harus melaksanakan kedua peran tersebut. Organisasi memiliki sistem kewenangan, status, kekuasaan dan orang-orang dalam organisasi yang memiliki beragam kebutuhan dari setiap sistem. Kelompok dalam organisasi juga memiliki kekuasaan pengaruh atas perilaku individu dan kinerja individu. Semua persoalan tersebut menjadi kajian teori organisasi.

Apa sebenarnya teori organisasi? Dijelaskan oleh Matteson dan Ivancevich, (1989:21) bahwa teori organisasi difokuskan kepada organisasi sebagai unit analisis. Struktur organisasi, proses, tujuan, teknologi, iklim dan variabel terkait yang relevan diasumsikan secara sistematis dengan berbagai karakteristik lingkungan yang menjadikan individu beraktivitas".

Di dalam memahami organisasi tentu saja konsepnya terkait dengan memahami manusia sebagai individu dan kelompok. Ada orientasi manusia (*humanistic orientation*) dalam mengelola perilaku manusia sebagai komponen utama organisasi. Perilaku organisasi mencakup orang-orang dan sikap (*attitude*), persepsi, kemampuan belajar, perasaan dan sasaran sebagai suatu yang penting bagi organisasi. Selain itu, perilaku orang dalam organisasi juga dipahami dengan orientasi kinerja (*performance orientation*), dengan mengajukan pertanyaan, mengapa kinerja ada yang rendah dan tinggi? Bagaimana mungkin kinerja dapat ditingkatkan? Dapatkah pelatihan meningkatkan kinerja atas pekerjaan seseorang? Semua ini merupakan persoalan utama bagi seorang manajer (Gibson, et al, 1997: 5). Di sini perlu digunakan penerapan berbagai teori psikologi dalam membina dan meningkatkan kepribadian, kemampuan dan kinerja pegawai.

Dengan mempelajari perilaku dalam organisasi dapat membantu memberikan keterampilan observasi, prediksi dan implementasi. Demikian juga para pembelajar dan pembaca dapat tertarik atau termotivasi mengejar karir dalam manajemen yang ingin mengetahui lebih banyak kemungkinan tentang perilaku dan bagaimana menerapkan prinsip kepemimpinan secara lebih baik dalam latar aktivitas organisasi. Ada beberapa konsep yang perlu dipahami dalam perspektif organisasi, yaitu:

1. Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi adalah hubungan antara organisasi dan masyarakat yang menciptakan dan melanjutkan kehidupan organisasi. Dalam suatu masyarakat, banyak faktor yang mempengaruhi suatu organisasi dan manajemen dalam merespon kebutuhan. Setiap organisasi harus memberi respon terhadap kebutuhan dari para klien, pelanggan, serta para pembuat aturan dan politisi, ekonomi dan perubahan teknologi. Ada hal yang meningkat dari fokus organisasi yaitu waktu energi dan kreativitas atas pelanggan.

2. Perilaku dalam Organisasi

Kinerja individu adalah pondasi bagi kinerja organisasi. Pemahaman terhadap perilaku individu merupakan hal sangat penting dalam efektivitas manajemen.

3. Karakteristik Individu

Karena kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja individu, maka setiap manajer harus memiliki lebih banyak dari ilmunya sekarang untuk menentukan kinerja individu yang diharapkan dalam organisasi. Psikologi dan psikologi sosial memberikan kontribusi pengetahuan adalah relevan dengan pengetahuan hubungan antar sikap individu, perspsi, kepribadian, nilai dan kinerja individu. Pembelajaran untuk mengelola keragaman budaya. Para manajer tidak dapat mengabaikan pentingnya bagi memperoleh dan melakukan dalam tahun tertentu atas pengetahuan dan karaktersitik individual.

3. Motivasi Individu

Motivasi dan kemampuan untuk bekerja berinteraksi dengan kinerja. Teori motivasi berusaha menjelaskan dan memprediksi bagaimana perilaku individu berputar, berkelanjutan dan berhenti. Kompleksitas teori motivasi

menjadi tugas para manajer untuk memahaminya dalam mendorong pekerja berusaha sungguh-sungguh mencapai kinerja yang diharapkan sesuai perannya dalam organisasi. Jadi motivasi dalam perspektif pelaksanaan pekerjaan berkaitan dengan pekerja di satu sisi, dan motivasi memimpin dalam peran sebagai pemimpin dan manajer di sisi lain.

Satu organisasi dibangun atau dibentuk lebih didasarkan kepada keperluan menghasilkan barang-barang dan pelayanan, sebab orang-orang bekerjasama biasanya menciptakan sesuatu lebih bernilai ketimbang bekerja secara terpisah. Intinya, ada beberapa alasan munculnya satu organisasi, yaitu: (1) Untuk meningkatkan spesialisasi dan pembagian kerja, (2) Untuk menggunakan skala teknologi yang luas, (3) Untuk mengelola lingkungan eksternal, (4) Membangun ekonomi dan transaksi biaya, (5) Untuk menggunakan kekuasaan dan pengendalian (Jones, 2007:4-7). Dengan begitu, eksistensi satu organisasi memang sangat dibutuhkan untuk memudahkan manusia bekerjasama dalam upaya menghasilkan barang-barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan hidup pribadi, keluarga, masyarakat dan bangsa. Melalui proses pemenuhan kebutuhan hidup tersebut, maka kemajuan yang diharapkan akan dapat tercapai, dan eksistensi manusia dapat terjamin dan berkelanjutan.

C. Manajemen

Organisasi merupakan sejumlah orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama, maka manajemen adalah usaha menggerakkan orang yang ada dalam organisasi melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Organisasi menjadi wadah bagi berlangsungnya manajemen. Dikemukakan bahwa: "*Management as a process of getting*

things done through and with people operating in organize group" (Matteson dan Ivancevich, 1989:21). Dari pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah proses melakukan usaha memperoleh tindakan melalui pekerjaan orang dalam kesatuan kelompok.

Dalam makna yang hampir sama, Mondy dan Premeaux (1995:6) menjelaskan pendapatnya bahwa: *"management is the process of getting things done through the efforts of other people"*. Dipahami bahwa manajemen adalah proses memperoleh suatu tindakan melalui usaha orang lain".

Tegasnya, kegiatan manajemen selalu saja melibatkan alokasi dan pengendalian uang, sumberdaya manusia, dan fisik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai ilmu, manajemen memiliki pendekatan sistemik yang selalu digunakan dalam memecahkan masalah. Pendekatan manajemen bertujuan untuk menganalisis proses, membangun kerangka konseptual kerja, mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasarinya dan membangun teori manajemen dengan menggunakan pendekatan tersebut. Karena itu, manajemen adalah proses universal berkenaan dengan adanya jenis lembaga, berbagai posisi dalam lembaga, atau pengalaman pada lingkungan yang beragam luasnya antara berbagai persoalan kehidupan. Apa sebenarnya teori manajemen? Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa teori manajemen adalah sebagai suatu cara pengorganisasian pengalaman bahwa dalam praktiknya dapat dibuktikan melalui penelitian, percobaan pengalaman dan prinsip-prinsip serta pengajaran hal-hal fundamental dalam proses manajemen (Matteson dan Ivancevich, 1989:22).

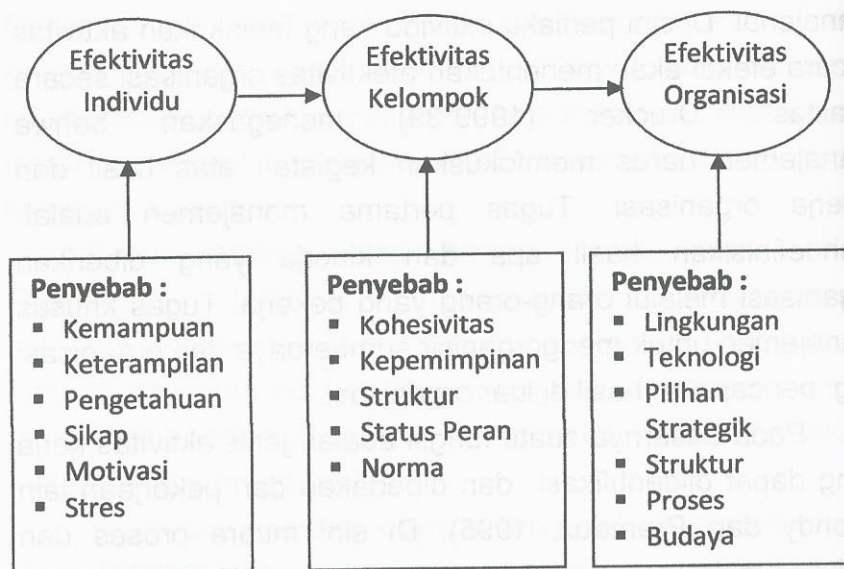
Dalam kajian ini, manajemen adalah seluruh usaha dalam mendayagunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien adalah muara semua perilaku

manajerial. Di sini perilaku individu yang melakukan aktivitas secara efektif akan menentukan efektivitas organisasi secara totalitas". Drucker (1999:39) menegaskan bahwa manajemen harus memfokuskan kegiatan atas hasil dan kinerja organisasi. Tugas pertama manajemen adalah mendefinisikan hasil apa dan kinerja yang diberikan organisasi melalui orang-orang yang bekerja. Tugas khusus manajemen untuk mengorganisir sumberdaya dari organisasi bagi pencapaian hasil di luar organisasi.

Pada dasarnya suatu fungsi adalah jenis aktivitas kerja yang dapat diidentifikasi dan dibedakan dari pekerjaan lain (Mondy dan Premeaux, 1995). Di sini muara proses dan aktivitas manajemen adalah mencapai efektivitas. Karena itu, fungsi manajemen yang melalui sejumlah proses dan aktivitas dalam organisasi adalah mempertemukan efektivitas individu manajer dan pekerja, efektivitas kelompok (unit tugas), dan efektivitas organisasi (totalitas sistem) yang bermuara kepada pencapaian tujuan akhir organisasi. Setidaknya tujuan yang dicapai adalah produksi berkualitas tinggi, pelayanan yang baik dan kepuasan kerja pada pegawai". Di sini diharapkan benar-benar menyatu tujuan individu, tujuan kelompok dan tujuan organisasi dalam jangka waktu lama. Jadi berbagai dimensi yang mendorong pencapaian efektivitas individu, kelompok dan organisasi saling terkait sebagai suatu kesatuan yang bersifat sistemik. Apalagi konsep organisasi sebagai sistem sosial memang telah memberikan kontribusi penting bagi kelangsungan hidup organisasi dalam berbagai jenis dan aktivitasnya untuk kesejahteraan umat manusia.

Dengan demikian, efektivitas individu dan kelompok akan menentukan derajat efektivitas organisasi.

Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

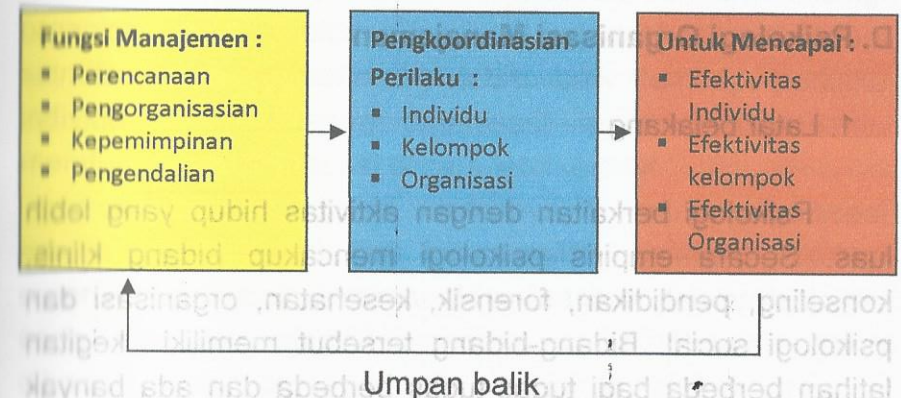


Gambar 2: Faktor efektivitas dalam organisasi (Gibson, et al, 1997:14)

Sasaran yang dicapai dalam proses manajemen adalah efektivitas individu, kelompok dan organisasi. Penjelasan di atas mengungkapkan bahwa pencapaian efektivitas individu dipengaruhi oleh faktor kemampuan, Keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stres. Sementara efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kohesivitas, kepemimpinan, struktur, status peran, dan norma. Sedangkan efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan teknologi, pilihan strategik, struktur, proses, dan budaya".

Proses manajerial berlangsung dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan/pengendalian. Di dalam proses ini, para manajer menjalankan peran interpersonal, peran pengambilan keputusan, dan peran informasional. Di sini ditegaskan bahwa sifat dasar dari pekerjaan manajerial adalah mengkoordinasikan pekerjaan individu, kelompok dan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi manajemen

yaitu; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan sehingga tercapai efektivitas individu, kelompok dan organisasi (Gibs, et al, 1997). Kontribusi manajemen terhadap efektivitas organisasi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3: Efektivitas Manajemen (Gibson, et al, 1997:15)

Begitupun, fungsi manajemen dapat saja berkembang sesuai dengan proses pengambilan keputusan yang sebenarnya dapat asukkan ke dalam perencanaan, penempatan personil dapat masuk dalam pengorganisasian, koordinasi dan pelaksanaan kegiatan. rbedaan fungsi manajemen yang dijalankan terkait dengan harapan sus orang-orang yang melaksanakan manajemen pada setiap anisasi.

Penekanan terhadap peran utama pencapaian sasaran adalah sebagai kriteria bagi penilaian efektivitas (Gibs, et al, 1997:18). Maka aktivitas organisasi terlihat dari kinerja yang dicapai personil organisasi, dan berbagai kelompok atau unit yang ada dalam organisasi itu. Seluruh proses manajerial mencakup aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan menjadi efektif manakala para manajer, staf dan pegawai menampilkan kinerja tinggi sehingga menghasilkan produktivitas tinggi dan pelayanan yang prima bagi pelanggan atau *stakeholders*.

Untuk memahami kondisi psikologis para pegawai, maka pengetahuan tentang perilaku individu sebagai manifestasi jiwa dapat dipelajari dalam Psikologi Organisasi dan Manajemen.

D. Psikologi Organisasi Manajemen

1. Latar belakang

Psikologi berkaitan dengan aktivitas hidup yang lebih luas. Secara empiris psikologi mencakup bidang klinis, konseling, pendidikan, forensik, kesehatan, organisasi dan psikologi social. Bidang-bidang tersebut memiliki kegiatan latihan berbeda bagi tugas-tugas berbeda dan ada banyak hal lainnya yang ditangani ilmu ini (Furnham, 2005:1).

Bekerja adalah proses fisik dan mental manusia. Kebanyakan manusia mampu bekerja berjam-jam dalam satu hari. Bahkan sepanjang perjalanan hidup seseorang, ada yang lebih dari 50 atau 60 tahun mereka bekerja dengan senang hati dan gembira, sangat produktif meskipun dalam suasana stres tetap puas dan bahkan ada yang berada dalam suasana konflik. Objek perilaku manusia sebagai manifestasi jiwa inilah yang menjadi kajian Psikologi Organisasi dan Manajemen. Dikemukakan bahwa, psikologi organisasi adalah ilmu yang menjelaskan perilaku manusia dalam organisasi (Matterson dan Ivancevich, 1989:21).

Menurut Furnham (2005:1) pada praktiknya, sebagian ahli psikologi peduli pada kajian perilaku dan kerja. Kajian mereka secara beragam diaplikasikan pada bisnis, industry, manajerial, pekerjaan, organisasi dan psikologi kerja.

Bahkan manusia berusaha mendapatkan imbalan dan memiliki kepuasan kerja dalam jiwanya setelah lelah bekerja. Pertanyaan atas persoalan tersebut bersentuhan dengan kajian Psikologi Organisasi dan Manajemen, berhubungan dengan masalah yang beragam antara orang dengan

pekerjaan mereka dalam organisasi. Bahkan tidak saja masalah kepuasan kerja, justru di sisi lain dimensi stress, motivasi, komitmen kerja/organisasi, konflik dalam organisasi juga muncul dalam perilaku individu dan kelompok.

Steve M. Jex (2002:1) menjelaskan bahwa psikologi organisasi adalah bidang yang menggunakan metodologi saintifik untuk pemahaman lebih baik terhadap perilaku individu dalam tatanan organisasi termasuk membantu memfungsikan organisasi secara lebih efektif.

Kewajiban anggota utamanya di dalam organisasi adalah bekerja dan hal ini memiliki dimensi psikologi organisasi, mencakup sumberdaya manajer dan profesional, serta manajer organisasi secara umum. Problem yang dihadapi adalah proses mendayagunakan kekuatan mereka secara internal dan eksternal terutama bagaimana mengelola kinerja pegawai secara efektif (Sonnetag, ed, 2002:xvii).

Psikologi manajemen membantu mengelola kinerja pegawai untuk mencapai standar kinerja tersebut. Kinerja individu merupakan salah satu variable kunci bahwa psikologi organisasi dan kerja ingin dijelaskan dan menjelaskan dan memprediksi dalam penelitian yang dilakukan.

Kajian Psikologi Organisasi dan Manajemen ini termasuk dalam kajian perilaku organisasi (*Organizational Behavior*). Kajian ilmu secara formal setidaknya dimulai sekitar tahun 1948 sampai 1952. Kajian ini muncul sebagai bidang usaha untuk membantu para manajer memahami orang-orang dengan lebih baik, juga peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, posisi kompetitif dan lebih baik dapat dicapai melalui praktik manajemen dan lebih baik dalam organisasi (Gibson, et al, 1997:4). Di sinilah diakui bahwa ilmu perilaku seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya memberikan kerangka konseptual dan prinsip bagi lapangan kajian perilaku organisasi. Setiap disiplin ilmu perilaku memberikan fokus pendekatan berbeda,

analisis kerangka kerja dan tema yang berbeda untuk membantu para manajer menjawab pertanyaan tentang diri manusia, baik para manajer maupun non manajer serta kekuatan lingkungan (kompetisi, peraturan pemerintah/undang-undang, dan perubahan sosial politik).

Dijelaskan oleh Colin P. Silverthorne (2005:1) bahwa: "*Organizational psychology provides a framework for understanding individual and organizational behavior. The discipline combines research from social psychology and organizational behavior, with an emphasis on leadership, teams, motivation, values, and attitudes.* Dapat dipahami bahwa psikologi organisasi memberikan kerangka kerja pemahaman terhadap perilaku individu dan kelompok. Disiplin ilmu ini memadukan penelitian dari psikologi sosial dan perilaku organisasi, dengan suatu penekanan atas kepemimpinan, tim, motivasi, nilai dan sikap.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Silverthorne (2005) kemudian psikologi organisasi ini juga berkembang dalam praktiknya kadang disebutkan menjadi psikologi lintas budaya yang memberikan kerangka kerja bagi pemahaman terhadap keragaman dan kesamaan dalam individu dan fungsi sosial dalam lintas budaya. Dengan memahami psikologi organisasi dalam konteks lintas budaya, maka dapat mempersiapkan individu dan organisasi serta merespon tantangan terkini yang dihadapi organisasi.

Dengan demikian fokus kajian Psikologi Organisasi dan Manajemen sekurangnya mencakup perilaku orang-orang yang bekerja sebagai individu, kelompok dan dalam organisasi. Dalam konteks ini, pendekatan multidisiplin harus digunakan dalam memahami perilaku orang dalam organisasi dan proses manajemen. Para pengkaji Psikologi Organisasi dan Manajemen harus menggunakan multidisipliner dengan menganalisis perilaku orang sebagai individu dan kelompok dalam organisasi berkenaan dengan proses manajerial. Tegasnya, penggunaan prinsip, model,

teori dan metode dari berbagai disiplin ilmu tidak dapat dihindarkan dalam mengoptimalkan kinerja organisasi.

Namun minat psikologi terhadap suasana tempat kerja memang termasuk hal baru. Hanya beberapa dekade lalu penggunaan tes kecerdasan dan kepribadian menjadi syarat dalam memasuki bidang pekerjaan dalam dunia usaha dan organisasi bisnis. Ini suatu bentuk aplikasi psikologi dalam organisasi. Ternyata akhir-akhir ini, penerapan psikologi terhadap dunia organisasi dan manajemen menjadi lebih menarik dan berkembang pesat. Tantangan dalam meningkatkan moral kerja dan juga produktivitas kerja menjadi bahagian penting dari Psikologi Organisasi dan Manajemen. Psikologi dan psikologi sosial memberikan kontribusi pengetahuan relevan tentang hubungan antara sikap, persepsi, kepribadian, nilai dan kinerja pribadi (Gibson, 1997:8).

Bagaimana merancang program pengayaan pekerjaan tentu harus diaplikasikan kajian psikologi. Untuk menjamin bahwa pekerjaan tidak hanya bersifat rutinitas, sehingga pengulangan menyebabkan orang-orang menjadi bosan dan pergerakan menjadi bersifat miskin. Selain psikologi yang merancang program pengayaan pekerjaan, maka dirancanglah program pelatihan pegawai, memberikan berbagai macam konseling kerja, menata ulang sistem penilaian kinerja. Banyak psikolog yang bekerja dalam dunia usaha dan industri menggunakan psikologi kepribadian atau psikologi personalia berkenaan dengan dimensi kerja manajemen; mendengarkan, menandai/ mencatat/ merekam, mempromosikan pegawai. Satu dimensi penting psikologi kepribadian adalah mensupervisi seleksi pegawai baru, melalui interview, melakukan tes dan memberikan rekomendasi penetapan kelulusan".

Bagi Zainun (1986:13) usaha untuk memahami masalah manusiawi para pegawai dalam setiap organisasi dalam kehidupan modern dimulai dari kenyataan bahwa

seorang pegawai adalah seorang individu manusia. Sebagai individu seorang pegawai memiliki tabiat, sikap, bakat dan kebiasaan yang tumbuh dan dibentuk oleh lingkungan dan pengalamannya. Karena itu, Zainun (1986) menyebutkan bahwa ilmu yang mengkaji masalah individu dalam organisasi dengan istilah ilmu jiwa kepegawaian sebagai cabang ilmu terapan ilmu jiwa, yang memfokuskan kepada hubungan manusiawi yang terjadi dalam suatu lingkungan kerja.

Menyoroti perspektif ini, Psikologi Organisasi dan Manajemen bermanfaat dalam mempelajari perilaku orang dalam organisasi dalam konteks pelaksanaan atau proses manajemen. Ilmu ini membantu para manajer memberikan keterampilan observasi, prediksi dan implementasi efektivitas manajemen. Bagi yang berkarir sedang menuju keberhasilan fokus kajian ini menjadi menarik untuk mengejar karir dalam manajemen karena dengan mengaplikasikannya akan mengetahui banyak kemungkinan tentang perilaku orang dan bagaimana menerapkan prinsip kepemimpinan yang lebih baik dalam menata organisasi.

Menurut Gibson (1996:61) manajer yang baik mempelajari perilaku manusia-mencakup karakter orang-orang yang terbentuk dalam cara yang beragam dan diperankan oleh kecerdasan dan emosi mereka secara luas. Kemampuan mereka untuk mencapai kemandirian, agresi, kecemasan dan ambisi juga berbeda satu dengan lainnya. Dengan begitu para manajer mempelajari catatan harian jenis manusia yang memberikan kepada manajer pemahaman akan kebutuhan para pekerja yang bergabung dalam organisasinya.

Pada umumnya pakar manajemen memegang prinsip bahwa suatu organisasi yang efektif dipengaruhi secara signifikan oleh perilaku manusia. Karena bagaimanapun sumberdaya manusia menjadi keperluan utama organisasi

dalam menjalankan fungsinya. Prinsip utama psikologi bahwa setiap orang adalah berbeda. Setiap orang memiliki persepsi unik, perbedaan kemampuan untuk belajar dan memegang tanggung jawab serta berbeda sikap, kepercayaan dan tingkatan aspirasi. Untuk menjadi manajer efektif bagi sebuah organisasi maka harus memandang semua pegawai atau anggota sebagai pribadi unik dari semua perilaku dan faktor budaya. Banyak keragaman individu secara kultural disebarkan atau merembes memasuki tempat kerja".
2. Sejarah Psikologi Organisasi
Psikologi organisasi, kadang-kadang disebut dan dipertukarkan dengan psikologi manajemen, psikologi industri, atau psikologi kerja. Menurut Silverthorne (2005:3) buku paling awal tentang psikologi organisasi/industri dipublikasikan pada tahun 1913 dan peneliti industri dan organisasi dilaksanakan dengan peran aktif dalam membantu militer Amerika Serikat untuk mengembangkan tes kemampuan mental selama perang dunia I. usaha ini diarahkan untuk pembangunan yang cepat tentang bidang tes psikologi. Kebanyakan penelitian diarahkan dalam upaya membantu militer merekrut, dan mengenali pemimpin yang cocok dan secara cepat dan menjadi satu hal yang mungkin. Psikologi organisasi tumbuh dan berkembang lebih cepat mengikuti gerakan hubungan manusia yang dimulai tahun 1940-an. Saat ini, hampir 100 tahun belakangan para ahli psikologi melanjutkan usaha mereka dalam bidang lebih luas, baik bisnis, militer, akademi dan latar organisasi non profit.

Psikologi organisasi tradisional difokuskan terhadap pemahaman perilaku individu dalam organisasi mencakup kajian tentang motivasi, kepemimpinan, psikologi personil,

perilaku pegawai, sikap dan nilai pegawai, perilaku manajerial dan organisasional. Dalam pemahaman yang luas, psikologi personil mencakup semua aspek perilaku individu. Hal tersebut ditempatkan dalam penekanan kajian mengidentifikasi keterampilan dan kemampuan dibutuhkan bagi pekerjaan tertentu dan atas proses seleksi, pelatihan, dan penilaian pegawai. Prosedur seleksi yang efektif membantu menjamin bahwa pegawai akan sukses dan pelatihan serta evaluasi menjamin bahwa pegawai semakin efektif dan memberikan kontribusi atas anggota dalam organisasi. perilaku organisasi tampak pada bagaimana organisasi mempengaruhi sikap pegawai dan perilakunya dalam bekerja. Kajian perilaku organisasi ini adalah perilaku berhubungan dengan peran, pengaruh tim dan anggota kelompok, komitmen terhadap organisasi, dan pola komunikasi. Sementara psikologi personil fokus atas isu pada level individu, perilaku organisasi fokus atas lebih daripada isu pada level kelompok (Silverthorne, 2005:4).

Menurut M. Jex (2002:ix) psikologi organisasi adalah satu bagian dari bidang domain lebih luas dari psikologi organisasi atau industri yang memudahkan pemahaman lebih luas tentang proses sosial dalam organisasi. Psikologi organisasi juga berusaha menggunakan pemahaman ini untuk meningkatkan efektivitas organisasi-sasaran yang secara potensial memberikan keuntungan bagi semua orang.

Psikologi organisasi dipersembahkan untuk mengembangkan alat dalam membantu peningkatan organisasi. bidang pengembangan organisasi berkenaan dengan perubahan organisasi untuk membuat mereka lebih efektif. Pada abad ke-21, kompetisi global semakin tumbuh dan berkembang. Suatu trend yang muncul adalah semakin mahal biaya pasar tenaga kerja, dan mahal sumberdaya alam disekitar abad ke-17 dan 18. Perusahaan

harus memenangkan atas biaya tenaga kerja dan inovasi teknologi.

Diakui bahwa kebanyakan teori dari manajemen muncul ke permukaan dalam perspektif Amerika. Bahkan diasumsikan teori organisasi dan manajemen belakangan ini lebih valid dan dikenal di Amerika, lebih universal dan dapat diaplikasikan. Namun belakangan ini untungnya, sejumlah riset dalam psikologi organisasi mulai muncul dan tumbuh di Negara seperti Inggris, Canada, Australia, New Zeland, Jerman, Belanda dan Hongkong.

Sejatinya, tantangan psikologi organisasi di masa depan adalah mencakup kegunaannya, relevansi dan nilainya bagi organisasi dalam rangka memelihara kebernilaian program, teori baru dibutuhkan untuk membangun dan dicobakan pendekatan riset yang besar, dengan sasaran pengembangan pemahaman yang dapat digunakan membantu fungsi organisasi semakin efektif, membantu pegawai merasa bernilai, aman, dan termotivasi. Dalam ekonomi global, berbagai perusahaan bekerja melintasi Negara dan dalam budaya orang lain daripada dalam lingkungan budayanya sendiri, beragam dalam persepsi dan interpretasi tentang konsep manajemen, gaya manajemen, kepemimpinan dan motivasi kerja yang mengarahkan menuju masalah yang signifikan. Oleh karena itu, aplikasi teori psikologi tertentu membutuhkan pertimbangan keragaman budaya untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Dengan demikian, ini waktunya untuk menangkap gagasan baru secara bersama dan penelitian dari dunia yang luas, menuju pemahaman yang lebih baik bagaimana kita dapat mengaplikasikan hal baru dan batang tubuh pengetahuan yang tumbuh dalam satu lingkungan global.

Psikologi organisasi dan industri meniscayakan kedudukan pekerjaan bagi pribadi dan kelompok orang.

Bahkan menempatkan kerja yang sudah memberikan banyak manfaat bagi kehadiran orang dalam organisasi. ada beberapa hal yang disediakan pekerjaan bagi pribadi, yaitu:

1. Pekerjaan sumber identitas
2. Pekerjaan adalah sumber hubungan di luar keluarga
3. Pekerjaan menjadi sumber kewajiban aktivitas
4. Pekerjaan adalah sumber otonomy
5. Pekerjaan menyediakan peluang untuk mengembangkan keterampilan dan kreativitas
6. Pekerjaan sumber tujuan dalam hidup
7. Pekerjaan sumber perasaan-perasaan, perasaan bahagian dan harga diri
8. Pekerjaan sumber masukan dan keamanan
9. Pekerjaan memberikan banyak aktivitas, sebagaimana halnya waktu untuk berbahagia dan membangun makna (Brett dan Drasgow, 2002:4-5).

3. Pendekatan Perilaku Kerja

Dalam mengejar rasa gembira/kepuasan pekerja dengan produktivitas yang dicapainya dapat dipandang sebagai mimpi yang tidak mungkin dari perspektif Marxist, karena sejatinya menurut paham Marxis memang ada konflik antara pekerja dengan manajer. Sasaran tertentu dapat juga dipandang sebagai sesuatu yang terlalu sederhana atau hal naif dari segi hubungan tradisional industri yang memandang hasil adalah dalam produk dari keperluan adanya bargaining dan kompromi. Bahkan dalam perspektif psikologi, mengejar kepuasan kerja pada pegawai nampaknya sebagai kebajikan melalui usaha yang sukar. Adalah suatu hal yang mungkin tercapai jika ditingkatkan secara besar pengetahuan tentang sikap dan perilaku kerja personil organisasi.

Secara umum pendekatan terawal dalam membicarakan masalah kegembiraan pekerja dan sikap

produktif mencakup penelitian terhadap hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas. Gagasan ini menempatkan pekerja kepada dua situasi, di satu sisi ada yang disebut gembira/puas dan produktif, atau tidak gembira/puas dan tidak produktif, demikian pendapat Straw (Sters, et al, 1996:396). Dijelaskannya, bahwa ada suatu penelitian yang menegaskan hubungan antara kepuasan individu dan produktivitas. Dimulai oleh Brayfield dan Crockett sebagai pandangan klasik tentang kepuasan kerja dan kinerja/penampilan kerja. Demikian juga dengan Vroom banyak membicarakan kepuasan kerja dalam penelitiannya. Psikologi organisasi telah menemukan berbagai fakta bahwa kepuasan dan produktivitas mungkin saja tidak begitu penting secara bersamaan muncul. Sebagai hasil, banyak ahli psikologi organisasi menerima argumentasi bahwa kepuasan dan kinerja mungkin berhubungan terhadap kedalaman keputusan individu yang berbeda keputusan untuk berpartisipasi dan menghasilkan keputusan berkualitas".

Belakangan banyak kajian mengenai dimensi Psikologi Organisasi dan Manajemen. Fokus kajian ilmu ini diarahkan terhadap persoalan bagaimana para manajer dapat mencabai apa yang dijanjikan untuk mencapai kepuasan tinggi dan produktivitas. Teori yang muncul menunjukkan ada beberapa hal tercatat sebagai usaha yang menyatakan positif antara kepuasan kerja dan produktivitas. Menurut Robinson (1988:61), para ahli psikologi telah membangun konsep bahwa aktivitas mental dan fisik dan bekerja dalam situasi tertentu-adalah dorongan kekuatan manusiawi yang dominan. Ada sejumlah pendorong yang mengarahkan manusia berjuang dalam alam yang masih keras atau penuh kerumitan. Itu artinya setiap orang memiliki suatu hirarki kebutuhan yang harus mereka puaskan dalam urutan yang benar.

Berkaitan dengan masalah ini, ada beberapa pandangan psikologi terhadap manusia sebagai pekerja dalam institusi industri dengan menggunakan pemahaman terhadap kebutuhan dan sifat dasar manusia yang menyesuaikan diri dengan kebutuhannya, sebagaimana diungkapkan Matteson dan Ivancevich (1989:230), yaitu:

a. Manusia Ekonomik

Manusia ekonomik muncul sebagai mitos dari revolusi industri dan etika masyarakat Protestan. Bisnis adalah agama dan agama adalah bisnis menjadi tema yang dominan muncul dari sistem bisnis modern. Di sini tentu saja uang menjadi faktor yang dikejar dalam bekerja, karena dengan begitu seluruh usaha manusia diarahkan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Khususnya bila berbagai macam insentif ekonomi berkembang secara sempurna maka akan meningkat hasil kerja seseorang dalam bidang pekerjaannya.

b. Manusia makhluk sosial

Manusia sebagai makhluk sosial diperoleh dari konsep Elton Mayo, dan F. Roethlisberger. Penafsiran ini berasal dari kajian Hawthorne yang memperbaiki suasana kerja sebagai bagian dari memotivasi kinerja pegawai dan menjadi pengkayaan gagasan perkembangan manajemen ilmiah, rekayasa industri dan akibat dari rasionalisasi pekerjaan. Dalam suasana kerja yang diperbaiki, maka pekerja sebagai makhluk sosial terdorong berinteraksi dengan baik dalam kerangka hubungan pegawai yang kondusif.

c. Manusia makhluk emosi

Sigmund Freud bukan penemu konsep manusia emosional. Manusia ditentukan oleh suatu korban dari faktor perkembangan biologis sejak adanya frustrasi pada masa

kanak-kanak. Manusia tidak sejatinya bertanggung jawab bagi perilaku irasionalnya, dan dalam faktanya perilaku tidak sebenarnya irasional. Pengertian dan penanganan manusia sebagai korban persepsi emosi yang ditekankan masyarakat modern atas program hubungan manusia pada semua level pekerjaan yang penuh kecanggihan. Persoalan manajemen adalah bagaimana menyiapkan setiap pegawai memasuki prinsip rasionalisasi pekerjaan dan tanggung jawab individu. Di sini prinsip birokrasi dijalankan dengan teknik kebijakan, peraturan, perundang-undangan, komisi, dan teori organisasi. Dengan demikian hubungan manusia bermakna menghindari ketidaksenangan yang muncul dari memperlakukan orang dewasa sebagai anak-anak dalam pekerjaan. Pengaruh perlakuan ini, menimbulkan tindakan pegawai sebagai kanak-kanak sebab kekuatan keadaan sebagai jenis perilaku diasumsikan oleh aliran emosional adalah kekuatan keadaan oleh sifat dasar emosional manusia.

Dengan demikian, konsep manusia ekonomik, manusia sosial, dan manusia emosional saat ini telah dipadukan konsepnya dengan menghadirkan manusia sebagai pekerja bersifat totalitas. Hal ini sudah dipraktikkan pada dunia industri dan perusahaan yang memandang individu pegawai sebagai pekerja yang tidak lagi hanya sekedar alat produksi, tetapi mitra perusahaan dalam mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan perusahaan dan tujuan individu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya yang sempurna.

BAB III

KONSEP DASAR PERILAKU DALAM ORGANISASI

Ada usaha yang panjang dilakukan dunia keilmuan dalam memahami mengapa orang-orang yang ada dalam organisasi bekerja sebagaimana yang mereka lakukan dalam organisasi sehingga memerlukan kajian tersendiri terhadap perbedaan pribadi.

Para manajer telah memberikan pertimbangan dalam menggunakan waktunya menilai secara cocok pribadi orang, tugas, pekerjaan, dan efektivitas. Karakteristik pribadi manajer dan bawahan secara khusus mempengaruhi penilaian tertentu. Jadi tanpa pemahaman terhadap perilaku, keputusan tentang siapa yang bekerja dan pekerjaan apa yang harus dilaksanakan dalam situasi tertentu, akan dapat mengakibatkan munculnya problema jangka panjang dalam pengelolaan organisasi.

Para pegawai tentu saja memiliki kepribadian yang berbeda. Karena itu, para manajer perlu memahami pribadi pegawai dalam rangka menggerakkan mereka mau bekerja untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Pembahasan ini diarahkan kepada pemahaman yang menyeluruh terhadap kepribadian yang berbeda yang harus menjadi pertimbangan para manajer dalam perspektif psikologi organisasi dan manajemen.

A. Dasar Pemahaman Perilaku

Pengamatan dan analisis para manajer terhadap perilaku seorang dan kinerja memerlukan pertimbangan terhadap berbagai variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu, atau apa yang dilakukan para pegawai/pekerja.

Untuk itu, kajian tentang masalah perilaku dalam organisasi perlu terlebih dahulu memahami apa yang dimaksud perilaku (*behavior*). Hersey dan Blanchard

(1988:15), mengemukakan bahwa: "*Behavior basically goal-oriented. In the other words and behavior generally motivated by desire to attain some goal*". Pendapat ini menegaskan perilaku senantiasa berorientasi tujuan. Dengan kata lain, perilaku didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan-tujuan.

Pendapat Barnard sebagaimana dikutip Prawirosentono (1999:35), mengemukakan bahwa: "karakteristik penting individu adalah aktivitas, karena dalam aktivitas ini dapat diamati ada berbagai aspek yang disebut perilaku. Tanpa aktivitas tidak akan ada perilaku seseorang. Maka perilaku individu disebut sebagai hasil dari faktor psikologis.

Secara sederhana dipahami bahwa perilaku adalah aktivitas yang dilakukan seseorang atau kelompok. Dijelaskan Hersey dan Blanchard (1988:16), bahwa: "*The basic unit of behavior is activity. In fact all behavior is a series of activities*". Jadi bagian mendasar dari perilaku adalah aktivitas. Semua perilaku merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan.

Rangkaian tindakan apa yang dilakukan seseorang dalam bekerja, atau aktivitas kerja (menghasilkan keluaran, menjual produk, pelayanan mekanik, pelayanan administratif, dll) adalah perilaku, yang merupakan manifestasi dari variabel individu seseorang (kemampuan, keterampilan, latar belakang, dan variabel demografi). Perilaku pegawai begitu kompleks, sebab dipengaruhi oleh berbagai dimensi lingkungan dan banyak perbedaan faktor pribadi, seperti pengalaman dan berbagai peristiwa. Variabel individu dapat mencakup kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, dan pengalaman biasanya mempengaruhi perilaku.

Ada sebagian manajer yang berusaha memodifikasi, mengubah atau merekonstruksi perilaku menjadi perbincangan panjang dalam kalangan ilmunan bidang perilaku dan praktisi manajemen. Meskipun mereka setuju bahwa perubahan perilaku individu termasuk faktor psikologis yang memerlukan diagnosis, keterampilan,

kesabaran dan pemahaman atas bagian dari tugas manajer, tidaklah biasa secara universal ada persetujuan atas metode yang dapat digunakan para manajer dalam mengubah kepribadian, sikap, persepsi atau pola pembelajaran. Dengan demikian, diperlukan pengenalan yang menyeluruh terhadap pola perilaku orang yang ingin diubah sehingga menjadi kondusif bagi pencapaian kinerja yang diinginkan organisasi. Bagaimanapun, kinerja pegawai dan kelompok menjadi ukuran dan kumulatif bagi kinerja organisasi.

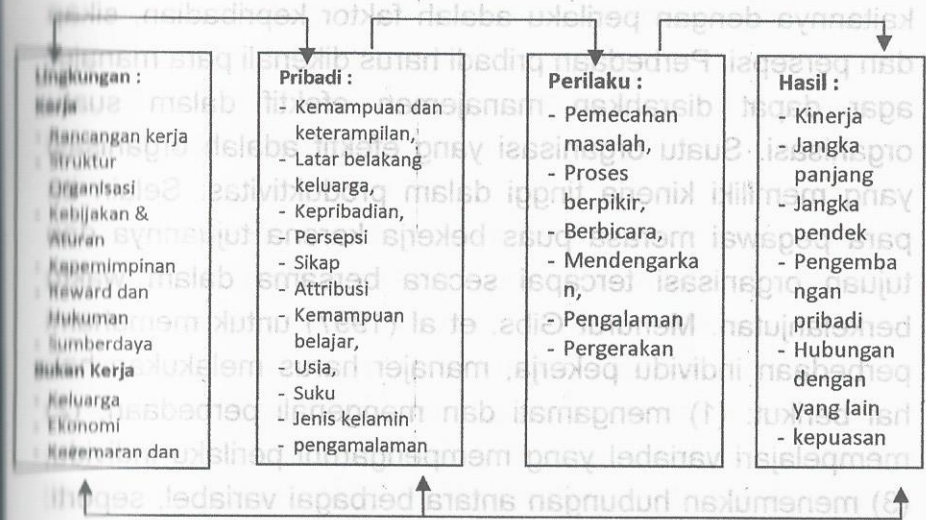
Demikian pula halnya dengan kondisi demografi yang berubah dalam segmen tenaga kerja global. Para manajer kelas dunia saat ini menghadapi berbagai etnik yang beragam-ragam mengisi pekerjaan, baik dari Asia, Afrika maupun Eropah sendiri. Ada pekerja yang keterampilannya rendah, maka harus dilatih untuk mendapatkan keahlian, tapi mereka memiliki kesungguhan bekerja.

Dengan terjadinya ekonomi global yang memunculkan sumberdaya, pasar dan kompetisi yang mencakup jaringan dunia luas (Schermerhorn, 2010:120). Pergerakan ekonomi tidak hanya dibatasi lingkup local dan nasional tetapi juga merembes kepada Negara yang semakin meluas, tidak hanya di Asia, Afrika tetapi sampai ke Australia, Eropah, dan Amerika. Dalam konteks ini, lebih lanjut dijelaskannya, globalisasi menjadi fenomena yang sangat menantang dan menjadi peluang. Di sini dipahami bahwa globalisasi adalah proses pertumbuhan saling hubungan diantara elemen-elemen ekonomi global. Dengan adanya ekonomi global, dan globalisasi maka ada tuntutan perlunya manajemen global. Dalam hal ini, manajemen global dimaksudkan cakupan operasional manajemen dalam lebih dari satu Negara, sehingga memerlukan manajer global adalah manajer yang memiliki kesadaran budaya dan informasi atas keadaan yang bersifat internasional (Schermerhorn, 2010:121).

Dengan demikian ekonomi global menuntut kehadiran manajer global yang dapat memanfaatkan seluruh segmen sumberdaya dan khususnya sumberdaya manusia berskala

global. Demikian pula ada pekerja yang memiliki keterampilan bagus tetapi harus dibayar/digaji mahal agar mereka menggunakan keterampilannya dan komitmennya dalam melahirkan kinerja yang diharapkan organisasi atau perusahaan. Karena itu, berbagai faktor perilaku individu perlu diungkapkan keterkaitannya dalam kajian psikologi organisasi dan manajemen ini.

Menurut Gibs, et al (1997) ada kerangka perilaku individu yang luas untuk dipahami sebagai berikut:



Gambar 4: Kerangka Perilaku Manusia (Gibs, et al, 1997:92)

37

Dari berbagai pengalaman para manajer menunjukkan, bahwa mungkin saja para pegawai masih kurang memiliki keterampilan sebagaimana yang diperlukan. Namun para manajer mungkin akan menghabiskan banyak waktu untuk mendidik dan melatih serta menciptakan atmosfir motivasi positif bagi para pegawai. Manajer harus menentukan bagaimana membuat pegawai bekerja lebih baik, mendapat lebih banyak imbalan dan mendapat tantangan. Jika para manajer dapat mencapai agenda seperti ini maka hasil yang berkenaan dengan pekerjaan seperti mutu, jumlah dan pelayanan akan mencukupi dan memuaskan.

Merujuk kepada pendapat di atas, dipahami bahwa perilaku pegawai mempengaruhi hasil. Para pegawai dapat menghasilkan kinerja yang positif dalam jangka waktu lama. Perlu dicermati sifat pertumbuhan pribadi atau sebaliknya. Kinerja rendah dalam jangka waktu lama sehingga kurang berkembang pribadinya. Hal ini dapat diketahui dari gambar di atas. Demikian pula, perilaku dan hasil yang dicapai sebagai umpan balik terhadap pribadi dan lingkungan.

Pada intinya, dimensi utama dari psikologi dalam kaitannya dengan perilaku adalah faktor kepribadian, sikap dan persepsi. Perbedaan pribadi harus dikenali para manajer agar dapat diarahkan manajemen efektif dalam suatu organisasi. Suatu organisasi yang efektif adalah organisasi yang memiliki kinerja tinggi dalam produktivitas. Selain itu para pegawai merasa puas bekerja karena tujuannya dan tujuan organisasi tercapai secara bersama dalam waktu berkelanjutan. Menurut Gibs, et al (1997) untuk memahami perbedaan individu pekerja, manajer harus melakukan hal-hal berikut: (1) mengamati dan mengenali perbedaan, (2) mempelajari variabel yang mempengaruhi perilaku individu, (3) menemukan hubungan antara berbagai variabel, seperti: kedudukan manajer yang menentukan dalam membuat keputusan, jika mereka mengetahui sikap, persepsi dan kemampuan mental pegawai seperti halnya bagaimana semua faktor tersebut berhubungan dan mempengaruhi kinerja. Hal ini juga penting menjadi kepedulian dan perhatian bagi para manajer untuk mengetahui bagaimana setiap variabel perilaku pegawai dan kinerja berhubungan. Adanya kemampuan mengamati perbedaan, memahami hubungan dan memprediksi jaringannya memudahkan usaha para manajer untuk meningkatkan kinerja pegawai yang bermampuan kepada kinerja organisasi, dan kepuasan kerja.

Dalam konteks ini, para manajer dapat menemukan perilaku pegawai dengan berbagai aktivitas, di antaranya: berbicara dengan manajer, mendengarkan kepada teman kerja, membuat laporan, memasukkan catatan ke dalam

prosesor komputer dan menempatkan kesatuan yang sempurna dalam menemukan perilaku para pegawai. Dengan demikian menurut Gibs, et al (1997) setelah menghabiskan waktu lama dalam mengamati fakta perilaku individu dalam organisasi, maka disimpulkan hakikat perilaku adalah: (1) perilaku adalah hal yang disebabkan, (2) perilaku bersifat diarahkan tujuan, (3) perilaku yang dapat diamati akan dapat diukur, (4) perilaku yang tidak dapat secara langsung diamati (sebagai contoh: berpikir, dan persepsi) adalah juga penting dalam mencapai sasaran organisasi, (5) perilaku adalah hasil dorongan".

B. Perbedaan Individu

Banyak fakta yang ditemukan dalam dunia empiris organisasi, bahwa sebagian pegawai walaupun memiliki motivasi tinggi tetapi tidak memiliki kemampuan yang mencukupi atau keterampilan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Bagaimanapun, kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perwujudan berbagai bentuk perilaku individu dan kinerjanya. Apa sebenarnya hakikat kemampuan manusia?

1. Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan adalah suatu bawaan (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang dapat melakukan sesuatu secara mental dan fisik. Sedangkan keterampilan adalah keterampilan yang berhubungan dengan tugas, seperti keterampilan mengoperasikan komputer, mesin cetak, atau keterampilan mengkomunikasikan dengan jelas misi dan sasaran kelompok (Gibs, et al, 1997). Berkaitan dengan kemampuan ini, maka salah satu yang menentukan adalah kecerdasan (*intelligence*). Hal ini sering dijadikan faktor prediksi yang terbaik dalam keberhasilan, tetapi tidak dimaksudkan bahwa faktor itu saja yang menentukan kinerja tinggi seseorang. Para manajer harus memutuskan

keterampilan mental yang diperlukan untuk keberhasilan setiap pekerjaan. Seperti halnya, kemampuan menerjemahkan atau kemahiran bahasa asing akan mendukung kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan gagasan, visi, misi, program dan produk perusahaan kepada orang lain atau lembaga lain. Pekerjaan sebagai sekretaris memerlukan kemampuan dan keterampilan dalam hal kemampuan mengingat, kecepatan persepsi dan peralatan verbal. Karena itu, para manajer kelas dunia harus berusaha mencocokkan kemampuan setiap orang dengan yang disyaratkan pekerjaannya. Kecocokan antara kemampuan dan keterampilan dengan persyaratan pekerjaan diperlukan sekali, karena tidak banyak kepemimpinan, motivasi atau sumberdaya organisasi yang dapat memperbaiki cacat/kekurangan dalam kemampuan atau keterampilan seorang pegawai begitu diterima sebagai anggota dalam suatu perusahaan.

Untuk itu diperlukan analisis pekerjaan (*job analysis*) yang digunakan dalam menyusun kecocokan pekerjaan. Gibs, et al (1997) berpendapat analisis pekerjaan adalah proses menyusun dan mempelajari suatu pekerjaan dalam istilah tugas atau perilaku dan kekhususan tanggung jawab, pendidikan dan latihan yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan berhasil".

Bagaimanapun, setiap pekerjaan dibuat atas dua hal utama, yaitu: dimensi orang dan tugas". Kecocokan orang dengan pekerjaan dan kemampuan orang seringkali menjadi masalah. Mengapa ada sebagian pekerja yang bekerja tidak produktif, tidak puas dan tidak bekerja dengan baik"? Dalam manajemen sumberdaya manusia, seringkali diperhartikan faktor sistem rekrutmen dan penempatan pegawai, sampai pada pemberian pendidikan dan latihan. Jadi usaha mencocokkan kemampuan pegawai dengan pekerjaan melibatkan kegiatan; seleksi pegawai, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir dan konseling. Untuk keberhasilan dalam mencocokkan kemampuan pegawai

dengan pekerjaan, maka manajer harus menguji isi, persyaratan perilaku dan perilaku yang dipersiapkan. Berkaitan dengan isi, maka dalam seleksi dipertanyakan apa saja pekerjaan, atau uraian pekerjaan? tanggung jawab, tujuan dan sasaran serta tugas khusus. Perilaku yang disyaratkan adalah bagaimana pekerjaan harus dilakukan, dalam kaitannya dengan jumlah pekerjaan, kualitas, biaya dan waktu pelaksanaan. Sedangkan perilaku yang disiapkan, sering diabaikan dalam kecocokan antara orang dan pekerjaan. Dalam upaya memilih pekerja, kadang proses seleksi kurang begitu dijelaskan kepada calon pekerja yang akan diterima, sehingga sering mendapatkan calon pegawai yang kurang memadai. Bahkan akhirnya para manajer juga harus mengusahakan peningkatan kemampuan pegawai melalui berbagai waktu, aktivitas dan kesempatan. Suatu pekerjaan ideal adalah suatu yang dilaksanakan seorang memiliki keahlian dan keterampilan yang diaplikasikan untuk membuat produk yang memuaskan, penuh kesungguhan dan menantang. Inilah sebenarnya tujuan dari kecocokan antara orang/pribadi dengan pekerjaan.

2. Faktor Demografi

Faktor utama demografi dalam penentuan perilaku individu adalah masalah jenis kelamin dan suku/etnik. Keragaman budaya juga dapat mempengaruhi situasi kerja. Jadi perbedaan gender dan keragaman budaya karena perbedaan etnik menjadi penentu iklim organisasi dan situasi kerja.

a. Perbedaan Gender

Apakah perbedaan laki-laki atau perempuan dalam perilakunya di tempat kerja, baik kinerja, gaya kepemimpinan, maupun komitmen? Apakah perbedaan tersebut bersifat signifikan? Hal ini secara umum mungkin dapat diterima. Karena dari sejak lahir, anak laki-laki dan perempuan diperlakukan secara berbeda. Namun penelitian

menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan adalah sama dalam hal kemampuan pembelajaran, ingatan, kemampuan akal, kreativitas dan kecerdasan. Meskipun secara jujur bahwa kesimpulan data penelitian ini bertenangan dengan sebagian orang yang meyakini bahwa kreativitas, akal, dan kemampuan pembelajaran berbeda antara jenis kelamin".

Demikian juga ada perdebatan yang panjang, mengenai masalah laki-laki dan perempuan dalam kaitannya dengan kinerja, ketidakhadiran, rata-rata bolos. Kinerja yang diperdebatkan adalah hal yang tidak kondusif. Karena tidak ada data pendukung yang menyatakan bahwa kinerja laki-laki dan perempuan adalah yang terbaik". Hal yang berbeda adalah masalah ketidakhadiran, tetapi perempuan juga melakukan pekerjaan mengasuh anak, menyusui, melahirkan sebagai hal yang kodrati bagi setiap perempuan. Itu artinya ketidakhadiran dalam bekerja di kalangan perempuan lebih tinggi daripada laki-laki, sebab perempuan melahirkan dan merawat anak".

Intinya adalah bahwa perempuan dan laki-laki mengarah kepada perilaku yang sama di tempat kerja".

b. Suku dan Keragaman Budaya

Dewasa ini dunia kerja tidak tampak sama dengan keadaan pada masa silam. Kekuatan tenaga kerja saat ini beragam sekali dilihat dari latar belakang budaya, nilai, keterampilan berbahasa dan persiapan pendidikan. Keragaman (*diversity*) adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan budaya, etnik dan variasi ras dalam kependudukan. Banyak tenaga kerja yang mengisi segmen lapangan kerja pada berbagai negara adalah dalam etnik berbeda, yaitu: Vietnam, Korea Utara, Meksiko, Rusia, Srilangka, Filipina, dan Indonesia), pada berbagai negara kaya, industri baru yang bergabung dalam perusahaan multinasional. Banyak ditemukan bahwa perbedaan etnik atau latar belakang budaya mempengaruhi secara signifikan dalam masalah kinerja".

Pada pokoknya, latar belakang budaya harus menjadi perhatian para manajer dalam penerimaan dan penempatan, serta pendidikan dan latihan pegawai untuk memperoleh kinerja yang tinggi dengan begitu, persoalan yang berkaitan dengan membedakan sistem penggajian karena perbedaan etnik bukan hal yang lazim dan tidak mendukung eksistensi sebuah perusahaan untuk kemajuan dan meraih daya saing global. Untuk itu harus dijalankan prinsip keadilan dan profesionalitas berkenaan dengan perbedaan suku dan keragaman budaya dalam konteks manajemen pada setiap organisasi dan perusahaan.

Karena itu, harus diakui bahwa perbedaan asal dan pengalaman menjadi faktor penentu dalam kinerja yang diharapkan dari personil pada suatu pekerjaan. Untuk itu para manajer harus mempelajari bagaimana menangani perbedaan budaya di tempat kerja yang ada di tempat kerja.

Peningkatan proporsi orang atau pekerja dari segi warna kulit yang berbeda dari berbagai imigran berhubungan dengan persoalan bahasa akan menyebabkan para manajer bekerja keras untuk mencocokkan orang ke dalam pekerjaannya. Adalah penting sekali untuk mencocokkan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka, keterampilan, nilai dan keadaannya sebelum diterima".

Hal ini bukan tugas baru para manajer, akan tetapi akan semakin rumit sebab keragaman bercampur baur dalam diri pekerja. Para imigran Rusia dengan imigran Asia yang bekerja di Negara-negara Arab, seperti Pakistan, Indonesia dan Filipina serta Srilangka, Banglades dan yang bekerja di Hongkong dan Jepang berbeda perilaku kerjanya dalam mengejar kinerja yang diharapkan perusahaan. Jika para manajer mampu secara benar menilai dan memahami nilai yang dihadirkan para pekerja dalam kelompok kerjanya, maka mereka akan menghasilkan jenis pekerjaan, atmosfer

kerja, sistem reward yang menghasilkan keunggulan dalam kinerja".

Sejatinya, disebabkan perubahan sosial dan politik yang signifikan dalam era kekinian, maka ada banyak peluang yang realistis bagi pedagang dan wirausaha kelas dunia, bebas ideologi untuk mengelola perekonomian penuh kedamaian bagi keuntungan dan kemanusiaan. Itu artinya, globalisasi dalam hal media masa menunjukkan banyak orang memiliki peluang menjadi masyarakat modern dan keinginan membuat peningkatan dalam kualitas hidup. Seperti halnya, pasar kebutuhan hanya didapat atas skala global bila kelas baru para manajer dan profesional mempersiapkan diri dengan keterampilan multikultural, begitu pula keterampilan budaya menjadi penting sebagai transisi memasuki abad ke-21 (Elashmawi dan Harris, 1993:1).

Dengan begitu, factor perbedaan suku dan keragaman budaya menjadi variable yang harus diperhatikan dalam mendorong personil untuk bekerja. Namun perlakuan terhadap personil dalam konteks penghargaan atas kinerja yang dihasilkan tentu saja dihargai atas kinerja yang dicapainya, bukan karena ras, atau etnis, dan agama yang diyakininya.

C. Kepribadian, Sikap dan Persepsi

Ada beberapa kajian khusus dalam dimensi psikologis bahwa setiap orang adalah sebagai individu, yaitu:

1. Kepribadian (*Personality*)

Ada sebagian orang agak diam dan pasif, sementara yang lain bersifat keras dan agresif. Membicarakan masalah ini terkait dengan istilah bawaan seperti pendiam, pasif, keras, agresif, ambisius, tertutup, loyal, perasa atau terlalu sosial. Semua itu dikategorikan sebagai istilah "bawaan" kepribadian. Adapun kepribadian seseorang merupakan

kombinasi bawaan psikologis yang digolongkan kedalam hakikat pribadi.

Gibbs, et al (1997:110), menjelaskan bahwa kepribadian adalah seperangkat karakteristik yang tetap dan kecenderungan yang menentukan keadaan dan perbedaan dalam perilaku individu". Kepribadian adalah dipengaruhi oleh sifat bawaan, budaya dan faktor sosial. Memahami kepribadian perlu dikemukakan beberapa prinsip, yaitu:

- a. Kepribadian adalah keseluruhan terpadu, tanpa hal itu pribadi tidak mempunyai makna,
- b. Kepribadian muncul untuk diorganisir kedalam pola yang beberapa hal dapat diobservasi dan diukur,
- c. Meskipun kepribadian memiliki dasar biologis, pengembangannya secara khusus juga merupakan hasil dari lingkungan sosial dan budaya,
- d. Kepribadian memiliki aspek yang dangkal sebagai hal luar (sikap terhadap kepemimpinan tim) dan inti yang paling dalam (seperti sentimen terhadap kekuasaan).
- e. Kepribadian mencakup karakteristik umum dan unik. Setiap orang berbeda dari orang lain dalam hal rasa hormat, dan ada pula yang sama rasa hormatnya dengan orang lain".

Berdasarkan lima gagasan di atas kepribadian dapat didefinisikan bahwa kepribadian seseorang adalah seperangkat karakteristik yang relatif tetap, kecenderungan dan tempramen yang secara signifikan terbentuk oleh warisan dan oleh faktor sosial, budaya dan dengan faktor lingkungan. Ini adalah seperangkat variabel yang menentukan keadaan dan perbedaan perilaku individu".

Dengan demikian kepribadian meliputi karakteristik sifat bawaan dan pola penyesuaian diri orang dalam saling hubungan dengan orang lain, dengan lingkungannya. Itu artinya, konsep kepribadian adalah suatu konsep yang holistik, semuanya terbuka kepada kualitas terpadu dalam hal dorongan jiwa, kebiasaan, mengubah minat, cita-cita,

dan karakteristik yang bersifat individu seseorang dan eksistensi dalam masyarakat.

Bagaimanapun, perilaku pegawai tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan konsep kepribadian. Dalam faktanya, kepribadian adalah juga berhubungan dengan persepsi, sikap, pembelajaran dan motivasi. Secara umum usaha tertentu untuk memahami perilaku tidak akan sempurna jika tidak mempertimbangkan konsep kepribadian".

2. Teori Kepribadian

Ada tiga pendekatan teoretik yang dapat digunakan untuk memahami kepribadian, yaitu: pendekatan bawaan (*trait approach*), pendekatan psikodinamik (*psychodynamic approach*) dan pendekatan humanistik (*humanistic approach*).

a. Teori Bawaan tentang Kepribadian

Teori bawaan memandang hakikat kepribadian berdasarkan kepada premis bahwa kecenderungan langsung perilaku dari seseorang akhirnya menjadi suatu pola yang tetap". Tokoh seperti Gordon Allport sangat berpengaruh dalam teori bawaan. Dalam pandangannya, sifat bawaan (*trait*) adalah akan membangun kekuatan kepribadian, memberikan panduan bagi perilaku atau sumber keunikan pribadi seseorang. Hakikat bawaan disimpulkannya sebagai predisposisi yang langsung menjadi perilaku seseorang dalam sifat yang memiliki ketetapan dan karakteristik. Lebih jauh, bahwa bawaan menghasilkan konsistensi dalam perilaku sebab bawaan menjadi ciri-ciri dan bersifat umum bagi seseorang".

Dalam hal ini mengacu kepada pendekatan teori bawaan (Harrison, 1992:145) berpendapat sifat bawaan umum dan kepribadian unik dibedakan: (a) sifat bawaan umum, yaitu agresivitas, (b) bawaan unik, yaitu kesopanan,

(c) bawaan luar, yaitu kebijaksanaan, dan (d) bawaan mendalam yaitu, kemampuan intelektual".

Begitupun, teori bawaan tetap mendapat kritikan dan dianggap sebagai teori yang tidak realitis, sebab tidak menjelaskan bagaimana perilaku dihasilkan. Di sini hanya ada identifikasi bawaan tertentu sebagai hasil pemikiran saja, konservatif, terbatas dan ketinggalan serta tidak menyebarkan pemikiran ke dalam pengembangan dan dinamika kepribadian. Lebih jauh dijelaskan bahwa teori bawaan tidak berhasil memprediksi perilaku dalam lintas spektrum situasi, hanya terhadap fakta bahwa situasi (pekerjaan, aktivitas kerja), secara luas diabaikan oleh teori bawaan".

b. Teori Psikodinamik

Sifat dasar dari kepribadian tidak diarahkan secara serlus sampai kepada era Sigmund Freud yang mempublikasikan karyanya. Freud mempertimbangkan perbedaan individu dalam kepribadian dengan menyarankan bahwa menangani orang dalam bekerja dengan dorongan fundamental yang berbeda. Adapun yang membuat orang memiliki perbedaan tinggi dalam perilaku adalah ditentukan dua bagian kepribadian, "Id" dan "Super Ego", sedangkan yang moderat adalah "Ego".

Teori psikodinamik, adalah pendekatan kelompok Freud yang membahas "Id", "Superego", dan "Ego". Penekanan khusus ditempatkan atas faktor penentu dalam bawah sadar (*unconscious*) terhadap perilaku".

c. Teori Humanistik

Pendekatan humanistik berusaha memahami kepribadian dengan menekankan pertumbuhan individu dan aktualisasi diri. Selain itu, penting pula dipahami bagaimana orang memandang dunia mereka serta semua kekuatan yang akan mempengaruhi kepribadian. Sebut saja pendekatan Carl Roger mengungkapkan bahwa pendekatan

untuk memahami kepribadian adalah dengan bersifat humanistik (berpusat kepada orang). Dia menyarankan perlu mendengarkan perkataan orang tentang diri mereka dan menghadirkan pandangan mereka serta signifikansi mereka dalam pengalaman pribadinya. Roger meyakini bahwa organisme manusia merupakan dorongan dasar yang kuat menuju menuju aktualisasi diri (*self actualizations*). Hal ini sebagai dorongan tetap untuk realisasi potensi yang ada dalam diri seseorang (*inherent -potential*). Teori ini juga mendapat kritik, bahwa para ahli humanistik tidak menjelaskan secara jelas-jelasnya mengenai asal dari mekanisme untuk mencapai aktualisasi diri. Kritik lain yang muncul menegaskan bahwa orang harus bekerja dalam suatu lingkungan secara luas telah diabaikan oleh kelompok humanistik. Inilah suatu penekanan berlebihan atas realitas pernyataan diri dari fungsi yang dimiliki seseorang dalam lingkungan kehidupan dan pergaulan yang rumit".

Dapat disimpulkan bahwa setiap pendekatan teoretik utama berusaha membuktikan berbagai pemahaman terhadap kepribadian. Teori bawaan/bakat memberikan suatu sumber catatan yang menjelaskan pribadi seseorang. Teori psikodinamik menyatakan karakteristik orang dan penjelasan sifat dasar dinamika pengembangan kepribadian seseorang. Sementara teori humanistik menekankan pribadi dan pentingnya aktualisasi diri terhadap kepribadian. Setiap pendekatan menggambarkan keunikan kualitas dari individu seseorang yang berpengaruh terhadap pola perilakunya.

3. Locus of Control

Ada beberapa ciri-ciri pribadi dalam perilaku organisasi. Dimensi yang banyak dikaji adalah: *Locus of control* (kawasan pengendalian), *otoritarianism*, *machiavellisme* dan *risk propensity* (kecenderungan risiko).

Sebagian orang meyakini bahwa keahlian yang ada dalam diri ditentukan dalam takdir. Sementara yang lain memahami diri mereka sebagai pion dari takdir, meyakini

bahwa apa yang terjadi terhadap diri dan kehidupan mereka adalah hak untuk beruntung atau berubah. Kawasan pengendalian dalam kasus pertama adalah bersifat internal-manusia percaya mereka mengendalikan bawaan mereka. Dalam kasus kedua, bersifat eksternal-seseorang percaya bahwa kehidupan mereka dikendalikan dari faktor luar. Sebagai bukti dapat ditandai bahwa pegawai yang rata-rata tinggi pengaruh eksternal adalah kurang merasa puas dengan pekerjaan mereka, lebih menghindari dari penataan kerja dan kurang terlibat atas pekerjaan mereka daripada sebagian orang yang tinggi bawaannya secara internal. Maka manajer mungkin saja mengharapkan untuk memperoleh bahwa ada kesalahan luar suatu evaluasi kinerjanya miskin atas prasangka pimpinan mereka dan teman kerjanya. Peristiwa lainnya di luar kontrol mereka, sementara kontrol internal menjelaskan evaluasi yang sama berlaku istilah dalam tindakan mereka.

Keberadaan *authoritarianism*, mengakui dan cenderung kepada keyakinan bahwa memang status dan kekuasaan seharusnya berbeda dari setiap orang dalam organisasi. Eksistensi *Authoritarianism* yang paling tinggi ekstrim tentang kepribadian adalah intelektual yang rigid (kaku), selalu memberikan penilaian terhadap yang lain menghadirkan perbedaan kepada eksploitatif, kurang percaya dan menolak perubahan. Tentu saja, ada sedikit orang yang ekstrim dalam pandangan *authoritarianism*. Tentu kesimpulannya harus dipelihara. Paham ini bersifat negatif terhadap adanya kinerja yang merupakan tuntutan dari perasaan kepada perasaan orang lain dan kemampuan seseorang beradaptasi kepada situasi perubahan yang kompleks. Dengan kata lain, bila pekerjaan terstruktur dengan baik, keberhasilan bergantung atas pelaksanaan aturan, undang-undang, maka pegawai yang bergaya *authoritarianism* tinggi seharusnya bekerja cukup baik".

Pendekatan lain adalah *Machiavellianism*, berasal dari Niccollo Machiavelli yang terkenal dalam abad ke-16.

Individu yang tinggi bawaannya dalam mazhab Machiavelli berbeda dengan orang yang rendah adalah pragmatis, menjaga jarak emosional dan meyakini bahwa hasil dapat memuaskan tujuan. Jenis pekerjaan dan pertimbangan implikasi etis dalam evaluasi kinerja menjadi hal yang mempengaruhi seseorang. Dalam pekerjaan maka dipersyaratkan tawar menawar keterampilan (negosiasi tenaga kerja), atau yang memiliki imbalan substansial untuk berhasil, (komisi bagi orang bagian pemasaran), sehingga menjadi orang yang produktif. Tetapi jika hasil tidak dapat memuaskan tujuan, maka akan sulit dalam memprediksi bawaan yang tinggi.

Manusia memiliki perbedaan keinginan dan menangkap peluang. Seseorang yang memiliki kecenderungan risiko tinggi membuat keputusan lebih cepat, daripada tindakan orang yang kecenderungan risiko rendah. Manajer dapat menggunakan informasi ini untuk mencerahkan para pegawai yang memiliki kecenderungan risiko dengan tuntutan pekerjaan khusus. Sebagai contoh, pekerja yang kecenderungan risiko tinggi mungkin diarahkan kepada kinerja yang lebih efektif terhadap bagian pekerjaan yang rumit. Jenis pekerjaan yang rumit menuntut pengambilan keputusan yang cepat. Di pihak lain karakteristik kepribadian ini merupakan bukti bagi suatu hambatan utama untuk menghitung kinerja dalam audit aktivitas. Sedangkan yang rendah kecenderungan risikonya, pekerjaan tersebut diberikan kepada yang tidak memerlukan ketelitian dan kecepatan mengambil keputusan.

Apa implikasi kecenderungan tersebut kepada manajer? Bagi para manajer, ada nilai utama dalam memahami kepribadian seseorang yang berbeda satu dengan lainnya. Dalam proses memilih dan memutuskan penerimaan pegawai. Dalam hal ini, bagi manajer yang menginginkan sumberdaya tenaga lebih produktif dan memuaskan pegawai, maka harus dipertimbangkan antara jenis pekerjaan dan orang yang ditetapkan sebagai pekerja.

Seperti halnya, pegawai yang pengendalian tempatnya bersifat internal, maka akan lebih sukses menangani pekerjaan dan memiliki kepuasan kerja, sedangkan orang yang faktor internalnya lebih besar, berpengaruh maka tanggung jawabnya rendah dalam menangani pekerjaannya. Kinerja individu adalah fondasi kinerja organisasi. Dengan begitu, memahami perilaku individu sangat penting bagi efektivitas manajemen organisasi atau perusahaan menuju kinerja tinggi yang diinginkan.

4. Sikap (*Attitude*)

Sikap merupakan kajian yang banyak menarik minat para ahli psikologi sosial. Kajian terhadap sikap secara luas penting karena dipandang sebagai penyebab mereka mengasumsikan bahwa sikap menghadirkan pengaruh besar terhadap perilaku. Apa sebenarnya hakikat sikap? Sikap adalah ketertarikan terhadap sesuatu atau penolakan terhadap orang tertentu, kelompok, objek, gagasan, atau situasi (Wortman dan Loftus, 1985:496). Dengan kata lain, sikap adalah pendirian pribadi dengan posisi suka atau tidak suka, setuju atau tidak setuju yang bersumber dari perasaan seseorang atau bagi penolakan terhadap sesuatu. Pendapat ini atas menegaskan keberadaan sikap sebagai suatu evaluasi dari sikap pribadi terhadap sesuatu objek yang ada.

Sikap adalah hal yang menentukan perilaku, sebab sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi (Gibbs, et al, 1997:102). Suatu sikap merupakan perasaan positif atau negatif atau pernyataan mental dari kesediaan, pembelajaran atau pengorganisasian melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus atas suatu respon seseorang kepada orang lain/objek atau situasi. Setiap orang mempunyai sikap atas sejumlah masalah, kesatuan, pekerjaan, makanan, sasaran karir, pertemanan dan undang-undang pendidikan, pajak dan kebijakan moneter.

Dalam kehidupan sehari-hari nampak jelas bahwa sikap menampilkan perasaan suka atau tidak suka. Demikian

pula, sikap adalah sebagai respon terhadap sesuatu yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Di sini terlihat bahwa ciri sikap, setidaknya ada dua, yaitu: (1) sikap adalah dipelajari, bukan wujud sendiri sebagai pembawaan, (2) sikap menetap secara relatif sepanjang waktu tertentu, (3) sikap mendorong seseorang untuk bertindak, membantu menentukan dan mengarahkan perilaku seseorang.

Insko dan Schopler (1976) dalam Wortman dan Loftus, (1985:496) menjelaskan selain hal di atas, komponen dari sikap dikemukakan bahwa: (1) kognisi atau keyakinan tentang orang tertentu, gagasan, situasi atau sesuatu benda, (2) suatu emosi sebagai reaksi terhadap stimulus tertentu, (3) suatu kecenderungan tindakan dalam situasi tertentu menuju yang diinginkan, (4) sikap diorganisasikan dan tertutup bagi kepribadian inti".

Sikap terhadap berbagai objek di luar diri dalam kerangka organisasi akan terbina dengan semakin mendalamnya pemahaman individu terhadap keberadaan organisasi. Karena itu, pembinaan sikap terkait dengan terbinanya perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi melalui keterlibatan yang tinggi dalam berbagai aktivitas organisasi seperti halnya dalam minat kelompok kerja.

Pada pokoknya berbagai macam kecenderungan individu dapat bergabung dalam organisasi, karena memiliki banyak alasan. Menurut Robbins (1991:275) ada beberapa alasan mengapa orang bergabung dalam kelompok (organisasi), yaitu: (1) kebutuhan akan keamanan, (2) kebutuhan memiliki status, (3) membangun harga diri, (4) kebutuhan bergabung, (5) kekuasaan, dan (6) tujuan berprestasi".

Jika sikap dapat diubah kepada tingkatan yang substansial, maka seharusnya adalah mungkin untuk meninggikan sikap seseorang terhadap sesuai dengan melakukan tindakan untuk mengubah sikapnya. Kemungkinan hal ini dapat diaplikasikan dengan pendekatan

komunikasi persuasif sehingga sikap benar-benar dapat diubah kepada hal yang lebih baik dan kondusif bagi organisasi. Komunikasi persuasif dimaksudkan dalam mengubah sikap dapat diringkaskan sebagai berikut:

Faktor	Temuan
Kredibilitas	Kredibilitas tinggi merupakan sumber yang lebih efektif bagi perubahan sikap daripada kredibilitas rendah
Atraksi	Secara umum, sumber rasa suka lebih persuasif daripada rasa tidak suka
Kekuasaan	Secara umum, sumber kekuasaan penuh lebih persuasif daripada tanpa kekuasaan
Jaringan Komunikasi	Komunikasi tatap muka adalah secara umum lebih persuasif daripada komunikasi langsung (contoh : melalui media)
Membuat Kesimpulan	Gambaran langsung biasanya lebih persuasif daripada tidak dilakukan
Pengulangan	Keterbatasan, mengulang argumen lebih persuasif daripada menghadirkan satu kali
Ketidaksesuaian	Komunikasi yang secara moderat kurang sesuai dari pandangan audiens lebih persuasif daripada secara ekstrim atau tidak cocok komunikasi yang minimal
Kesenangan baru	Alasan baru lebih persuasif daripada seseorang yang sudah lama dekat

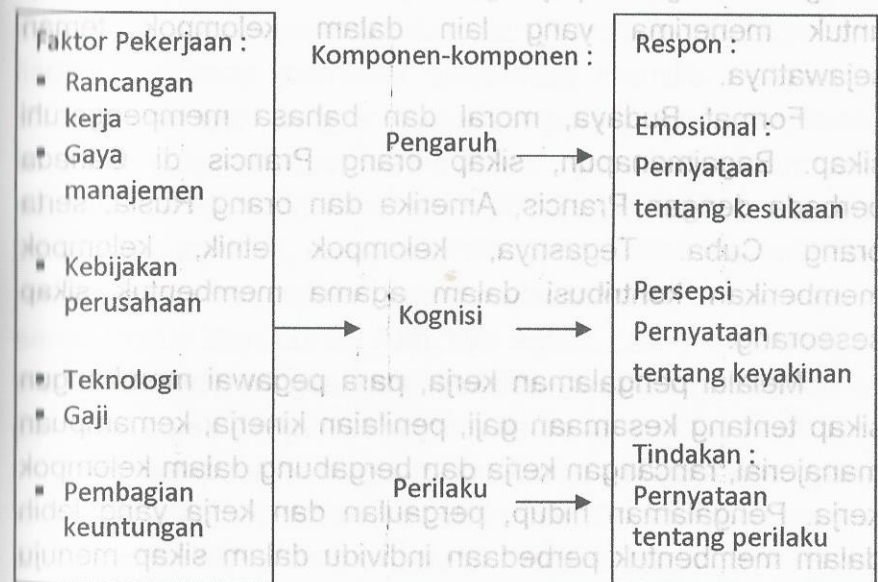
Tabel 2 : Komunikasi dalam Mengubah Sikap (Wortman dan Loftus, 1985:499).

Perspektif lain yang perlu ditegaskan bahwa sikap adalah bagian intrinsik kepribadian seseorang. Beberapa teori berusaha memperkirakan bentuk dan perubahan sikap. Salah satu teori mengusulkan bahwa seseorang memelihara sepenuhnya antara keyakinan mereka dengan perasaan terhadap suatu objek dan menyarankan bahwa modifikasi sikap bergantung pada perubahan perasaan atau keyakinan. Teori ini lebih jauh mengasumsikan bahwa orang telah memiliki sikap terstruktur atau tersusun dari keragaman komponen sikap dan kognitif. Komponen-komponen sikap saling berhubungan, bila ada perubahan pada satu komponen mempengaruhi komponen lainnya. Demikian pula bila komponen ini tidak konsisten atau tingkatan toleransinya begitu cepat, hasilnya bersifat tidak stabil. Bagaimanapun, ketidakstabilan dapat diperbaiki dengan, cara: (a) mengingkari rancangan pesan terhadap pengaruh sikap, (b) fragmentasi atau membagi kepada berbagai sikap, (c) menerima ketidakkonsistenan terhadap sikap baru yang terbentuk. Teori ini mengusulkan bahwa perasaan, kognisi dan perilaku menentukan sikap, sebaliknya sikap menentukan perasaan, kognisi, dan perilaku".

- a. Perasaan (afeksi), adalah emosi atau perasaan", komponen dari sikap adalah dipelajari dari orang tua, guru dan anggota teman sejawat. Suatu kajian mengilustrasikan bagaimana komponen sikap dapat diukur dengan menggunakan suatu kuesioner untuk melakukan survey sikap kelompok pekerja terhadap kebijakan penggajian.
- b. Kognisi/pikiran, adalah komponen kognitif dari sikap terdiri dari persepsi seseorang, pendapat dan keyakinan. Hal ini mengacu kepada proses pemikiran, dengan penekanan khusus atas rasionalitas dan logis. Elemen penting dari kognisi adalah evaluasi keyakinan yang ada dalam pribadi seseorang. Evaluasi keyakinan dimanifestasikan sebagai senang dan tidak senang yang

dimunculkan seseorang kepada suatu benda atau orang lain. Perilaku (behavior), adalah komponen perilaku dari suatu sikap yang mengacu kepada perhatian seseorang untuk bertindak kepada seseorang dalam cara tertentu (bersahabat, keras, agresif, sejuk, apatis). Beberapa perhatian diukur atau dinilai untuk menilai komponen perilaku sikap".

Adapun gambar di bawah mengungkapkan tiga komponen sikap dalam kaitan dengan faktor kerja seperti rancangan kerja, kebijakan perusahaan dan pembagian keuntungan. Sedangkan pendorong sikap adalah emosional, kognitif, dan perhatian perilaku. Faktor ini yang mengarahkan kepada respon. Adapun tiga Komponen Sikap dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5: Komponen Sikap (Gibs,et al, 1997:103).

Teori afektif, kognitif dan komponen perilaku sebagai penentu dari pengaruh dan perubahan sikap memiliki

implikasi bagi para manajer yang ingin sukses dalam peran yang dilakoninya. Para manajer harus mengungkapkan bahwa aspek positif adalah yang memberi kontribusi bagi organisasi dan ada juga memberikan aspek negatif. Banyak manajer mengejar efektivitas dengan mengembangkan secara umum sikap menyenangkan kehidupan pegawai mereka dalam organisasi dan pekerjaan mereka dari waktu ke waktu atau berkelanjutan.

Sejatinya, sikap memiliki banyak sumber: keluarga, teman bermain, masyarakat dan pengalaman kerja sebelumnya. Pengalaman pertama dalam keluarga menolong membentuk sikap pribadi. Sikap anak muda biasanya berhubungan dengan orang tuanya. Sebagai anak menjadi remaja, kemudian mereka mulai lebih kuat dipengaruhi temannya. Kelompok sejawat mempengaruhi seseorang ingin diterima oleh orang lain. Remaja berusaha saling membagi sikap yang sama atau memodifikasi sikap untuk menerima yang lain dalam kelompok teman sejawatnya.

Format Budaya, moral dan bahasa mempengaruhi sikap. Bagaimanapun, sikap orang Prancis di Canada berbeda dengan Prancis, Amerika dan orang Rusia, serta orang Cuba. Tegasnya, kelompok etnik, kelompok memberikan kontribusi dalam agama membentuk sikap seseorang.

Melalui pengalaman kerja, para pegawai membangun sikap tentang kesamaan gaji, penilaian kinerja, kemampuan manajerial, rancangan kerja dan bergabung dalam kelompok kerja. Pengalaman hidup, pergaulan dan kerja yang lebih dalam membentuk perbedaan individu dalam sikap menuju kepada kinerja kepatuhan dan komitmen.

5. Persepsi (*Perception*)

Setiap orang hidup dalam dunia yang berisikan banyak macam benda dan ragam orang. Semua objek tersebut ditangkap seseorang melalui pancaindra dan diproyeksikan

kepada bagian tertentu di otak sehingga seseorang dapat mengamati objek tersebut. Hal ini merupakan proses persepsi. Menurut Sarwono (1976) persepsi ialah kemampuan untuk membedakan, mengelompokkan, memfokuskan dan atau kemampuan mengorganisasikan pengamatan".

Setiap individu mampu memberi makna kepada lingkungan yang ada baik orang maupun benda. Di sini Gibs, et al (1997:97) menjelaskan bahwa: *"the process by which an individual gives meaning to the environment. It involves organizing and interpreting various stimuli into a psychological experiences"*. Sebagai proses memberi makna terhadap lingkungan, maka persepsi mencakup mengorganisasikan dan menginterpretasikan atas berbagai rangsangan ke dalam pengalaman psikologis.

Setidaknya setiap orang menggunakan lima perasa terhadap pengalaman lingkungannya, yaitu: pandangan, sentuhan, pendengar, rasa dan bau. Penataan informasi dari lingkungan yang membuat seseorang memiliki pengertian disebut persepsi. Dengan demikian, persepsi adalah proses kognitif. Apa sebenarnya manfaat persepsi dalam diri seseorang? Menurut Gibs, et al (1997) persepsi membantu seseorang memilih, mengatur, menyimpan dan menafsirkan rangsangan ke dalam suatu makna dan wujud yang sesuai/cocok dari dunia. Akhirnya setiap orang memberikan makna kepada rangsangan, individu yang berbeda melihat berbagai objek dengan cara yang berbeda.

Kemampuan mengorganisasikan pengamatan yang melahirkan persepsi bertolak dari beberapa prinsip, menurut Sarwono (1976), prinsip-prinsip persepsi yaitu:

1. Wujud dan Latar; objek yang ada di lingkungan seseorang selalu muncul dalam wujud (*figure*) dengan hal-hal lain sebagai latar (*ground*). Suatu waktu seseorang melihat meja dalam kamar, maka meja tampil sebagai wujud dan benda-benda lainnya seperti dinding

kamar, vast bunga, dan yang lainnya sebagai latar. Demikian pula ketika mendengar lagu, maka lagu adalah wujud dan iringan musiknya adalah latar.

2. Pola pengelompokan; pada pokoknya hal-hal tertentu cenderung dikelompokkan seseorang dalam persepsinya. Bagaimana cara mengelompokkan sesuatu yang ada di lingkungan akan menentukan bagaimana seseorang mengamati hal-hal tersebut.

Formulasi mengorganisasikan persepsi sebagaimana diungkapkan di atas, dalam alam kehidupan pergaulan manusia dengan selalu belajar dari pengalaman. Ada bentuk susunan atau pola pengamatan yang menetap dalam setiap pribadi orang. Hakikat persepsi adalah sebagai keadaan jiwa yang memungkinkan orang memberikan respon terhadap berbagai hal yang dilihat di luar dirinya. Persepsi menjadi faktor penentu manifestasi jiwa manusia untuk melahirkan berbagai aktivitas baik dalam rangka memenuhi kebutuhan dirinya maupun kelompoknya. Adapun pola pengamatan yang menetap dikategorikan dari pengamatan sebagai berikut :

1. Ketetapan warna; sesuatu yang hitam tetap akan diamati sebagai hitam, baik di bawah sinar terang maupun di tempat yang agak gelap,
2. Ketetapan bentuk; sebuah pintu, misalnya tetap akan diamati sebagai benda yang berbentuk empat persegi panjang, sekalipun kadang-kadang dari sudut pandangan tertentu pintu mampu nampak sebagai trapesium atau jajaran genjang".
3. Ketetapan ukuran; pohon setinggi dua meter, kalau dilihat dari jauh mungkin akan nampak sangat kecil, tetapi tetap saja dipersepsikan sebagai benda yang tinggi dan besar".

4. Ketetapan letak; dalam kendaraan yang berjalan, dapat terlihat pepohonan dan tiang listrik bergerak, tetapi dalam perspektif kita pohon dan tiang listrik tetap saja berada di tempat tidak bergerak sama sekali.

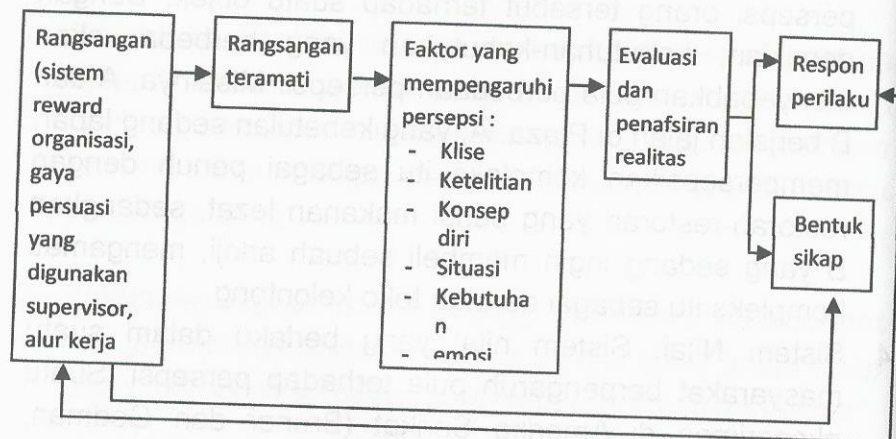
Berbagai objek yang sama namun kadang dipersepsikan oleh orang dengan hasil berbeda. Perbedaan persepsi dapat disebabkan beberapa faktor, yaitu:

1. Perhatian: Biasanya seseorang tidak menangkap seluruh rangsang yang ada di sekitar kita sekaligus, tetapi selalu saja memfokuskan perhatian pada satu atau dua objek saja. Perbedaan fokus antara satu orang dengan orang lain, menyebabkan perbedaan persepsi antara satu dengan yang lain.
2. Set: Set adalah harapan seseorang akan rangsangan yang akan timbul. Misalnya, pada seorang pelari yang berdiri di garis "start" terdapat set bahwa akan terdengar bunyi pistol di saat ia harus mulai berlari. Perbedaan set dapat menyebabkan perbedaan persepsi. Misalnya, A biasa membeli telur dengan harga Rp 550,- sebotol, sedangkan B biasa membelinya dengan Rp 700,- Kalau A dan B bersama-sama membeli telur di suatu tempat dan harga telur di tempat itu adalah Rp 600,- maka bagi A telur ini murah, tetapi bagi B terlalu mahal.
3. Kebutuhan: Kebutuhan-kebutuhan sesaat maupun yang menetap pada diri seseorang, akan mempengaruhi persepsi orang tersebut terhadap suatu objek. Dengan demikian, kebutuhan-kebutuhan yang berbeda, akan menyebabkan pula perbedaan persepsi. Misalnya, A dan B berjalan jalan di Plaza. A, yang kebetulan sedang lapar, mempersepsikan kompleks itu sebagai penuh dengan restoran-restoran yang berisi makanan lezat, sedangkan B yang sedang ingin membeli sebuah arloji, mengamati kompleks itu sebagai deretan toko kelontong.
4. Sistem Nilai: Sistem nilai yang berlaku dalam suatu masyarakat berpengaruh pula terhadap persepsi. Suatu eksperimen di Amerika Serikat (Bruner dan Godman, 1947, Carter dan Schooler, 1949) menunjukkan bahwa

anak-anak yang berasal dari keluarga miskin mempersepsi mata uang logam lebih besar dari pada ukuran yang sebenarnya. Gejala ini ternyata tidak terdapat pada anak-anak yang berasal dari keluarga kaya.

5. Ciri Kepribadian: Ciri kepribadian akan mempengaruhi pula persepsi. Misalnya, A dan B bekerja di satu kantor yang sama di bawah pengawasan satu orang atasan. A yang pemalu dan penakut, akan mempersepsi atasannya sebagai tokoh yang menakutkan mempersepsi atasannya sebagai tokoh yang menakutkan dan perlu dijaui, sedangkan B yang punya lebih banyak kepercayaan diri, menganggap atasannya sebagai tokoh yang dapat diajak bergaul seperti orang biasa lain.
6. Gangguan Kejiwaan: Gangguan kejiwaan dapat menimbulkan kesalahan persepsi yang disebut *halusinasi*. Berbeda dari ilusi, halusinasi bersifat individual, jadi hanya dialami oleh penderita yang bersangkutan saja. Penderita "skizofrenia" misalnya dapat mendengar suara-suara atau melihat benda-benda yang tidak terdengar atau terlihat oleh orang lain. Mungkin saja ia bisa melihat suatu gundukan tanah sebagai harimau yang mau menerkamnya.

Proses persepsi individu dalam organisasi, diungkapkan sebagai mana format berpikir berikut:



Gambar 6: Proses Persepsi Individu (Gibson, et al, 1997:97).

Bagaimanapun, persepsi mencakup proses memperoleh pengetahuan khusus tentang suatu objek atau peristiwa pada suatu kesempatan khusus. Persepsi terjadi karena ada rangsangan aktif pikiran. Persepsi merupakan pengenalan (pengetahuan), yang meliputi interpretasi terhadap benda-benda, simbol dan orang dalam pengalaman langsung. Perspektif lain, persepsi mencakup penerimaan, pengaturan dan penerjemahan atau interpretasi rangsangan yang tersusun untuk mempengaruhi perilaku dan sikap seseorang".

Setiap pribadi memilih cara yang mempengaruhi persepsinya terhadap orang, benda dan simbol. Sebab faktor-faktor ini dan ketidakseimbangan potensi, orang sering mengalami salah persepsi terhadap orang lain, kelompok atau benda. Untuk memberikan tanggapan yang luas, orang menginterpretasikan perilaku orang lain dalam satu konteks atau latar mereka mewujudkan dirinya sendiri.

Ada beberapa situasi yang dapat diungkapkan mengenai proses persepsi mempengaruhi perilaku dalam konteks organisasi:

- 1) Seorang manajer meyakini bahwa seorang pegawai diberikan peluang untuk menggunakan penilaiannya tentang bagaimana melakukan pekerjaan, sementara pegawai merasa bahwa dia merasa tidak bebas untuk membuat keputusan/penilaian.
- 2) Tanggapan bawahan terhadap harapan supervisor berdasarkan apa yang dipikirkan dan didengarkan dari apa yang dikatakan supervisor, tidak berdasarkan apa yang secara nyata diharapkannya.
- 3) Para manajer mengakui bahwa penjualan produksi yang berkualitas tinggi, tetapi pelanggan menunjukkan perasaan penolakan karena mereka merasa bahwa produksi yang dibuat jelek.
- 4) Seorang pegawai dipandang oleh teman sejawat sebagai pekerja keras yang memberikan usaha baik. Sementara

dengan orang lain dipandang sebagai pekerja malas yang kurang berusaha.

5) Seorang bagian penjualan mengakui peningkatan pembayaran yang diberikan secara menyeluruh tidak sesuai, sedangkan manajer penjualan mengakui hasil yang dicapainya sudah dibayar dengan adil.

6) Seorang pegawai operator online memandang kondisi kerja cenderung menimbulkan kecelakaan, hak teman kerja melintasi garis kondisi kerja yang menyenangkan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi, sebagaimana dikemukakan Gibs, et al (1997), yaitu:

a. *Stereotype* (Klise)

Ada suatu keadaan seorang manajer mengelompokkan orang lain seringkali menyatakan bias persepsi. Istilah yang digunakan adalah *Stereotype*; suatu generalisasi berlebihan atau penyerderhanaan. Persepsi pribadi adalah mempercayai karakteristik pribadi seseorang. Dalam kaitankajian ini banyak orang tampil dalam beberapa *stereotype*, sebagaimana orang lain dan pekerjaan lain". Tegasnya, *stereotype* adalah persepsi pribadi sebab orang cenderung memberitahukan sesuatu yang cocok dengan *stereotype* dan tidak memberitahukan sesuatu yang tidak cocok dengan *stereotype* dirinya".

Seperti halnya umur adalah memiliki bias bagi *stereotype* pegawai. Penelitian menemukan bahwa tindakan manajerial dalam berhadapan dengan pekerja lebih tua dipengaruhi oleh *stereotype*. Karena itu ada ketidakcocokan, *stereotype* dapat menghasilkan program tidak pantas dalam hal promosi, motivasi, rancangan kerja, atau evaluasi kerja. *Stereotype* juga dapat menghasilkan tindakan tidak menseleksi orang secara terbaik untuk suatu jabatan. Dalam era yang memerlukan bakat keahlian tingkat tinggi untuk suatu pekerjaan, maka organisasi harus lebih berhati-hati dari *stereotype* (meniru-niru) yang merupakan hasil dalam penolakan atau keterbatasan penuh dari calon

pekerja/pejabat. Umur, suku, jenis kelamin, etnik dan *stereotype* gaya hidup dapat menjadi bukti biaya berlebihan, kehilangan pekerja berbakat, kehilangan keinginan baik dan nilai jual dari pelanggan yang tertarik".

b. Seleksi Perspesi
Konsep seleksi perspesi adalah penting bagi para manajer. Sebagai orang yang banyak menerima informasi dan data serta memungkinkan untuk cenderung memilih informasi yang mendukung pandangan mereka. Ada sebagian orang mengabaikan informasi, membiarkan saja karena mungkin membuat mereka merasa tidak senang. Seorang manajer terampil mungkin memberikan perhatian utama kepada hasil akhir yang dicapai pegawai. Sejak pegawai tersebut sering sakit dan bersifat negatif ketika berinteraksi dengan manajer, maka manajer lain mungkin berasumsi bahwa pegawai akan menerima tingkat kinerja jelek. Manajer ini menerima bentuk negatif dari tingkat bawahannya atas bias dari hasil kerjanya. Hal ini bentuk seleksi perspesi.

c. Karakteristik Manajer

Ada sebagian orang yang seringkali menggunakan dirinya sebagai ukuran baku dalam mempersepsi orang lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) mengenali terhadap satu orang membuat persepsi seseorang mudah melihat orang lain secara tepat, (2) karakteristik yang dimiliki seseorang mempengaruhi terhadap mengenali karakteristik dalam diri orang lain, dan (3) orang yang menerima diri mereka adalah lebih mungkin untuk melihat aspek yang menyengkan dari diri orang lain". Kesimpulan ini pada dasarnya menyarankan bahwa persepsi manajer terhadap perilaku dan perbedaan individu pegawai dipengaruhi oleh bawaan mereka. Jika para manajer mengerti bahwa bawaan mereka dan nilai mempengaruhi persepsi, mereka mungkin dapat mengevaluasi bawahan mereka lebih tepat lagi. Manajer yang cenderung bersikap sempurna dalam melihat kesempurnaan bawahan, adalah sebagai manajer yang

cepat memberi respon kepada hal persyaratan teknis bagi kemampuan bawahannya.

d. Faktor Situasi

Tekanan waktu, sikap orang-orang terhadap manajer adalah bekerjasama dengan dan faktor situasi lain semuanya mempengaruhi ketepatan persepsi. Jika manajer ditekan oleh ketersediaan waktu dan harus mengisi order dalam waktu cepat, maka perspesinya dipengaruhi oleh hambatan waktu. Tekanan waktu secara literal menjadi kekuatan bagi pandangan berlebihan terhadap beberapa rincian, aktivitas berlebihan dan mengabaikan rangsangan lain, merupakan perilaku manajer yang merasa lebih kuat".

e. Kebutuhan

Persepsi secara signifikan dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan. Dengan kata lain, pegawai, manajer, Wakil Presiden, Direktur melihat apa yang mereka ingin lihat. Sebagaimana halnya cermin, maka kebutuhan dan keinginan dapat membuat distorsi mengenai dunia apa yang mau dilihat manajer.

f. Emosi

Pernyataan emosi seseorang memiliki sejumlah tindakan dengan perspesi. Emosi yang bersifat kuat sebagai kebencian penuh dalam kebijakan organisasi. Demikian pula emosi yang dapat membuat karakteristik persepsi seseorang negatif dalam merespon kebanyakan kebijakan perusahaan dan peraturan. Menentukan keadaan emosional seseorang adalah sukar. Sebab emosi yang kuat seringkali merusak persepsi. Karena itu, hal yang menjadi kebutuhan para manajer adalah perlu memeriksa berbagai isu atau faktor perusak emosi yang kuat dalam interaksi dengan bawahan sehingga hubungan kerja semakin kondusif.

BAB IV

MENGENALI KEPUASAN KERJA

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja merupakan istilah yang menarik bagi para manajer dan pekerja dalam rentang yang sudah lama pada setiap organisasi khususnya di dunia bisnis. Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) merupakan salah satu dimensi psikologis setiap orang yang menjadi kajian dalam dimensi psikologi organisasi. Robbins (1984:287), berpendapat bahwa: "*job satisfaction an employee's general attitude toward his job*". Pendapat ini mengungkapkan pemahaman bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya".

Pendapat lain menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah lebih sebagai suatu sikap yang muncul dari dalam diri merupakan perasaan pribadi terhadap lingkungan (Mullins, 2005:700).

Sikap itu sendiri adalah pernyataan bersifat evaluasi baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan berkenaan dengan benda, orang atau peristiwa. Dalam konteks ini Mullins (2005:700) menegaskan bahwa kepuasan kerja penting dalam rangka mencapai level yang tinggi dari motivasi dan kinerja. Bagaimanapun level kepuasan kerja mempengaruhi motivasi yang kuat. Itu artinya, ada hubungan antara motivasi, kepuasan kerja dengan kinerja.

Ditegaskan pula bahwa kepuasan kerja adalah dikonseptualkan sebagai satu variable efektif yang merupakan hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja individu (Brown, and Lent, 2005:180). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah keadaan yang dapat menyenangkan atau emosi positif menunjukkan hasil dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang.

Sebagai suatu sikap atau emosi merupakan reaksi atas pekerjaan sebagai hasil dari perbandingan hasil actual dengan apa yang diinginkan/diharapkan.

Seperti halnya jika seseorang menyatakan bahwa saya sungguh suka dengan pekerjaan saya. Hal itu merupakan sebuah pernyataan sikap tentang pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya muncul dengan dua kemungkinan, yaitu bisa saja positif dan juga negatif. Itu penting yang semakin meningkat mempengaruhi kepuasan kerja dan efisiensi adalah sifat dasar dari lingkungan kerja dan fasilitas tempat bekerja. Suatu tempat yang memberikan inspirasi akan menghasilkan kinerja atau dalam menginspirasi para pekerja dan memberikan perhatian kepada pentingnya atmosfir, kualitas dan gaya bangunan dan kantor bagi unjuk kerja para personil atau pekerja.

Kemudian dijelaskan Bayle, Dkk (1991:43) kepuasan kerja adalah tingkat perasaan pribadi yang positif dan atau negatif terhadap keragaman bentuk dari tugas-tugas pekerjaan, penataan kerja, dan hubungan dengan teman kerja.

Grenbeerg dan Baron (1995:196) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah mencakup sikap positif atau negatif terhadap suatu pekerjaan. Sejalan dengan pendapat di atas, Beck (1978:340) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang, atau respon emosi terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja yang menekankan hal positif, tetapi gagal untuk membuat pertimbangan bahwa sikap juga memiliki komponen kognitif. Sikap seseorang atas pekerjaan tersusun dari perasaan dan pikiran tentang pekerjaan. Suatu sikap yang bersifat natural atas kepuasan kerja, sehingga kebanyakan mengukur kepuasan kerja cenderung memiliki kognitif yang kuat daripada komponen sikap.

Pendapat di atas juga sejalan dengan konsep yang diajukan Gibs, et al (1997) dengan menyimpulkan kepuasan kerja sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang menghasilkan persepsi terhadap pekerjaan berdasarkan

faktor-faktor lingkungan kerja. Adapun lingkungan kerja tersebut mencakup; gaya supervisor, kebijakan dan prosedur kerja, gabungan kelompok kerja, kondisi kerja dan pembagian keuntungan. Berbagai dimensi ini secara bersama-sama menimbulkan kepuasan kerja seseorang dalam melakukan pekerjaan.

Penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian perasaan atas pekerjaan yang ditekuni, baik imbalan, lingkungan fisik maupun lingkungan sosial dari kelompok. Bahkan kepuasan kerja merupakan suatu keyakinan atau perasaan yang muncul dalam evaluasi yang dilakukan seseorang terhadap semua pekerjaannya dan aspek-aspeknya. Hal itu juga menunjukkan tingkat harapan dari kontrak psikologis yang terpenuhi dalam pribadi seseorang. Kepuasan kerja tentu saja penting karena mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Lebih lanjut dijelaskannya, bahwa kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka, menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar

pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja sebagai kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Mengacu kepada teori Herberg (*two-factor theory*), kepuasan kerja dan ketidakpuasan muncul dari berbagai faktor. Bukti dari ketepatan teori ini sudah mengalami pengujian dari keadaan yang beragam.

Kemudian "teori nilai" mengacu kepada pendapat Lokce menyarankan bahwa kepuasan kerja dinyatakan bagi munculnya perasaan cocok dengan hasil yang diinginkan individu "dari pekerjaan mereka (nilai) dan mereka yakin bahwa hasil itu diterimanya secara aktual".

Bertolak dari teori tersebut dapat ditegaskan satu pemahaman bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi yaitu: sistem *reward*, dan mutu pengawasan, serta faktor individu yaitu: harga diri, kepuasan hidup umum, status dan senioritas. Bila seseorang tidak puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung untuk menggambarkan bahwa tinggi penolakannya/ kegelisahan.

Kuantitas dan kualitas kinerja hanya memiliki kaitan yang lemah hubungannya dengan kepuasan. Walaupun mereka menunjukkan berkaitan kepada keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Drenth (1998:275) kepuasan kerja berkaitan dengan tingkatan kepuasan seseorang terhadap aspek-aspek pekerjaannya dan situasi pekerjaan. Situasi ini berkerja bahwa suatu kebutuhan kepuasan, suatu dorongan tercapai, dan tujuan dapat dicapai. Sewaktu-

waktu disebut juga istilah kepuasan untuk menunjukkan tingkatan dari ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Dalam konteks ini ada tiga kategori dalam teori kepuasan kerja, yaitu :

a. Kepuasan sebagai hasil dari suatu proses perilaku. Kepuasan menyatakan bahwa penilaian pribadi dari hasil yang diproduksinya dalam hubungan kebutuhan, motif, nilai atau tujuan yang penting bagi setiap pribadi. Secara ter'etis, kepuasan adalah selalu menyebabkan hubungan antara dorongan, perilaku dan hasil sesuatu yang penting.

b. Kepuasan sebagai komponen dari sistem pengendalian dan pengaturan. Hal ini menekankan bahwa adanya penilaian terhadap penempatan pengembangan sekarang ini sehingga menghasilkan adanya perubahan. Seseorang tidak puas dengan apa yang diterima. Hal ini mendorongnya untuk meneliti kemungkinan perbaikan. Hal ini mungkin juga menjadi kepedulian lainnya (pribadi lain menilainya), atau pendekatan terhadap pekerjaan, tetapi mungkin juga berhubungan kepada susunan tujuan atau motif. Jika di satu sisi, seseorang merasa puas, kemudian dia akan terdorong mengulang perilaku yang kurang untuk memulai menjadi perilaku lebih dominan. Secara teoritis, penyebab hubungan antara hasil, perilaku dan motivasi adalah isu utama. Peran yang dimainkan kepuasan dalam teori perbandingan sosial, yaitu; teori "keadilan", memberikan suatu ilustrasi dan garis, pendekatan ini.

c. Kepuasan adalah sebagai penyebab perilaku. Di sini penekanannya terlihat atas perilaku muncul sebagai bagian yang menghasilkan ketidakpuasan, seperti menyatakan keluhan, ketidakhadiran, pergantian pegawai, gaya hidup yang bertolak belakang. Seseorang yang tidak puas dengan hasil yang diberikan dan tidak mempertimbangkan kemampuannya dalam mencapai hasil, akan lebih menolak hasil atau mungkin akan

mencari kepuasan dalam organisasi lain". Jika seseorang merasa bahagia dan puas dengan pengembangan organisasi yang dilakukan karena dia belajar dari pekerjaannya, kemudian dia merasa keterlibatannya akan semakin meningkat. Bahkan hanya beberapa jam yang dihabiskan atas pekerjaan akan meningkat rasa puas dalam jiwanya. Dari sudut pandang teori ini, kepuasan kerja mencakup penyebab hubungan antara ketidakpuasan dan perilaku, dengan pertimbangan dari bentuk alternatif perilaku yang diperlukan dalam suatu kepentingan".

Dalam situasi tertentu, ketika pada supervisor ditanyakan mengenai kepuasan kerja, dan begitu pula ditanyakan kepada para pegawai. Para supervisor memberikan jawaban atas kepuasan kerja yang dicapai karena faktor-faktor yang mencakup; pekerjaan memberikan hak istimewa (52 %), memberikan lebih tanggungjawab (48 %), kebahagiaan (82 %), memberikan kebanggaan (80 %), mengantarkan kepada pekerjaan lebih baik (64 %), dan memberikan pekerjaan yang lebih menarik (51 %). Sedangkan bagi para pegawai, kepuasan kerja dimanifestasikan dari pekerjaannya, yaitu: pekerjaan memberikan hak istimewa (14 %), memberikan lebih tanggungjawab (10 %), kebahagiaan (13 %), memberikan kebanggaan (14 %), mengantarkan kepada pekerjaan lebih baik (9 %), dan memberikan pekerjaan yang lebih menarik (5 %). Hasil penelitian ini merupakan persepsi supervisor dan pegawai yang berkenaan dengan kepuasan kerja terutama dari persepsi mereka tentang pekerjaannya.

Begitu pula halnya dapat diungkapkan hasil penelitian Fred Emery dan Chris Philips (1976) mengenai perasaan pegawai terhadap semua pekerjaannya, yang diperoleh jawaban, yaitu: mencintai pekerjaan (11 %), antusias terhadap pekerjaan (16 %), sangat menyukai pekerjaan (24 %), menyukai seluruh pekerjaan (32 %), belum ada

pilihan lain (12 %), dan tidak suka, tidak menyukainya, dan membencinya (5 %).

B. Teori Kepuasan Kerja

Apa sebenarnya yang membuat seseorang lebih puas terhadap pekerjaan mereka daripada yang lain? Apa yang menimbulkan proses penilaian bagi perasaan seseorang dalam kepuasan kerja? Memahami pernyataan utama ini, ada sudut pandang (*view of point*) yang diberikan oleh beberapa teori tentang kepuasan kerja. Di sini akan dijelaskan teori yang sangat berpengaruh di antaranya teori Herzberg yang dikenal sebagai *two-factor theory*, dan teori nilai sebagaimana dikemukakan Locke.

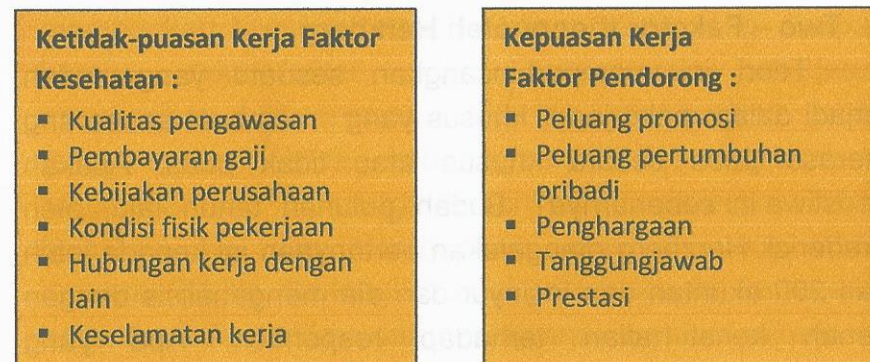
1. Two – Fakctor theory oleh Herzberg

Teori ini memperbincangkan sesuatu yang sudah terjadi dalam pekerjaan, khusus yang membuat seseorang merasa puas secara khusus atau tidak puas. Apakah peristiwa ini sebenarnya? Sudah puluhan tahun lalu, oleh Frederick Herzberg mengajukan pertanyaan ini kepada lebih dari 200 akuntan dan insinyur dan dia menganalisis dengan penuh kehati-hatian terhadap responden. Apa yang diperolehnya sungguh mengejutkan, karena ada beberapa faktor berbeda yang diperhitungkan bagi kepuasan kerja dan munculnya ketidakpuasan kerja.

Walaupun mungkin beberapa faktor mengarahkan munculnya kepuasan ketika beberapa faktor tersebut ada. Begitu pula munculnya rasa ketidakpuasan, ketika ada beberapa faktor tersebut tidak ada. Masalah ini tidak mutlak. Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja ditemukan berasal dari berbagai sumber. Secara khusus, ketidakpuasan secara bersama ada dalam kondisi-kondisi yang muncul dalam pekerjaan seperti; kondisi kerja, penggajian, keamanan, kualitas pengawasan, hubungan dengan yang lain) daripada pekerjaan itu sendiri. Sebab, faktor-faktor ini terbukti memberi reaksi negatif, maka dalam hal ini Herzberg

menyebutnya dengan faktor kesehatan (pemeliharaan). Berbeda dengan pandangan tersebut, kepuasan kerja sering disamakan dengan faktor-faktor dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil secara langsung yang diturunkan daripadanya, seperti; sifat dasar pekerjaan, prestasi kerja, peluang promosi, peluang pertumbuhan pribadi dan pengakuan/penghargaan.

Disebabkan wujudnya faktor-faktor tersebut secara bersama dengan tingkatan tinggi kepuasan kerja seseorang. Hal itu disebut Herzberg dengan istilah faktor pendorong. Dalam hal ini, Herzberg membedakan faktor pendorong dengan faktor kesehatan mengacu kepada teori yang disebutnya *two-factor theory* kepuasan kerja.



Gambar 7: Konsep Kepuasan Kerja (Grenbeerg dan Baron, 1995:196)

2. Teori "Nilai "Locke

Teori kedua yang penting dalam hal kepuasan kerja adalah teori nilai yang dirumuskan oleh Locke. Konsep teori ini menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah pengembangan hasil pekerjaan (imbalan) yang cocok bagi seseorang sebagaimana yang diinginkan. Kebanyakan orang menerima hasil sebagaimana mereka nilai, maka mereka lebih puas sebagaimana mereka nilai. Hasil yang mereka terima kurang bernilai, maka mereka merasa kurang puas sebagaimana dinilainya. Pendekatan Locke, memfokuskan

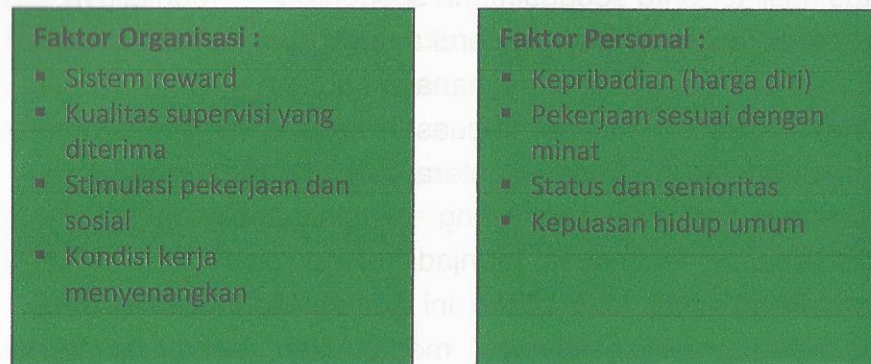
atas hasil tertentu sebagaimana seseorang menilainya, berdasarkan apa yang mereka nilai dan tidak adanya kebutuhan dasar sebagaimana kebutuhan dasar paling rendah. Kunci mencapai kepuasan kerja dalam pandangan Locke, adalah perbedaan antara berbagai aspek dari suatu pekerjaan dengan apa yang diinginkan ketidakcocokan (*discrepancy*) lebih besar menjadi kurang puas".

Pendukung teori Locke ini adalah McFarlin dan Rice, melakukan penelitian bahwa memberikan dukungan baik terhadap teori nilai dengan menggunakan kuesioner, penelitian ini mengukur bagaimana banyak faktor pekerjaan yang dihadapi, seperti kebebasan untuk seseorang dalam cara bekerja, peluang pembelajaran, peluang promosi, dan tingkat penggajian, mendorong apa yang pekerja inginkan dan berapa banyak yang mereka sudah rasakan. Dalam konteks ini, juga diukur seberapa puas responden dalam faktor/segi pekerjaannya dan berapa banyak faktor yang mereka hadapi dalam pekerjaannya.

C. Faktor Organisasi dalam Kepuasan Kerja

Dalam satu dasawarsa terakhir sudah banyak penelitian tentang kepuasan kerja. Banyak faktor yang teridentifikasi telah mengarahkan orang lebih puas dalam bekerja. Demikian pula ditemukan bahwa ada pula yang tidak puas dengan pekerjaan. Setidaknya dari berbagai faktor yang ditemukan dapat dikategorikan kepada dua hal, yaitu: faktor yang berhubungan dengan organisasi dan faktor yang berhubungan dengan karakteristik pribadi para pegawai".

Apakah kebijakan organisasi dan prosedur serta elemen-elemen dari pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja? Beberapa faktor kunci telah teridentifikasi. Pertama, sistem reward organisasi menjadi faktor yang tinggi hubungannya dengan kepuasan kerja. Hal ini terdiri atas; penggajian, keuntungan, promosi terdistribusi kepada pekerja.



Gambar 8: Faktor Kepuasan Kerja (Grenbeerg dan Baron, 1995:181)

Penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat karena penggunaan sistem pembayaran gaji yang adil suatu sistem kerja yang menghargai tingkatan kompensasi yang diterima dan mekanisme digunakan untuk menentukan pembayaran. Sebagai contoh, setelah mewawancarai ratusan orang pegawai tentang tingkat kepuasan mereka. Berkowitz dan kawan-kawannya menemukan bahwa faktor prediksi terbaik dalam kepuasan kerja adalah kepercayaan bahwa seseorang diperlakukan dengan adil dan dalam keadaan yang baik".

Hasil penelitian terbaru difokuskan atas distribusi jenis lain dari imbalan organisasi- pemberian keuntungan. Khususnya, dalam penelitian ini yang dilakukan Barber, Dunham dan Formisano yang membandingkan tingkat kepuasan di antara 110 pegawai dari pelayanan finansial yang diberikan perusahaan sebelum dan sesudah satu program diperkenalkan yang memberikan kepada pegawai dapat mempertimbangkan sejumlah dari fleksibilitas dalam memilih keuntungan.

Kedua, faktor penentu yang berbasis kepada faktor organisasi dari kepuasan kerja adalah penerimaan kualitas pengawasan. Khususnya, penelitian sudah menentukan bahwa kepuasan cenderung menjadi lebih tinggi bila orang-

orang percaya pengawasan kepada mereka berkompeten, memiliki minat terbaik dalam pikiran mereka, dan memperlakukan mereka dengan manusiawi dan hormat daripada bila mereka hanya berlawanan. Faktor komunikasi adalah aspek lain dari kualitas tinggi pengawasan. Hal ini menentukan bahwa orang menjadi lebih puas dengan pekerjaan mereka bila mereka memiliki peluang lebih berkomunikasi dengan pengawas".

Ketiga, sebagaimana diketahui bahwa kepuasan kerja adalah hal yang berhubungan kepada kekuasaan desentralisasi. Desentralisasi adalah tingkatan distribusi kemampuan membuat keputusan diberikan kepada orang-orang sebagai perlawanan tidak hanya kepada seseorang, terpusat kepada satu orang. Ketika kekuasaan didesentralisasikan, maka banyak orang dibolehkan mengambil keputusan dan secara bebas berpartisipasi dalam membuat keputusan. Situasi seperti ini cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Berbeda halnya, bila kewenangan pengambilan keputusan terpusat kepada satu tangan, dan hanya sebagian orang. Hal ini menyebabkan orang-orang cenderung percaya bahwa mereka secara relatif kekuasaannya kurang merasa tidak sepenuhnya puas dan semakin tidak puas" (Greenberg dan Baron, 1995:176).

Keempat, faktor penentu tingkat kepuasan kerja adalah pekerjaan dan stimulus sosial. Banyak orang puas dengan pekerjaannya bila diberikan kepada mereka suatu beban tugas yang penuh dan tingkat keragamannya yang tidak juga rendah sehingga membosankan hal ini tidak juga tinggi secara berlebihan melemah dan secara berlebihan bertentangan". Faktor pelaksanaan ini berlebihan bagi individu yang melihat bahwa pekerjaannya sebagai karir yang bertentangan kepada siapa yang melihat kedudukan mereka sebagai sementara, dalam, jangka waktu pendek adalah berbeda, bagi seseorang tidak mempunyai orientasi karir maka cenderung lebih puas bukan karena aspek pekerjaan, tetapi oleh kesenangan kondisi sosial atas

pekerjaannya (kehilangan teman). Hal ini tidak mengejutkan sebab hanya orang yang siap peduli tentang karir mereka akan mengharapkan menemukan kepuasan dalam pekerjaan yang dilakukannya.

Kelima, faktor penentu kepuasan kerja adalah kondisi kerja yang menyenangkan. Penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja dikurangi oleh kondisi yang centang prenanng dan suram, lingkungan yang bising, dengan temperatur yang tidak enak karena kurang kualitas udara. Bagaimanapun faktor ini adalah tidak secara langsung bersama dengan pekerjaan mereka sendiri, tetapi dengan konteks pekerjaan dilaksanakan. Keadaan yang tidak menyenangkan adalah suatu kondisi pekerjaan yang ditemukan memiliki pengaruh meningkat terhadap hal ketidakpuasan kerja.

Di sisi lain, Winardi (2009:365) menunjukkan hasil penelitian *The Cornell Studies*, yang menemukan bahwa kepuasan dari pekerjaan terdiri atas: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) pembayaran (upah, gaji), (3) supervisi, (4) kesempatan untuk promosi, dan (5) ciri-ciri/sifat para rekan sekerja.

Dengan begitu dapat dipahami bahwa sumber kepuasan kerja dari individu dalam organisasi sangat kompleks dan komprehensif. Tidak hanya bersumber dari faktor pekerjaan, tetapi juga faktor pribadi, dan lingkungan kerja di mana seseorang bekrjasama dengan orang lain yang berbeda pribadi dan kepentingan dan minatnya.

D. Faktor Pribadi dalam Kepuasan Kerja

Sejatinya kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks dan rumit untuk diukur secara objektif. Karena itu level kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak variabel dan berhubungan dengan individu, social, budaya, organisasi dan factor lingkungan (Mullins, 2005:701). Dijelaskannya lebih lanjut bahwa:

1. Faktor individual, yaitu factor-faktor yang mencakup kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status keturunan, orientasi kerja
2. Faktor social, yaitu mencakup factor yang berkenaan dengan teman kerja, kelompok kerja dan norma, peluang dalam berinteraksi, dan organisasi informal
3. Faktor budaya yang mencakup sikap, keyakinan dan nilai-nilai
4. Faktor organisasional, yaitu mencakup sifat dasar dan ukuran, struktur formal, kebijakan personil, dan prosedur, hubungan pegawai, sifat dasar pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervise dan gaya kepemimpinan, system manajemen, dan kondisi kerja
5. Faktor lingkungan mencakup faktor ekonomi, sosial, teknikal dan pengaruh pemerintahan.

Dengan melihat dari faktor organisasi sebagai penentu kepuasan kerja, sejatinya banyak juga ditentukan faktor perbedaan pribadi. Pengaruh faktor ini penting karena berhubungan dengan sikap seseorang dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

Pertama, beberapa perbedaan kepribadian menjadi variabel yang sudah berkaitan dengan kepuasan kerja. Di antara faktor ini adalah kepuasan kerja disebabkan harga diri dan pola perilaku. Kedua faktor ini merupakan kemampuan yang menekan munculnya kepuasan kerja, sekaligus merupakan variabel yang selalu dihadapi seseorang. Dengan memperhatikan faktor ini maka para pegawai akan lebih puas dengan pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka.

Kedua, kepuasan kerja berhubungan dengan status dan senioritas. Pembicaraan secara umum bahwa posisi tertinggi pertama dalam hirarki organisasi akan menciptakan

kepuasan yang lebih dalam diri seseorang. Kepuasan ini terbentuk dan berkembang dari fakta jabatan tingkat tertinggi dari individu. Biasanya seseorang yang senang dengan kondisi kerja yang lebih baik dan imbalan umum yang diterima pada level individu yang rendah. Bagaimanapun, orang yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih lama perasaan berkesan dalam dirinya daripada orang-orang yang tidak puas. Tidaklah mengejutkan, pegawai yang sangat tidak puas mungkin tidak hanya tinggal cukup lama bahkan sangat lama untuk mencapai eselon tertentu dalam organisasi mereka.

Ketiga, kepuasan kerja berhubungan dengan kekhususan bagi seseorang dalam melakukan pekerjaan yang cocok dengan minat mereka. Penelitian dengan mengajukan tes kepada 253 pegawai penuh waktu yang bekerja selama tujuh tahun setelah mereka tamat dari perguruan tinggi. Ditemukan bahwa kepuasan kerja para pegawai berhubungan dengan tingkatan kedudukan mereka dalam memelihara dengan minat pekerjaan dan kuliah utama mereka. Kedudukan mereka yang lebih baik cocok dengan minatnya, maka lebih puas mereka dalam pekerjaannya. Tidak mengejutkan seseorang bekerja dalam bidang yang mereka tidak berminat maka mereka menyatakan ketidakpuasan dengan kedudukannya pula.

Keempat, dan akhirnya kepuasan kerja diperoleh berhubungan dengan kepuasan hidup secara umum. Banyak orang merasa lebih puas dengan aspek kehidupan mereka tidak berhubungan kepada pekerjaan. Mereka juga lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Pengaruh faktor ini dapat dijelaskan dalam bagian istilah kecenderungan kepada satu jenis dari kepuasan, namun kadang lebih terpecah kedalam bagian atau faktor lain. Sebagai contoh, faktor penting yang lebih besar dari tingkat kehidupan kerja seseorang akan merasa lebih puas dengan

pekerjaan yang dilakoninya. Seperti halnya bersamaan dengan munculnya kepuasan dalam pekerjaan seseorang karena dengan bersamaan dapat memenuhi kebutuhan kehidupan seseorang secara umum.

Pendapat lain menegaskan bahwa ada 7 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat-ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, ada suatu pandangan luas tentang faktor personal dan variabel yang berhubungan dengan pekerjaan secara bersama memberikan kontribusi dengan kepuasan kerja. Hal ini merupakan teori kepuasan kerja dalam wilayah kajian psikologi manajemen dan organisasi.

E. Kepuasan Kerja dan Motivasi

Buah pikiran Herzberg dan kawan-kawan tampaknya menunjukkan bahwa sasaran yang harus dikejar adalah menciptakan keadaan yang mendatangkan kepuasan dan menghilangkan hal-hal yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Prinsip ini tampak dapat diterima secara umum. Lalu dapatkah diyakini bahwa bila seorang pekerja merasa puas dapat menjadi seorang pekerja lebih produktif?

Telaah banyak penelitian yang dilakukan mengenai masalah ini, tetapi gagal membuktikan adanya korelasi yang mutlak antara kepuasan dan prestasi kerja. Senyatanya, dalam teropong akal sehat menunjukkan bahwa seorang pekerja yang telah mendapatkan rasa kepuasan diri mungkin akan merasa puas dengan hanya mengerjakan sedikit

pekerjaan. Karena kemudian yang dituntut adalah agar pegawai tetap dapat bekerja di perusahaan tersebut. Sebaliknya, seorang pekerja yang tidak puas dapat dimotivasi bekerja lebih baik untuk memperbaiki kemampuan dan kinerjanya sepanjang masih merasa bahwa bekerja lebih keras akan membawanya ke suatu tempat promosi atau pengembangan diri lebih maksimal. Karena itu, meningkatkan kepuasan kerja mungkin dapat mengurangi keluar masuknya pegawai (*turnover*), kemangkiran dan keluhan, tetapi hasilnya tidaklah selalu meningkatkan produktivitas.

Kepuasan dan prestasi kerja seringkali dihubungkan, tetapi sebenarnya pengaruh keterkaitan satu sama lain tergantung kepada situasi kerja dan orang-orang di dalamnya. Orang akan termotivasi baik jika mereka memiliki sesuatu untuk dicapai. Perasaan ketidakpuasan dan keinginan untuk berprestasi atau berkuasa lebih banyak menjadi motivator bagi beberapa orang. Semuanya akan tergantung kepada orang-orang yang bersangkutan dan lingkungan berkerja mereka.

Sisi lain adalah berkaitan dengan komitmen organisasi. Bagaimanapun, komitmen organisasi ialah berkenaan dengan sikap seseorang terhadap organisasinya. Orang-orang dalam organisasi dapat memiliki berbagai macam target, atau seperangkat komitmen, seperti sebagai manajer puncak dalam kelompok kerja, dll. Komitmen mungkin merupakan dasar utama yang terletak atas tiga hal yang berbeda, yaitu:

Pertama, adalah komitmen yang bersifat lestari berkelanjutan- kekuatan dari kecenderungan pribadi untuk melanjutkan pekerjaan bagi suatu organisasi sebab dia memiliki sesuatu atau tidak dapat menghasilkan pekerjaan lain". Kedua, Adapun komitmen lain adalah komitmen afektif, suatu kekuatan dari kecendrungan individu untuk

terus bekerja pada suatu organisasi sebab dia setuju dengan tujuan dan nilai yang menunginkannya menetap dalam organisasi tersebut. Dan yang ketiga, komitmen normatif adalah komitmen yang menetap dalam suatu proses membersihkan organisasi dari tugas sosial yang dilakukannya".

Komitmen organisasi adalah berhubungan kepada berbagai macam karakteristik kerja, sifat dasar imbalan yang diterima, perlakuan pegawai baru dan variabel lain. Tingkatan tinggi dalam komitmen organisasi bergabung dengan tingkat rendah yang dimiliki seseorang. Komitmen organisasi harus dikembangkan dengan pembinaan dan pengembangan kepribadian para pegawai bersamaan dengan peningkatan kepuasan kerja.

Dalam konteks lain, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan karyawan akan baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan karyawan rendah (Malayu S.P. Hasibuan, 2005:203). Tegasnya, perlu ditingkatkan kepuasan kerja pegawai, agar kedisiplinan kerjanya meningkat sehingga diharapkan ada peningkatan pada kinerja yang dicapai.

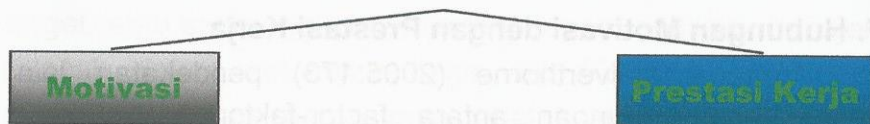
F. Hubungan Motivasi dengan Prestasi Kerja

Menurut shilverthorne (2005:173) pendekatan lain memandang hubungan antara factor-faktor situasi dan kepuasan kerja. Bahkan seseorang mungkin saja memiliki ungulan kerja dalam istilah gaji, keuntungan, dan keamanan, tetapi dia masih merasa kepuasan kerja rendah. Lebih jauh dua orang bekerja dalam pekerjaan sama, atau individu yang sama bekerja dalam masa yang sama mungkin pengalamannya cukup tetapi kepuasan kerjanya juga berbeda. Kepuasan kerja dapat diprediksi dari dua karakteristik situasi dan kejadian, tetapi situasi juga dapat

menentukan kepuasan kerja. Kebutuhan individu terutama yang penting, dapat dipengaruhi oleh factor-faktor independen dari perbedaan individu. Tingkat kepuasan kerja juga memiliki kaitan dengan produktivitas. Dengan kata lain, produktivitas yang lebih besar mempengaruhi banyak biaya non material akan meningkatkan hasil atau keluaran. Keluaran yang lebih besar akan memelihara atau yang lebih rendah dengan penggabungan biaya akan menghasilkan keuntungan lebih besar.

Masih ada keraguan bagi sementara orang mengenai hubungan antara kepuasan dan prestasi. Tampaknya hubungan antara motivasi dan prestasi kerja adalah sesuatu yang positif, bila meningkatkan motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik. Meskipun demikian, masih dapat diperdebatkan bahwa benarkah motivasi akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Perbaikan prestasi kerja akan meningkatkan motivasi, karena menimbulkan perasaan berprestasi. Hal ini seperti masalah hubungan ayam dan telur ayam. Hubungan motivasi dengan prestasi kerja dapat digambarkan di bawah ini.

Sejatinya, masalah hubungan kedua faktor ini bisa lebih jauh dari hal itu. Ada dua kualifikasi pandangan sederhana bahwa motivasi akan mendatangkan hasil: pertama, pengaruh kecakapan, kedua, pengaruh terlalu banyak motivasi.



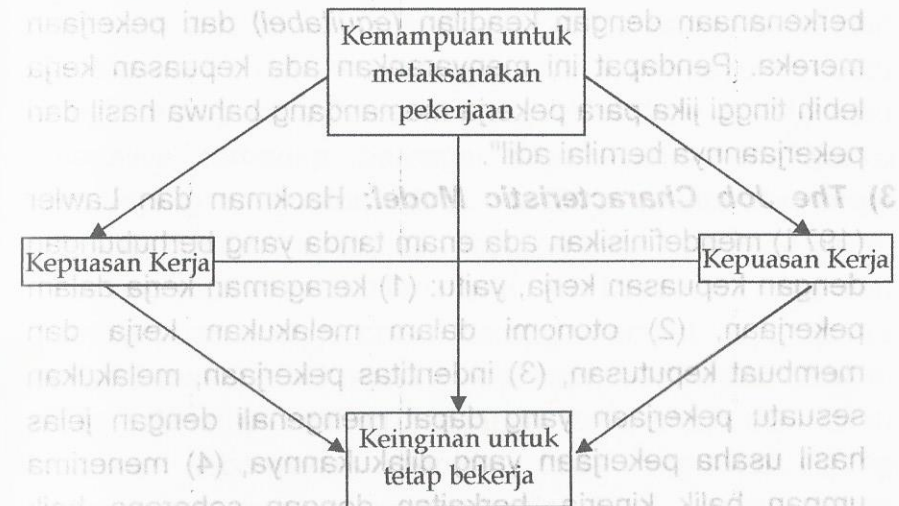
Gambar 9: Hubungan antara motivasi dan prestasi kerja (Timpe, 1998).

Dengan demikian, selain adanya motivasi dari dalam (intrinsik) yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan sehingga meraih kinerja, juga para manajer perlu mengembangkan motivasi buatan (ekstrinsik) yang

diarahkan untuk mengoptimalkan perilaku seseorang dalam sasaran-sasaran tertentu untuk diraih baik individu maupun sasaran organisasi.

Ada hubungan antara motivasi dan kemampuan. Karena itu, betapapun seseorang termotivasi mengerjakan sesuatu, dia tidak akan mampu melakukannya jika tidak memiliki kecakapan yang dibutuhkan. Tingkat kemampuan akan mempengaruhi bukan saja prestasi kerja tetapi juga kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya.

Hubungan yang dimaksud diperlihatkan pada Gambar 10. Hal ini penting dalam mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kemampuan melalui penerimaan karyawan yang baik dan pelatihan serta memperhatikan motivasi dengan menggunakan faktor-faktor buatan dan hakiki yang mempengaruhinya.



Gambar 10: Hubungan motivasi dengan Kepuasan Kerja (Timpe, 1998).

Motivasi menyiratkan tekanan untuk maju ke depan, untuk berbuat lebih banyak, tetapi hal tersebut dapat mendatangkan perasaan tertekan (*stress*). Terlalu banyak motivasi mungkin sama dengan terlalu banyak perasaan tertekan. Hal ini akan mempengaruhi prestasi kerja. Batasan

sejauh mana orang dapat dimotivasi tergantung kepada kekuatan kebutuhan mereka dan kemampuan mereka untuk mengatasi tekanan.

Menurut pendapat Beck (1978:349), teori kepuasan kerja melibatkan motivasi, emosional dan komponen informasi seperti halnya teori sikap. Teori kepuasan akan dijelaskan di bawah ini.

1) **Instrumental Theory:** kepuasan kerja adalah sesuatu yang tinggi pengembangannya dengan menekankan bahwa pekerjaan adalah alat yang di dalam pekerja dapat memperoleh nilai, atau keinginan dari kerjanya. Nilai dimaksud adalah kesenangan dalam bekerja, keamanan, prestise, uang, waktu pendek, otonomi, tempat menyenangkan, atau segala sesuatu berkenaan dengan yang bernilai".

2) **Equity Theory:** semua orang ingin memperoleh hal-hal berkenaan dengan keadilan (*equitabel*) dari pekerjaan mereka. Pendapat ini menyarankan ada kepuasan kerja lebih tinggi jika para pekerja memandang bahwa hasil dari pekerjaannya bernilai adil".

3) **The Job Characteristic Model:** Hackman dan Lawler (1971) mendefinisikan ada enam tanda yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu: (1) keragaman kerja dalam pekerjaan, (2) otonomi dalam melakukan kerja dan membuat keputusan, (3) indentitas pekerjaan, melakukan sesuatu pekerjaan yang dapat mengenali dengan jelas hasil usaha pekerjaan yang dilakukannya, (4) menerima umpan balik kinerja, berkaitan dengan seberapa baik seseorang melakukan suatu pekerjaan, (5) menangani pekerjaan dengan orang lain, dan (6) peluang pertemanan dalam pekerjaan". Dengan mengkombinasikan faktor-faktor di atas, akan dapat diprediksi kepuasan kerja seseorang melalui penelitian".

Dalam situasi tertentu, ketika pada supervisor ditanyakan mengenai kepuasan kerja, dan para pegawai yang ditanyakan tentang kepuasan kerja yang dicapai

dalam situasi tertentu. Para supervisor memberikan jawaban atas kepuasan kerja yang dicapai karena faktor-faktor yang mencakup; pekerjaan memberikan hak istimewa (52 %), memberikan lebih tanggungjawab (48 %), kebahagiaan (82 %), memberikan kebanggaan (80 %), mengantarkan kepada pekerjaan lebih baik (64 %), dan memberikan pekerjaan yang lebih menarik (51 %). Sedangkan bagi para pegawai, kepuasan kerja dimanifestasikan dari pekerjaannya, yaitu: pekerjaan memberikan hak istimewa (14 %), memberikan lebih tanggungjawab (10 %), kebahagiaan (13 %), memberikan kebanggaan (14 %), mengantarkan kepada pekerjaan lebih baik (9 %), dan memberikan pekerjaan yang lebih menarik (5 %).

Orang memiliki sikap terhadap banyak hal pada pekerjaan-atasan, dengan orang lain, tugas, kebijakan, sasaran dan lainnya. Salah satu sikap dalam pekerjaan adalah berkenaan dengan kepuasan kerja sebagai suatu tingkatan perasaan seseorang bersifat positif atau negative terhadap berbagai aspek pekerjaan. Ketika seseorang menonton atau membaca berita, biasanya secara teratur menemukan laporan atas kepuasan kerja. Kadang juga menemukan sejumlah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dalam berbagai tempat kerja. Ketika Wall Street Journal menanyakan kepada sejumlah sampel orang Amerika tentang kepuasan kerja, maka ditemukan bahwa kebanyakan berada pada kepuasan yang meningkat. Jawaban mereka adalah 37 % merasa sangat puas, 47 % merasa puas, 10 % merasa tidak puas, dan 4 % sangat tidak puas, dan 2 % tidak yakin. Temuan ini konsisten dengan temuan penelitian yang secara mayoritas pekerja Amerika adalah kurang puas dengan pekerjaan mereka (Schermerhon, 2010:333).

Kepuasan kerja secara umum dapat diukur, dari: (1) pekerjaan itu sendiri-apakah pekerjaan memiliki tanggung jawab, minat, dan tantangan?, (2) mutu supervisi-adalah

tugas membantu dan dukungan sosial dapat diperoleh? (3) pekerja yang membantu-bagaimana keharmonisan, rasa hormat, dan pertemanan sesama pekerja, (4) peluang- untuk promosi, pembelajaran, dan pertumbuhan, (5) pembayaran/gaji- adalah kompensasi, aktual dan diterima, bersifat adil dan substansial, (6) kondisi kerja-kondisi yang menyenangkan, keamanan, dan dukungan, (7) kemanan- apakah pekerjaan dan pegawai terlindungi? (Schermerhorn, 2010:333).

Dalam konteks ini, kepuasan kerja pegawai memang dipengaruhi banyak factor. Karena itu kepuasan kerja yang dicapai pegawai perlu diketahui para manajer dan pimpinan untuk memastikan bahwa dengan kepuasan kerja tersebut mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat dan dengan komitmen yang tinggi. Jika kepuasan kerja memiliki tingkatan tinggi, maka mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik. Begitu pula, jika kepuasan kerja mereka rendah maka motivasi kerja akan memiliki derajat yang rendah pula, tanpa semangat dan komitmen menjadi rendah pula.

BAB V

MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi bersumber dari kata dalam bahasa Latin "*movere*" yang berarti "menggerakkan" (Steers, et al, 1996:8). Schermerhorn (2010:350) menambahkan bahwa motivasi adalah digunakan dalam teori manajemen untuk menjelaskan kekuatan dalam diri seseorang yang menentukan tingkatan, arah dan usaha yang tekun dan dikembangkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Miftah Toha (2011:207), motivasi, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau *inpuls*. Orang yang satu berbeda dengan lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga bergantung pada keinginan mereka untuk bekerja atau tergantung pada motivasinya. Adapun motivasi seseorang ini tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan baik sadar maupun tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan orang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut.

Dapat ditegaskan bahwa jika motivasi seseorang tinggi maka dia akan bekerja keras dalam pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang tidak termotivasi tidak akan bekerja keras atau tidak giat dalam bekerja. Karena itu seorang manajer efektif selalu memimpin atau mengarahkan melalui motivasi dengan menciptakan kondisi yang kondusif sehingga orang-orang merasa secara konsisten diinspirasi untuk bekerja keras.

Sejatinya diakui banyak pakar bahwa kebutuhan-kebutuhan menyebabkan kecenderungan tersebut yang mempengaruhi sikap dan perilaku. Para manajer selalu berusaha untuk membantu personilnya merasa puas terhadap terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan penting melalui pekerjaannya dan mencoba mengurangi berbagai hambatan yang mungkin dapat menghambat kepuasan atas kebutuhannya. Karena itu ada beberapa pertanyaan pokok dalam kaitan dengan motivasi, yaitu: (1) apa yang menjadi penggerak kekuatan perilaku manusia, (2) apa yang mengarahkan atau jaringan perilaku manusia, dan (3) bagaimana perilaku terpelihara atau berkelanjutan" (Steers, 1996).

Penjelasan Steers lebih lanjut bahwa kerangka konsep di atas mengantarkan kepada pemahaman tentang perilaku kerja individu. Kekuatan yang menggerakkan individu manusia untuk melakukan sesuatu dalam cara tertentu dan mengarah kepada kekuatan lingkungan sehingga sering dapat dengan cepat bertindak dengan daya penggerak tersebut. Kemudian ada pula maksud dari orientasi sasaran atas setiap perilaku individu; perilaku tertentu diarahkan menuju sesuatu yang diinginkan. Sedangkan jawaban ketiga cara memandang motivasi adalah berisikan satu sistem orientasi, karena itu sejatinnya ada kekuatan dalam diri individu. Karena itu setiap orang mengarahkan lingkungan yang umpan baliknya adalah juga kepada kebutuhan individu dan yang lain untuk memperkuat intensitas dorongan mereka dalam bekerja. Arah kekuatan yang muncul menghasilkan tindakan dan mengarahkan ulang usaha yang mereka lakukan. Kemudian komponen motivasi muncul lagi dan selanjutnya hal itu berulang dalam berbagai hasil penelitian yang dilakukan para pakar.

Hal ini Nampak jelas bahwa seseorang bekerja keras pada pekerjaannya karena dimotivasi dengan baik. Begitu pula halnya seseorang yang tidak dimotivasi dengan baik dalam melakukan suatu pekerjaan hanya memiliki motivasi

rendah. Seorang manajer adalah orang yang memberikan pengaruh melalui motivasi dengan menciptakan kondisi tertentu bagi orang lain yang secara konsisten diinspirasi untuk bekerja keras dalam setiap kesempatan (Schermerhorn (2010:350), kemudian Gibs, et al (1997:126) berpendapat motivasi adalah suatu konsep yang digunakan untuk menjelaskan kekuatan tindakan atas atau dalam pribadi seseorang untuk berkeinginan dan perilaku langsung.

Setiap orang berperilaku didasari oleh motivasi tertentu. Ada dorongan dalam jiwanya untuk memenuhi keinginan tertentu sehingga menampilkan perilaku. Menurut Maslow (1970:35) kebutuhan merupakan titik awal dari motivasi. Kebutuhan adalah desakan psikologis untuk memenuhi sesuatu. Tegasnya, motivasi adalah kebutuhan akan sesuatu yang dimanifestasikan dalam tindakan.

Secara teknis, motivasi adalah pencurahan tenaga pada suatu arah tertentu untuk sebuah tujuan spesifik (Weisinger, 1998:81).

Kebutuhan adalah kekurangan atau kurang sesuatu nilai yang ada dalam pengalaman seseorang pada suatu titik waktu tertentu. Kekurangan sesuatu mungkin bersifat psikologis (makanan), psikologis (harga diri) atau sosiologis (kebutuhan interaksi sosial). Kebutuhan adalah kekuatan atau pendorong dari respon perilaku".

Zainun (1986:18) menjelaskan istilah motivasi dikaitkan dengan kebutuhan (*needs*) atau insentif (*incentive*) suatu perangsang dalam proses pekerjaan. Kedua istilah ini seperti dua sisi mata uang logam yang sama, seperti hubungan konsep tujuan dengan alat untuk mencapai tujuan (*ends and means concepts*). Karena isentif dipandang sebagai alat untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan para pekerja.

Setidaknya menurut Weisinger (1998:83) ada empat sumber motivasi, yaitu:

- 1) Diri sendiri (pemikiran, stimulasi, perilaku sendiri, semua hal ini sudah merupakan konsep yang dikenal).

- 2) Teman, keluarga, rekan kerja, yang mendukung.
- 3) Mentor emosi (nyata atau fiktif)
- 4) Lingkungan kerja (udara, cahaya, suara dan pesan-pesan di kantor anda).

Keempat sumber motivasi ini adalah sangat penting bagi seseorang dalam perilaku kerjanya. Motivasi ini yang mendorong seseorang melakukan pekerjaan dan menyelesaikan sebagaimana tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Daft (2010:505) kebanyakan orang memulai satu pekerjaan baru dengan energy dan antusiasme, tetapi pegawai tersebut dapat kehilangan dorongan mereka jika manajer gagal dalam peran mereka sebagai motivator. Hal ini dapat menjadi masalah bagi banyak organisasi yang sukses sekalipun, dan banyak manajer yang dibanggakan, bila pengalaman, pegawai yang berharga kehilangan motivasi dan komitmen dalam perasaannya sehingga menyebabkan menurunnya kinerja. Hal yang menentukan bagi suksesnya organisasi adalah memotivasi dan memperkuat pegawai.

Lebih lanjut Daft (2010 :510), menjelaskan motivator adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan atas pemenuhan tingginya level kebutuhan seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan peluang berkembang.

Seve M. Jex (2007:209), biasanya motivasi berkenaan dengan pertanyaan utama, yaitu: mengapa seseorang melakukan suatu tindakan? Mengapa seseorang mewujudkan sesuatu tindakan atau tidak ? di sini Nampak jelas bahwa dibalik suatu tindakan ada motif tertentu. Mengapa seorang atlet memelihara kinerja tinggi selama karirnya?

Dalam psikologi organisasi, kajian tentang motivasi pegawai menghadirkan satu hal dari topik yang penting ilmu ini, dan ada beberapa alasan, yaitu:

Pertama; motivasi adalah satu kunci untuk memahami banyak bentuk perilaku dalam organisasi. pemahaman terhadap apa motivasi pegawai membantu kita untuk

memahami dinamika yang terjadi dari perilaku penting tertentu seperti kinerja, ketidakhadiran, berhenti kerja, dan bahkan perilaku kotraproduktif.

Kedua; pemahaman terhadap dinamika terjadinya beragam bentuk perilaku meningkatkan kemampuan kita untuk memprediksi perilaku yang sama. Sebagai contoh, jika pemimpin organisasi memahami motivasi terbentnya kinerja, maka mereka dapat memperkirakan kinerja pekerja di masa depan. Hal ini penting ketika organisasi mengenali seleksi pegawai baru, tetapi hal ini juga membantu ketika pegawai baru dipertimbangkan dalam hal peluang promosi. Sebagian organisasi mungkin juga ingin memprediksi apakah pegawai akan menghasilkan perilaku kontraproduktif.

Ketiga ; alasan terakhir, untuk mempelajari motivasi pegawai adalah bahwa pemahaman terhadap motif dibalik perilaku adalah langkah penting pertama menuju upaya mempengaruhinya. Sebagai contoh, jika satu organisasi dikenali bahwa pegawainya termotivasi tinggi dengan insentif financial, maka pengetahuan ini dapat dipergunakan untuk mempengaruhi kinerja. Semua organisasi, dengan cara yang sama, atau cara lain berusaha untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Organisasi yang dikerahkan dengan pemahaman yang jelas tentang motivasi adalah memiliki posisi lebih baik untuk mempengaruhi perilaku pegawai daripada organisasi yang kurang memiliki pengetahuan tentang motivasi pegawainya.

Mencermati teori motivasi, ada empat kategori umum yang dikenal, yaitu:

1. Teori berbasis kebutuhan; menjelaskan teori motivasi kerja dalam istilah dari pengembangan untuk mencapai kepuasan kerja pegawai merupakan kebutuhan penting di tempat kerja
2. Teori berbasis kerja; tempat sebagai sumber dari motivasi yang utamanya dalam isi pekerjaan yang menggerakkan pegawai

3. Teori proses kognitif, menekankan keputusan dan pilihan yang pegawai membuatnya ketika mereka menyediakan usaha mereka
4. Pendekatan perilaku menekankan prinsip-prinsip pembelajaran (Jex, 2007:2010-2011).

B. Jenis Motivasi

Kajian motivasi memiliki cakupan yang luas. Apalagi dilihat dari jenis motivasi. Maslow (1970) membagi jenjang motivasi yaitu: (1) fisiologis (lapar-haus), (2) ketenangan dan keamanan, (3) cinta dan perasaan, memiliki, (4) harga diri (prestasi dan pengakuan), dan (5) aktualisasi diri (*self-actualization*). "

Teori Maslow ini nampaknya membuat pemahaman terhadap situasi industri, yang menempatkan pekerja level rendah nampak lebih termotivasi oleh uang (kebutuhan makanan dan pakaian), dan tidak banyak motivasi bekerja secara kreatif dalam pekerjaannya. Sementara pada level pekerja tinggi, yang menempatkan pendapatan yang mencukupi tidak memikirkan lagi kebutuhan rumah, nampak mengutamakan aktualisasi diri lebih penting. Demikian juga dengan pekerja yang berada dalam level kebutuhan cinta dan rasa memiliki, jika terpenuhi baru meningkat ke level berikutnya mengejar prestasi kerja dan pengakuan. Namun kadang-kadang pada sebagian pekerja sebenarnya, jika berada dalam level rendah motivasi fisiologis adalah sukar menemukan peluang baginya untuk mewujudkan motivasi mengekspresikan diri sehingga kepuasan kerjanya lebih meningkat".

1. Teori X dan Y

Teori ini disarankan oleh Douglas McGregor dengan mengajukan dua perbedaan pandangan terhadap manusia. Pertama, pada dasarnya manusia negatif, yang tergolong dalam teori X, dan kedua, pada dasarnya bersifat positif dikelompokkan ke dalam teori Y (Robbins, 1984:29). Dalam menangani pegawai, maka para manajer disarankan bahwa pandangan manajer terhadap sifat dasar manusia

berdasarkan atas pengelompokan asumsi ini. Para manajer cenderung menampilkan perilaku yang mengarahkan kepada bawahan berdasarkan asumsi ini.

- Teori X, didasarkan kepada beberapa asumsi bahwa:
1. Pegawai tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi karena secara inheren tidak suka bekerja dan hal yang tidak mungkin menghindari keadaan bawaan itu.
 2. Pegawai diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran yang diinginkan.
 3. Pegawai akan melalaikan tanggungjawab dan meminta perintah formal bila mungkin,
 4. Kebanyakan pekerja atas semua faktor berkenaan dengan pekerjaan dan akan memaparkan sedikit ambisi.

Berbeda dengan teori X, bahwa asumsi yang melekat pada teori Y bahwa:

1. Pegawai memandang pekerjaan sebagai suatu yang alamiah seperti istirahat atau bermain,
2. Seseorang akan bekerja dengan perintah atau dorongan diri sendiri dan pengawasan sendiri bila dia memiliki komitmen terhadap tujuan,
3. Rata-rata orang dapat belajar, bahkan mencari dan bertanggungjawab,
4. Kreativitas –oleh sebab itu adalah kemampuan membuat keputusan yang baik kemudian disebarluaskan secara luas kepada seluruh orang dan tidak begitu penting untuk diminta oleh fungsi manajemen.

Dalam uraiannya, Hersey dan Blanchard (1988:59) menegaskan bahwa para manajer yang menerima asumsi teori X, berusaha menstruktur, mengendalikan dan mengawasi pegawai secara ketat. Para manajer ini merasa bahwa pengawasan eksternal merupakan cara yang paling tepat untuk mengelola orang-orang yang tidak dapat dipercaya, tidak bertanggung jawab dan tidak dewasa.

Sedangkan tipe manajer yang menerima teori Y ini berusaha membantu para pegawai untuk menjadi dewasa

dengan mengurangi kontrol eksternal secara progresif. Hal itu memungkinkan para pegawai untuk lebih mengendalikan diri sendiri secara berangsur-angsur. Para pegawai dapat memenuhi kebutuhan sosial, penghargaan dan perwujudan diri dalam suasana seperti ini yang sering diabaikan dalam pekerjaan. Apabila pekerjaan tidak menyediakan pemuasan kebutuhan pada setiap level, para pegawai biasanya akan mencari pemuasan itu di tempat lain. Hal ini membantu menyelesaikan beberapa masalah yang dihadapi pimpinan terutama dalam kaitan berhenti bekerja dan tidak masuk kerja.

Namun perlu digarisbawahi bahwa bila pegawai dalam masyarakat dewasa ini sudah mendapat pendidikan yang tinggi, dan sesuai standar kehidupan yang baik, maka asumsi teori ini akan menjadi gagal dalam memotivasi pegawai. Karena dengan pendidikan dan latihan yang diperoleh oleh pegawai, dapat membuat mereka akan menjadi lebih matang dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Bagi orang-orang yang kebutuhan psikologis dan rasa amannya sudah tinggi, maka asumsi teori X tidak dapat dipakai lagi oleh para manajer.

Dengan demikian kesan yang muncul dalam merespon teori X akan mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi orang-orang dengan ketat sedangkan manajer yang menerima teori Y adalah para manajer yang mendukung dan memudahkan pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi mencapai kepuasan kerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan efektivitas dan pendayagunaan pekerja sebagai kunci efektivitas manajemen, yaitu: (a) peran manajemen, (2) motivasi, (3) partisipasi, (4) pelatihan, dan (5) organisasi kerja, kondisi kerja dan teknik peningkatan produktivitas dari bawah".

Jadi kepedulian manajer dalam memotivasi pekerja menurut Prokopenko (1987:204) mencakup: (a) pekerjaan dan cara bekerja pegawai diorganisasikan dan diarahkan, (2)

para pekerja dan lingkungan pekerjaan memberikan peluang produktif.

Dalam kaitan ini ada hubungan yang jelas antara motivasi dan kebutuhan dalam kajian motivasi manusia.

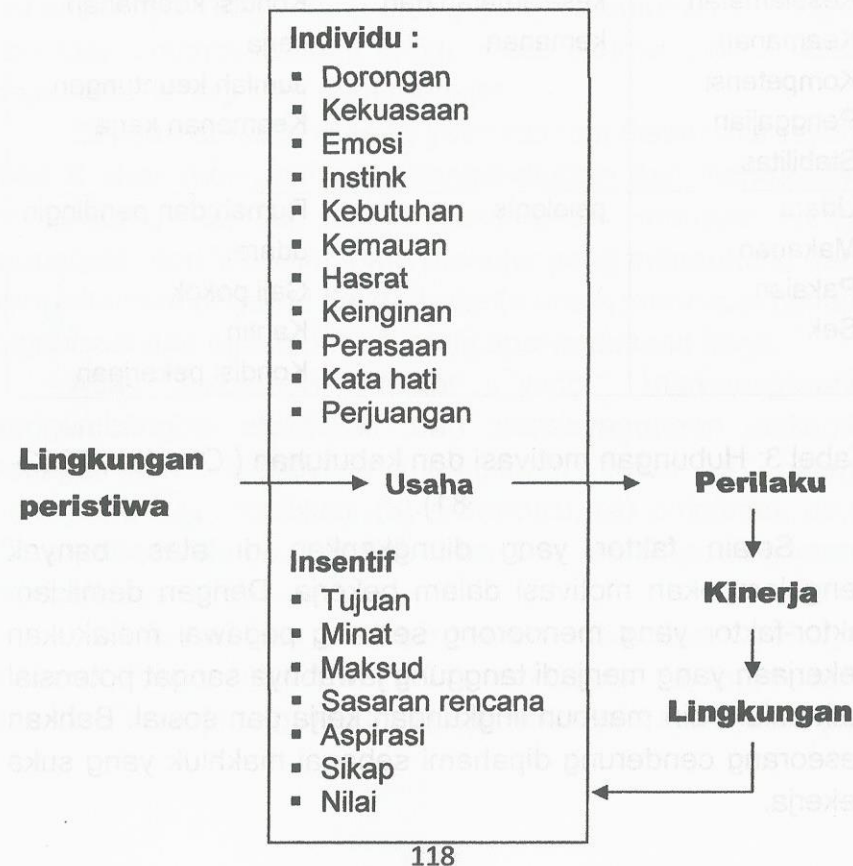
Faktor umum Organisasi	Level kebutuhan	Faktor khusus
Pertumbuhan Prestasi Kemajuan	Aktualisasi diri	Tantangan pekerjaan Kreativitas Kemajuan kerja Prestasi kerja
Pengakuan Status Harga diri Rasa hormat	Ego, status, harga diri	Jenis pekerjaan Pembayaran gaji Pengakuan teman Sifat dasar pekerjaan
Kebersamaan Sikap Pertemuan	sosial	Kualitas pengawasan Teman kerja menyenangkan Teman yang
Keselamatan Keamanan Kompetensi Penggajian Stabilitas	keselamatan dan kemandirian	Kondisi keamanan kerja Jumlah keuntungan Keamanan kerja
Udara Makanan Pakaian Sek	psikologis	Rumah dan pendingin udara, Gaji pokok Kantin Kondisi pekerjaan

Tabel 3: Hubungan motivasi dan kebutuhan (Overton, 2002-81).

Selain faktor yang diungkapkan di atas, banyak pengelompokan motivasi dalam bekerja. Dengan demikian, faktor-faktor yang mendorong seorang pegawai melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sangat potensial baik dalam diri maupun lingkungan kerja dan sosial. Bahkan seseorang cenderung dipahami sebagai makhluk yang suka bekerja.

Sejumlah faktor dikenali mendorong manusia secara positif untuk bekerja, sedangkan yang lain mungkin saja kurang memberikan dorongan untuk bekerja, atau bahkan bersifat netral. Faktor yang memotivasi manusia mencakup isi pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, prospek promosi, keanggotaan dalam kelompok yang sukses dan imbalan keuangan. Sedangkan faktor yang kurang memotivasi dalam bekerja adalah jeleknya manajemen sumberdaya manusia, miskin komunikasi, kurang jelas sasaran atau tujuan, pekerjaan kurang menarik dan kegagalan pengakuan terhadap prestasi seseorang (Robinson, 1996). Sementara kondisi kerja, keberadaan birokrasi dan pengembangan organisasi yang mengusahakan kemudahan memperoleh kesejahteraan merupakan hal esensial dan bersifat netral terhadap motivasi kerja.

Motivasi adalah faktor yang menentukan perilaku, dapat dikemukakan sebagai berikut:



Gambar 11: Faktor Motivasi menentukan perilaku individu (Overton (2002:83).

Menurut Daft (2010:510), motivator adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan atas pemenuhan tingginya level kebutuhan seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan peluang berkembang.

Para manajer diharapkan untuk memahami jenis dan tingkat motivasi dalam diri pegawai dan harus juga mencoba untuk meningkatkan dan mengembangkan wujud motivasi dalam keragamannya dengan banyak pengakuan/rasa hormat sehingga tidak dapat diprediksi oleh kelompok orang. Perbedaan hasil atau prestasi kerja dalam perbedaan pola perilaku berhubungan dengan kebutuhan dan sasaran.

C. Motivasi dalam Kepemimpinan

Apa yang memotivasi seseorang mempengaruhi orang lain sehingga menampilkan kemampuan memimpin? Menurut Locke (Steers, 1996:190) motivasi kepemimpinan adalah mencakup keinginan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain yang sering disamakan dengan kebutuhan terhadap kekuasaan".

Dalam penjelasan lain, Locke (1997) menegaskan bahwa motif adalah keinginan yang menggerakkan seseorang untuk bertindak. Menurut Gibs, et al (1997:129) para manajer yang ingin menjadi efektif, teori motivasi menyarankan bahwa:

1. Tentukan kebutuhan apa yang menjadi pemicu keinginan menampilkan kinerja kelompok dan perilaku individu,
2. Mampu mengirim imbalan bermakna yang membantu kebutuhan pegawai sehingga merasa puas,
3. Mengetahui kapan mengirimkan imbalan yang sesuai untuk mengoptimalkan perilaku berkinerja tinggi,
4. Tidak mengasumsikan bahwa kekurangan kebutuhan individu akan berulang dalam diri mereka dengan pola yang teratur. Orang akan berubah sebabkan

pengalamannya, peristiwa kehidupan, budaya dan perubahan lingkungan dan faktor lain".

Dalam kaitan ini, Locke (1997) juga menegaskan bahwa ada motif inti dalam diri seseorang yang menjadi pemimpin, yaitu: tekad dan motivasi kepemimpinan (*leadership motivation*), kemudian bakat inti adalah integritas kejujuran (*integrity/honesty*).

Dengan demikian, orang yang memiliki motivasi tinggi untuk memimpin memikirkan tentang sejumlah pengaruh yang diberikan kepada orang lain, berusaha memenangkan berbagai alasan dalam memiliki otoritas lebih besar, bahkan keinginan dalam bertanggung jawab". Tegasnya, motivasi kepemimpinan didasari dorongan kekuasaan kompetitif dalam meraih posisi, kewenangan dan kebutuhan pengakuan sebagai manusia berpengaruh. Menurut Bennis dan Nanus (Steers, 1996) kekuasaan adalah tujuan utama pemimpin dalam suatu organisasi, karena seorang pemimpin harus mencapai kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, pemimpin melihat kekuasaan sebagai alat yang memudahkan anggotanya untuk bekerja dengan baik dalam memenuhi harapannya dalam organisasi.

Steers (1996:191), mengemukakan pendapat McClelland yang menyatakan ada dua motif kepribadian yang mendorong seseorang menjalankan proses kepemimpinan, yaitu:

1. Motif Kekuasaan Pribadi

Bagaimanapun, kebutuhan terhadap kekuasaan adalah berupa keinginan, karena itu efektivitas kepemimpinan bergantung kepada hal yang mendorong untuk mengusahakan atau mewujudkannya dari belakang. Seorang pemimpin dengan motif kekuasaan pribadi mengusahakan kekuasaan sebagai suatu tujuan dalam dirinya. Pribadi seperti ini memiliki kontrol pribadi yang sedikit dan sering mendorong dirinya mengarah pada fokus atas pengumpulan simbol prestise pribadi. Perolehan

kekuasaan hanya untuk menjaga dominasi atas yang lain mungkin berdasarkan pada pengetahuan keraguan diri. Motif kekuasaan pribadi berkenaan dengan dominasi atas orang lain atau kekuasaan semata mengarahkan satu kebergantungan atau ketundukan bawahan terhadap dirinya.

2. Motif Kekuasaan Sosial

Berbeda dengan motif kekuasaan pribadi, bahwa seorang pemimpin dengan motif kekuasaan sosial menggunakan kekuasaan sebagai tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau suatu pengaruh berbasis pada visi. Motif seperti ini berguna dalam mengarahkan kemampuan untuk membangun jaringan dan koalisi, mencapai kerjasama dengan yang lain, memecahkan konflik dalam keadaan yang konstruktif dan menggunakan peran keteladanan untuk mempengaruhi orang lain".

Pribadi dengan motif kekuasaan sosial adalah memiliki kematangan emosi lebih daripada sekedar motif kekuasaan individual. Motif ini cenderung menggunakan kekuasaan lebih kepada mencari keuntungan bagi keseluruhan organisasi, kecil kemungkinan kepada tindakan manipulasi. Pemimpin seperti ini juga kurang devensif, lebih suka meminta nasihat kepada yang ahli dan memiliki pandangan yang luas. Demikian pula, mereka menggunakan kekuasaan untuk membangun organisasi dan membuatnya mencapai kinerja yang diharapkan dalam meraih sukses. Motif kekuasaan sosial memperhitungkan kebutuhan anggotanya. Kecenderungan ini mengantarkan seseorang untuk berhasil dalam pemberdayaan dan kebebasan anggota.

3. Kejujuran dan Integritas

Kejujuran dan integritas adalah keahlian individu, tetapi memiliki signifikansi khusus bagi pemimpin. Tanpa kualitas ini, kepemimpinan adalah kurang tepat dan lebih mengarah kepada kegagalan. Integritas adalah sesuatu kekuatan yang menghubungkan antara perkataan dan tindakan. Kejujuran bermuara kepada kebenaran atau bukan kebohongan. Dua

bentuk fondasi dari hubungan kredibilitas antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin efektif adalah orang yang dipercaya dengan reputasi unggul dan integritas tingkat tinggi.

4. Percaya Diri

Ada banyak alasan mengapa pemimpin memerlukan rasa percaya diri. Keberada pemimpin adalah seseorang yang menjalankan pekerjaan sangat sukar. Pemimpin memerlukan pengembangan informasi yang banyak sekali dalam memimpin. Hal itu diperlukan oleh pemimpin untuk menangani berbagai masalah yang harus dipecahkan dan dalam membuat keputusan efektif.

Para anggota harus bekerja untuk mengejar sasaran dalam tugas khusus pada berbagai tindakan. Karena itu, rasa percaya diri memainkan peran penting dalam membuat keputusan dan mencapai kepercayaan orang lain. Sejatinya, jika pemimpin tidak yakin apa yang diputuskannya, atau memiliki tingkat keraguan tinggi. Kemudian anggotanya kurang percaya kepada pemimpin dan kurang berkomitmen kepada visi, maka muncullah keraguan anggota. Akhirnya pemimpin mengalami erosi kepercayaan.

5. Stabilitas Emosi

Modal psikologis dengan percaya diri membantu para pemimpin efektif menghindari prahara yang tak diharapkan. Mereka mendapatkan gairah, khususnya ketika menempatkan suatu emosi yang matang dan tidak mudah marah, tidak ada gangguan emosional dan keadaan negatif lainnya. Karena itu stabilitas emosional sangat penting ketika ingin memecahkan konflik interpersonal dan bila muncul dalam organisasi. Pimpinan puncak yang merasa terdorong menangani tidak hanya dengan cepat tetapi mampu menggunakan tim kerja dengan baik sehingga dapat mengendalikan emosi. Di sini ditemukan pemimpin yang lemah lembut, percaya diri dan dapat memprediksi keadaan krisis.

Secara psikologis, sifat kegigihan, dan percaya diri individu berkenaan dengan penekanan terhadap keadaan yang menarik. Di sini perlu mengungkap peluang bagi pengembangan dan kepercayaan bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil yang diharapkan.

6. Kemampuan Kecerdasan

Para pemimpin harus mengumpulkan, menyatukan dan menafsirkan sejumlah besar informasi. Tuntutan ini menjadi lebih besar dari waktu sebelumnya, karena kemajuan teknologi yang berubah cepat. Kemudian, tidaklah mengejutkan bahwa pemimpin membutuhkan kecerdasan yang mencukupi untuk memformulasikan strategi yang cocok. Bahkan juga dalam pemecahan masalah dan membuat keputusan yang cocok diperlukan kecerdasan yang memadai bahkan bagi pemimpin harus mumpuni.

Para pemimpin selalu dicirikan sebagai orang yang cerdas, atau selalu harus brilliant, dan memiliki kemampuan konseptual, kemampuan analisis, penilaian yang baik dan kemampuan beropikar strategis mufti dimensional semuanya penting bagi pemimpin efektif. Bahkan bagi pemimpin efektif diperlukan kemampuan di atas rata-rata yang lain atau jenius.

Perlu ditegaskan bahwa kecerdasan mungkin saja merupakan sifat bawaan. Para pengikut melihat kecerdasan ada pada diri pemimpin. Jika seseorang menjadi pemimpin, para anggota ingin bahwa pribadi pemimpin lebih mampu dalam banyak aspek daripada mereka.

Persepsi pengikut terhadap kemampuan kecerdasan pemimpin dalam dirinya bersumber dari kekuasaan pimpinan dalam proses mempengaruhi bawahan oleh para pemimpin dalam hubungan kepemimpinan.

7. Pengetahuan Bisnis

Pemimpin efektif memiliki tingkat pengetahuan lebih tinggi tentang organisasi, perusahaan, industri dan masalah teknis lainnya dibanding dengan staf atau bawahannya. Bagaimanapun, pemimpin efektif adalah suatu keniscayaan

untuk mengumpulkan banyak informasi tentang perusahaan atau organisasi industrinya sebagai bukti kapabilitas dan kompetensinya yang mumpuni. Kebanyakan manajer secara umum berhasil karena menghabiskan waktunya menguasai masalah-masalah organisasi, sehingga dapat memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

Selain bakat dan sifat kepribadian di atas sebagai motif kepemimpinan seseorang, juga ditambahkan oleh Locke (Steers, 1996) bahwa kharisma, kreativitas/originilitas serta fleksibilitas menjadi bakat bawaan yang penting bagi pemimpin. Dalam konteks ini, pemimpin efektif mungkin saja memiliki kharisma, karena bakat ini memang diperlukan dalam pemimpin politik. Bahkan pemimpin efektif memang harus kreatif, daripada menampilkan sikap lambat dalam berpikir dan bertindak. Namun di sini fleksibilitas juga menjadi penting sebagai kemampuan adaptasi dalam mengatasi perkembangan lingkungan eksternal, sehingga pemimpin mampu memecahkan masalah dengan keputusan cepat, penuh inisiatif dan berubah cepat mencapai tujuan yang diinginkan baik bagi kepentingan personil maupun keperluan organisasi atau perusahaan".

8. Kecerdasan Emosional

Keberhasilan motivasi kepemimpinan tidak hanya ditentukan faktor kecerdasan, karena kepribadian merupakan kata kunci dalam efektivitas kepemimpinan. Banyak diungkapkan akhir-akhir ini bahwa kecerdasan emosional yang paling banyak menentukan keberhasilan seseorang ketimbang kecerdasan intelektual. Kecerdasan emosional akan membekali seseorang dengan kompetensi-kompetensi untuk menghadapi kemalangan dan mempertahankan semangat hidup. Demikian juga kecerdasan emosional membuat perbedaan bagaimana seseorang memberi tanggapan terhadap konflik dan ketidakpastian (Patton, 1998:1). Intinya menurut Patton (1998) kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengembangkan kesadaran diri dan kemampuan

mengelola emosi-emosi secara lebih efektif. Dengan kata lain, menurut Patton (2011:3), kecerdasan emosi secara sederhana adalah menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, membangun hubungan produktif dan meraih keberhasilan di tempat kerja.

Fenomena dunia yang kompetitif dan berubah sangat cepat dan dramatis, justru semakin meningkat di abad ke-21. Bagi seseorang yang tidak memiliki referensi nilai, fokus yang positif dan harga diri akan menemui kesulitan dalam menemukan sumberdaya batiniah yang diperlukan untuk menangani tantangan-tantangan yang beragam. Diperlukan pemahaman terhadap beberapa kualitas diri yang menjadi formulasi pribadi dengan kecerdasan emosional, yaitu:

1. Harga diri; kemampuan menghargai keunikan pribadi sendiri dalam interaksi dengan orang lain.
2. Manajemen diri; sifat yang dapat membantu seseorang menyeleksi kehidupan melalui suara-suara, ketakutan-ketakutan dan intuisi batiniah".
3. Citra diri positif; proyeksi diri ke luar mencerminkan cara pandang diri sendiri dari dalam.
4. Keseimbangan pribadi; motivasi dan kompas diri yang dipakai untuk mengubah impian menjadi tujuan dan kenyataan.
5. Prestasi pribadi; keterampilan mengelola emosi secara efektif, mempertajam kemampuan berpikir, menangani hubungan dengan baik, dan mengambil keputusan untuk menciptakan situasi yang memuaskan semua pihak".

Keterpaduan pribadi dalam pembinaan seseorang akan mematangkan seseorang dalam hidupnya untuk mengatasi masalah kehidupan. Kecerdasan, moralitas, emosi, estetika dan sosialitas memiliki kontribusi yang sama bagi keutuhan pribadi. Kepribadian manusia adalah suatu totalitas dari potensi manusia yang berkembang sesuai dengan sifat alami penciptaan manusia. Menurut Goleman (1997) IQ hanya 20% membuat orang berhasil sebagai pribadi yang baik dalam hidupnya, dan 80% ditentukan oleh kecerdasan

emosional (*Emotional Quotien*). Itu artinya pendidikan dan pelatihan yang berorientasi kognitif selama ini justru melahirkan manusia yang rapuh jiwanya, sehingga rentan terhadap penyimpangan moral, karena kurang memiliki harga diri yang sepenuhnya. Di sini harga diri merupakan satu aspek penting dalam kecerdasan emosional yang perlu ditumbuhkan melalui pendidikan dan pelatihan rohani atau kepribadian.

Otak dan hati adalah berada dalam satu tubuh (*jism*). Adalah mustahil kecerdasan kognitif seseorang akan maksimal tanpa diimbangi kecerdasan emosi. Goleman (2000:17) menjelaskan bahwa tanpa kecerdasan emosional kemampuan kognitif seseorang tidak akan berkembang sesuai potensinya secara maksimal. Di sisi lain Segal (1999:6) berpendapat kecerdasan emosional membentuk sikap bertanggung jawab, penghargaan diri, kepekaan dan adaptasi sosial.

Emotional Quotien (kecerdasan emosi) menentukan keterampilan praktis yang terdiri dari kesadaran diri (harga diri), empati, motivasi, pengaturan diri dan kecakapan berhubungan dengan orang lain (Segal, 1999:39).

Kecerdasan emosional merupakan sesuatu yang perlu mendapat perhatian dalam pelatihan manajemen dengan fokus meningkatkan harga diri. Menurut Patton (1998:64), harga diri adalah penghargaan terhadap keunikan penampilan fisik, kemampuan-kemampuan intelektual, kecakapan-kecakapan pribadi dan kepribadian. Harga diri adalah parameter yang membedakan seseorang dengan orang lain sebagai individu. Harga diri harus dihidupkan, sebab sebagai cermin diri-dari hati nurani yang menentukan kapan seseorang melenceng dari nilai yang diyakini, sehingga terhindar dari kepalsuan.

Agar bawahan mampu menghasilkan margin keuntungan dan laba yang memuaskan kita perlu memastikan bahwa pegawai dapat:

1. Mengelola emosi pribadi dan emosi orang lain,

2. Mengenali apakah masalah berkaitan dengan emosi atau bersifat rasional
3. Memaksimalkan penggunaan emosi positif seperti optimism, ketabahan, dan harapan dalam mencapai tujuan
4. Mempertahankan motivasi diri dan disiplin diri untuk menjaga mutu dan produktivitas
5. Merasa empati dan perhatian kepada orang lain
6. Menunjukkan integritas dan kesetiaan (Patton, 2011:8)

Seseungguhnya mengembangkan kecerdasan emosional para pegawai juga menjadi tanggung jawab pimpinan. Tentu saja harus dimulai dari terbentuknya kecerdasan emosi pimpinan efektif dalam satu organisasi. Meskipun masih saja nampak bahwa banyak orang atau pemimpin yang bicara tentang kebenaran tapi hanya dalam pidato saja. Itu menunjukkan kebanyakan pimpinan masih sampai pada budaya verbal, atau kecerdasan emosinya kurang utuh. Padahal secara moral, yang sukar adalah melakukan yang benar, bukan memutuskan apa yang benar. Meminjam pendapat Blanchard dan Peale (1998:36) menjelaskan : "*The most difficult aspect of being ethical was doing what was right, not deciding what was right*". Dijelaskan pada bagian lain "*An unethical act will erode self esteem*" (1998:24). Tindakan tidak beretika mengikis harga diri seseorang. Karena itu perilaku beretika menjadi dasar membangun harga diri dan kecerdasan emosional.

Orang pintar yang kehilangan harga diri adalah gambaran pribadi yang kurang memiliki kecerdasan emosional. Kemampuan harga diri terbentuk dengan berhasilnya pendidikan dan latihan rohani. Suatu pendidikan spiritual adalah pendidikan keimanan yang mengakar pada nilai transendental keTuhanan sebagai dasar etika pribadi harus ditanamkan dalam SDM yang handal. Intinya adalah bahwa moral religius perlu dibumikan dalam tindakan setiap pribadi pimpinan masa depan.

BAB VI

KONFLIK DAN STRES DALAM PEKERJAAN

A. Konsep Dasar Konflik

Konflik adalah suatu fenomena sosial yang terjadi lintas makhluk, periode waktu, dan budaya. Penggunaan istilah konflik mengacu kepada adanya pandangan ketidaksenangan yang berbeda dari apa yang dihasilkan dalam beberapa bentuk kondisi perlawanan atau pertentangan. Hal itu dapat berupa perbedaan dalam kenyataan atau hal yang tidak relevan. Jika seseorang dipandang berbeda dalam eksistensi, kemudian dinyatakan sebagai konflik keberadaannya.

Apakah ada perbedaan konflik dengan persaingan? Tentu saja hal itu berbeda. Konflik diarahkan pada perlawanan satu golongan dengan yang lain, sedangkan kompetisi/persaingan adalah ditujukan pada pencapaian suatu tujuan tanpa pertentangan dengan golongan lain. Dalam hal ini, kompetisi kadang dapat mengarahkan terhadap konflik. Jika ada tiga perusahaan pertambangan di masyarakat bersaing dalam menghasilkan tingkat kinerja. Pertentangan yang diciptakan oleh kinerja organisasi karena hanya mengejar satu kedudukan puncak maka dapat menghasilkan konflik.

Menurut Mondy and Premeaux (1994) bila individu atau kelompok berinteraksi selalu saja akan potensial terjadinya konflik. Keberadaan konflik adalah perlawanan atau pertentangan antara individu dengan individu atau dengan kelompok. Konflik bisa terjadi bila ada kompetisi atau saling intervensi atau campurtangan.

Winardi (2009 :384) menjelaskan bahwa konflik adalah suatu situasi di mana terdapat adanya tujuan-tujuan, kognisi-kognisi, atau emosi-emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri individu-individu atau antara individu-individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan atau interaksi yang bersifat antagonistik.

Dalam memahami hakikat konflik, ada tiga pandangan tentang Konflik. Mengacu kepada pendapat Robbins (1984:394), ada tiga perbedaan sudut pandang berkaitan dengan konflik dalam organisasi. Satu pendapat mengatakan konflik harus dihindari, yang ditandai dari suatu kesalahan fungsi dalam organisasi. Hal ini disebut pandangan tradisional terhadap konflik (*tradisional view conflict*). Kedua, pandangan perilaku terhadap konflik berpendapat bahwa konflik adalah hal alamiah dan hasil tidak nampak dalam organisasi tertentu. Bahkan konflik bukanlah hantu yang ditakuti, tetapi lebih daripada itu memiliki potensi menjadi kekuatan positif dalam kontribusi terhadap kinerja suatu organisasi. Ketiga, pandangan terbaru, menyarankan bahwa konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif dalam suatu organisasi tetapi secara eksplisit sejumlah konflik secara absolut diperlukan bagi suatu organisasi atau unit dalam organisasi untuk menggerakkan secara efektif. Pendekatan ketiga disebut sebagai pandangan interaksionalis terhadap konflik.

Pandangan tradisional merupakan pendekatan paling awal yang mengasumsikan bahwa konflik itu jelek dan selalu saja membawa pengaruh secara negatif terhadap organisasi. Konflik senantiasa digunakan dengan sinonim atau istilah kekacauan, kerusakan dan hal yang irasional lainnya. Dalam pandangan tradisional, konflik adalah diharamkan dan dipandang sebagai sebuah kesalahan, sehingga hal itu perlu dihindari. Bagi banyak manajer. Salah satu bagian dari

tanggung jawabnya adalah mencegah organisasi tenggelam dalam kancah suatu konflik. Pandangan tradisional ini mendominasi literatur manajemen selama akhir abad ke 19 dan berlanjut pertengahan abad 1940-an.

Pandangan perilaku, pandangan ini menempatkan kedudukan perilaku beralasan bahwa konflik adalah hal yang alamiah dan kejadian yang tidak begitu nampak dalam organisasi. Ketika konflik terjadi hal itu tidak terlihat, pendekatan perilaku dapat memahami penerimaan akan munculnya konflik. Pandangan ini sangat beralasan, karena keberadaan konflik tidak bisa dieliminir dan bahkan ada sepanjang masa sepanjang masa sehingga ada momentum konflik akan menguntungkan bagi organisasi.

Pandangan interaksionalis, merupakan teoretik terkini atas konflik adalah pendekatan interaksionis. Pendekatan interaksionis ini menerima adanya konflik. Pendekatan ini mendorong konflik atas dasar bahwa keharmonisan, kedamaian, tenang dan kerjasama dalam organisasi mudah menghasilkan keadaan statis, apatis dan tidak responsif terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Karena itu kontribusi utama pendekatan interaksionis adalah mendorong manajer untuk memelihara suatu perjalanan organisasi meminimalisir tingkat konflik, cukup untuk memelihara setiap unit organisasi bergairah atau bersemangat, mengkritisi diri sendiri dan kreatif.

Dapat disimpulkan bahwa sasaran pandangan tradisional adalah jangan sampai ada konflik. Sebagai hasilnya, keinginan akan selalu nol dan jika konflik muncul hingga akan membawa masalah baru dan dapat menguras energi untuk memecahkannya. Pandangan perilaku berbeda hanya dalam istilah bahwa sasarannya tidak pada tingkat kosong. Implikasinya bagi manajemen adalah sama seperti pandangan tradisional. Pandangan interaksionis tidak

mengusulkan bahwa semua konflik adalah baik. Beberapa konflik mendukung pencapaian tujuan organisasi itu artinya konflik yang fungsional dari yang bentuknya konstruktif. Ditambahkan ada konflik yang menghalangi tercapainya tujuan organisasi, hal ini merupakan konflik disfungsional dan bentuknya destruktif.

Ada sebagian manajer membangun beberapa tingkat konflik yang diyakini bersifat mendukung pencapaian tujuan dan efektivitas pekerjaan dalam bidang mereka. Pada level aktual perwujudan konflik dinilai dan bertentangan atau berbeda dengan standar keinginan yang akan dicapai. Tentu saja konflik tidak merupakan sesuatu yang perlu ditakuti.

Dari tiga pandangan terhadap proses manajemen konflik secara khusus terlihat sedikit ada kerumitan dan masih memerlukan proses elaborasi. Di sini sumber konflik dapat diatasi dari teknik resolusi dan teknik stimulasi. Apa sebenarnya yang menjadi sumber terjadinya konflik perlu dipertegas dalam kajian ini agar dapat diketahui sumbernya dan dapat diatasi atau diarahkan pemanfaatannya sehingga kontribusinya positif bagi dinamika personil organisasi dalam mengejar kinerja.

Menurut Schermerhorn (2010:417), para manajer dan tim pemimpin menghabiskan waktunya dalam menangani konflik dengan berbagai macam jenisnya. Ada konflik yang bersifat substantive mencakup ketidaksetujuan atas sasaran, sumberdaya, imbalan, kebijakan, prosedur dan penugasan kerja. Sedangkan konflik emosional adalah hasil dari perasaan, marah, ketidakpercayaan, ketidaksukaan, takut, penolakan, dan bentrok kepribadian.

Dengan begitu, konflik yang terjadi kadangkala ada yang bersifat fungsional, dan ada yang tidak fungsional. Konflik yang fungsional adalah yang mampu meningkatkan kreativitas dan kinerja individu. Sedangkan konflik yang

disfungsional adalah konflik yang merusak dan mengganggu kinerja seseorang atau kelompok.

Proses komunikasi diantara bersama dan keterampilan komunikasi, sehingga kemampuan menangani konflik sangatlah penting. Dalam hal ini konflik adalah ketidaksetujuan diantara seseorang dengan orang lain atas hal substansif atau masalah emosional.

Para manajer dan pemimpin tim menghabiskan waktu menanggapi konflik dengan beragam cara. Pada intinya ada dua konflik, yaitu konflik substansif mencakup ketidaksetujuan berlebihan atas berbagai hal, seperti sasaran dan tugas-tugas, alokasi sumberdaya, distribusi imbalan, kebijakan dan prosedur dan penugasan kerja. Sedangkan konflik emosi merupakan hasil dari perasaan dari marah, ketidakpercayaan, tidak suka, takut dan kebencian yang berasal dari pertentangan pribadi dan masalah hubungan. Kedua konflik ini dapat menimbulkan masalah dan kesulitan. Tetapi jika dikelola dengan baik, konflik ini dapat juga membantu dalam memajukan kreativitas dan kinerja tinggi.

Sejatinya tidak semua konflik sifatnya buruk, seperti stress dan konflik dapat membantu memunculkan kreativitas dan kinerja. Bahkan ketidak munculan konflik tidak selalu baik. Sebagai contoh, kelompok pemikir selalu berkenaan dengan kohesivitas tinggi dari kelompok yang anggotanya selalu membuat keputusan jelek sebab mereka tidak ingin menghasilkan konflik.

Dengan demikian, ada yang disebut konflik fungsional yaitu atau konstruktif konflik, mendorong orang menuju usaha keras dalam bekerja, kerjasama, dan kreativitas. Hal ini membantu mencapai tujuan mereka. Sedangkan disfungsional konflik atau destruktif konflik terjadi juga dalam organisasi. Konflik ini kesulitan dalam kelompok dalam

mencapai tujuan. Terlalu banyak konflik akan merusak kerjasama, merusak kreativitas dan kinerja. Memelihara konflik yang konstruktif dan menghindari destruktif konflik merupakan keniscayaan bagi para manajer dalam mewujudkan kinerja tinggi dan kepuasan kerja.

B. Sumber Konflik

Sejatinya konflik tidak bisa dihindari kehidupan social. Selalu saja ada konflik, namun yang baik adalah konflik dicarikan solusinya, atau dimanfaatkan untuk mendorong dinamika kelompok. Dengan begitu, konflik adalah fenomena sosial yang terjadi lintas spesies, periode waktu dan budaya. Ditambahkan bahwa konflik kerja dan organisasi merupakan bagian kehidupan. Bahkan organisasi tanpa konflik tidak dapat eksis, dan bahwa konflik tidak dapat eksis tanpa manusia yang saling bergantung bagi pencapaian kinerja tugas (Drev dan Gelfand, 2008:3-4).

Dengan kata lain, tidak semua konflik bersifat jelek, seperti stress, karena konflik dapat membantu peningkatan kreativitas dan kinerja. Bahkan tanpa kehadiran konflik tidak selalu baik. Dengan kehadiran konflik yang bersifat moderat intensitasnya akan menghasilkan kinerja individu dan organisasi (Schermerhorn, 2010:417).

Untuk menghasilkan barang-barang dan layanan, suatu organisasi membutuhkan keterampilan dan kemampuan dari para manajer dan pegawai serta modal yang tersedia oleh pemegang saham, dan masukan yang disediakan oleh penyedia. Ada pula pihak berkepentingan dari dalam dan luar, seperti pegawai, manajemen, dan pemodal/pemegang saham, bagaimanapun semuanya ini berkompetisi dalam imbalan dan sumberdaya yang menggerakkan organisasi (Jones, 2007:393).

Orang yang berada dalam organisasi sering berjuang untuk maju dalam upaya memperoleh kedudukan yang lebih baik, banyak sumberdaya dan pengaruh lebih besar yang harus dipenuhi. Mungkin saja, ada sebagian yang tidak mencukupi segala sesuatu yang diperoleh untuk memuaskan kebutuhan setiap orang. Keadaan ini nampak mengarah kepada persaingan antara berbagai individu. Kompetisi memang dapat bersifat produktif jika berfungsi sebagai motivasi seseorang untuk meningkatkan kinerja. Bagaimanapun, cukup banyak pula kompetisi yang dapat meningkatkan konflik dalam hal hubungan antara teman kerja yang dijumpai dalam keseharian dari sumber pandangan antara satu dengan lainnya. Karena terjadi pertentangan atau ancaman terhadap sasaran yang ingin dicapai mereka dalam organisasi.

Untuk tumbuh, berubah dan bertahan, suatu organisasi harus mengelola kerjasama dan kompetisi diantara stakeholders. Setiap kelompok stakeholders memiliki sasaran dan minat/harapan, yang kadangkala tumpang tindih dengan kepentingan dan harapan kelompok lain, sebab sasaran, dan minat semua stakeholder tidak sama, dan konflik akan muncul ketika suatu kelompok mengejar minatnya yang mungkin mengekspansi kelompok lain. Konflik organisasi adalah terjadi ketika perilaku yang berorientasi sasaran dari satu kelompok menahan/menghadang proses pencapaian sasaran yang lain (Jones, 2007:304).

Orang yang memandang kompetitornya sebagai ancaman sering bertindak dengan cara yang tidak sesuai dan menolak untuk bekerjasama dengan anggota tim kerja. Keadaan ini dapat menciptakan suatu lingkaran perilaku kontra produktif yang mengganggu efektivitas organisasi. Sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan mengarahkan

konflik sebelum terjadi eskalasi agar dapat dicegah kemungkinan masalah mengganggu produktivitas dan moral serta pergantian staf. Jika menghadapi jenis konflik ini, sebagai manajer memerlukan upaya menyatukan pandangan dan melibatkan bahwa sasaran pribadi akan dapat dicapai dengan hanya kerjasama yang baik untuk mencapai sasaran organisasi. Penekanan terhadap kebutuhan semua teman kerja untuk memandang bahwa setiap orang sebagai anggota tim kerja utama dan kompetisi adalah hal kedua. Dorongan kepada konflik karena perbedaan sasaran berbeda dan berjuang untuk kerjasama di masa depan merupakan kebaikan. Kemampuan manajer menghindari konflik atau menghilangkannya bila terjadi akan memberikan keuntungan besar dalam kerjasama dengan yang lain dan mencapai sasaran karir yang baik.

Ada sejumlah factor yang menyebabkan munculnya konflik. Salah satu faktor utama yang menyebabkan konflik adalah kompetisi menguasai sumberdaya, seperti halnya uang, informasi, atau penyedia. Ketika individu atau kelompok harus mengusakan sumberdaya yang kurang, maka konflik mungkin saja muncul. Ditambahkan, konflik sering terjadi disebabkan factor sederhana sebagaimana usaha mencapai sasaran yang beragam. Keragaman sasaran merupakan suatu yang alami dalam organisasi. Seorang penjual barang mungkin saja mengalami konflik dengan penjual lainnya karena bersaing dalam mengejar sasaran/target. (Daft, 2010:583).

Konflik adalah bagian hal yang normal dalam kehidupan dan bisnis. Bahkan ada sebagian orang meyakini konflik dapat secara nyata membantu dalam mendorong perubahan positif. Meskipun banyak orang mencemaskan munculnya konflik dalam organisasi dan bisnis. Dari mana sebenarnya sumber konflik sehingga muncul ke permukaan?

Ada sejumlah faktor yang menjadi sumber konflik dalam organisasi, di antaranya: ketidaksesuaian tujuan, hubungan struktural, kurang sumberdaya, penyimpangan komunikasi, dan perbedaan individu.

1. Ketidaksesuaian Tujuan

Penempatan orang dan pembidangan dalam satu organisasi tidak semuanya dapat terakomodasi kepada tujuan yang sama. Hal itu sering dijumpai dalam berbagai bisnis, perusahaan dan organisasi. Sebagai contoh dalam perusahaan bisnis, perkiraan personil memelihara efisiensi dengan membeli dalam jumlah besar untuk meminimalisir frekuensi perkiraan. Bagaimanapun, orang yang menangani pembiayaan menginginkan perolehan pembelian yang kecil untuk memelihara biaya yang digunakan. Orang-orang bagian produksi ingin pembatasan jumlah produksi dan sedikit, jika produksi lain masih menumpuk. Bahkan bagian pemasaran ingin kebijakan kebebasan kredit agar supaya penjualan dapat dilakukan kepada pelanggan marginal dengan begitu orang-orang yang menangani kredit ingin kebijakan kredit konservatif untuk mengurangi hilangnya debit yang jelek. Contoh ini mengilustrasikan bahwa perbedaan sasaran dalam organisasi dan keadaan itu dapat menyebabkan munculnya konflik dalam suatu unit".

2. Hubungan Struktural

Dalam faktanya bahwa organisasi berbeda secara horizontal dan vertikal, dengan adanya suatu hirarki kewenangan dan aturan formal. Dalam hal ini adanya pengaturan juga kadang dapat menciptakan konflik. Semua organisasi adalah sistem yang tersusun dari bagian yang saling berhubungan. Saling hubungan ini menciptakan konflik secara potensial. Sebagai contoh dalam hal ini bagian

produksi adalah bersifat independen dalam pemeliharaan untuk memelihara mesin yang dioperasikan seperti halnya bagian pemasaran dalam usaha mengalirnya pesanan secara terus menerus. Seperti halnya, fakta bahwa suatu garis manajer mempunyai hak independen untuk memberikan nasihat terhadap staf departemen. Keadaan ini sering menciptakan konflik, tetapi dengan adanya hirarki kewenangan yang mengikat kekuasaan pimpinan dalam hubungannya dengan bawahan kecenderungan konflik dapat diatasi. Artinya kewenangan manajer kewenangan manajer dalam menentukan keputusan keputusan strategis dan operasional.

3. Kurang Sumberdaya

Sumberdaya dalam organisasi tidak selalu ada dalam ukuran yang mencukupi untuk memuaskan kebutuhan semua anggota. Kekurangan sumberdaya dapat menciptakan konflik. Bila alokasi sumberdaya senantiasa kurang, maka kondisi ini dapat menciptakan konflik bahkan lebih besar yang dapat mengikis fungsi organisasi. Secara ironis, banyak nilai sumberdaya dalam organisasi dialokasikan oleh departemen yang menangani anggaran. Sementara penilaian kinerja sering menuntut penilaian terhadap tingkatan kinerja anggota departemen dalam tingkat jenjang sangat baik, baik, dan kurang baik".

4. Penyimpangan Komunikasi

Satu hal yang sering menyebabkan munculnya konflik adalah kesulitan komunikasi. Penyimpangan dapat terjadi dalam hal semantik, salah paham, atau kebisingan dalam jaringan komunikasi. Mungkin saja masalah komunikasi akan banyak menimbulkan konflik. Padahal, informasi dapat memudahkan pencapaian kekuasaan dan pribadi-pribadi

mungkin akan penuh mencapai tujuan tanpa ada penyimpangan dalam komunikasi. Tentu saja, dalam kejadian salah atau penyimpangan komunikasi seperti ini cenderung meningkatkan konflik.

Dijelaskan oleh Mondy & Premaux (1994:437) bahwa komunikasi proses memindahkan informasi, gagasan, dan pemahaman, atau perasaan diantara sejumlah orang. Dalam banyak contoh, komunikasi ada yang tidak sempurna sebab komunikasi tidak menghasilkan pemahaman. Komunikasi juga akan rusak jika seorang supervisor gagal untuk mencapai akurasi informasi dari para pekerja. Mungkin juga para pekerja gagal untuk mengkomunikasikan kejujuran dan keterbukaan atau supervisor gagal untuk mendengarkan.

Pendapat lain dikemukakan Daft (2010:583) bahwa konflik juga muncul dari rusaknya komunikasi. Kemiskinan komunikasi dapat terjadi dalam tim tertentu. Bagi seseorang, kurangnya komunikasi nonverbal, menguasai komunikasi virtual/alam maya mengarah lebih kepada kesalahpahaman. Lebih dari itu, mempercayai isu dapat menjadi sumber utama konflik dalam kelompok yang mestinya dipelihara untuk menjaga komunikasi efektif.

5. Perbedaan Individu

Hal yang unik dalam diri manusia, bahwa orang mempunyai kepribadian yang berbeda baik dalam istilah nilai-nilai yang mereka yakini, sikap, harapan, motivasi kepribadian maupun persepsi. Adalah sangat mungkin dengan individu yang berbeda maka dapat menciptakan konflik. Sumber konflik dapat berasal dari bangsa atau etnik sehingga terjadi dalam perbedaan individu. Bagaimanapun manusia tidak dilahirkan dalam membawa sifat buruk sangka, mereka mempelajarinya. Keadaan perbedaan pribadi, dan tidak diragukan bahwa ditemukan dalam

beberapa jenis lebih sulit bekerjasama satu dengan lainnya. Seperti halnya, keragaman latar belakang, pengalaman, pelatihan dan pendidikan menghasilkan pengembangan kepribadian yang menyebabkan perbedaan persepsi terhadap realita yang sama, hal ini menambah sumber kemungkinan timbulnya konflik.

Winardi (2009:384) ada tiga tipe konflik, yaitu:

1. Konflik tujuan (*goal conflict*), yang akan terjadi, apabila keadaan akhir yang diinginkan atau hasil-hasil yang dipreferensi, ternyata tidak sesuai satu sama lain,
2. Konflik Kognitif (*cognitive conflict*), yang timbul, apabila para individu menyadari bahwa ide-ide atau pemikiran mereka tidak konsisten satu sama lainnya.
3. Konflik Afektif (*Affective Conflict*) yaitu konflik yang timbul apabila perasaan-perasaan atau emosi-emosi tidak sesuai satu sama lain, maksudnya orang-orang mengamuk satu sama lain.

C. Teknik Mengatasi Konflik

Jika konflik yang terjadi terlalu tinggi, manajer perlu mengurangnya. Ada beberapa teknik yang disarankan untuk dipergunakan para manajer untuk mengeleminir konflik yang muncul dalam organisasi.

1. Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Pemecahan masalah, juga diketahui sebagai konfrontasi yang menawarkan resolusi dari sejumlah ketidaksepahaman melalui konfrontasi tatap muka, dari kelompok yang mengalami konflik. Pengakomodasian sudut pandangan yang beragam, dengan menggunakan pendekatan ini adalah untuk memecahkan masalah.

Kegiatan ini tidak menentukan siapa yang benar dan siapa yang salah, siapa yang menang atau siapa yang kalah. Arus konflik dapat ditelusuri dari salah paham bahasa dapat dengan cepat dan efektif diatasi melalui pemecahan masalah. Dalam hal ini, pemecahan masalah secara inheren lemah dalam memutuskan konflik yang lebih canggih, khususnya masalah yang berdasarkan atas perbedaan sistem nilai dari individu atau kelompok. Keadaan konflik bagaimanapun dapat diatasi bila dipecahkan bersama antara manajer, staf dan anggota pekerja yang merasakan hambatan dalam konflik di bagian pekerjaan mereka pada satu organisasi.

2. Sasaran Tertinggi

Penekanan terhadap apa yang menjadi sasaran utama organisasi dapat memunculkan konflik. Dari sasaran umum ada dua atau lebih bagian yang mengalami bertentangan. Hal itu tidak dapat diatasi tanpa kerjasama dan keterlibatan yang disebut memahami dan mengejar sasaran utama. Sasaran ini harus bernilai paling tinggi, tidak dapat dicapai tanpa membantu dari semua bagian terlibat dalam konflik dan secara umum harus melaksanakannya. Kesatuan manajemen menggambarkan fungsi sasaran utama ini. Sasaran utama harus dapat menggalang kerjasama, mengikis konflik yang ada antar bagian dan mengembangkan kolaborasi dalam membingkai kesamaan tujuan besar bagi kemajuan organisasi atau perusahaan.

3. Ekspansi Sumberdaya

Seringkali ditemukan bahwa keterbatasan sumberdaya sebagai salah satu sumber dari konflik. Bila suatu organisasi atau perusahaan dengan beberapa bidang mengalami kekurangan sumberdaya personil dan material, untuk

menangani pekerjaan maka tentu saja pimpinan perusahaan harus mengusahakan terlebih dahulu peningkatan sumberdaya pembiayaan dan material. Kemudian setelah itu baru meningkatkan sumberdaya personil agar jangan terjadi konflik kepentingan dalam menangani masing-masing bidang pekerjaan.

4. Penghindaran

Metode lain dalam menangani konflik adalah usaha menghindari dari munculnya konflik. Menghindari konflik tidak hanya membuat cara permanen dalam mengatasi konflik, tetapi suatu yang ekstrim adalah adanya solusi jangka penekan yang populer. Dalam hubungan kerja sepanjang hari, mungkin setiap orang menghadapi kemungkinan berbagai konflik yang muncul dalam pekerjaan dan organisasi. Untuk itu harus ada usaha memahami masalah agar terhindar dari konflik. Metode menghindari konflik seperti ini agak terbatas, tetapi memiliki kemampuan yang telah banyak dipakai agar suasana kerja tidak semakin buruk ketika konflik terjadi.

5. Kehalusan

Sentuhan kehalusan jiwa (lemah lembut) merupakan sesuatu yang dapat meminimalisir konflik. Kehalusan (kesejukan) dapat dijelaskan sebagai proses dari permainan menjentik perberdayaan yang ada antara individu atau kelompok yang menekankan kesamaan minat. Keadaan minat yang berbeda dikejutkan dengan kehalusan, dan sama artinya dengan penekanan pada kesamaan minat. Bila diakui bahwa semua situasi konflik ada dalam hal sudut pandang secara umum, lebih jauh dikenali bahwa kesejukan menghadirkan cara dalam meminimalisir perbedaan". Mengisis perbedaan dan menyamakan minat terhadap

kepentingan organisasi merupakan satu cara baru mengatasi konflik".

6. Kompromi

Teknik kompromi membuat suatu kemampuan utama dari teknik resolusi. Termasuk dalam hal ini faktor eksternal atau intervensi pihak ketiga, ditambah dengan kompromi internal antara konflik golongan melalui semua kelompok dan bisa saja menghadirkan negosiasi dan voting. Perbedaan kompromi dari teknik lain adalah bahwa dalam solusi kompromi, setiap golongan harus memberikan sesuatu nilai. Sementara tidak jelas siapa pemenang, tidak juga jelas pula siapa yang kalah. Dalam masyarakat demokratis, kompromi adalah metode klasik yang dengan cara itu konflik dipecahkan".

7. Kekuasaan

Penggunaan kekuasaan atau kewenangan formal dari pimpinan dapat juga dimanfaatkan untuk memecahkan konflik. Para anggota organisasi merasakan kekuasaan formal pimpinan puncak begitu tinggi, meskipun kadang ada ketidaksetujuan mereka atas keputusan yang dibuat. Namun karena kekuasaan pimpinan memang mengatasi ketidaksetujuan anggota, maka mereka menghindari terjadinya konflik. Kemudian tentu saja kekuasaan adalah sebagai keberhasilan tertinggi dalam pencapaian jangka pendek mengurangi konflik. Kelemahan utama penggunaan kekuasaan ini sama halnya dengan cara menghindari konflik, kehalusan, dan kompromi. Karena itu penyebab dari konflik adalah tidak terkikis, tetapi ini hanya penggunaan pengaruh pimpinan".

8. Munukar variabel struktur

Jika sumber konflik adalah pada struktur organisasi maka nampaknya hanya dapat dialaskan untuk meninjau kembali pada struktur untuk solusi konflik. Mungkin saja cara yang ditempuh manajer dengan memindahkan antara sesama pegawai ke bidang lain, menciptakan koordinasi atau menambah posisi, mengembangkan sistem daya tarik, menyegarkan lingkungan kerja bidang atau mengubah tanggung jawab pribadi".

Perlu ditegaskan bahwa tidak satupun teknik yang diungkapkan di atas sesuai bagi semua konflik. Pada akhir-akhir ini, teknik tersebut terus meningkat bahwa yang paling efektif teknik resolusi adalah bergantung atas sumber konfliknya. Sebagai contoh, pemecahan masalah lebih efektif dalam menangni konflik yang disebabkan kesulitan dalam komunikasi; penggunaan kekuasaan salah satu yang kurang efektif dalam menangni konflik berdasarkan atas nilai atau kepribadian yang berbeda; ekspansi dari sumberdaya menjadi solusi yang baik jika konflik yang diciptakan oleh hubungan struktural yang kurang harmonis. Karena itu para manajer harus mempertimbangkan sumber konflik sebelum memilih teknik resolusi yang dipakai".

9. Teknik Stimulasi

Maksud utama dari stimulasi konflik memang seringkali cenderung sulit diterima. Dalam konteks ini, dipahami oleh hampir kebanyakan orang, istilah konflik memiliki konotasi negatif. Karena itu gagasan yang sepenuhnya banyak menciptakan konflik nampak sebagai antitesis bagi manajemen yang baik. Sedikit sekali pribadi yang menikmati terjadinya situasi konflik. Bahkan dalam banyak bukti demokrasi bahwa ada situasi bila suatu peningkatan dalam konflik justru meningkatkan kinerja. Di sini nampak tidak jelas

garis pemisah antara fungsional konflik dan konflik yang disfungsi.

Tidak ada metode yang dipastikan untuk menilai kebutuhan lebih terhadap konflik, memberikan alternatif jawaban kepada seseorang atau lebih dalam menekan konflik yang ada. Jika organisasi menghadapi suatu situasi yang memercayai suatu peningkatan dalam konflik diinginkan, pilihan apa yang dapat dilakukan? Orang lebih banyak mengetahui pemecahan konflik daripada stimulasi konflik. Memang mungkin saja beberapa ratus tahun yang lalu telah banyak simulasi konflik yang dipergunakan, namun di sini dikemukakan beberapa stimulasi konflik yang disarankan sebagai berikut:

a. Mengubah budaya organisasi.

Langkah yang dikenal dalam stimulasi konflik bagi para manajer untuk mengarahkan pesan kepada bawahan, dukungan dengan tindakan, bahwa konflik memiliki tempat yang sah dalam organisasi. Pribadi-pribadi ini yang menantang *status quo* (kemapanan), menyarankan gagasan inovasi, memberikan pilihan-pilihan beragam, menyatakan pikiran murni dan tentu untuk kebaikan, membutuhkan perbaikan reward dengan promosi, peningkatan gaji, dan penguatan lainnya. Mungkin saja ada pegawai memandang bahwa budaya telah menggerakkan menuju penerimaan konflik dan manajer mereka mulai merasa lebih senang dalam kehadirannya, dan manajer akan lebih suka mendorong konflik. Sebagian pegawai lebih progresif dalam mengupayakan gagasan-gagasan baru yang mungkin saja mengundang konflik. Jadi inovasi merupakan cara stimulasi konflik yang mendatangkan keuntungan".

b. Penggunaan Komunikasi

Pesan yang membingungkan atau kabur akan mendorong konflik. Informasi yang tumbuh akan tertutup, bahwa suatu bidang adalah tereliminasi, dan evaluasi ulang kekuasaan-terhadap semua hasil yang positif sebagai hasil dari peningkatan konflik. Seperti halnya, para manajer dapat memberikan pesan ulang langsung dan mengantarkan jaringan untuk mendorong konflik.

c. Membawa orang luar.

Secara luas dapat digunakan pula metode untuk menggoyang keadaan yang macet dalam unit organisasi. Keadaan itu diubah dengan mendengarkan pendapat dari orang luar atau melalui transformasi internal bersumber dari orang yang berbeda latar belakangnya, nilai-nilai, sikap atau gaya manajerialnya dari anggota yang berada di dalam organisasi saat itu. Banyak perusahaan besar sudah menggunakan teknik ini selama beberapa dekade yang lalu dalam mengisi liburan atas dewan direktur. Mereka merasa senang menerima gagasan baru dari orang luar dengan penuh tujuan memilih dan menambah perspektif cerdas dalam organisasi.

d. Restrukturisasi Organisasi

Struktur dapat digunakan untuk mengurangi konflik, hal ini juga menjadi alat sumber menciptakan konflik. Sentralisasi, keputusan, pencerahan ulang kelompok kerja dan meningkatkan independensi antar berbagai unit juga dapat mengarahkan untuk menghasilkan konflik sebagai individu dan kelompok dapat mencoba memperbaiki satu dengan lainnya.

e. Mendorong Kompetisi.

Penggunaan bonus, insentif, dan memberikan "award", terhadap kinerja yang dicapai adalah sejenis stimulasi kompetisi. Dapat dilihat sebagai contoh, yaitu memperkenalkan penilaian kinerja pegawai dan memberikan award setiap tahun dengan "Guru Terbaik", dengan begitu award mendorong kompetisi antar guru dan pegawai dan menghasilkan peningkatan kinerja mengajar di kelas".

Secara umum situasi konflik bervariasi. Ada tiga situasi umum konflik dalam organisasi, yaitu: (1) Konflik dengan teman, (2) Konflik antara atasan dengan bawahan dan sebagai orang dengan teman kerja, dan (3) Konflik sesama bawahan/anggota.

Suatu waktu dapat saja seseorang mengalami konflik dengan teman kerjanya. Untuk itu seseorang hendaknya dapat mengendalikan kemarahan yang mencuat dan menganalisis mengapa konflik terjadi. Mungkin saja konflik seperti ini terjadi karena perbedaan individu, atau persepsi atau bahkan pertentangan sasaran. Demikian pula, dapat terjadi konflik dengan teman karena dihasilkan faktor konflik sasaran dan kompetisi/persaingan.

Bagaimana cara menangani konflik dengan teman kerja? Overton (2002:71) menyarankan beberapa tindakan, yaitu:

- a. Tanyakan kepada diri sendiri, bagaimana seseorang mengganggu sasaran anda? Dan bagaimana saya menangani ancaman dari seseorang?
- b. Sarankan bahwa anda menyusun sasaran untuk bersama,
- c. Temukan cara-cara membantu orang lain,
- d. Bagi pengharapan anda kepada orang lain dan tanyakan tentang pengharapannya,

- e. Sepakati cara anda dalam menangani problem antara anda berdua sebelum terjadinya hasil.
- Sedangkan cara menangani konflik dengan bawahan, yaitu:
 - a. berbicaralah dengan orang yang dengannya anda memiliki konflik,
 - b. Nyatakan pemahaman anda tentang perasaannya,
 - c. Kurangi kedudukan anda sebagai pemilik kekuasaan di atas mereka,
 - d. Tanyakan pendapat mereka tentang perubahan perilaku khusus,
 - e. Berikan bimbingan dengan mereka tentang perubahan perilaku khusus

Sementara cara menangani konflik antara sesama bawahan, yaitu:

1. Lakukan pencatatan masalah-masalah perilaku,
 2. Jumpai masing-masing pribadi secara individu,
 3. Jumpai dengan kelompok yang konflik secara bersama,
 4. Tindakan jute satu atau dua dengan tiap pribadi"
- Sedangkan juga dalam organisasi, Dalam konflik ini ada terjadi juga dalam organisasi. Menurut Hill dan McShane (2008:416) proses komunikasi diantara bersama dan keterampilan komunikasi, sehingga kemampuan menangani konflik sangatlah penting. Dalam hal ini konflik adalah ketidaksetujuan diantara seseorang dengan orang lain atas hal substansif atau masalah emosional. Manajer dan pemimpin tim menghabiskan waktu menangani konflik dengan beragam cara. Pada intinya ada dua konflik, yaitu konflik substansif mencakup ketidaksetujuan berlebihan atas berbagai hal, seperti sasaran dan tugas-tugas, alokasi sumberdaya, distribusi imbalan, kebijakan dan prosedur dan penugasan kerja.

Lebih lanjut dijelaskannya bahwa konflik emosi merupakan hasil dari perasaan dari marah, ketidakpercayaan, tidak suka, takut dan kebencian yang berasal dari pertentangan pribadi dan masalah hubungan. Kedua konflik ini dapat menimbulkan masalah dan kesulitan. Tetapi jika dikelola dengan baik, konflik ini dapat juga membantu dalam memajukan kreativitas dan kinerja tinggi (Hill dan McShane, 2008 :417).

Sejatinya tidak semua konflik sifatnya buruk, seperti stress dan konflik dapat membantu memunculkan kreativitas dan kinerja. Bahkan ketidak munculan konflik tidak selalu baik. Sebagai contoh, kelompok pemikir selalu berkenaan dengan kohesivitas tinggi dari kelompok yang anggotanya selalu membuat keputusan jelek sebab mereka tidak ingin menghasilkan konflik.

Dengan demikian, ada yang disebut konflik fungsional yaitu atau konstruktif konflik, mendorong orang menuju usaha keras dalam bekerja, kerjasama, dan kreativitas. Hal ini membantu mencapai tujuan mereka. Sedangkan disfungsional konflik atau destruktif konflik terjadi juga dalam organisasi. Dalam konflik ini ada kesulitan dalam kelompok untuk mencapai tujuan. Terlalu banyak konflik akan merusak kerjasama, merusak kreativitas dan kinerja. Memelihara konflik yang konstruktif dan menghindari destruktif konflik merupakan keniscayaan bagi para manajer dalam mewujudkan kinerja tinggi dan kepuasan kerja.

D. Stres sebagai Fenomena Kejiwaan

Suatu hambatan terbesar dalam kehidupan organisasi yang menjadi topik kekinian dan mengundang banyak perhatian kalangan manajemen perusahaan besar adalah

masalah stres. Seperti halnya dengan konflik, stres tidak dapat dieliminir dari pekerjaan walaupun diinginkan harus dihilangkan. Beberapa stres kadang memberikan manfaat bagi organisasi seperti halnya konflik memberikan kontribusi positif bagi kinerja. Setidaknya kepedulian yang penting adalah bagi para manajer apa yang dibuatnya untuk mengurangi stres bila stres itu negatif mempengaruhi kinerja para pegawai.

1. Stres itu Apa?

Sebelumnya membahas pengertian stres, sebaiknya dipahami lebih dahulu tiga komponen stres, yaitu stresor, proses (interaksi), dan respons stres. Stresor adalah situasi atau stimulus yang mengancam kesejahteraan individu. Respons stres adalah reaksi yang muncul, sedangkan proses stres merupakan mekanisme interaktif yang dimulai dari datangnya stresor sampai munculnya respons stres (Helmi, 2000).

Menurut Greenberg dan Baron (1995:244) stres adalah pola respon yang dimiliki dalam jiwa bila merasa stres. Secara khusus ada dua, yaitu stres potensial dan aktual yang menjadikannya dapat didefinisikan bahwa stres adalah sebagai pola dari pernyataan emosional dan reaksi fisiologikal yang terjadi dalam respon terhadap tuntutan dari dalam atau dari luar organisasi (yang menjadi penekan).

John R. Schermerhorn (2010:338), menjelaskan stress adalah satu pernyataan terhadap perasaan yang dialami oleh individu berhadapan dengan kebutuhan yang sangat besar, hambatan-hambatan, atau peluang. Nampak jelas kepada arah masa depan dan karir pekerjaan seseorang yang tidak sempurna. Tanpa berkenaan dengan stress sebagai tantangan yang anda yakin untuk menghadangnya.

Istilah "stressor" disebut sebagai sesuatu yang menyebabkan stress. Hal yang menggerakkan secara langsung dari perubahan lingkungan kehidupan, aspek lainnya tentang penataan kerja, atau personal dan situasi bukan kerja, penyebab stress bias dipengaruhi sikap pribadi manusia, emosi dan ketertarikan, perilaku dan unjuk kerja, dan bahkan kesehatan.

Situasi kehidupan yang membuat stress adalah mencakup segala sesuatu sebagai keadaan keluarga (kelahiran anak baru), ekonomi (kekurangan income), dan keadaan pribadi (suasana kerja yang buruk).

Faktor pekerjaan menunjukkan kenyataan potensial menciptakan stress pekerjaan. Faktanya 34 % pekerja yang disurvei mengatakan bahwa pekerjaan juga memberikan stress karena memikirkan persoalan kecukupan.

Stress ada dua, yaitu: stress yang konstruktif dan stress destruktif. Secara actual, stress dibagi dua wujud, yaitu stress konstruktif dan destruktif. Konstruktif stress kadangkala disebut eustress, sebagai tindakan dalam cara positif bagi individu atau organisasi. Hal ini secara personal sebagai kekuatan dan meningkatkan kinerja. Konstruktif stress adalah cukup kuat untuk mendukung usaha peningkatan, pengaturan kreativitas dan peningkatan semangat dalam bekerja. Berbagai usaha –usaha kreatif memang dapat membuat stress dalam bekerja, namun sifat stress ini sangat positif bagi individu dan organisasi.

Destruktif stress atau distress adalah tidak berfungsi bagi organisasi dan individu. Hal ini terjadi ketika intensitas atau stress dalam waktu lama sehingga menjadi beban berat dan merusak fisik individu dan system mental.

Melalui pendekatan respons stres timbulnya stres, pengertian stres dihubungkan dengan adanya peristiwa yang

menekan sehingga seseorang dalam keadaan tidak berdaya akan menimbulkan dampak negatif, misalnya pusing, tekanan darah tinggi, mudah marah, sedih, sulit berkonsentrasi, nafsu makan bertambah, sulit tidur, ataupun merokok terus. Pendekatan kedua, definisi stres dihubungkan dari sisi stresor (sumber stres). Stres dalam hal ini digambarkan sebagai kekuatan yang menimbulkan tekanan-tekanan dalam diri, stres dalam pendekatan ini muncul jika tekanan yang dihadapi melebihi batas optimum (Helmi, 2000). Pendekatan ketiga adalah pendekatan interaksionis yang menitikberatkan definisi stres dengan adanya transaksi antara tekanan dari luar dengan karakteristik individu, yang menentukan apakah tekanan tersebut menimbulkan stres atau tidak.

Pendapat lain, Glonniger (1996) mengemukakan stres adalah keadaan yang membuat tegang yang terjadi ketika seseorang mendapatkan masalah atau tantangan dan belum mempunyai jalan keluarnya atau banyak pikiran yang mengganggu seseorang terhadap sesuatu yang akan dilakukannya. Ahli lain, Kendall dan Hammen (1998) menyatakan stres dapat terjadi pada individu ketika terdapat ketidakseimbangan antara situasi yang menuntut dengan perasaan individu atas kemampuannya untuk bertemu dengan tuntutan-tuntutan tersebut. Situasi yang menuntut tersebut dipandang sebagai beban atau melebihi kemampuan individu untuk mengatasi stres dengan efektif maka stres tersebut berpotensi untuk menyebabkan gangguan psikologis lainnya seperti post-traumatic stress disorder. Pendekatan kedua, definisi stres. Pendekatan lain halnya dengan pendapat Kartono dan Gulo (2000) yang mendefinisikan stres sebagai berikut :
a. Suatu stimulus yang menegangkan kapasitas-kapasitas (daya) psikologis atau fisiologis organisme.

- b. Sejenis frustrasi, dengan aktivitas yang terarah pada pencapaian tujuan telah terganggu atau dipersukar, tetapi tidak terhalang-halangi, peristiwa ini biasanya disertai oleh perasaan was-was khawatir dalam pencapaian tujuan.
- c. Kekuatan yang diterapkan pada suatu sistem, tekanan-tekanan fisik dan psikologis yang dikenakan pada tubuh dan pribadi.
- d. Suatu kondisi ketegangan fisik atau psikologis disebabkan oleh adanya persepsi kekuatan dan kecemasan.

Pendapat Robbins (1984:403), bahwa: stres adalah suatu kondisi dinamis dalam diri seseorang bertentangan dengan suatu peluang, hambatan, atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkan dan hasil yang dipersepsikan untuk keperluan tertentu dan keinginannya.

Menurut Helmi (2000) dalam Safaria dan Saputra (2009:27) ada tiga komponen stres, yaitu stresor, proses (interaksi), dan respons stres. Stresor adalah situasi atau stimulus yang mengancam kesejahteraan individu. Respons stres adalah reaksi yang muncul, sedangkan proses stres merupakan mekanisme interaktif yang dimulai dari datangnya stresor sampai munculnya respons stres.

Melalui pendekatan respons stres timbulnya stres, pengertian stres dihubungkan dengan adanya peristiwa yang menekan sehingga seseorang dalam keadaan tidak berdaya akan menimbulkan dampak negatif, misalnya pusing, tekanan darah tinggi, mudah marah, sedih, sulit berkonsentrasi, nafsu makan bertambah, sulit tidur, ataupun merokok terus. Pendekatan kedua, definisi stres dihubungkan dari sisi stresor (sumber stres). Stres dalam hal ini digambarkan sebagai kekuatan yang menimbulkan tekanan-tekanan dalam diri, stres dalam pendekatan ini muncul jika tekanan yang dihadapi melebihi batas optimum

(Helmi, 2000). Pendekatan ketiga adalah pendekatan interaksionis yang menitikberatkan definisi stres dengan adanya transaksi antara tekanan dari luar dengan karakteristik individu, yang menentukan apakah tekanan tersebut menimbulkan stres atau tidak.

Kemudian Cloninger (1996) dalam Safaria dan Saputra (2009:28) mengemukakan stres adalah keadaan yang membuat tegang yang terjadi ketika seseorang mendapatkan masalah atau tantangan dan belum mempunyai jalan keluarnya atau banyak pikiran yang mengganggu seseorang terhadap sesuatu yang akan dilakukannya. Begitu pula Kendall dan Hammen (1998) menyatakan stres dapat terjadi pada individu ketika terdapat ketidakseimbangan antara situasi yang menuntut dengan perasaan individu atas kemampuannya untuk bertemu dengan tuntutan-tuntutan tersebut. Situasi yang menuntut tersebut dipandang sebagai beban atau melebihi kemampuan individu untuk mengatasi stres dengan efektif maka stres tersebut berpotensi untuk menyebabkan gangguan psikologis lainnya seperti *post-traumatic stress disorder*.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa stres adalah kondisi jiwa yang tertekan dikarenakan harapan dan keinginannya tidak tercapai sebagaimana yang terwujud dalam kenyataan akibat faktor internal maupun eksternal.

Stres tidak perlu dipandang kejelekannya dalam jiwa. Stres juga mengandung nilai positif, tergantung peluang untuk menukarnya sehingga potensial bagi kebaikan kegiatan dalam kehidupan manusia. Suasana stres bagi atlet yang akan berjuang, akan mendorongnya secara maksimal berjuang sehingga prestasinya meningkat. Kondisi stres itu dapat menyebabkan seseorang mengusahakan keseimbangan jiwa dalam bekerja.

2. Penyebab Stres

Faktor penyebab munculnya stres (*stressors*) ada yang berasal dari faktor kehidupan individu (*personal factor*) dan ada faktor organisasi (*eksternal factor*). Adalah penting bagi para manajer untuk memahami dan mampu mengenali penyebab stres (*stressors*) sebab hal ini berkaitan dengan stres dalam pekerjaan yang mempengaruhi sikap kerja dan perilaku".

a. Faktor Organisasi:

Pekerjaan pegawai dan struktur organisasi adalah penyebab utama munculnya stres. Beban kerja yang banyak menyebabkan stres, sebagaimana tekanan untuk memelihara kedamaian yang mengatur mesin. Dalam keadaan yang ekstrim lainnya, pekerjaan yang membosankan akan membuat stres juga. Pribadi yang banyak menghadapi tantangan pekerjaan memiliki banyak kecemasan, depresi dan penyakit jiwa daripada yang kurang tantangan pekerjaan. Peranan konflik dan kebingungan dapat menciptakan stres. Ditambahkan di sini bahwa faktor organisasi yang menyebabkan stres adalah meliputi aturan yang banyak dan peraturan-peraturan; pimpinan yang kurang respon dan kurang memberikan dukungan; penyimpangan komunikasi, dan kondisi kerja yang kurang menyenangkan pisik, seperti tempratur terlalu panas, kurang cahaya atau terganggu kebisingan.

b. Faktor Personal:

Faktor personal juga sangat banyak mempengaruhi timbulnya stres. Ketika menangani pekerjaan, terjadinya peristiwa meninggalnya anggota keluarga, perceraian, atau kesulitan keuangan pribadi, peristiwa pribadi juga potensial menimbulkan stres. Bila seseorang datang bekerja lalu dia membawa problema pribadinya, maka organisasi memiliki

banyak masalah yang harus diatasi, khususnya pribadi yang stres.

3. Gejala Stres

Sebagai seorang manajer, perlu mengetahui apa sebenarnya tanda-tanda yang menunjukkan bahwa seseorang pegawai mengalami stres sampai pada stres tingkat tinggi? Stres menunjukkan keadaannya dalam sejumlah jalan. Sebagai contoh, seorang pegawai yang mengalami stres tingkat tinggi mungkin saja mengalami tekanan darah tinggi, kurang nafsu makan, iritasi, kesulitan dalam membuat keputusan rutin, kecelakaan, dan lainnya. Semua ini dikategorikan ke dalam kelompok; gejala pisik, gejala psikologis dan gejala perilaku.

Gejala fisiologis. Kepedulian paling banyak dan awal terhadap stres adalah mengarah pada gejala fisiologis. Hal ini terkait dengan kesehatan mental, dan bidang kesehatan. Hasil penelitian pada umumnya menetapkan bahwa gejala stres yang berkaitan dengan fisiologis, yaitu mengubah metabolisme selalu terengah-engah, meningkatnya kerusakan hati, tekanan darah tinggi, menimbulkan sakit kepala, dan mendorong serangan hati.

Gejala psikologis, di antaranya: menyebabkan ketidakpuasan, pekerjaan yang berhubungan dengan stres dapat menyebabkan ketidakpuasan, Pekerjaan yang tidak puas, kenyataannya sangat mempengaruhi jiwa. Stres menunjukkan dalam pernyataan psikologis lainnya- seperti; meningkatkan kecemasan, kebosanan, dan lekas marah serta penundaan".

Gejala stres dalam wujud perilaku, yaitu: berkurangnya produktivitas, tidak hadir dan berhenti, sama halnya dalam perilaku kebiasaan makan, meningkatnya kebiasaan merokok, mengonsumsi alkohol, berbicara cepat, kegelisahan dan tidur tidak teratur.

4. Pengurangan Stres.

Semua stres adalah tidak fungsional. Stres adalah suatu realitas kehidupan orang. Sebagai contoh, pegawai dalam bekerja, jenis pekerjaan yang tidak sesuai dan struktur pekerjaan dalam hal kewenangan dan terlalu berat, jumlah pekerjaan yang banyak menyebabkan orang menjadi stres. Bagaimana cara mengurangi stres, memelihara pikiran bahwa kepedulian manajer itu penting dengan mengurangi bahwa stres adalah tidak berfungsi dalam proses pekerjaan".

a. Faktor Organisasi:

Untuk mengurangi stres yang rendah dimulai dari proses seleksi pegawai. Manajemen memerlukan adanya jaminan bahwa para pegawai memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kerja. Bila pegawai seringkali merasakan sakit kepala karena stres, bahkan akan menjadi tinggi harus dicegah sejak dari awal. Perlu ditingkatkan komunikasi organisasi untuk mengurangi stres yang diakibatkan penyimpangan komunikasi. Perencanaan program kinerja kepada para pegawai harus lebih baik, dengan menegaskan tanggung jawab, sasaran kinerja dan kepuasan kerja. Demikian pula rancangan kerja juga merupakan cara mengurangi stres. Jika stres dapat secara langsung menimbulkan kebosanan akibat pekerjaan berlebihan, maka rancang ulang pekerjaan untuk meningkatkan tantangan atau mengurangi beban berlebihan perlu dipertimbangkan".

b. Faktor Personal:

Stres yang bersumber dari kehidupan pegawai menciptakan dua masalah, yaitu: stres membuat manajer semakin sulit mengawasi secara langsung. Kedua, ada pertimbangan etis. Khususnya, apakah manajer memiliki hak untuk mengenalkan bahkan cara-cara yang aman dari masalah stres kepada kehidupan pribadi pegawai. Jika

diyakini etika tersebut diterima pegawai maka pendekatan penuh kepedulian dan perhatian manajer perlu dipertimbangkan. Di sini konseling pegawai diperlukan dan disediakan oleh organisasi atau perusahaan. Pegawai selalu ingin membicarakan masalahnya kepada orang lain, maka organisasi harus menyediakan konselor yang profesional untuk menangani stres para pegawai. Selain itu diperlukan aktivitas fisik, seperti olah raga bersama, fitness, teknik pembelajaran baru yang rileks, sehingga dapat dikurangi stres pegawai kepada level yang paling rendah". Pegawai yang semula suka marah-marah, jenuh, tidak hadir, sakit-sakitan, dapat diatasi untuk menumbuhkan kembali kinerjanya.

Hubungan kesehatan pribadi dengan stres dapat diketahui dalam banyak dimensi, sebagaimana dikemukakan Greenberg dan Baron (1995:2630) sebagai berikut:

Hubungan Kesehatan dengan Stres

Konsekuensi Medis	Konsekuensi Perilaku	Konsekuensi Psikologis
Kerusakan hari dan strok	Perokok	Konflik keluarga
Sakit punggung dan encok	Drug dan alkohol	Sukar tidur
Bisul	Mudah Kecelakaan	Seksual tidak berfungsi
Sakit kepala		Depresi
Kanker		
Diabetes		
Lever		
Penyakit Paru-Paru		

Tabel 4: Hubungan Kesehatan dengan Stres (Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, 1995, 263).

Menurut Malayu SP Hasibuan (2005:204) ada beberapa faktor penyebab munculnya stress pada diri pegawai, yaitu:

- 1) Beban kerja yang sulit dan berlebihan
- 2) Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
- 3) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
- 4) Konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja
- 5) Balas jasa yang terlalu rendah
- 6) Masalah-masalah keluarga, seperti anak, istri, mertua dan lain-lain

f. Stres dan Kinerja

Secara tradisional hubungan antara stres dengan kinerja atas banyak tugas diyakini mempengaruhi hasil kerja seseorang.

Para ahli psikologi mendefinisikan stres dalam pelbagai bentuk. Definisi kontemporer menyebut stres dari lingkungan eksternal sebagai stresor (misalnya masalah pekerjaan), respons terhadap stresor sebagai *stres* atau *distres* (misalnya perasaan terhadap tekanan). Para peneliti juga membedakan antara stres yang merugikan dan merusak yang disebut *distres*, dan *stres* yang positif dan menguntungkan, yang disebut *eustres*.

Ada sebagian manajer mengakui bahwa peran stres dalam penataan pekerjaan bersifat kompleks. Ada pengakuan lain bahwa ada stres yang konstruktif sebagai sesuatu yang memudahkan pencapaian kinerja individu, tetapi juga diakui kebenaran bahwa stres yang destruktif dapat mengurangi kinerja dan bahkan mengganggu kesehatan seseorang (Schermernon, 1982:659). Manajer yang baik akan menemukan iklim kesehatan yang cocok di antara berbagai individu. Kesehatan yang cocok adalah suatu yang mendorong produktivitas tanpa mengganggu kesehatan. Hal ini dapat dicapai dengan melalui manajemen

stres yang efektif, yang mencakup kemampuan untuk: (1) kemampuan mencegah stress, (2) kemampuan menangkap stress, dan (3) memelihara keinginan pribadi".

Stres dapat menimbulkan dampak negatif bagi individu. Dampak tersebut bisa merupakan gejala fisik ataupun psikis dan akan menimbulkan gejala-gejala tertentu. Reaksi dari stres bagi individu dapat digolongkan menjadi beberapa gejala (Rice, 1992), yaitu sebagai berikut:

- a. Gejala fisiologis, berupa keluhan seperti sakit kepala, sembelit, diare, sakit pinggang, urat tegang pada tengkuk, tekanan darah tinggi, kelelahan, sakit perut, maag, berubah selera makan, susah tidur, dan kehilangan semangat.
- b. Gejala emosional, berupa keluhan seperti gelisah, cemas, mudah marah, gugup, takut, mudah tersinggung, sedih dan depresi.
- c. Gejala kognitif, berupa keluhan seperti susah berkonsentrasi, sulit membuat keputusan, mudah lupa, melamun secara berlebihan, dan pikiran kacau.
- d. Gejala interpersonal, berupa sikap acuh tak acuh pada lingkungan, apatis, agresif. Minder, kehilangan kepercayaan pada orang lain, dan mudah mempersalahkan orang lain.
- e. Gejala organisasional, berupa meningkatnya keabsenan dalam kerja, kuliah, menurunnya produktivitas, ketengan dengan rekan kerja, ketidakpuasan kerja dan menurunnya dorongan untuk berprestasi.

Kelima dampak ini akan dialami oleh individu ketika dia mengalami stres. Individu harus memahami gejala-gejala ini ketika mengalami stres. Pemahaman terhadap gejala-gejala stres tersebut akan membuat individu mampu untuk melakukan tindakan preventif sehingga dapat mengurangi dampak negatif dari stres melalui penanganan/perlakuan yang efektif.

Stres tentu saja tidak bisa dihindari sepenuhnya. Setiap hari setiap orang bisa saja akan mengalami berbagai

macam stimulasi yang menimbulkan stres, di antaranya berbagai macam stimulasi yang menimbulkan stres. Diantara keadaan tersebut mencakup kebisingan, kemacetan, polusi udara, temperatur, dan banyak hal lainnya di sekitar anda yang dapat menimbulkan stres. Salah satu cara untuk mengatasi stres adalah anda bisa meningkatkan kemampuan mengelola stres dan emosi. Cara meningkatkan kemampuan anda dalam mengatasi stres dan tekanan emosi negatif adalah dengan mengenali penyebab stres dan bagaimana perbedaannya antara satu orang dan lainnya dalam menghadapi stres, mengenali gejala-gejala stres, dan menemukan cara-cara efektif untuk mengatasinya.

g. Pencegahan Stres

Hal yang terbaik dalam mengelola stres adalah dengan mencegah stres melalui pencapaian /usaha dari level manajemen berpengaruh dalam posisi pertama. Penyebab stres muncul dari pribadi dan faktor bukan pekerjaan yang harus dikenali. Jadi harus ada satu tindakan yang dapat diambil untuk mencegah berbagai penyebab stres dari pengaruh besar dalam pengalaman kerja.

Menurut Abdurrahman Fathoni (2006:130) stress karyawan timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud. Stress karyawan perlu sedini mungkin untuk diatasi oleh seorang pemimpin, agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Stress adalah suatu kondisi keterangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stress menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif dan tidak dapat relaks atau memperhatikan sikap yang tidak kooperatif.

Faktor-faktor penyebab stress karyawan adalah:

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar;

3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang adil dan wajar;
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja;
5. Balas jasa yang terlalu rendah;
6. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lainya.

Untuk mengatasi stress tersebut dilakukan dengan pendekatan kejiwaan dan konseling. Sedangkan yang dimaksud konseling disini adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud pokok untuk karyawan tersebut, agar dapat mengatasi masalah secara lebih baik. Konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi efektif dalam memecahkan masalah-masalah (Abdurrahman,2006:131)

BAB VII

KINERJA DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Kinerja

Dalam perkembangan kontemporer, istilah kinerja semakin populer dan mengemuka dalam setiap pembicaraan para ahli dan praktisi manajemen. Terutama dalam mendorong sumberdaya manusia menghasilkan efektivitas tinggi baik pribadi maupun organisasi. Karena itu hampir setiap organisasi dihadapkan pada tantangan dan tuntutan pengembangan kompetensi yang tinggi, terutama di era kompetisi pasar global, kemajuan teknologi informasi, maupun tuntutan pelanggan atau pengguna jasa layanan semakin kritis (Sudarmanto, 2009:6).

Kehadiran sejumlah individu ketika bergabung atau bekerja dalam organisasi sangat menentukan hasil kerja organisasi dalam menjalankan fungsi untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, perilaku dalam bekerja menghasilkan sesuatu yang diharapkan sesuai dengan fungsi seseorang, sehingga kinerja individu menjadi ukuran kinerja organisasi.

Kinerja adalah perilaku yang berkenaan dengan hasil kerja yang diharapkan khusus, atau peran formal yang disyaratkan atas individu sebagai anggota organisasi (Brown and Lent (2010:203).

Kemudian Armstrong (2006:7) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) berarti perilaku dan hasil. Perilaku mencair/gambaran dari orang yang melakukan dan memindahkan penampilan kerjanya dari yang abstrak kepada tindakan. Dalam hal ini kinerja tidak hanya instrumen bagi hasil, perilaku juga sebagai hasil dalam

eksistensinya –sebagai produk mental dan usaha fisik yang dilaksanakan dalam tugas-tugas dan dapat dinilai bagian dari hasil.

Wibowo (207:7) menjelaskan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi juga termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil dari kemampuan beragam yang terlaksana dengan motivasi. Kemampuan adalah produk dari sifat (fisik dan kemampuan mental seseorang yang mendorong pekerjaan) terlaksana dengan latihan dan sumberdaya (teknik, personil dan politik). Sedangkan motivasi adalah arah, intensitas dan ketekunan dari usaha individu.

Secara konseptual, kinerja merupakan terjemahan yang dianggap paling sesuai dari istilah *performance*. Kata kinerja sering diartikan dengan unjuk kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja.

Istilah “kinerja” berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja nyata) yang dicapai seseorang. Secara terminologi, pengertian “kinerja” adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan jabatan dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Fathurrohman dan Suryana, 2012:27). Dengan kata lain kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi.

Whitmore secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari

seseorang (Uno dan Lamatenggo, 2012:59). Pengertian yang dikemukakan Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggapnya representative, maka tergambaranya tanggungjawab yang besar dari pekerjaan seseorang.

Sebagaimana dikutip Usman menyatakan: "Kinerja merupakan hasil dari suatu proses". Artinya, hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya (Nasir Usman, 2012:63).

Perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan (Uno dan Lamatenggo, 2012:63).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja sebagai pelaksanaan dari tugas pokok dan fungsi seseorang dalam organisasi sehingga menjadi kinerja yang menentukan efektivitas organisasi.

Kinerja individu merupakan salah satu variable kunci bahwa kerja dan psikologi manajemen menjelaskan prediksi dalam riset yang menggunakan berbagai teknik dan program yang diimplementasikan dalam tujuan organisasi pada peningkatan kinerja individu.

Kinerja individu merupakan konsep inti dalam psikologi organisasi dan manajemen. Dalam 10 s/d 15 tahun terakhir para peneliti membuat kemajuan dalam menjelaskan dan mengembangkan konsep kinerja sebagaimana dikemukakan Campbell, (Sabine Sonnentag, ed, 2002:4).

Lebih lanjut dijelaskannya bahwa setiap organisasi membutuhkan kinerja individual yang tinggi agar supaya mencapai tujuan mereka, untuk mengantarkan berbagai produk dan pelayanan yang dikhususkan, dan akhirnya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kinerja juga sangat penting bagi individu. Pencapaian tugas-tugas dan kinerja pada level tinggi dapat menciptakan kepuasan dengan penuh perasaan dengan tugas yang tuntas dan penuh kebanggaan.

Kinerja yang rendah dan sasaran yang tidak dicapai sebagaimana diharapkan sebagai suatu ketidakpuasan atau kegagalan pribadi. Bagaimanapun kinerja-jika diakui oleh orang lain dalam organisasi sering dihargai factor financial dan keuntungan-keuntungan lain. Kinerja dalam suatu hal utama, meskipun tidak hanya disyaratkan bagi masa depan pengembangan karir dan sukses dalam pasar tenaga kerja. Kinerja tinggi memperoleh promosi lebih mudah dalam organisasi dan secara umum memiliki peluang karir lebih baik daripada kinerja yang rendah.

Relevansi yang tinggi dari kinerja tinggi juga direfleksikan dalam kerja dan penelitian psikologi organisasi. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang pentingnya kinerja individu secara penelitian empirik. Meskipun ada hubungan yang kuat dari kinerja individu dan keluasan kegunaan, penampilan kerja sebagai hasil yang diukur dalam penelitian empiris.

B. Jenis Kinerja

Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi, karena, keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja (Stephen P. Robbins, 1994:231). Hal ini berarti, jika seseorang bekerja dalam organisasi, maka kinerjanya merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individu sesuai

dengan harapan atau tujuan organisasi. Kinerja merupakan suatu fungsi, dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja.

Ada tiga jenis kriteria kinerja yang telah diketahui yaitu:

(1) Kriteria berdasarkan sifat yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin; (2) kriteria berdasarkan perilaku yaitu berfokus pada bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan; (3) kriteria berdasarkan hasil yaitu berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan (Imam Wahyudi, 2012:86).

Dalam konteks ini, kinerja adalah pelembagaan nilai organisasi-nilai hidup (pendekatan untuk suatu yang sangat penting ditangkap). Hal ini merupakan aspek perilaku tetapi menjadi fokus atas orang-orang dalam bertindak untuk mewujudkan nilai inti sebagaimana halnya peduli atas mutu, peduli kepada orang, peduli bagi peluang bersama, dan pekerjaan berbasis etika. Kinerja berarti perubahan nilai ke dalam nilai yang berguna dalam menjamin bahwa retorika menjadi kenyataan (Armstrong, 2006:7).

Terkait dengan konsep kinerja Rumler dan Brache (Sudarmanto, 2012:7) menjelaskan ada tiga level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (out-come) pada level atau unit analisis organisasi.

Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.

2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.

3. Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Menurut Wibowo (2007:4) kinerja dalam konteks organisasi adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi pekerjaan yang dilakukan oleh sumberdaya manusia dengan menggunakan kemampuan, kompetensi, motivasi dan minat/kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Lebih lanjut dijelaskannya bahwa kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumberdaya manusia. Melalui monitoring dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodic untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007:7).

Berdasarkan kepada uraian di atas maka hakikat kinerja dikelompokkan kepada dua pengertian, yaitu:

1. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, maka dipahami bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan atas fungsi pekerja tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas. Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumberdaya yang digunakan dalam produksi itu.
2. Kinerja merujuk sebagai perilaku. Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, dinyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, atau unit organisasi sebagai tempat orang bekerja. Dalam konteks ini, kinerja sebagai perilaku yang secara actual seseorang yang bekerja dapat diobservasi. Dalam pengertian ini kinerja mencakup tindakan-tindakan perilaku yang

relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan tetapi tindakan itu sendiri (Sudarmanto, 2009: 9).

Pendapat di atas menegaskan, bahwa kinerja dipahami sebagai hasil kerja, dan sebagai perilaku. Sebagai hasil kerja, sesungguhnya kinerja merupakan manifestasi kemampuan dan keterampilan seseorang dalam wujud hasil kerja. Itu artinya akumulasi wujud kemampuan dalam mengerjakan sesuatu menghasilkan sesuatu, atau produk, dan layanan kepada orang lain. Sedangkan sebagai perilaku, tentu saja kinerja adalah penampilan seseorang ketika mengerjakan suatu pekerjaan sesuatu dengan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku seseorang adalah buah dari motivasi dan tujuan yang mendasari seseorang dalam interaksinya dengan orang lain pada organisasi.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam mencermati jenis kinerja, maka perlu dikenali apa yang disebut perilaku produktif. Suatu yang dapat mempengaruhi pekerjaan seseorang secara relative berkontribusi adalah kemampuan, keterampilan, motivasi dan faktor situasi yang menyatakan perbedaan kinerja. Kebanyakan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perbedaan individu ditunjukkan oleh kinerja (Jex, 2002: 87).

Dengan kata lain, perilaku produktif dalam organisasi menjadi pembahasan dalam persoalan psikologi organisasi yang memunculkan unjuk kerja atau kinerja dalam organisasi. Perilaku produktif terjadi ketika para pegawai melakukan sesuatu yang tidak dituntut dalam deskripsi formal pekerjaannya. Sebagai contoh, berbagai organisasi mungkin saja suatu waktu membutuhkan pegawai memberikan bantuan kepada yang lain, meskipun kegiatan itu bukan bagian dari deskripsi formal

pekerjaannya. Jenis perilaku ini dipahami sebagai perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behaviors*). Perilaku produktif juga ditunjukkan pada perilaku inovatif. Bagaimanapun, perilaku inovatif dan kreatif merupakan hasil dari interaksi yang rumit antara karakteristik individu pegawai dan lingkungan organisasi di tempat mereka kerja. Sebagaimana halnya untuk menangani persaingan, suatu perusahaan komputer membutuhkan pegawai yang secara konsisten membuat rancangan model baru komputer yang memiliki disain inovatif dan tampilannya. Dalam psikologi organisasi, hal ini yang disebut inovasi spesifik organisasi dan kreativitasnya.

Perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif terhadap tujuan dan sasaran organisasi (Jex, 2002:88). Di sini dipahami bahwa kinerja adalah semua perilaku pegawai yang terjadi di tempat kerja. Ini pengertian sederhana sekali. Sebab kinerja yang sesungguhnya adalah harus memberikan kontribusi terhadap sasaran organisasi agar dapat dipertimbangkan sebagai sebagai unjuk kerja (*job performance*).

Perlu dibedakan efektivitas, produktivitas dan utility/kegunaan. Efektivitas adalah evaluasi terhadap hasil unjuk kerja pegawai. Ini penting dibedakan sebab efektivitas pegawai ditentukan lebih dari sekedar unjuk kerja/job performance. Sebagai contoh, seorang pegawai yang bekerja dalam bentuk perilaku produktif mungkin menerima penilaian kinerja rendah (pengukuran efektivitas), sebab tingkat kinerja salah, atau sederhananya seseorang tidak nampak baik dalam catatan penilai (Jex, 2002: 90).

Menurut Armstrong (2006:7) pencapaian, pelaksanaan, pengerjaan, pekerja tentang sesuatu secara teratur atau terlaksana disebut kinerja. Kinerja tinggi merupakan hasil dari perilaku yang sesuai, khususnya

perilaku kreatif, dan efektif menggunakan pengetahuan yang dipersyaratkan, keterampilan dan kompetensi. Karena itu, manajemen kinerja harus menguji bagaimana hasil atau pencapaian sebab pengetahuan ini memberikan informasi yang penting untuk mempertimbangkan apakah kebutuhan-kebutuhan dilakukan dalam meningkatkan hasil kerja.

D. Perilaku Produktif dalam Perspektif Kinerja

Suatu yang dapat mempengaruhi pekerjaan seseorang secara relative berkontribusi adalah kemampuan, keterampilan, motivasi dan faktor situasi yang menyatakan perbedaan kinerja. Kebanyakan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perbedaan individu ditunjukkan oleh kinerja (Jex, 2002 :87). Dengan kata lain, perilaku produktif dalam organisasi menjadi pembahasan dalam persoalan psikologi organisasi yang memunculkan unjuk kerja dalam organisasi. Perilaku produktif terjadi ketika para pegawai melakukan sesuatu yang tidak dituntut dalam deskripsi formal pekerjaannya. Sebagai contoh, berbagai organisasi mungkin saja suatu waktu membutuhkan pegawai memberikan bantuan kepada yang lain, meskipun kegiatan itu bukan bagian dari deskripsi formal pekerjaannya. Jenis perilaku ini dipahami sebagai perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behaviors*). Perilaku produktif juga ditunjukkan pada perilaku inovatif. Bagaimanapun, perilaku inovatif dan kreatif merupakan hasil dari interaksi yang rumit antara karakteristik individu pegawai dan lingkungan organisasi di tempat mereka kerja. Sebagaimana halnya untuk menangani persaingan, suatu perusahaan komputer membutuhkan pegawai yang secara konsisten membuat rancangan model baru komputer yang memiliki disain inovatif dan tampilannya.

Dalam psikologi organisasi, hal ini yang disebut inovasi spesifik organisasi dan kreativitasnya.

Perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif terhadap tujuan dan sasaran organisasi (Jex, 202:88). Kinerja adalah semua perilaku pegawai yang terjadi di tempat kerja. Ini pengertian sederhana sekali. Sebab kinerja yang sesungguhnya adalah harus memberikan kontribusi terhadap sasaran organisasi agar dapat dipertimbangkan sebagai sebagai unjuk kerja (*job performance*).

Perlu dibedakan efektivitas, produktivitas dan utility/kegunaan. Efektivitas adalah evaluasi terhadap hasil unjuk kerja pegawai. Ini penting dibedakan sebab efektivitas pegawai ditentukan lebih dari sekedar unjuk kerja/job performance. Sebagai contoh, seorang pegawai yang bekerja dalam bentuk perilaku produktif mungkin menerima penilaian kinerja rendah (pengukuran efektivitas), sebab tingkat kinerja salah, atau sederhananya seseorang tidak nampak baik dalam catatan penilai (Jex, 202:90).

Menurut Armstrong, pencapaian, pelaksanaan, pengerjaan, pekerja tentang sesuatu secara teratur atau terlaksana disebut kinerja. Kinerja tinggi merupakan hasil dari perilaku yang sesuai, khususnya perilaku kreatif, dan efektif menggunakan pengetahuan yang dipersyaratkan, keterampilan dan kompetensi. Karena itu, manajemen kinerja harus menguji bagaimana hasil atau pencapaian sebab pengetahuan ini memberikan informasi yang penting untuk mempertimbangkan apakah kebutuhan-kebutuhan dilakukan dalam meningkatkan hasil kerja (7).

Pekerja yang merasa bahagia adalah pekerja produktif. Sebaliknya pekerja yang produktif adalah pekerja yang bahagia. Sedangkan kinerja diikuti oleh imbalan yang menciptakan kepuasan, dan kepuasan

(mempengaruhi kinerja masa depan (John R. Schermerhon, 2010:335).

Dua sikap lain yang dapat mempengaruhi perilaku individual pada pekerjaan adalah keterlibatan kerja (*job involvement*) dan komitmen organisasi. Keterlibatan kerja adalah sebagai pengembangan untuk pengabdian seseorang terhadap pekerjaan. Seseorang dengan keterlibatan kerja yang tinggi secara psikologis teridentifikasi dengan pekerjaannya, seperti halnya seseorang yang akan diharapkan untuk bekerja dengan pengharapan dalam menyempurnakan pekerjaan khusus.

Komitmen organisasi seperti halnya keterlibatan kerja, tetapi menggambarkan tingkatan kepatuhan perasaan individu terhadap organisasi. Seseorang dengan komitmen organisasi yang tinggi dikenali dengan secara kuat terhadap organisasi dan merasakan bangga dalam pengakuan keanggotannya. Peneliti menemukan bahwa perasaan komitmen terhadap organisasi berdasarkan atas nilai dan kepentingan terhadap yang lain sama banyaknya dengan empat jam lebih kekuatan dalam hal memberikan pengaruh positif terhadap kinerja daripada komitmen rasional yang berdasarkan keutamaan atas gaji dan kepentingan pribadi.

E. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks bekerja, atau suatu penilaian dari persepsi atas karakteristik kerja, lingkungan kerja, dan pengalaman emosi pada kerja. Kepuasan pegawai penilaiannya menyenangkan terhadap pekerjaan berdasarkan observasi dan pengalaman emosi. Kepuasan kerja sejatinya suatu kumpulan sikap tentang perbedaan aspek dari pekerjaan dan konteks kerja (Hill and McShane, 2008:352).

Lebih lanjut dijelaskan Hill dan McShane (2008:355) ada tiga alasan mengapa pegawai yang merasa bahagia/senang cenderung menghasilkan pelanggan yang merasa senang. Pertama, kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja pegawai- khususnya motivasi yang tinggi memberikan pelayanan yang bersahabat. Usaha peningkatan keadaan ini mencakup usaha memberikan pelayanan pelanggan lebih efektif. Kedua, pegawai biasanya dalam keadaan ketertarikan lebih positif ketika mereka merasa puas dengan pekerjaannya dan kondisi kerja. Pegawai yang merasa ketertarikan baik mengantarkan secara natural pelayanan bersahabat di mana pelanggan sangat mengharapkan pelayanan dengan nilai lebih tinggi. Ketiga; pegawai dengan kepuasan kerja lebih tinggi merasa kurang puas dengan pekerjaan seadanya sedangkan mereka memiliki pengetahuan lebih baik dan keterampilan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Ada sejumlah bukti bahwa pelanggan membangun kesetiannya terhadap pegawai khusus ketimbang kepada organisasi, jadi menjaga pegawai yang cenderung menolak kinerja rendah dapat membangun kesetiaan pelanggan.

Dengan kata lain, dapat ditegaskan bahwa kepuasan kerja dapat lebih meningkatkan perilaku kerja dan kepuasan pelanggan. Kepuasan kerja juga sebagai persoalan etika yang mempengaruhi reputasi organisasi di masyarakat. Orang-orang menghabiskan waktu mereka dalam porsi lebih besar dalam organisasi, dan banyak masyarakat saat ini mengharapkan untuk memberikan lingkungan kerja yang memberi rasa senang dan dapat menyenangkan. Para pegawai pada berbagai Negara, melakukan tingkat pemantauan bersahabat terhadap perusahaan yang terbaik dalam bekerja-sebagai indikasi bahwa kepuasan pegawai sebagai kebaikan yang menjadi

pertimbangan keinginan baik terhadap pegawai. Fakta ini mengemuka ketika bahwa suatu organisasi memiliki kepuasan kerja rendah. Perusahaan mencoba untuk mengatasi situasi ini dan ketika yang menjadi masalah moral ini muncul ke publik, pimpinan perusahaan biasanya secara cepat membangun sikap pegawai. Dengan begitu perlu dibangun komitmen organisasi di kalangan pegawai.

Komitmen organisasi adalah suatu emosi pegawai yang melekat untuk mengidentifikasi dengan dan melibatkan dalam organisasi tertentu (Hill dan McShane (2008:355). Komitmen organisasi ini menghasilkan rasa bangga dan kesetiaan terhadap organisasi. Karena itu para manajer perlu memberikan perhatian untuk sikap ini sebab kesetiaan pegawai kurang cukup bagi pekerjaan mereka jika tidak ada dalam pekerjaan. Mereka juga cenderung memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan sebab dalam waktu lama mereka telah memiliki pengetahuan dalam pekerjaan dan pelanggan memerlukan bisnis yang dikelola oleh pegawai yang memiliki komitmen organisasi terbaik pula. Tegasnya, pegawai dengan komitmen lebih besar juga memiliki motivasi kerja tinggi sama halnya dengan kinerja lebih tinggi.

Ada banyak cara membangun komitmen organisasi, diantaranya:

1. Keadilan dan dukungan; kesetiaan pegawai adalah lebih tinggi dalam organisasi yang penuh tugas-tugas pegawai dan mengikat nilai-nilai kemanusiaan, seperti menegakkan keadilan, courtesy, forgiven, dan memiliki integritas moral.
2. Membagi nilai; komitmen organisasi dipahami sebagai suatu identifikasi individu dengan organisasi dan identifikasi ini menjadi sangat tinggi ketika

pegawai mempercayai nilai-nilai mereka memperkaya berkelanjutan dengan nilai dominan dari organisasi.

3. Terpercaya; adalah pernyataan psikologis sebagai kecocokan maksud untuk menerima tindakan berdasarkan harapan positif terhadap maksud atau perilaku orang lain. Terpercaya berarti meletakkan kepercayaan kepada orang lain atau kelompok. Hal ini juga aktivitas dalam hubungan timbal balik, untuk menerima keterpercayaan, maka kita harus menunjukkan keterpercayaan. Pegawai mengidentifikasi diri dengan rasa memiliki dalam tugas untuk bekerja dalam organisasi bila mereka merasa dipercaya oleh pimpinan. Hal ini menjelaskan mengapa penggajian lebih memperbesar kesetiaan pegawai, dengan mengurangi keamanan kerja, perusahaan berarti mengurangi kepercayaan pegawai yang dimilikinya dan dalam hubungan kerja.

4. Pemahaman organisasi; komitmen organisasi adalah identifikasi personil dengan perusahaan, dengan begitu hal itu membuat perasaan yang ada dalam sikap ini diperkuat ketika pegawai memahami organisasi/perusahaan, termasuk masa lalu, saat ini dan masa akan datang. Dengan demikian, kesetiaan cenderung meningkatkan komunikasi terbuka dan cepat terhadap dan dari pemimpin perusahaan sama halnya dengan peluang dan interaksi dengan para pekerja dalam keseluruhan organisasi.

5. Keterlibatan Pegawai; para pegawai merasa bahwa mereka bagian dari organisasi ketika mereka memberikan kontribusi mengambil keputusan untuk menagrahkan masa depan organisasi. Pegawai yang dilibatkan juga membangun kesetiaan sebab memberikan kekuasaan ini mendemonstrasikan keterpercayaan organisasi dalam kehidupan pegawai.

Sonnetag, ed (2002:ix) berpendapat bahwa kinerja individu merupakan salah satu variable kunci. Kerja dan psikologi manajemen menjelaskan prediksi dari hasil riset yang menggunakan berbagai teknik dan program yang diimplementasikan dalam pencapaian tujuan organisasi pada peningkatan kinerja individu.

Kinerja individu merupakan konsep inti dalam psikologi organisasi dan manajemen. Dalam 10 s/d 15 tahun terakhir para peneliti membuat kemajuan dalam menjelaskan dan mengembangkan konsep kinerja sebagaimana dikemukakan Campbell, (Sabine Sonnetag, ed, 2002:4).

Setiap organisasi membutuhkan kinerja individual yang tinggi agar supaya mencapai tujuan mereka, untuk mengantarkan berbagai produk dan pelayanan yang dikhususkan, dan akhirnya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kinerja juga sangat penting bagi individu. Pencapaian tugas-tugas dan kinerja pada level tinggi dapat menciptakan kepuasan dengan penuh perasaan dengan tugas yang tuntas dan penuh kebanggaan (Sonnetag, ed, 2002 :4). Keberadaan kinerja yang rendah dan sasaran yang tidak dicapai sebagaimana diharapkan sebagai suatu ketidakpuasan atau kegagalan pribadi. Bagaimanapun hakikat kinerja-jika diakui oleh orang lain dalam organisasi seriang dihargai factor financial dan keuntungan-keuntungan lain. Kinerja adalah suatu hal utama, meskipun tidak hanya disyaratkan bagi masa depan pengembangan karir dan sukses dalam pasar tenaga kerja. Kinerja tinggi memperoleh promosi lebih mudah dalam organisasi dan secara umum memiliki peluang karir lebih baik daripada kinerja yang rendah.

Relevansi yang tinggi dari kinerja tinggi juga direfleksikan dalam kerja dan penelitian psikologi organisasi. Untuk memperoleh gambaran yang jelas

tentang pentingnya kinerja individu secara penelitian empirik.

Meskipun ada hubungan yang kuat dari kinerja individu dan keluasan kegunaan penampilan kerja sebagai hasil yang diukur dalam penelitian empiris.

Menurut Sonnetag, ed (2002: 5) aspek hasil mengacu kepada konsekuensi atau hasil dari perilaku individu. Karena perilaku seseorang boleh jadi sebagai hasil dalam wujud *outcome* sejumlah tatanan mesin, penjualan barang, pencapaian membaca murid, atau sejumlah keberhasilan inti pekerjaan/operasional. Dalam banyak situasi, aspek perilaku dan hasil secara empirikal berhubungan, tetapi tidak tumpang tindih secara dalam penyempurnaan pekerjaan. Aspek hasil dari kinerja bergantung juga atas factor-faktor lain daripada perilaku individual. Sebagai contoh, guru yang menyampaikan pelajaran membaca secara sempurna (aspek perilaku kinerja), tetapi ada satu atau dua muridnya tidak mampu meningkatkan keterampilan membacanya sebab kemampuan intelektualnya kurang (aspek hasil dari kinerja). Sementara bayangkan, seorang pegawai pemasaran dalam bidang bisnis telekomunikasi yang menunjukkan hanya kinerja level menengah (*mediocre*) tetapi mengangumkan hasil penjualan barang mencapai level tinggi dalam bidang telepon genggam (aspek hasil kinerja) sebab umumnya kebutuhan terhadap peralatan telepon genggam sangat tinggi.

F. Asumsi dan Perspektif Kinerja

1. Asumsi Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah konsep yang multi dimensional (Sinnetag, ed, 2002:6). Lebih lanjut dipaparkannya, dari berbagai pendapat pakar, bahwa perlu dibedakan antara kinerja tugas dan kinerja

ini kontekstual. Kinerja tugas adalah mengacu kepada keahlian individu dengan hal itu dia melakukan aktivitas yang memberikan kontribusi kepada organisasi melalui kemampuan teknis inti. Sumbangan tersebut dapat berguna langsung (dalam masalah ini produksi dari para pekerja), atau tidak langsung (dalam masalah para manajer dan staf persoil). Sedangkan kinerja kontekstual mengacu kepada aktivitas yang tidak berkontribusi terhadap kemampuan teknik inti tetapi yang mendukung bagi organisasi, social dan lingkungan psikologikal dalam proses mencapai sasaran organisasi. Lebih dari itu, kinerja kontekstual mencakup tidak hanya perilaku yang membantu staf pekerja atau kesiapan anggota organisasi, tetapi juga membuat saran-saran tentang bagaimana meningkatkan prosdur kerja.

Ada tiga asumsi dasar berkenaan dengan perbedaan antara kinerja tugas dengan kinerja kontekstual. Dengan mengacu kepada Borman & Motowidlo (1997), dan Motowidlo & Schmit, (1999), yaitu: (1) ada aktivitas relevan kinerja tugas yang beragam dengan bidang pekerjaan aktivitas kinerja kontekstual secara relative sama dengan melintasi banyak pekerjaan, (2) kinerja tugas berhubungan dengan kemampuan, bidang kinerja kontekstual adalah berhubungan dengan kepribadian dan motivasi, (3) kinerja tugas adalah lebih jelas dan tersusun dalam hal peran perilaku, sedangkan bidang kinerja kontekstual adalah lebih kepada kebebasan dalam kreativitas dan peran ekstra.

Kinerja tugas bersifat multi dimensional. Sebagai contoh, diantara ada 8 komponen kinerja diusulkan oleh Campbell (1990), ada lima factor yang mengacu kepada kinerja tugas, yaitu: (1) pekerjaan-keahlian khusus dalam tugas, (2) kemampuan tugas khusus yang tidak berkenaan dengan tugas, (3) kemampuan komunikasi

tulisan, dan percakapan, (4) supervise- dalam hal ini supervisi atau kedudukan pemimpin dan bagian-bagiannya, (5) manajemen/administrasi. Setiap faktor ini berisikan sejumlah sub faktor yang mungkin bermacam-macam, antara pekerjaan yang berbeda. Sebagai contoh, faktor manajemen/administrasi berisikan sub dimensi, yaitu: (1) perencanaan dan pengorganisasian, (2) pembimbingan, pengarahan, dan pemotivasian anggota/bawahan, dan memberikan umpan balik, (3) komunikasi yang efektif dan mencari informasi dari yang lain, dikemukakan Borman dan Brush (1993) dalam Sonnetag, ed, (2002:6).

Belakangan ini para peneliti memberikan perhatian terhadap aspek khusus mengenai kinerja tugas.

Sebagaimana sudah dikembangkan inovasi dan perilaku berorientasi pelanggan menjadi sangat meningkat kepentingannya sebagai organisasi dengan menekankan secara krusial masalah pelayanan pelanggan.

Para peneliti telah mengembangkan sejumlah konsep kinerja kontekstual. Dalam tingkatan yang umum, hal yang dapat membedakan antara dua jenis kinerja kontekstual, yaitu: (1) pada perilaku-perilaku yang tujuan utamanya dengan memfungsikan organisasi secara baik dalam waktu terkini, dan perilaku proaktif yang tujuannya pada perubahan dan peningkatan prosedur kerja dan proses aktivitas organisasi. Stabilitas perilaku kinerja kontekstual mencakup perilaku kewargaan organisasi dengan lima komponen, mencakup mementingkan orang lain (*altruism*), sifat kehati-hatian (*conscientiousness*), kebajikan umum (*civic virtue*), kesopansantunan (*courtesy*), sikap sportif (*sportsmanship*) demikian pendapat Organ (1988) sebagaimana dikemukakan oleh Sonnetag, ed (2002:7). Peneliti lain, George & Brief (1992) menambahkan ada sejumlah aspek spontanitas

organisasional yang mencakup membantu teman kerja, melindungi organisasi. Sedangkan Brief dan Motowidlo (1986), menambahkan dengan perilaku keberpihakan social organisasi. Yang lainnya mengemukakan adanya perilaku lebih proaktif mencakup inisiatif pribadi, menyuarakan kepntingan, menhidupkan organisasi. Tegasnya, kinerja kontekstual tidak hanya seperangkat perilaku yang seragam, tetapi merupakan konsep yang multi-dimensional.

2. Perspektif Kinerja

Para peneliti telah mengadopsi beragam perspektif bagi penyelidikan kinerja. Dalam level yang umum dibedakan antara tiga perspektif tentang kinerja, yaitu: (1) perspektif individual yang berbeda, berkenaan dengan karakteristik individu (kemampuan mental umum, kepribadian) sumber variasi dalam kinerja, (2) perspektif situasional yang berfokus pada aspek situasi sebagai fasilitator dan perangkat kinerja, dan (3) perspektif regulasi kinerja yang menjelaskan proses kinerja. Perspektif ini adalah tidak bersifat khusus secara mutual tetapi pendekatan atas fenomena kinerja dari sudut berbeda yang saling menyempurnakan satu sama lain.

Ada bidang riset bersifat luas yang ditunjukkan bahwa motivasi merupakan hal esensial bagi kinerja. Sesungguhnya motivasi membangun hubungan untuk kinerja dan dapat terbentuk atas perspektif perbedaan individu (kebutuhan berprestasi), sebagiannya terbentuk atas perspektif situasional (imbalance sebagai motivasi ekstrinsik), sebagiannya atas perspektif regulasi kinerja (tatanan sasaran). Banyak yang mengacu kepada pendekatan motivasi sungguh sangat relevan.

Perspektif Perbedaan Individu
Perspektif perbedaan individual memfokuskan pada kinerja berbeda antara individu dan mencari

untuk mengidentifikasi factor yang bekerja. Pertanyaan inti yang mesti dijawab dalam perspektif ini, individu yang mana berkerja dengan baik/berkinerja baik? Adapun gagasan dasar dalam perspektif ini adalah kinerja antara pribadi yang dijelaskan dengan perbedaan individu dalam kemampuan, kepribadian dan atau motivasi (Sonnetag, ed, 2002:9).

Pendapat Campbell (1990) dalam Sonnetag, ed (2002), mengusulkan model umum perbedaan individu dalam kinerja yang sangat berpengaruh. Dalam modelnya, Cambell menjelaskan keragaman komponen kinerja (keterampilan khusus tugas), faktor penentu komponen kinerja dan prediktor kinerja. Dijelaskannya faktor komponen kinerja sebagai suatu fungsi determinan, yaitu: (1) pengetahuan deklaratif, (2) prosedur pengetahuan dan keterampilan, dan (3) motivasi. Adapun pengetahuan deklaratif mencakup pengetahuan tentang fakta, prinsip, sasaran, dan dirinya. Pengetahuan ini diasumsikan menjadi berfungsi bagi kemampuan pribadi, kepribadian, minat, pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan sikap-perlakuan interaksi. Pengetahuan prosedur dan keterampilan mencakup keterampilan kognitif dan psikomotorik, keterampilan pisik, keterampilan manajemen pribadi, keterampilan interpersonal. Prediktor dari pengetahuan prosedural dan keterampilan adalah lagi kemampuan, kepribadian, kepentingan, pendidikan, latihan, pengalaman, dan sikap-perlakuan interaksi dan praktik tambahan lainnya. Sedangkan motivasi membuat pilihan untuk bekerja, tingkat usaha-usaha, dan ketekunan dalam usaha.

b. Perspektif Situasional
Perspektif situasional mengacu kepada faktor lingkungan individu yang merangsangnya dan mendukung atau pendorong kinerja. Pertanyaan yang harus dijawab adalah, lingkungan mana yang membuat seseorang bekerja dengan baik? Perspektif situasional menggunakan pendekatan yang berfokus atas faktor tempat kerja dan juga pendekatan khusus motivasi yang membolehkan pada teori pengharapan (*expectancy theory*).

Penghargaan atas factor tempat kerja dan hubungannya terhadap kinerja individu terdiri atas dua pendekatan utama yang teridentifikasi, yaitu: hal-hal yang berfokus atas factor situasional yang meninggikan dan memfasilitasi kinerja, (2) hal-hal yang dikategorikan kepada faktor yang merintangikan kinerja.

Di sini lain berbagai temuan menyarankan bahwa dalam perspektif situasional, faktor-faktor meningkatkan kinerja (control terhadap pekerjaan, tugas-tugas yang bermakna), memainkan peranan lebih penting daripada sebagai stressor (pembuat stress).

c. Perspektif Pengaturan Kinerja

Perspektif pengaturan kinerja mengambil perbedaan pandangan pada kinerja individu dan kurang tertarik pada pribadi atau prediksi situasional atas kinerja seseorang. Fokus perspektif ini lebih terarah pada proses tindakan. Hal ini mengarahkan pertanyaan pokok yaitu bagaimana proses kinerja dalam pandangan ini? Dan apa yang terjadi ketika

seseorang berkinerja? Sejatinya lebih khusus, bahwa ahli riset memfokuskan atas karakteristik proses dari proses pencapaian tugas. Hal ini bertujuan memaparkan perbedaan antara kinerja tinggi dan menengah ketika mengerjakan tugas. Temuan yang krusial menunjukkan dalam bidang ini bahwa kinerja tinggi berbeda dengan kinerja menengah dalam cara pendekatan tugas dan bagaimana sampai menemukan solusi. Sebagai contoh, selama memahami masalah, kinerja tinggi memfokuskan pada informasi umum dan abstrak, mereka mengerjakan dari informasi umum kepada informasi khusus dan menerapkan strategi yang berhubungan dalam menggabungkan dan memadukan aspek beragam tentang tugas dan pencarian solusi. Bagaimanapun, kinerja tinggi lebih memfokuskan kepada sasaran jangka panjang dan menunjukkan pada perencanaan lebih kompleks dan tugas yang tidak terstruktur, tetapi tidak pada tugas yang terstruktur baik.

3. Perilaku Produktif

Suatu yang dapat mempengaruhi pekerjaan seseorang secara relative berkontribusi adalah kemampuan, keterampilan, motivasi dan faktor situasi yang menyatakan perbedaan kinerja. Kebanyakan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perbedaan individu ditunjukkan oleh kinerja (Jex, 2002:87). Dengan kata lain, perilaku produktif dalam organisasi menjadi pembahasan dalam persoalan psikologi organisasi yang memunculkan unjuk kerja dalam organisasi.

Perilaku produktif terjadi ketika para pegawai melakukan sesuatu yang tidak dituntut dalam deskripsi formal pekerjaannya. Sebagai contoh, berbagai

organisasi mungkin saja suatu waktu membutuhkan pegawai memberikan bantuan kepada yang lain, meskipun kegiatan itu bukan bagian dari deskripsi formal pekerjaannya. Jenis perilaku ini dipahami sebagai perilaku warga organisasi (organizational citizenship behaviors). Perilaku produktif juga ditunjukkan pada perilaku inovatif. Bagaimanapun, perilaku inovatif dan kreatif merupakan hasil dari interaksi yang rumit antara karakteristik individu pegawai dan lingkungan organisasi di tempat mereka kerja. Sebagaimana halnya untuk menangani persaingan, suatu perusahaan computer membutuhkan pegawai yang secara konsisten membuat rancangan model baru computer yang memiliki disain inovatif dan tampilannya. Dalam psikologi organisasi, hal ini yang disebut inovasi spesifik organisasi dan kreativitasnya. Lebih lanjut dijelaskan Jex (2002:88) perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif terhadap tujuan dan sasaran organisasi. Kinerja adalah semua perilaku pegawai yang terjadi di tempat kerja. Ini pengertian sederhana sekali. Sebab kinerja yang sesungguhnya adalah harus memberikan kontribusi terhadap sasaran organisasi agar dapat dipertimbangkan sebagai sebagai unjuk kerja (job performance). Perlu dibedakan efektivitas, produktivitas dan utility/kegunaan. Efektivitas adalah evaluasi terhadap hasil unjuk kerja pegawai. Ini penting dibedakan sebab efektivitas pegawai ditentukan lebih dari sekedar unjuk kerja/job performance. Sebagai contoh, seorang pegawai yang bekerja dalam bentuk perilaku produktif mungkin menerima penilaian kinerja rendah (pengukuran efektivitas), sebab tingkat kinerja salah, atau sederhananya seseorang tidak nampak baik dalam catatan penilai (jex, 2002:90).

Menurut Armstrong (2000:7) pencapaian, pelaksanaan, pengerjaan, ekerja tentang sesuatu secara teratur atau terlaksana disebut kinerja. Kinerja tinggi merupakan hasil dari perilaku yang sesuai, khususnya perilaku kreatif, dan efektif menggunakan pengetahuan yang dipersyaratkan, keterampilan dan kompetensi. Karena itu, manajemen kinerja harus menguji bagaimana hasil atau pencapaian sebab pengetahuan ini memberikan informasi yang penting untuk mempertimbangkan apakah kebutuhan-kebutuhan dilakukan dalam meningkatkan hasil kerja.

Menurut Miftah Toha (2011:207), motivasi, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (need), keinginan (want), dorongan (drive), atau impuls. Orang yang satu berbeda dengan lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga bergantung pada keinginan mereka untuk bekerja atau tergantung pada motivasinya. Adapun motivasi seseorang ini tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan baik sadar maupun tidak sadar.

Dorongan ini pula yang menyebabkan orang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut.

Menurut Daft (2010:505) kebanyakan orang memulai satu pekerjaan baru dengan energy dan antusiasme, tetapi pegawai tersebut dapat kehilangan dorongan mereka jika manajer gagal dalam peran mereka sebagai motivator. Hal ini dapat menjadi masalah bagi banyak organisasi yang sukses sekalipun, dan banyak manajer yang dibanggakan, bila pengalaman, pegawai yang berharga kehilangan motivasi dan komitmen dalam

(8) perasaannya sehingga menyebabkan menurunnya kinerja. Hal yang menentukan bagi suksesnya organisasi adalah memotivasi dan memperkuat pegawai.

Daft (2010:510), motivator adalah factor yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan atas pemenuhan tingginya level kebutuhan seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan peluang berkembang.

Orang memiliki sikap terhadap banyak hal pada pekerjaan-atasan, dengan orang lain, tugas, kebijakan, sasaran dan lainnya. Salah satu sikap dalam pekerjaan adalah berkenaan dengan kepuasan kerja sebagai suatu tingkatan perasaan seseorang bersifat positif atau negative terhadap berbagai aspek pekerjaan. Ketika seseorang menonton atau membaca berita, biasanya secara teratur menemukan laporan atas kepuasan kerja. Kadang juga menemukan sejumlah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dalam berbagai tempat kerja. Ketika Wall Street Journal menanyakan kepada sejumlah sampel orang Amerika tentang kepuasan kerja, maka ditemukan bahwa kebanyakan berada pada kepuasan yang meningkat. Jawaban mereka adalah 37 % merasa sangat puas, 47 % merasa puas, 10 % merasa tidak puas, dan 4 % sangat tidak puas, dan 2 % tidak yakin. Temuan ini konsisten dengan temuan penelitian yang secara mayoritas pekerja Amerika adalah kurang puas dengan pekerjaan mereka (John R. Schermerhon, 2010:333).

Kepuasan kerja secara umum dapat diukur, dari: (1) pekerjaan itu sendiri-apakah pekerjaan memiliki tanggung jawab, minat, dan tantangan?, (2) mutu supervise adalah tugas membantu dan dukungan social dapat diperoleh? (3) pekerja yang membantu bagaimana keharmonisan, rasa hormat, dan pertemanan sesama pekerja, (4) peluang untuk promosi, pembelajaran, dan pertumbuhan, (5) pembayaran/gaji adalah kompensasi,

actual dan diterima, bersifat adil dan substansial, (6) kondisi kerja-kondisi yang menyenangkan, keamanan, dan dukungan, (7) keamanan-apakah pekerjaan dan pegawai terlindungi? (Schermerhorn, 2010:333).

Pekerja yang merasa bahagia adalah pekerja produktif. Sebaliknya pekerja yang produktif adalah pekerja yang bahagia. Sedangkan kinerja diikuti oleh imbalan yang menciptakan kepuasan, dan kepuasan mempengaruhi kinerja masa depan (Schermerhorn, 2010:335).

Dua sikap lain yang dapat mempengaruhi perilaku individual pada pekerjaan adalah keterlibatan kerja (*job involvement*) dan komitmen organisasi. Keterlibatan kerja adalah sebagai pengembangan untuk pengabdian seseorang terhadap pekerjaan. Seseorang dengan keterlibatan kerja yang tinggi secara psikologis teridentifikasi dengan pekerjaannya, seperti halnya seseorang yang akan diharapkan untuk bekerja dengan pengharapan dalam menyempurnakan pekerjaan khusus.

Komitmen organisasi seperti halnya keterlibatan kerja, tetapi menggambarkan tingkatan kepatuhan perasaan individu terhadap organisasi. Seseorang dengan komitmen organisasi yang tinggi dikenali dengan secara kuat terhadap organisasi dan merasakan bangga dalam pengakuan keanggotannya. Peneliti menemukan bahwa perasaan komitmen terhadap organisasi berdasarkan atas nilai dan kepentingan terhadap yang lain sama banyaknya dengan empat jam lebih kekuatan dalam hal memberikan pengaruh positif terhadap kinerja daripada komitmen rasional yang berdasarkan keutamaan atas gaji dan kepentingan pribadi.

Menurut Abdurrahman Fathoni (2006:130) stress karyawan timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud. Stress karyawan perlu sedini mungkin untuk diatasi oleh

seorang pemimpin, agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Stress adalah suatu kondisi keterangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stress menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif dan tidak dapat relaks atau memperhatikan sikap yang tidak kooperatif.

Faktor-faktor penyebab stress karyawan adalah:

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar;
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang adil dan wajar;
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja;
5. Balas jasa yang terlalu rendah;
6. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lainya.

Untuk mengatasi stress tersebut dilakukan dengan pendekatan kejiwaan dan konseling. Sedangkan yang dimaksud konseling disini adalah:

Konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud pokok untuk karyawan tersebut, agar dapat mengatasi masalah secara lebih baik. Konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi efektif dalam memecahkan masalah-masalah. (Abdurrahmat, 2006:131)

John R. Schermerhorn, stress adalah satu pernyataan terhadap perasaan yang dialami oleh individu berhadapan dengan kebutuhan yang sangat besar, hambatan-hambatan, atau peluang. Nampak jelas kepada arah masa depan dan karir pekerjaan seseorang yang

tidak sempurna. Tanpa berkenaan dengan stress sebagai tantangan yang anda yakin untuk menghadangnya. 338.

Istilah "stressor" disebut sebagai sesuatu yang menyebabkan stress. Hal yang menggerakkan secara langsung dari perubahan lingkungan kehidupan, aspek lainnya tentang penataan kerja, atau personal dan situasi bukan kerja, penyebab stress bias dipengaruhi sikap pribadi manusia, emosi dan ketertarikan, perilaku dan unjuk kerja, dan bahkan kesehatan.

Situasi kehidupan yang membuat stress adalah mencakup segala sesuatu sebagai keadaan keluarga (kelahiran anak baru), ekonomi (kekurangan income), dan keadaan pribadi (suasana kerja yang buruk).

Factor pekerjaan menunjukkan kenyataan potensial menciptakan stress pekerjaan. Faktanya 34 % pekerja yang disurvei mengatakan bahwa pekerjaan juga memberikan stress karena memikirkan persoalan kecukupan.

Stress ada dua, yaitu: stress yang konstruktif dan stress destruktif

Secara actual, stress dibagi dua wujud, yaitu stress konstruktif dan destruktif

Konstruktif stress kadangkala disebut eustress, sebagai tindakan dalam cara positif bagi individu atau organisasi. Hal ini secara personal sebagai kekuatan dan meningkatkan kinerja. Konstruktif stress adalah cukup kuat untuk mendukung usaha peningkatan, pengaturan kreativitas dan peningkatan semangat dalam bekerja. Berbagai usaha –usaha kreatif memang dapat membuat stress dalam bekerja, namun sifat stress ini sangat positif bagi individu dan organisasi.

Destruktif stress atau distress adalah tidak berfungsi bagi organisasi dan individu. Hal ini terjadi ketika intensitas atau stress dalam waktu lama sehingga menjadi

beban berat dan merusak fisik individu dan system mental.

4. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan
Kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks bekerja, atau suatu penilaian dari persepsi atas karakteristik kerja, lingkungan kerja, dan pengalaman emosi pada kerja. Kepuasan pegawai penilaiannya menyenangkan terhadap pekerjaan berdasarkan observasi dan pengalaman emosi. Kepuasan kerja sejatinya suatu kumpulan sikap tentang perbedaan aspek dari pekerjaan dan konteks kerja (Hill and McShane, 2008:352).

Lebih lanjut menurut Hill dan McShane (2008:355) ada tiga alasan mengapa pegawai yang merasa bahagia/senang cenderung menghasilkan pelanggan yang merasa senang. Pertama, kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja pegawai- khususnya motivasi yang tinggi memberikan pelayanan yang bersahabat. Usaha peningkatan keadaan ini mencakup usaha memberikan pelayanan pelanggan lebih efektif. Kedua, pegawai biasanya dalam keadaan ketertarikan lebih positif ketika mereka merasa puas dengan pekerjaannya dan kondisi kerja. Pegawai yang merasa ketertarikan baik mengantarkan secara natural pelayanan bersahabat di mana pelanggan sangat mengharapkan pelayanan dengan nilai lebih tinggi. Ketiga, pegawai dengan kepuasan kerja lebih tinggi merasa kurang puas dengan pekerjaan seadanya sedangkan mereka memiliki pengetahuan lebih baik dan keterampilan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Ada sejumlah bukti bahwa pelanggan membangun kesetiaannya terhadap pegawai khusus ketimbang kepada organisasi, jadi menjaga pegawai yang cenderung menolak kinerja rendah dapat membangun kesetiaan pelanggan.

Di sini jelas dapat dipahami bahwa kepuasan kerja dapat lebih meningkatkan perilaku kerja dan kepuasan pelanggan. Kepuasan kerja juga sebagai persoalan etika yang mempengaruhi reputasi organisasi di masyarakat. Orang-orang menghabiskan waktu mereka dalam porsi lebih besar dalam organisasi, dan banyak masyarakat saat ini mengharapkan untuk memberikan lingkungan kerja yang memberi rasa senang dan dapat menyenangkan. Para pegawai pada berbagai Negara, melakukan tingkat pemantauan bersahabat terhadap perusahaan yang terbaik dalam bekerja-sebagai indikasi bahwa kepuasan pegawai sebagai kebaikan yang menjadi pertimbangan keinginan baik terhadap pegawai. Fakta ini mengemuka ketika bahwa suatu organisasi memiliki kepuasan kerja rendah. Perusahaan mencoba untuk mengatasi situasi ini dan ketika menjadi masalah moral ini muncul ke publik, pimpinan perusahaan biasanya secara cepat membangun sikap pegawai. Maka perlu membangun komitmen organisasi dari para pegawai.

Komitmen organisasi adalah suatu emosi pegawai yang melekat untuk mengidentifikasi dengan dan melibatkan dalam organisasi tertentu (Hill dan McShane, 2008:355). Komitmen organisasi ini menghasilkan rasa bangga dan kesetiaan terhadap organisasi. Karena itu para manajer perlu memberikan perhatian untuk sikap ini sebab kesetiaan pegawai kurang cukup bagi pekerjaan mereka jika tidak ada dalam pekerjaan. Mereka juga cenderung memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan sebab dalam waktu lama mereka telah memiliki pengetahuan dalam pekerjaan dan pelanggan memerlukan bisnis yang dikelola oleh pegawai yang memiliki komitmen organisasi terbaik pula. Tegasnya, pegawai dengan komitmen lebih besar juga memiliki

motivasi kerja tinggi sama halnya dengan kinerja lebih tinggi.

Menurut Hill dan McShane (2008:357) ada banyak cara membangun komitmen organisasi, diantaranya:

1. Keadilan dan dukungan; kesetiaan pegawai adalah lebih tinggi dalam organisasi yang penuh tugas-tugas pegawai dan mengikat nilai-nilai kemanusiaan, seperti menegakkan keadilan, courtesy, forgiven, dan memiliki integritas moral.
2. Membagi nilai; komitmen organisasi dipahami sebagai suatu identifikasi individu dengan organisasi dan identifikasi ini menjadi sangat tinggi ketika pegawai mempercayai nilai-nilai mereka memperkaya berkelanjutan dengan nilai dominan dari organisasi.
3. Terpercaya; adalah pernyataan psikologis sebagai kecocokan maksud untuk menerima tindakan berdasarkan harapan positif terhadap maksud atau perilaku orang lain. Terpercaya berarti meletakkan kepercayaan kepada orang lain atau kelompok. Hal ini juga aktivitas dalam hubungan timbal balik, untuk menerima keterpercayaan, maka kita harus menunjukkan keterpercayaan. Pegawai mengidentifikasi diri dengan rasa memiliki dalam tugas untuk bekerja dalam organisasi bila mereka merasa dipercaya oleh pimpinan. Hal ini menjelaskan mengapa penggajian lebih memperbesar kesetiaan pegawai, dengan mengurangi keamanan kerja, perusahaan berarti mengurangi kepercayaan pegawai yang dimilikinya dan dalam hubungan kerja.
4. Pemahaman organisasi; komitmen organisasi adalah identifikasi personil dengan perusahaan, dengan begitu hal itu membuat perasaan yang ada

dalam sikap ini diperkuat ketika pegawai memahami organisasi/perusahaan, termasuk masa lalu, saat ini dan masa akan datang. Dengan demikian, kesetiaan cenderung meningkatkan komunikasi terbuka dan cepat terhadap dan dari pemimpin perusahaan sama halnya dengan peluang dan interaksi dengan para pekerja dalam keseluruhan organisasi.

5. Keterlibatan Pegawai; para pegawai merasa bahwa mereka bagian dari organisasi ketika mereka memberikan kontribusi mengambil keputusan untuk menagrahkan masa depan organisasi. Pegawai yang dilibatkan juga membangun kesetiaan sebab memberikan kekuasaan ini mendemonstrasikan keterpercayaan

organisasi dalam kehidupan pegawai.

3. Terlibat sebagai kecocokan maksud untuk menerima tindakan berdasarkan harapan positif terhadap maksud atau perilaku orang lain. Kepercayaan berarti menetapkan kepercayaan kepada orang lain atau kelompok. Hal ini juga aktivitas dalam hubungan timbal balik untuk menerima kepercayaan. Maka kita harus menunjukkan kepercayaan. Pegawai mengidentifikasi diri dengan rasa memiliki dalam tugas untuk bekerja dalam organisasi bila mereka merasa dipercaya oleh pimpinan. Hal ini menjelaskan mengapa pengujian lebih lanjut diperlukan kesetiaan pegawai dengan mengurugi keamanan kerja, perusahaan berarti mengurugi kepercayaan pegawai yang dimilikinya dan dalam hubungan kerja.

4. Pemahaman organisasi komitmen organisasi adalah identifikasi pribadi dengan perusahaan, dengan begitu hal itu membuat perasaan yang ada

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael, *Performance Management*, London: Kogan Page, 2006.

Atkinson, Rita L, et al, *Introduction to Psychology*, New York: Harcourt Brace Jovanovic, Publishers, 1983.

Beck, Robert C, *Motivation: Theories and Principles*, New Jersey: Prestice Hall, 1978.

Blancard, K.H dan Peale, *The Power of Ethical Management*. New York: William Morrow and Company, 1998.

Brown, Steven D and Robert W. Lent, *Career Development and Counseling*, New Jersey: John Willey and Sons, Inc, 2005.

Capra, F, *The Web of Life*, Harper & Collins, GB, 1997.

Daft, Richard L, *New Era of Management*, New Jersey: Pretice Hall, 2010.

Dreu, Carsten K. W. De and Michele J. Gelfand, *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organization*, New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.

Drucker, Peter, *Management Challenges for the 21 st Century*, Boston: Butherwort Heineman, 1999.

Fathoni, Abdurrahman, *Manajemen sumberdaya manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Furnham, Adrian, *The People Business: Psychological Reflection on Management*, New York: Palgrave Macmillan, 2005.

Gibson, James L, et al, *Organizations, Behavior, Structure, Process*, London: Richard D Irwin, 1997.

Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta: PT. Gramedia, 2000.

Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding & Managing The Human Side of Work*, New Jersey: Prentice Hall, Inc, Englewood Cliff, 1995.

Hill, Charles W.L, and Steven L. McShane, *Principles of Management*, New York: McGraw Hill, 2008.

Hardjo, Andreas Budi, *Pergeseran Pendekatan Mekanistik ke Pendekatan Holistik pada Ilmu Manajemen*, dalam PPM, Seri Umum Nomor 3, "Visi Baru kehidupan", Jakarta: PPM, 2002.

Harrison, E Frank, *The Managerial Decision-Making Process*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs. 1988.

Jex, Steve M, *Organizational Psychology*, Canada: John Willey sons, Inc, 2002.

Jones, Gareth, *Organizational Theory, Design, and Change*, New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2007.

Katzenbach, John R and The RCL Team, *Real Change Leaders*, London: Nicholas Brealey Publishing, 1996.

King, Nigel dan Neil Anderson, *Innovation and Change in Organization*, London: Routledge, 1995.

Lerner, Richard, M, *Psychology*, New York: Macmillan Publishing Company, 1986.

Locke, Edwin, A, *Esensi Kepemimpinan*, Terjemahan Aris Ananda, Jakarta: Spektrum, 1997.

Maslow, Abraham H, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row Publishers, 1970.

Matterson, Michael T dan John M Ivancevich, *Management and Organizational Behavior*, Illionis: Richard D. Irwin, Inc, 1989.

Mondy, R Wayne dan Shane R. Premaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

Mullins, Laurie J, *Management and Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall, 2005.

Multitama Communications, *The Power of Leader*, Jakarta: Akbar Media Ekasarana, 205.

Overton, Rodney, *Leadership Made Simple*, Singapura: Wharton Books, Ltd, 2002.

Patton, Patricia, *Kecerdasan Emosional: Landasan Untuk Meraih Sukses Pribadi dan Karir*. Jakarta: Mitra Media, 1998.

- Patton, Patricia, *EQ Karir Sukses: Menyelaraskan Apa yang Kita Ketahui dan Yang Kita Lakukan*, Jakarta: Delapratasa, 2011.
- Pieter J.D Drenth, et al (ed), *Handbooks on Work and Organizational Psikologi*, United Kingdom: Psychology Press, Ltd, 1998.
- Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Prokopenko, Joseph, *Productivity Management*, Genewa: International Labour Office, 1987.
- Robbins, Stephen P, *Management: Concepts and Practice*, New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- Robbins, Stephen P, *Essential of Organizational Behavior*, New Jersey: Pretice Hall, 1984.
- Robinson, David, *Getting The Best out of People*, New Delhi: Universal Book Stall, 1996.
- Safari, Triantoro dan Nofrans Eka Saputra, *Manajemen Emosi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Sarwono, Sarlito Wirawan, *Pengantar Umum Psikologi*, Jakarta: Bulan Bintang, 1976.
- Schermerhorn, et al, *Managing Organizational Behavior*, New York: John Willey & Sons, Inc, 1982.
- Schermerhorn, *Introduction to Management*, New York: John Willey & Sons, Inc, 2010.
- Segal, Jeanne, *Meningkatkan Kecerdasan Emosional*. Jakarta: Citra Aksara, 1999.

- Silverthorn, Colin, P, *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York: New York University, 2005.
- Smither, Robert D, et al, *Organizational Development*, New York: Harper Colins College Publisher, 1996.
- Sobur, Alex, *Psikologi Umum*, Bandung: Pustaka setia, 2002.
- Sonnentag, ed, Sabine, *Psychological Management of Individual Performance*, New Willey & Sons, Ltd, 2002.
- Steers, et al, *Motivation anad Leadership At Work*, New York: McGraw Hill Company, Inc, 1996.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Toha, Miftah, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Uno, Hamzah B dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Weisinger, Hendrie, *Emotional Intelligence at Work*, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 1998.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Press, 2007.
- Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenada Media Group, 2009.
- Wortman, Camille B, et al, *Psychology*, New York: Alfred A. Knopf, Inc,
- Zainun, Buchari, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: Balai Aksara, 1986.

Tentang Penulis



Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd. lahir di Asahan- Sumatera Utara, 16 Juli 1962, delapan bersaudara putra kedua dari bapak Mahmud Siahaan dan Ibu Nurhani Siregar. Menyelesaikan Sekolah Dasar tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau rakyat Kabupaten Asahan.

Kemudian menyelesaikan strata satu (S.1) program Pendidikan Agama Islam pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tahun 1987.

Selanjutnya menyelesaikan strata dua (S.2) program Administrasi pendidikan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada PPS Universitas Negeri Padang tahun 2000, kemudian tahun 2008, menyelesaikan program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan pada PPS Universitas Negeri Jakarta.

Menikah dengan Dra.Gusnimar, MA, tahun 1990. Sekarang dianugerahi anak tiga orang, yaitu: Ahmad Taufik Al Afkari (24 tahun), Dina Nadira Amelia (22 tahun), Ahdiana Fadwani Maulafia (19 tahun).

Bertugas pada Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai tenaga pengajar, mengasuh mata kuliah Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, dan Manajemen Pendidikan. Pada tahun 2000 menjabat Ketua Progam Studi Diploma II, Pendidikan Agama Islam di Fakultas Tarbiyah IAIN SU. Pada tahun 2003 bertugas mengajar mata kuliah Metodologi Penelitian pada Akademi Pengajian Dakwah Sungai Patani Kedah Darul Aman Malaysia, Wakil Dekan I tahun 2008-2011, dan menjadi Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN SU tahun 2011-2015.

Pernah Latihan Orientasi Kehumasan Departemen Agama di Jakarta tahun 1990, dan pada tahun 1993 mengikuti Pelatihan pengembangan Tenaga Edukatif (PPTe) di IAIN Sumatera Utara, pelatihan PAR di STAIN Solo, tahun

2008, Pelatihan ALIS USAID tahun 2009 di Yogyakarta, dan pelatihan ALPHE USAID tahun 2010 di Surabaya, TOT MBM AUSAID tahun 2012 di Surabaya.

Semasa mahasiswa aktif sebagai Sekretaris Umum Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Fakultas Tarbiyah IAIN SU (1985), dan Lembaga Dakwah Islam Divisi Pendidikan HMI Cabang Medan (1986), Pengurus Pembina Iman Tauhid Islam (PITI) Sumatera Utara (1987). Pernah juga aktif sebagai Ketua Penyunting Jurnal Tarbiyah IAIN SU (2004), Wakil Sekretaris Jenderal DPP Al-Ittihadiyah (2004 sampai sekarang), Ketua Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara, dalam Bidang Manajemen Sekolah (2010-2015), ketua DPP Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (2010-2015), ketua DPP Al-Ittihadiyah bidang Majelis Pendidikan, (2010-2015), Pelaksana Tugas Ketua Dewan Pimpinan Wilayah Al Ittihadiyah Sumatera Utara tahun 2013, dan Ketua Umum DPW Al Ittihadiyah Sumatera Utara, tahun 2015-2020.

Karya penulis yang telah diterbitkan, di antaranya: Kapita Selekta Pendidikan (IAIN Pres, 1999) Filsafat Pendidikan Islam (IAIN Pres, 2001), Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan (Grasindo, 2002), Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan (Grasindo, 2004), Visi Baru Al-Ittihadiyah (Citapustaka Media, 2004), Pengantar Filsafat Ilmu (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (Ciputat Press, 2005), Ilmu Pendidikan: Rekonstruksi Budaya Abad XXI (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Pembelajaran (Quantum Teaching Press, 2005), Pendidikan Bermutu Unggul (Citapustaka Media, 2006), Efektivitas Kebijakan Pendidikan (Rineka Cipta, 2008), Kepemimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah (Quantum Teaching Press, 2010), Pendidikan Pra Sekolah (Cita Pustaka media, 2011), Pengelolaan Pendidikan (Perdana Publishing, 2011), Inovasi Pendidikan, Perdana Publishing 2012), dan Manajemen Kepengawasan (Perdana Publishing, 2013).



Dr. Anzizhan, MM, lahir di Suangai Patai Sumatera Barat, 24 Juli 1957. Memulai pendidikannya pada SD Sungai Patai tamat 1970, kemudian belajar di Madrasah Tsanawiyah tahun 1971-1972, melanjutkan ke pesantren Purba Baru Tapanuli Selatan dari tahun 1973-1979. Setelah itu

melanjutkan pendidikan ke Fakultas Ushuluddin IAIN Sumatera Utara Medan, tamat tahun 1985. Kemudian beliau bertugas sebagai tenaga pengajar pada Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sejak tahun 1987-1997, dosen di Fakultas Dakwah IAIN Sumatera Utara sejak tahun 1992.

Pada tahun 1997 melanjutkan pendidikan ke Program Pascasarjana S.2 Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Jakarta, tamat tahun 2000. Dan menyelesaikan pendidikan S.3 tahun 2009 bidang manajemen pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Disamping sebagai dosen di IAIN Sumatera Utara, beliau juga aktif pada organisasi keagamaan Islam dan menjabat Sekretaris Jenderal Pimpinan Pusat Al-ittihadiyah sejak tahun 2000-2004, dan staff ahli wakil ketua MPR RI utusan golongan sejak tahun 2000-2004. Sejak tahun 2014 bertugas sebagai dosen pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara.

Karya yang telah diterbitkan yaitu: Visi Baru AL Ittihadiyah (Citapustaka Media, 2004), Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan (Grasindo, 2004).

