

PERILAKU ORGANISASI (Teori Dan Konsep)

**Bintang Narpati, S.E., M.M.
Dr. Dian Sudiantini S.Pd.,MM,CAA,.CMA,.CMR,.CEACQA
Kardinah Indrianna Meutia S.Pi.,MM**



pena persada

PENERBIT CV. PENA PERSADA

**PERILAKU ORGANISASI
(Teori Dan Konsep)**

Penulis:

Bintang Narpati, S.E., M.M.
Dr. Dian Sudiantini S.Pd.,MM.,CAA.,CMA.,CMR.,CEACQA
Kardinah Indrianna Meutia S.Pi.,MM

ISBN : 978-623-455-202-7

Editor :

Muh. Rezky Naim, S.E., M.M

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Eka Safitry

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas

Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2022

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa
izin penerbit

KATA PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillah rabbil alamin. Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan petunjuk dan bimbinganNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini yang penulis beri judul "Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep)

Buku ini terbagi ke dalam tiga bagian; Bagian pertama berkaitan dengan teoritis, paradigma, dan perilaku individu, bagian kedua berkaitan dengan konsep perilaku dan dinamika kelompok; bagian ketiga membahas mengenai konsep-konsep yang terkait dengan dimensi-dimensi dalam ilmu perilaku organisasi.

Semoga buku ini dapat memberikan perspektif dan pengetahuan yang terkini dari ilmu perilaku organisasi yang berkembang saat ini. Titik tekan pada uraian tiap bab dan bagiannya adalah pada kontribusi akademik dalam memberikan sumbangsih atas diskursus yang berkembang, agar keinginan untuk melakukan penelitian di bidang perilaku organisasi dapat diaplikasikan dengan tambahan teoritis dari buku ini.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENULIS.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I TERMINOLOGI PERILAKU KEORGANISASIAN	1
A. PENDAHULUAN	1
B. PENJELASAN JUDUL.....	3
C. PENTINGNYA MEMPELAJARI PERILAKU ORGANISASI	3
BAB II KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI.....	7
A. Pendahuluan	7
B. Konsep Dasar Organisasi	7
C. Dimensi-Dimensi Pokok Pembahasan Teori Organisasi.....	10
D. Kerangka Dasar Konsep Perilaku Organisasi	11
E. Perbedaan Perilaku Organisasi Dengan Ilmu Perilaku Lainnya	12
F. Ruang Lingkup Kajian Perilaku Organisasi	13
BAB III SEJARAH PERKEMBANGAN DAN PENDEKATAN DALAM PERILAKU ORGANISASI	15
A. Pendahuluan	15
B. Landasan Perilaku Bagi Manajemen Yang Sistematis.....	18
C. Landasan Perilaku Bagi Manajemen Yang Statis.....	20
D. Pendekatan Social Learning.....	22
E. Pendekatan Behavioristic (I.P. Pavlov Dan J.B. Watson).....	22
F. Pendekatan Modifikasi Perilaku Pendekatan Sistem.....	34

BAB IV	ORGANISASI SEBAGAI SISTEM SOSIAL.....	36
	A. Pendahuluan	36
	B. Organisasi Dipandang Sebagai Interaksi Berstruktur.....	37
	C. Model Getzels Tentang Gambaran Organisasi Sebagai Proses Interaksi Sosial	38
BAB V	PERILAKU INDIVIDU	43
	A. Pendahuluan	43
	B. Perilaku Individu.....	43
	C. Karakteristik Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Individu	45
BAB VI	DINAMIKA KELOMPOK.....	54
	A. Pendahuluan	54
	B. Teori Pembentukan Kelompok.....	54
	C. Ciri - Ciri Kelompok	55
	D. Jenis - Jenis Kelompok.....	56
	E. Dinamika Kelompok	57
	F. Pembentukan dan Efektifitas Kelompok Sosial	69
	G. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kelompok.....	80
	H. Penerapan Konsep Dinamika Kelompok	81
BAB VII	KECERDASAN INDIVIDU	84
	A. Pendahuluan	84
	B. Kecerdasan Beragam.....	84
	C. Kecerdasan Sosial	87
	D. Kecerdasan Emosional (ESQ).....	88
BAB VIII	IKLIM ORGANISASI.....	91
	A. Pendahuluan	91

	B. Konsep Iklim Organisasi	91
	C. Isu - Isu Iklim Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan	92
	D. Hubungan Iklim Organisasi Dan Efektifitas Organisasi.....	93
	E. Iklim Organisasi Dan Kinerja	94
BAB IX	TEORI MOTIVASI	97
	A. Pendahuluan	97
	B. Pengertian Motivasi	97
	C. Konsep Teori Motivasi dari Para Ahli	98
	D. Penerapan Motivasi Dalam Organisasi	101
	E. Motivasi Dan Kinerja	102
BAB X	TEORI IMBALAN	105
	A. Pendahuluan	105
	B. Pengertian Imbalan	106
	C. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Nilai/ Besarnya Ganjaran	107
	D. Tujuan Ganjaran	108
	E. Imbalan Dengan Kinerja.....	113
BAB XI	KOMITMEN ORGANISASIONAL	114
	A. Pendahuluan	114
	B. Pengertian Komitmen	114
	C. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi	116
	D. Unsur - Unsur Komitmen.....	120
	E. Pendekatan Terhadap Komitmen	121
BAB XII	KEPUASAN KERJA	127
	A. Pendahuluan	127
	B. Pengertian Kepuasan Kerja.....	127

C. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	128
D. Profil Kepuasan Kerja Individu.....	128
E. Kepuasan Dan Kinerja	129
DAFTAR PUSTAKA.....	133
BIOGRAFI PENULIS	135

PERILAKU ORGANISASI
(Teori Dan Konsep)

BAB I

TERMINOLOGI PERILAKU KEORGANISASIAN

A. PENDAHULUAN

Sebelum menjelaskan judul buku apa itu perilaku keorganisasian, maka perlu dijelaskan lebih dulu bagaimana peran manajemen dalam suatu organisasi. Berdasarkan pengamatan Henry Mintzberg pada tahun 60-an terhadap lima eksekutif (Robbin, 2006), ditemukan bahwa para manajer melakukan sepuluh peran yang dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu, peran antar pribadi (pemimpin lambang, pemimpin, dan penghubung), peran informasional (monitor, disseminator, jurubicara), keputusan (wiraswastawan, menangani kerusakan, penjatah sumber daya, dan perunding).

Suatu cara lain untuk mempertimbangkan apa yang dilakukan oleh manajer adalah dengan memeriksa keterampilan-keterampilan atau kemampuan (kompetensi) yang mereka perlukan untuk dengan berhasil mencapai tujuan-tujuan mereka. Robert Katz (Robbin, 2006) telah mengidentifikasi tiga keterampilan manajemen yang mutlak perlu yaitu: keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual.

Keterampilan Teknis, meliputi kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi. Bila anda membayangkan keterampilan yang dimiliki oleh kaum profesional seperti insinyur sipil, konsultan pajak, atau dokter bedah mulut, biasanya anda memfokuskan pada keterampilan teknis mereka. Melalui pendidikan formal yang meluas, mereka telah mempelajari pengetahuan dan praktik spesialis dari bidang mereka. Semua pekerjaan ini menuntut beberapa keahlian terspesialisasi dan banyak

mengembangkan keterampilan teknis pada pekerjaan mereka (*on-the-job*).

Keterampilan manusiawi, adalah kemampuan bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok, memberikan kemampuan manusiawi. Banyak orang secara teknis cakap tetapi secara antar pribadi tidak kompeten.

Seperti misalnya merupakan pendengar yang buruk, tidak mampu memahami kebutuhan orang lain, atau mempunyai kesulitan mengelola konflik. Biasanya para manajer menyelesaikan urusan-urusan melalui orang lain, mereka harus mempunyai keterampilan manusiawi yang baik untuk berkomunikasi, memotivasi, dan mendelegasikan.

Keterampilan konseptual, yaitu para manajer harus mempunyai kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit. Ini keterampilan konseptual. Misalnya, pengambilan keputusan menuntut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternative-alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternative-alternatif, dan memilih alternative yang paling baik.

Luthans (2006) melakukan pengamatan terhadap 450 orang manajer, menemukan bahwa para manajer melakukan empat kegiatan manajerial, yaitu: 1) manajemen tradisional seperti mengambil keputusan, merencanakan, dan mengawasi; 2) komunikasi seperti: mempertukarkan informasi rutin dan memproses dokumen; 3) manajemen sumber daya manusia seperti memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, pengisian staff (*staffing*) dan melatih; 4) membentuk jaringan seperti bersosialisasi, berpolitik, dan berinteraksi dengan orang-orang luar.

Berdasarkan temuan-temuan di atas dapat disimpulkan bahwa para manajer menjalankan fungsi, peran, keterampilan dan kegiatan dalam manajemen yang terpenting adalah mengelola manusia. Para manajer memerlukan untuk mengembangkan keterampilan karyawannya agar mereka bekerja efektif dan berhasil dalam pekerjaan mereka.

B. PENJELASAN JUDUL

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa pentingnya keterampilan menangani orang (*people skills*). Istilah sering digunakan untuk mempelajari disiplin ilmu ini adalah perilaku keorganisasian atau lebih dikenal dengan *Organizational Behaviour* atau perilaku organisasi.

Perilaku Organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

Berdasarkan sumber dari berbagai disiplin ilmu yang memberi sumbangan terhadap perilaku organisasi, kita menjadi lebih memahami bahwa perilaku manusia itu ada sebab dan akibatnya.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diungkapkan bahwa perilaku itu:

1. Ada sebabnya (dari luar atau dari dalam diri seseorang)
2. Ada akibatnya (bagi dirinya maupun bagi orang lain)
3. Ada motivasinya
4. Perilaku yang dapat dipantau itu dapat diukur
5. Perilaku yang meskipun tidak dapat dipantau, seperti berpikir, berpersepsi, dan bersikap, ternyata sangat penting dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan.

C. PENTINGNYA MEMPELAJARI PERILAKU ORGANISASI

1. Dengan mengetahui perilaku manusia, baik secara individu maupun kelompok di dalam organisasi akan membantu pimpinan organisasi untuk menempatkan orang tersebut pada jabatan atau bagian pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian dan keahliannya
2. Dengan mengetahui perilaku manusia, pimpinan lebih mudah menentukan motivasi apa yang paling tepat bagi bawahannya agar semangat kerjanya meningkat

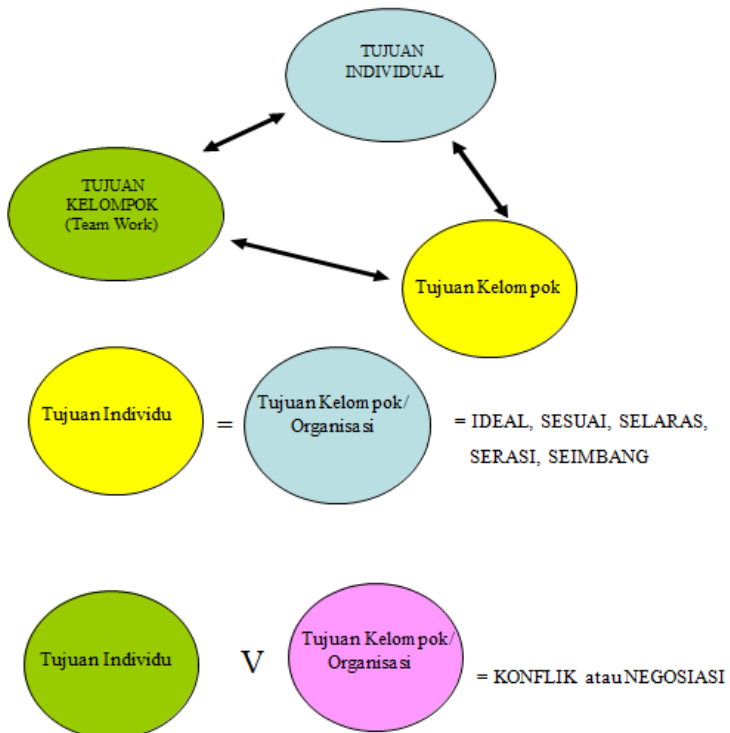
3. Dengan mengetahui perilaku manusia dalam organisasi, dapat membantu pimpinan dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas-2nya dalam mencapai tujuan yang diinginkan
4. Dengan mengetahui perilaku manusia dalam organisasi dapat membantu pimpinan dalam mengintegrasikan bawahannya untuk melaksanakan tugas-2nya mencapai tujuan organisasi

Asumsi Dasar Kelompok Behavioralis

1. Bahwa tingkah laku memperlihatkan keteraturan (regularitas) yang dapat dirumuskan dalam generalisasi-2 normatif (pattern for behavior) maupun generalisasi empiris (pattern of behavior)
2. Generalisasi harus dapat dibuktikan (verifikasi) kebenarannya dengan menunjuk pada tingkah laku yang relevan (empirik)
3. Untuk mengumpulkan dan menafsirkan data diperlukan teknik-2 penelitian yang cermat
4. Untuk mencapai kecermatan dalam penelitian diperlukan pengukuran dan kuantifikasi
5. Dalam membuat analisis, nilai-2 pribadi si peneliti sedapat mungkin tidak berperan (values free) > perspektif emik
6. Penelitian perilaku mempunyai sifat terbuka terhadap konsep, teori dan ilmu-2 sosial lainnya (terbuka adanya kritik dan perubahan)

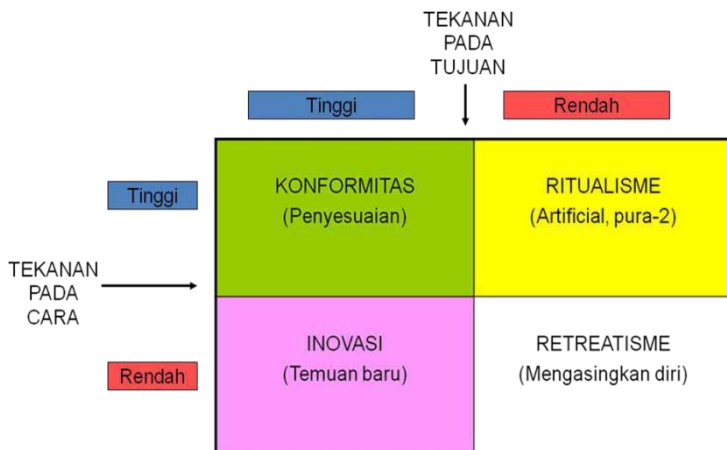
Isu Utama Perilaku Organisasi

Mempelajari hubungan manusia dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan dalam menghasilkan barang dan jasa



Gambar 1.: Hubungan Individu dan Organisasi

TIPE ADAPTASI



Keterangan:

TUJUAN = Derajat aspirasi dan tujuan budaya

CARA= Cara untuk mencapai sesuatu dan cara-cara yang sudah melembaga

Prinsip Tujuan Dalam Organisasi

1. Dapat diterima dan dapat dipahami secara mudah dan jelas
2. Dapat dicapai dan dilaksanakan
3. Dapat memberikan motivasi dan dorongan
4. Sederhana agar tidak salah tafsir
5. Dapat disosialisasikan dan dikomunikasikan secara terbuka kepada pihak-pihak yang terlibat

BAB II

KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI

A. Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu perkumpulan orang yang memiliki tujuan bersama untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Perilaku organisasi merupakan pembelajaran tentang suatu sifat/karakteristik individu yang tercipta di lingkungan suatu organisasi. Karena manusia berbeda – beda karakteristik, maka perilaku organisasi berguna untuk mengetahui sifat – sifat individu dalam berkinerja suatu organisasi. Pembelajaran perilaku organisasi akan mengetahui tentang cara – cara mengatasi masalah – masalah yang ada di lingkungan organisasi.

B. Konsep Dasar Organisasi

Hakikat Organisasi

Sebagai alat administrasi, organisasi dapat ditinjau dari 2 sudut :

1. Sebagai wadah di mana kegiatan manajemen dilakukan
Organisasi adalah tempat di mana kegiatan manajemen dijalankan bersifat statis
2. Sebagai proses di mana terjadi interaksi antar orang-orang yang menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Memperhatikan dan menyoroti interaksi antar orang anggota organisasi yang bersifat dinamik.

Dinamika dalam organisasi memunculkan adanya 2 hubungan :

1. *Hubungan formal*, nampak pada tata hubungan yang berupa susunan tata kerja beserta segala tugas kewajiban daripada organisasi sebagaimana ditentukan secara resmi oleh pembentuk organisasi. Bersifat rasional.

2. *Hubungan informal*, nampak pada tingkah laku dan tindakan masing-masing peserta anggota dalam hubungan pribadi mereka, baik antara atasan dengan bawahan, maupun hubungan pribadi antar bawahan. Tata hubungan ini tidak ditetapkan sebelumnya oleh pembentuk organisasi. Bersifat irrasional dan emosional, yang erat berhubungan dengan perasaan, keinginan serta hasrat tiap individu.

Pengertian Organisasi

- *James D Money, 'The Principle of Organization'*
Organisasi adalah bentuk setiap kerja sama manusia untuk pencapaian tujuan bersama. organisasi sebagai proses
- *Dwight Waldo*
Organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan wewenang formal dan kebiasaan-kebiasaan di dalam suatu sistem administrasi.
- *GR Terry*
Organisasi berasal dari kata *organism*, yaitu suatu struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan hingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan.

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut sehingga dapatlah disimpulkan bahwa unsur-unsur dari organisasi adalah :

1. Terdapat dua orang atau lebih
2. Adanya maksud untuk kerja sama
3. Adanya pengaturan hubungan
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan unsur-unsur diatas, maka definisi organisasi yang mendekati praktek sehari-hari adalah sebagai berikut :

Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam rangkaian hierarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari rumusan ini , ada 3 unsur yang menonjol, yaitu:

1. Organisasi bukanlah tujuan, melainkan alat untuk mencapai tujuan atau alat untuk melaksanakan tugas pokok.
2. Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat hubungan formal.
3. Dalam organisasi selalu terdapat rangkaian hierarki, artinya bahwa dalam suatu organisasi selalu terdapat apa yang dinamakan atasan dan apa yang dinamakan bawahan.

Tipe Organisasi

1. Organisasi Garis/Lini/Line

Ciri-cirinya :

- a. Perencanaan, pemberian tugas, komando pengawasan langsung dari pimpinan ke bawahan
- b. Organisasi sederhana dan kecil serta jumlah karyawannya sedikit
- c. Hubungan pimpinan dan bawahan langsung
- d. Pertanggungjawaban langsung kepada pimpinan

Kebaikan :

- a. Kesatuan Komando
- b. Pengambilan keputusan cepat
- c. Penyimpangan cepat termonitor
- d. Solidaritas karyawan baik

Kekurangan :

- a. Ketergantungan pada seorang pimpinan
- b. Kecenderungan pimpinan otokratis
- c. Kesempatan bawahan untuk berkembang terbatas

2. Organisasi Lini Staf

Mempunyai 3 komponen utama :

- a. Pimpinan
- b. Pembantu pimpinan : staf koordinasi dan staf teknis

- c. Pelaksana
pengambilan keputusan oleh staf adalah atas nama pimpinan

Asas-asas Organisasi

Menurut *James D Money*, ada 2 asa fundamental, yaitu :

1. Asas Koordinasi

Adalah suatu kekuatan yang menyatukan dan menyelaraskan usaha bersama dari masing- masing unit kerja guna mencapai tujuan.

Supaya koordinasi dapat berjalan baik, diperlukan :

- a. *Authority*/kekuasaan atau otoritas dalam organisasi
- b. *Mutual Service*/pelayanan bersama
- c. *Doktrin*

2. Asas Hirarki

Adalah rangkaian anak tangga berjenjang daripada pembatasan wewenang, tugas, kewajiban dan tanggung jawab.

Supaya hirarki berjalan lancar, diperlukan :

- a. *Leadership*/kepemimpinan
- b. Delegasi kekuasaan
- c. Penentuan serta pembatasan tugas

C. Dimensi-Dimensi Pokok Pembahasan Teori Organisasi

1. Dimensi teknis, dimensi teknis yaitu dimensi yang menekankan pada kecakapan atau kemampuan seseorang yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi, otomatis yang diperlukan disini adalah sumber daya yang memiliki keterampilan- keterampilan dalam mengelola sebuah organisasi. Dimensi ini berisi keahlian- keahlian birokrat atau manajer dibidang teknis atau orang yang ahli dan mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi, misalnya keahlian dalam mengoperasikan komputer, memahami konsep pemasaran serta mampu dalam penyalurannya, dan lain-lain.

2. Dimensi konsep, yaitu sebuah rancangan khusus yang dijadikan sebagai acuan dalam menjalankan sebuah organisasi, artinya setiap gerak atau kegiatan yang akan dilaksanakan tetap mengacu pada pedoman yang telah dibuat oleh seluruh atau sebagian anggota organisasi yang mempunyai wewenang. Selain itu juga, dimensi konsep ini merupakan motor penggerak dari dimensi pertama dan amat erat hubungannya dengan dimensi ketiga yakni dimensi manusia.
3. Dimensi manusia, adalah dimensi yang paling utama dalam sebuah organisasi karena tanpa adanya dimensi manusia otomatis suatu organisasi tidak akan pernah ada karena tidak ada yang membuat organisasi dalam arti membentuk sebuah organisasi dan tidak ada penggerak yang melakukan suatu kegiatan organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan kalau dimensi manusia merupakan dimensi yang kompleks dalam sebuah organisasi. Namun, tetap saja dimensi manusia tidak akan berfungsi secara utuh jika dimensi teknis dan konsep tidak ada.

D. Kerangka Dasar Konsep Perilaku Organisasi

Kerangka dasar pada perilaku organisasi adalah terletak pada dua komponen yaitu individu-individu yang berperilaku, baik itu perilaku secara individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Komponen yang kedua adalah organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Yaitu sebagai sarana bagi individu dalam bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya pada suatu organisasi. Dan, menjalankan perannya dalam organisasi tersebut. Pengertian perilaku organisasi menurut beberapa ahli :

1. *Prof. Joe. Kelly* , **perilaku** organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifat- sifat organisasi, termasuk bagaimana organisasi di bentuk, tumbuh dan berkembang.
2. *Drs. Adam Indrawijaya*, **perilaku organisasi** adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang

berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.

3. *Drs. Sutrisna Hari, MM*, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil interaksi dari sifat khusus (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotanya dan pengaruh lingkungan
4. Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi. (Robbins, 2006).

E. Perbedaan Perilaku Organisasi Dengan Ilmu Perilaku Lainnya

Perilaku organisasi (PO) adalah ilmu terapan, sehingga ilmu perilaku organisasi tidak terlepas dari pengaruh ilmu perilaku sehingga berkontribusi dengan beberapa ilmu perilaku lain, diantaranya:

1. Perbedaan antara PO dengan Psikologi Industri atau organisasi, yaitu PO mempelajari perilaku manusia dengan tidak diawali pada psikologi manusia yaitu dengan menggunakan multidisiplin, sedangkan psikologi industri mempelajari perilaku manusia dengan diawali dari psikologi manusia itu sendiri. Namun, keduanya sama-sama mempelajari perilaku manusia.
2. Perbedaan antara PO dengan psikologi dengan teori organisasi terletak pada dua perbedaan diantaranya, yaitu analisis PO terpusat pada variabel tak terbatas. PO mempelajari tingkah laku individu dan kelompok didalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil organisasi itu sendiri.

3. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan personnel dan human resources adalah bahwa perilaku organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, berdasarkan teori, sedangkan personnel dan human resources menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, yaitu pada pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri agar berkualitas. Keduanya tetap mengacu pada pengembangan dan kemajuan motivasi serta kualitas dari, individu, kelompok dan organisasi agar terjadi perubahan yang signifikan.

F. Ruang Lingkup Kajian Perilaku Organisasi

Karena ruang lingkup organisasi metode akan menyangkut efisiensi prosedur tata cara kerja yang dipakai dalam melaksanakan fungsi manajemen. Sedangkan pengertian organisasi dan metode, antara manajemen, organisasi, dan tata cara kerja merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan, artinya kalau tata cara kerjanya sudah efisien maka diharapkan kegiatan pelaksanaan fungsi manajemen dalam organisasi akan berjalan lancar. Jadi dalam hal ini sifat dan maksud organisasi metode adalah pelayanan terhadap manajer dan administrasi yang berusaha memajukan tata cara kerja yang dipergunakan untuk pencapaian efisiensi yang maksimal pada organisasi tersebut.

Dengan melihat maksud dan sifat organisasi dan metode merupakan pelayanan bagi manajer dan administrasi dalam melaksanakan fungsi manajemen maka organisasi dan metode merupakan bantuan teknis dan praktis dalam pelaksanaan teori-teori organisasi dan manajemen dengan setepat-tepatnya. Maka dari sifat dan maksud organisasi dan metode dapat dipahami ruang lingkungannya adalah hal-hal yang menyangkut bidang-bidang khusus dari organisasi dan manajemen yang detail dan luas scope nya.

Perilaku organisasi sangat penting digunakan dalam ruang lingkup keorganisasian karena perilaku organisasi dapat mengetahui karakter para pelakunya. Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu yang mempelajari tentang perilaku individu dalam kelompok organisasi yang berhubungan langsung dengan ilmu - ilmu yang lainnya. Organisasi merupakan suatu tempat berkumpulnya sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama, memiliki eksistensi dalam pencapaiannya. Maka dari itu, perilaku organisasi sangat berguna bagi para pelaku organisasi untuk mengetahui sifat - sifat/ karakter apa saja yang dibutuhkan dalam berperilaku di organisasi.

BAB III

SEJARAH PERKEMBANGAN DAN PENDEKATAN DALAM PERILAKU ORGANISASI

A. Pendahuluan

Ilmu perilaku organisasi sudah sejak zaman dulu dipelajari secara tidak langsung oleh masyarakat. Pada awal abad 20, manusia sudah mengembangkan ilmu - ilmunya tentang berperilaku organisasi. Sejarah perilaku organisasi menjelaskan tentang bagaimana perkembangan perilaku organisasi dari masa ke masa. Oleh sebab itu, perilaku organisasi sudah melalui banyak tahap dan perkembangan sesuai dengan kejadian nyata yang di ambil dari para individu yang berperilaku dalam organisasi. Para ahli mengungkapkan bahwa perkembangan pengetahuan tentang berperilaku organisasi akan meningkatkan keefektifan kinerja seseorang dalam suatu organisasi yang ia geluti.

Karya filosof Yunani Plato, membuktikan bahwa perilaku manusia sudah dipelajari sejak zaman dahulu lewat karyanya Plato membicarakan mengenai jiwa manusia dibagi atas 3 bagian, yaitu:

1. Philosophic, merupakan suatu alat untuk mencapai ilmu pengetahuan dan pengertian
2. Spirited, yaitu suatu aspek dari jiwa manusia yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi.
3. Appetited, yaitu keinginan untuk memenuhi selera seperti misalnya makan, minum, uang dan lain-lain.

Berikut ini penjelasan sejarah dari perkembangan teori organisasi, yaitu:

1. Masa Industri.

Teori-teori organisasi yang berkembang di akhir abad ke-18, pada periode ini sering disebut Revolusi

Industri. Revolusi industri merupakan titik awal sejarah dimana

manusia mulai mengenal mesin produksi yang mampu melakukan pekerjaan secara otomatis. Teori organisasi pada masa ini tidak lepas dari faktor lingkungan, yang meliputi aspek teknologi, sistem politik, sistem sosial, sistem budaya, dan demografi (persebaran fisik manusia). Penataan organisasi mencapai titik puncaknya menyebabkan timbulnya berbagai masalah yang sulit untuk menerangkan kekuatan-kekuatan mana saja yang membentuk perilaku organisasi. Kemudian bersamaan dengan itu muncul tokoh-tokoh yang memiliki konsep-konsep baru tentang ilmu perilaku organisasi. Mereka adalah;

a. Max Weber

Weber lebih menekankan orientasinya pada penjelasan mengenai organisasi dibandingkan pengembangan suatu prinsip. Adapun dua aspek dari hasil kerja Weber tentang perilaku organisasi yaitu;

- 1) sebagai seorang ahli sosial, ia menjelaskan preskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar.
- 2) dia terkesan akan kelemahan-kelemahan manusia dengan pertimbangan- pertimbangan yang kadang-kadang tidak realistis dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi.

b. Henri Fayol

Fayol menerbitkan bukunya yaitu Administrasi Industri dan Umum (General and Industrial Administration) yang telah memengaruhi pemikiran-pemikiran manajemen di Eropa. Pandangan-pandangan Fayol dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi-administratif. Kemudian Fayol juga berpendapat bahwa semua organisasi terdiri dari unit atau subsistem sebagai berikut:

- 1) Aspek-aspek teknik dan komersial dari kegiatan pembelian, produksi dan penjualan,
- 2) Kegiatan keuangan yang berhubungan dengan masalah-masalah permintaan dan pengendalian kapital,
- 3) Unit-unit keamanan dan perlindungan,
- 4) Fungsi perhitungan,
- 5) Fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi dan pengendalian.

Orientasi sistem fungsional milik Fayol di dalam perilaku organisasi dan manajemen dapat memengaruhi banyak pemikiran-pemikiran modern tentang administrasi.

c. Frederick Winslow Taylor

Taylor mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah (principle of scientific management) ke wilayah bagian lain di Amerika Serikat. Ia mengusulkan 3 hal sebagai tujuan dari gerakannya, antara lain:

- 1) Memberikan contoh sederhana bahwa Amerika Serikat telah dirugikan banyak karena tidak adanya efisiensi usaha,
- 2) Meyakinkan masyarakat Amerika Serikat bahwa pengobatannya terletak pada manajemen yang sistematis bukan pada usaha mencari orang-orang istimewa,
- 3) Membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat berdasarkan hukum yang jelas, aturan, dan prinsip. Untuk membuktikan manajemen yang baik unsur-unsur yang membuat Mesin manajemen ilmiahnya harus berfungsi lebih baik juga. Dari pandangan perilaku, manajemen ilmiah mencoba memadukan secara pasti dengan teknik eksperimen yang sistematis dengan asumsi mekanistik terhadap ilmu perilaku organisasi.

2. Masa Neo-Klasik

Perubahan teknologi pada masa revolusi industri mengakibatkan lahirnya prespektif klasik, yang dimulai pada sekitar akhir abad ke-18. Pada masa inilah apa yang disebut organisasi dalam pengertian modern mulai berkembang. Tokoh-tokohnya seperti: Elton Mayo, D. McGreogor, dan Chris Argyris.

3. Masa Modern

Pada masa ini perilaku organisasi mendekati masalah sebagai suatu sistem keseluruhan dengan memperhatikan beberapa variabel dan proses yang dinamis berkaitan dengan sistem dan hubungan sistem dengan lingkungannya.

B. Landasan Perilaku Bagi Manajemen Yang Sistematis

Birokrasi Pada masa ini Max weber memberikan perhatian terutama pada struktur organisasi yang kompleks (orientasi akademik) Organisasi Henry Fayol menemukan administratif, untuk memberikan perhatian terutama pada peranan manajer dalam memimpin sebuah organisasi (orientasi praktis) Manajemen Ilmiah Frederick Taylor memberikan perhatian utamanya pada pekerjaan.

Pendekatan Social Learning

Pendekatan teori social learning atau teori belajar sosial menjelaskan tentang tingkah laku manusia dari segi timbal-balik dan berkesinambungan antara faktor kognitif, tingkah laku dan lingkungan. Manusia dan lingkungannya merupakan faktor-faktor yang saling menentukan secara timbal balik (Bandura, 1977). Dalam proses determinisme timbal-balik itulah terdapat kesempatan bagi manusia untuk memengaruhi nasibnya maupun batas-batas kemampuannya untuk memimpin diri sendiri (self-direction).

Pendekatan “Stimulus Organism Behavior Consequence” (SOBC) Menurut pendapat A. Bandura, Pendekatan Social Learning adalah pendekatan perilaku yang berdasarkan atas penggabungan dua pendekatan, yakni pendekatan Kognitif dan behavioristic, pendekatan perilaku ini berdasarkan pada pemahaman terhadap suatu informasi dan berdasarkan respon yang muncul apabila diberikan stimulus tertentu.

Melalui pendekatan ini terjadinya hubungan baik antara atasan dan bawahan dengan adanya kerjasama, setiap individu akan mudah mengetahui perilaku- perilakunya dalam organisasi, melalui peran perilaku kepemimpinan, kelangsungan dan interaksi timbal-balik diantara semua variabel-variabel yang ada di organisasi.

Pendekatan Modifikasi Perilaku

Ada dua pendekatan sistem modifikasi perilaku yaitu:

1. Pendekatan sistem

Kata sistem dapat diartikan sebagai gabungan dari komponen-komponen yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai sistem merupakan bagian-bagian dari sub-sub sistem yang berkaitan dan hal tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan. Dari pandangan yang menyeluruh itu akan lebih bermanfaat.

2. Pendekatan kontingensi

Pendekatan ini muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan terhadap universalitas, dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam lingkungan dan praktek manajemen.

a. Perilaku Organisasi Industri

- 1) Konsep tentang organisasi perlu diketahui dan dihayati agar kita memaklumi latar belakang adanya organisasi dan ikut mengembangkannya.
- 2) Konsep organisasi dibedakan ke dalam konsep klasik, neoklasik dan modern.

- 3) Konsep klasik terdiri atas konsep birokrasi, administrasi dan manajemen ilmiah.
- b. Perilaku Organisasi Neoklasik
- 1) Perilaku organisasi neoklasik mendekati organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan bersama.
 - 2) Perilaku organisasi neoklasik hasil “pembenahan” perilaku organisasi klasik dengan unsur manusiawi lebih ditonjolkan.
 - 3) Pembentukan meliputi aspek pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur organisasi, rentang kendali, di samping itu dimunculkan konsep tentang organisasi informal.
- c. Perilaku Organisasi Modern
- 1) Perilaku organisasi modern merupakan perilaku yang mendekati masalah sebagai suatu sistem keseluruhan, memperhatikan berbagai variabel dan memahami proses dinamis.
 - 2) Perilaku modern membicarakan keterkaitan bagian dalam sistem dan hubungan sistem dengan lingkungannya.
 - 3) Menurut perilaku modern, organisasi terdiri dari bagian yang tersusun dalam sistem di mana orang di dalamnya berinteraksi mencapai tujuan.

C. Landasan Perilaku Bagi Manajemen Yang Statis

Laboratorium metode yang digunakan dalam analisis eksperimental perilaku didasarkan pada filosofi BF Skinner behaviorisme radikal, yang didasarkan pada:

1. Everything that organisms do is behavior (including thinking), and Segala sesuatu yang organisme lakukan adalah perilaku (termasuk berpikir), dan
2. All behavior is lawful, which allows itself to be experimentally studied. Semua perilaku halal, yang memungkinkan dirinya eksperimen dipelajari.

Pusat dari analisis perilaku adalah penggunaan Empat-Term Kontinjensi (Memotivasi Operasi, diskriminatif Stimulus, Response, Memperkuat rangsangan) untuk menggambarkan hubungan fungsional dalam kontrol perilaku.

1. Memotivasi operasi (MO) yang menentukan apakah atau tidak organisme perilaku yang akan terpengaruh oleh akibatnya. Negara yg tersebut termasuk membangun operasi, yang meningkatkan efektivitas konsekuensi berhubungan dengan mereka, dan menghapuskan operasi, yang mengurangi efektivitas mereka. Selain modulasi efektivitas konsekuensi, operasi ini memotivasi juga dapat memperoleh kendali diskriminatif atas organisme perilaku sebuah. [3] Sebagai contoh, suatu organisme yang dalam keadaan kelaparan (menetapkan makanan sebagai penguat efektif) lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku yang sebelumnya telah mengakibatkan diberi makan, sedangkan organisme dalam keadaan kenyang (menghapuskan efektivitas makanan sebagai penguat a) kurang cenderung terlibat dalam perilaku seperti itu.
2. Diskriminatif stimulus (S^d) yang merupakan pengaturan atau isyarat, atau dapat dikatakan menjadi kesempatan untuk ditanggapi.
3. Perilaku adalah respon (R), biasanya dikendalikan oleh konsekuensi masa lalu, yang juga dikontrol oleh kehadiran stimulus diskriminatif. Beroperasi pada lingkungan, seperti dalam berpengaruh.
4. Konsekuensi bisa terdiri dari memperkuat stimuli ($S^{mengkang}$) atau menghukum stimuli (S^{ave}) yang mengikuti dan memodifikasi respon operan. Memperkuat rangsangan sering diklasifikasikan sebagai positif (S^+) atau negatif penguat (S^{-}). jadwal penguatan lebih kompleks juga dapat digunakan.

D. Pendekatan Social Learning

Teori Belajar Sosial berusaha menjelaskan tingkah laku manusia dari segi interaksi timbal-balik yang berkesinambungan antara faktor kognitif, tingkah laku, dan faktor lingkungan. Dalam proses determinisme timbal-balik itulah terletak kesempatan bagi manusia untuk mempengaruhi nasibnya maupun batas-batas kemampuannya untuk memimpin diri sendiri (self-direction). Konsepsi tentang cara manusia berfungsi semacam ini tidak menempatkan orang semata-mata sebagai objek tak berdaya yang dikontrol oleh pengaruh-pengaruh lingkungan ataupun sebagai pelaku-pelaku bebas yang dapat menjadi apa yang dipilihnya. Manusia dan lingkungannya merupakan faktor-faktor yang saling menentukan secara timbal balik (Bandura, 1977).

E. Pendekatan Behavioristic (I.P. Pavlov Dan J.B. Watson)

Pendekatan ini adalah pendekatan yang berdasarkan pada respon seseorang yang muncul apabila diberi stimulus atau rangsangan tertentu.

Teori behavioristik dapat dijelaskan melalui belajar itu adalah perubahan perilaku yang dapat diamati, diukur dan dinilai secara konkret. Perubahan terjadi melalui rangsangan (stimulus) yang menimbulkan hubungan perilaku reaktif (respon) berdasarkan hukum-hukum mekanistik. Stimulus tidak lain adalah lingkungan belajar anak, baik yang internal maupun eksternal yang menjadi penyebab belajar. Sedangkan respons adalah akibat atau dampak, berupa reaksi fisik terhadap stimulus. Belajar berarti penguatan ikatan, asosiasi, sifat dan kecenderungan perilaku S-R (stimulus-Respon).

Teori Behavioristik:

- Mementingkan faktor lingkungan Menekankan pada faktor bagian
- Menekankan pada tingkah laku yang nampak dengan

mempergunakan metode obyektif.

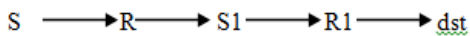
- Sifatnya mekanis
- Mementingkan masa lalu

Edward Edward Lee Thorndike (1874-1949): Teori Koneksionisme

Thorndike berprofesi sebagai seorang pendidik dan psikolog yang berkebangsaan Amerika. Lulus S1 dari Universitas Wesleyan tahun 1895, S2 dari Harvard tahun 1896 dan meraih gelar doktor di Columbia tahun 1898. Buku-buku yang ditulisnya antara lain *Educational Psychology* (1903), *Mental and social Measurements* (1904), *Animal Intelligence* (1911), *Ateacher's Word Book* (1921), *Your City* (1939), dan *Human Nature and The Social Order* (1940).

Menurut Thorndike, belajar merupakan peristiwa terbentuknya asosiasi-asosiasi antara peristiwa-peristiwa yang disebut stimulus (S) dengan respon (R). Stimulus adalah suatu perubahan dari lingkungan eksternal yang menjadi tanda untuk mengaktifkan organisme untuk beraksi atau berbuat sedangkan respon dari adalah sembarang tingkah laku yang dimunculkan karena adanya perangsang. Dari eksperimen kucing lapar yang dimasukkan dalam sangkar (puzzle box) diketahui bahwa supaya tercapai hubungan antara stimulus dan respons, perlu adanya kemampuan untuk memilih respons yang tepat serta melalui usaha-usaha atau percobaan-percobaan (trials) dan kegagalan-kegagalan (error) terlebih dahulu. Bentuk paling dasar dari belajar adalah "trial and error learning atau selecting and connecting learning" dan berlangsung menurut hukum-hukum tertentu. Oleh karena itu teori belajar yang dikemukakan oleh Thorndike ini sering disebut dengan teori belajar koneksionisme atau teori asosiasi. Adanya pandangan-pandangan Thorndike yang memberi sumbangan yang cukup besar di dunia pendidikan tersebut maka ia dinobatkan sebagai salah satu tokoh pelopor dalam psikologi pendidikan.

Percobaan Thorndike yang terkenal dengan binatang coba kucing yang telah dilaparkan dan diletakkan di dalam sangkar yang tertutup dan pintunya dapat dibuka secara otomatis apabila kenop yang terletak di dalam sangkar tersebut tersentuh. Percobaan tersebut menghasilkan teori “trial and error” atau “selecting and connecting”, yaitu bahwa belajar itu terjadi dengan cara mencoba-coba dan membuat salah. Dalam melaksanakan coba-coba ini, kucing tersebut cenderung untuk meninggalkan perbuatan-perbuatan yang tidak mempunyai hasil. Setiap response menimbulkan stimulus yang baru, selanjutnya stimulus baru ini akan menimbulkan response lagi, demikian selanjutnya, sehingga dapat digambarkan sebagai berikut:



Dalam percobaan tersebut apabila di luar sangkar diletakkan makanan, maka kucing berusaha untuk mencapainya dengan cara meloncat-loncat kian kemari. Dengan tidak tersengaja kucing telah menyentuh kenop, maka terbukalah pintu sangkar tersebut, dan kucing segera lari ke tempat makan. Percobaan ini diulangi untuk beberapa kali, dan setelah kurang lebih 10 sampai dengan 12 kali, kucing baru dapat dengan sengaja menyentuh kenop tersebut apabila di luar diletakkan makanan.

Dari percobaan ini Thorndike menemukan hukum-hukum belajar sebagai berikut :

1. Hukum Kesiapan (law of readiness), yaitu semakin siap suatu organisme memperoleh suatu perubahan tingkah laku, maka pelaksanaan tingkah laku tersebut akan menimbulkan kepuasan individu sehingga asosiasi cenderung diperkuat.

Prinsip pertama teori koneksionisme adalah belajar suatu kegiatan membentuk asosiasi (connection) antara kesan panca indera dengan kecenderungan bertindak.

Misalnya, jika anak merasa senang atau tertarik pada kegiatan jahit-menjahit, maka ia akan cenderung mengerjakannya. Apabila hal ini dilaksanakan, ia merasa puas dan belajar menjahit akan menghasilkan prestasi memuaskan. Prinsip pertama teori koneksionisme adalah belajar suatu kegiatan membentuk asosiasi(connection) antara kesan panca indera dengan kecenderungan bertindak. Misalnya, jika anak merasa senang atau tertarik pada kegiatan jahit-menjahit, maka ia akan cenderung mengerjakannya. Apabila hal ini dilaksanakan, ia merasa puas dan belajar menjahit akan menghasilkan prestasi memuaskan.

Masalah pertama hukum law of readiness adalah jika kecenderungan bertindak dan orang melakukannya, maka ia akan merasa puas. Akibatnya, ia tak akan melakukan tindakan lain.

Masalah kedua, jika ada kecenderungan bertindak, tetapi ia tidak melakukannya, maka timbullah rasa ketidakpuasan. Akibatnya, ia akan melakukan tindakan lain untuk mengurangi atau meniadakan ketidakpuasannya.

Masalah ketiganya adalah bila tidak ada kecenderungan bertindak padahal ia melakukannya, maka timbullah ketidakpuasan. Akibatnya, ia akan melakukan tindakan lain untuk mengurangi atau meniadakan ketidakpuasannya.

2. Hukum Latihan (law of exercise), yaitu semakin sering tingkah laku diulang/ dilatih (digunakan) , maka asosiasi tersebut akan semakin kuat.

Prinsip law of exercise adalah koneksi antara kondisi (yang merupakan perangsang) dengan tindakan akan menjadi lebih kuat karena latihan-latihan, tetapi akan melemah bila koneksi antara keduanya tidak dilanjutkan atau dihentikan. Prinsip menunjukkan bahwa prinsip utama dalam belajar adalah ulangan. Makin sering diulangi, materi pelajaran akan semakin dikuasai.

3. Hukum akibat (law of effect), yaitu hubungan stimulus respon cenderung diperkuat bila akibatnya menyenangkan dan cenderung diperlemah jika akibatnya tidak memuaskan. Hukum ini menunjuk pada makin kuat atau makin lemahnya koneksi sebagai hasil perbuatan. Suatu perbuatan yang disertai akibat menyenangkan cenderung dipertahankan dan lain kali akan diulangi. Sebaliknya, suatu perbuatan yang diikuti akibat tidak menyenangkan cenderung dihentikan dan tidak akan diulangi.

Koneksi antara kesan panca indera dengan kecenderungan bertindak dapat menguat atau melemah, tergantung pada "buah" hasil perbuatan yang pernah dilakukan. Misalnya, bila anak mengerjakan PR, ia mendapatkan muka manis gurunya. Namun, jika sebaliknya, ia akan dihukum. Kecenderungan mengerjakan PR akan membentuk sikapnya.

Thorndike berkeyakinan bahwa prinsip proses belajar binatang pada dasarnya sama dengan yang berlaku pada manusia, walaupun hubungan antara situasi dan perbuatan pada binatang tanpa diperantarai pengertian. Binatang melakukan respons-respons langsung dari apa yang diamati dan terjadi secara mekanis (Suryobroto, 1984).

Selanjutnya Thorndike menambahkan hukum tambahan sebagai berikut:

1. Hukum Reaksi Bervariasi (multiple response).

Hukum ini mengatakan bahwa pada individu diawali oleh proses trial dan error yang menunjukkan adanya bermacam-macam respon sebelum memperoleh respon yang tepat dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

2. Hukum Sikap (Set/ Attitude).

Hukum ini menjelaskan bahwa perilaku belajar seseorang tidak hanya ditentukan oleh hubungan stimulus dengan respon saja, tetapi juga ditentukan keadaan yang ada dalam diri individu baik kognitif, emosi, sosial, maupun psikomotornya.

3. Hukum Aktifitas Berat Sebelah (Prepotency of Element).

Hukum ini mengatakan bahwa individu dalam proses belajar memberikan respon pada stimulus tertentu saja sesuai dengan persepsinya terhadap keseluruhan situasi (respon selektif).

4. Hukum Respon by Analogy.

Hukum ini mengatakan bahwa individu dalam melakukan respon pada situasi yang belum pernah dialami karena individu sesungguhnya dapat menghubungkan situasi yang belum pernah dialami dengan situasi lama yang pernah dialami sehingga terjadi transfer atau perpindahan unsur-unsur yang telah dikenal ke situasi baru. Makin banyak unsur yang sama maka transfer akan makin mudah.

5. Hukum perpindahan Asosiasi (Associative Shifting)

Hukum ini mengatakan bahwa proses peralihan dari situasi yang dikenal ke situasi yang belum dikenal dilakukan secara bertahap dengan cara menambahkan sedikit demi sedikit unsur baru dan membuang sedikit demi sedikit unsur lama.

Selain menambahkan hukum-hukum baru, dalam perjalanan penyampaian teorinya Thorndike mengemukakan revisi Hukum Belajar antara lain :

1. Hukum latihan ditinggalkan karena ditemukan pengulangan saja tidak cukup untuk memperkuat hubungan stimulus respon, sebaliknya tanpa pengulangan pun hubungan stimulus respon belum tentu diperlemah.
2. Hukum akibat direvisi. Dikatakan oleh Thorndike bahwa yang berakibat positif untuk perubahan tingkah laku adalah hadiah, sedangkan hukuman tidak berakibat apa-apa.
3. Syarat utama terjadinya hubungan stimulus respon bukan kedekatan, tetapi adanya saling sesuai antara stimulus dan respon.
4. Akibat suatu perbuatan dapat menular baik pada bidang lain maupun pada individu lain.

Teori koneksionisme menyebutkan pula konsep *transfer of training*, yaitu kecakapan yang telah diperoleh dalam belajar dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang lain. Perkembangan teorinya berdasarkan pada percobaan terhadap kucing dengan problem box-nya.

Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936).

Ivan Petrovich Pavlov lahir 14 September 1849 di Ryazan Rusia yaitu desa tempat ayahnya Peter Dmitrievich Pavlov menjadi seorang pendeta. Ia dididik di sekolah gereja dan melanjutkan ke Seminari Teologi. Pavlov lulus sebagai sarjana kedokteran dengan bidang dasar fisiologi. Pada tahun 1884 ia menjadi direktur departemen fisiologi pada institute of Experimental Medicine dan memulai penelitian mengenai fisiologi pencernaan. Ivan Pavlov meraih penghargaan nobel pada bidang Physiology or Medicine tahun 1904. Karyanya mengenai pengkondisian sangat mempengaruhi psikology behavioristik di Amerika. Karya tulisnya adalah *Work of Digestive Glands*(1902) dan *Conditioned Reflexes*(1927).

Classic conditioning (pengkondisian atau persyaratan klasik) adalah proses yang ditemukan Pavlov melalui percobaannya terhadap anjing, dimana perangsang asli dan netral dipasangkan dengan stimulus bersyarat secara berulang-ulang sehingga memunculkan reaksi yang diinginkan.

Eksperimen-eksperimen yang dilakukan Pavlov dan ahli lain tampaknya sangat terpengaruh pandangan behaviorisme, dimana gejala-gejala kejiwaan seseorang dilihat dari perilakunya. Hal ini sesuai dengan pendapat Bakker bahwa yang paling sentral dalam hidup manusia bukan hanya pikiran, peranan maupun bicara, melainkan tingkah lakunya. Pikiran mengenai tugas atau rencana baru akan mendapatkan arti yang benar jika ia berbuat sesuatu (Bakker, 1985).

Bertitik tolak dari asumsinya bahwa dengan menggunakan rangsangan- rangsangan tertentu, perilaku manusia dapat berubah sesuai dengan apa yang diinginkan. Kemudian Pavlov mengadakan eksperimen dengan menggunakan binatang (anjing) karena ia menganggap binatang memiliki kesamaan dengan manusia. Namun demikian, dengan segala kelebihanannya, secara hakiki manusia berbeda dengan binatang.

Ia mengadakan percobaan dengan cara mengadakan operasi leher pada seekor anjing. Sehingga kelihatan kelenjar air liurnya dari luar. Apabila diperlihatkan sesuatu makanan, maka akan keluarlah air liur anjing tersebut. Kin sebelum makanan diperlihatkan, maka yang diperlihatkan adalah sinar merah terlebih dahulu, baru makanan. Dengan sendirinya air liur pun akan keluar pula. Apabila perbuatan yang demikian dilakukan berulang-ulang, maka pada suatu ketika dengan hanya memperlihatkan sinar merah saja tanpa makanan maka air liur pun akan keluar pula.

Makanan adalah rangsangan wajar, sedang merah adalah rangsangan buatan. Ternyata kalau perbuatan yang demikian dilakukan berulang-ulang, rangsangan buatan ini akan menimbulkan syarat(kondisi) untuk timbulnya air liur pada anjing tersebut. Peristiwa ini disebut: Reflek Bersyarat atau Conditioned Respons.

Pavlov berpendapat, bahwa kelenjar-kelenjar yang lain pun dapat dilatih. Bectrev murid Pavlov menggunakan prinsip-prinsip tersebut dilakukan pada manusia, yang ternyata diketemukan banyak reflek bersyarat yang timbul tidak disadari manusia.

Dari eksperimen Pavlov setelah pengkondisian atau pembiasaan dapat diketahui bahwa daging yang menjadi stimulus alami dapat digantikan oleh bunyi lonceng sebagai stimulus yang dikondisikan. Ketika lonceng dibunyikan ternyata air liur anjing keluar sebagai respon yang dikondisikan.

Apakah situasi ini bisa diterapkan pada manusia? Ternyata dalam kehidupan sehari-hari ada situasi yang sama seperti pada anjing. Sebagai contoh, suara lagu dari penjual es krim Walls yang berkeliling dari rumah ke rumah. Awalnya mungkin suara itu asing, tetapi setelah si penjual es krim sering lewat, maka nada lagu tersebut bisa menerbitkan air liur apalagi pada siang hari yang panas. Bayangkan, bila tidak ada lagu tersebut betapa lelahnya si penjual berteriak-teriak menjajakan dagangannya. Contoh lain adalah bunyi bel di kelas untuk penanda waktu atau tombol antrian di bank. Tanpa disadari, terjadi proses menandai sesuatu yaitu membedakan bunyi- bunyian dari pedagang makanan (rujak, es, nasi goreng, siomay) yang sering lewat di rumah, bel masuk kelas-istirahat atau usai sekolah dan antri di bank tanpa harus berdiri lama.

Dari contoh tersebut dapat diketahui bahwa dengan menerapkan strategi Pavlov ternyata individu dapat dikendalikan melalui cara mengganti stimulus alami dengan stimulus yang tepat untuk mendapatkan pengulangan respon yang diinginkan, sementara individu tidak menyadari bahwa ia dikendalikan oleh stimulus yang berasal dari luar dirinya.

Burhus Frederic Skinner (1904-1990).

Seperti halnya kelompok penganut psikologi modern, Skinner mengadakan pendekatan behavioristik untuk menerangkan tingkah laku. Pada tahun 1938, Skinner menerbitkan bukunya yang berjudul *The Behavior of Organism*. Dalam perkembangan psikologi belajar, ia mengemukakan teori operant conditioning. Buku itu menjadi inspirasi diadakannya konferensi tahunan yang dimulai tahun 1946 dalam masalah "The Experimental an Analysis of Behavior". Hasil konferensi dimuat dalam jurnal berjudul *Journal of the Experimental Behaviors* yang disponsori oleh Asosiasi Psikologi di Amerika (Sahakian,1970)

B.F. Skinner berkebangsaan Amerika dikenal sebagai tokoh behavioris dengan pendekatan model instruksi langsung dan meyakini bahwa perilaku dikontrol melalui proses *operant conditioning*. Di mana seorang dapat mengontrol tingkah laku organisme melalui pemberian reinforcement yang bijaksana dalam lingkungan relatif besar. Dalam beberapa hal, pelaksanaannya jauh lebih fleksibel daripada conditioning klasik.

Gaya mengajar guru dilakukan dengan beberapa pengantar dari guru secara searah dan dikontrol guru melalui pengulangan dan latihan.

Menajemen Kelas menurut Skinner adalah berupa usaha untuk memodifikasi perilaku antara lain dengan proses penguatan yaitu memberi penghargaan pada perilaku yang diinginkan dan tidak memberi imbalan apapun pada perilaku yang tidak tepat. Operant Conditioning adalah suatu proses perilaku operant (penguatan positif atau negatif) yang dapat mengakibatkan perilaku tersebut dapat berulang kembali atau menghilang sesuai dengan keinginan.

Skinner membuat eksperimen sebagai berikut :

Dalam laboratorium Skinner memasukkan tikus yang telah dilaparkan dalam kotak yang disebut "skinner box", yang sudah dilengkapi dengan berbagai peralatan yaitu tombol, alat pemberi makanan, penampung makanan, lampu yang dapat diatur nyalanya, dan lantai yang dapat dialir listrik. Karena dorongan lapar tikus berusaha keluar untuk mencari makanan. Selam tikus bergerak kesana kemari untuk keluar dari box, tidak sengaja ia menekan tombol, makanan keluar. Secara terjadwal diberikan makanan secara bertahap sesuai peningkatan perilaku yang ditunjukkan si tikus, proses ini disebut shapping.

Berdasarkan berbagai percobaannya pada tikus dan burung merpati Skinner mengatakan bahwa unsur terpenting dalam belajar adalah penguatan. Maksudnya adalah pengetahuan yang terbentuk melalui ikatan stimulus respon

akan semakin kuat bila diberi penguatan. Skinner membagi penguatan ini menjadi dua yaitu penguatan positif dan penguatan negatif. Bentuk-bentuk penguatan positif berupa hadiah, perilaku, atau penghargaan. Bentuk-bentuk penguatan negatif antara lain menunda atau tidak memberi penghargaan, memberikan tugas tambahan atau menunjukkan perilaku tidak senang.

Beberapa prinsip Skinner antara lain :

1. Hasil belajar harus segera diberitahukan kepada siswa, jika salah dibetulkan, jika benar diberi penguat.
2. Proses belajar harus mengikuti irama dari yang belajar.
3. Materi pelajaran, digunakan sistem modul.
4. Dalam proses pembelajaran, tidak digunakan hukuman. Untuk itu lingkungan perlu diubah, untuk menghindari adanya hukuman.
5. dalam proses pembelajaran, lebih dipentingkan aktifitas sendiri.
6. Tingkah laku yang diinginkan pendidik, diberi hadiah, dan sebaiknya hadiah diberikan dengan digunakannya jadwal variabel Rasio rein forcer.
7. Dalam pembelajaran digunakan shaping.

Robert Gagne (1916-2002).

Gagne adalah seorang psikolog pendidikan berkebangsaan amerika yang terkenal dengan penemuannya berupa condition of learning. Gagne pelopor dalam instruksi pembelajaran yang dipraktikkannya dalam training pilot AU Amerika. Ia kemudian mengembangkan konsep terpakai dari teori instruksionalnya untuk mendisain pelatihan berbasis komputer dan belajar berbasis multi media. Teori Gagne banyak dipakai untuk mendisain software instruksional.

Gagne disebut sebagai Modern Neobehaviouris mendorong guru untuk merencanakan instruksional pembelajaran agar suasana dan gaya belajar dapat dimodifikasi. Ketrampilan paling rendah menjadi dasar bagi pembentukan kemampuan yang lebih tinggi dalam hierarki

ke-trampilan intelektual. Guru harus mengetahui kemampuan dasar yang harus disiapkan. Belajar dimulai dari hal yang paling sederhana dilanjutkan pada yang lebih kompleks (belajar SR, rangkaian SR, asosiasi verbal, diskriminasi, dan belajar konsep) sampai pada tipe belajar yang lebih tinggi (belajar aturan dan pemecahan masalah). Prakteknya gaya belajar tersebut tetap mengacu pada asosiasi stimulus respon.

Albert Bandura (1925-masih hidup).

Bandura lahir pada tanggal 4 Desember 1925 di Mondare alberta berkebangsaan Kanada. Ia seorang psikolog yang terkenal dengan teori belajar sosial atau kognitif sosial serta efikasi diri. Eksperimennya yang sangat terkenal adalah eksperimen Bobo Doll yang menunjukkan anak meniru secara persis perilaku agresif dari orang dewasa disekitarnya.

Faktor-faktor yang berproses dalam belajar observasi adalah:

1. Perhatian, mencakup peristiwa peniruan dan karakteristik pengamat.
2. Penyimpanan atau proses mengingat, mencakup kode pengkodean simbolik.
3. Reproduksi motorik, mencakup kemampuan fisik, kemampuan meniru, keakuratan umpan balik.
4. Motivasi, mencakup dorongan dari luar dan penghargaan terhadap diri sendiri.

Selain itu juga harus diperhatikan bahwa faktor model atau teladan mempunyai prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Tingkat tertinggi belajar dari pengamatan diperoleh dengan cara mengorganisasikan sejak awal dan mengulangi perilaku secara simbolik kemudian melakukannya.
2. Individu lebih menyukai perilaku yang ditiru jika sesuai dengan nilai yang dimilikinya.

3. Individu akan menyukai perilaku yang ditiru jika model atau panutan tersebut disukai dan dihargai dan perilakunya mempunyai nilai yang bermanfaat.

Karena melibatkan atensi, ingatan dan motifasi, teori Bandura dilihat dalam kerangka Teori Behaviour Kognitif. Teori belajar sosial membantu memahami terjadinya perilaku agresi dan penyimpangan psikologi dan bagaimana memodifikasi perilaku.

Teori Bandura menjadi dasar dari perilaku pemodelan yang digunakan dalam berbagai pendidikan secara massal.

F. Pendekatan Modifikasi Perilaku Pendekatan Sistem

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan sub-sub sistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu sistem akan di pandang secara keseluruhan, terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan (sub-sistem), dan sistem/organisasi tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan. Pandangan yang menyeluruh semacam itu akan lebih bermanfaat dibanding dengan pandangan terisolasi.

Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan terhadap anggapan universalitas, dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variable lingkungan ke dalam lingkungan dan praktek manajemen.

Pada tingkat individu, jika pegawai merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan karakteristik individualnya, ia akan cenderung berperilaku positif. Tetapi sebaliknya, jika pegawai tidak merasa diperlakukan dengan adil, maka mereka cenderung untuk tidak tertarik melakukan hal yang terbaik. Disini dibutuhkan pendekatan - pendekatan yang dapat memodifikasi perilaku yang tidak baik menjadi baik. Apabila pendekatan tersebut berhasil, bisa dilihat dari kinerja seseorang, kualitas pekerjaan, tingkat kehadiran dan tingkat keluar masuknya seseorang dalam organisasi.

Diharapkan sesama orang dalam organisasi bisa memotivasi yang lainnya agar tujuan yang ingin dicapai bisa terlaksana dengan baik sesuai dengan kemampuan yang ada. Apabila ada kekurangan atau masalah segeralah berunding dengan sesama dan evaluasi apa saja yang telah dilakukan agar ke depannya bisa menjadi lebih baik.

BAB IV

ORGANISASI SEBAGAI SISTEM SOSIAL

A. Pendahuluan

Organisasi disebut sebagai sistem sosial karena di dalamnya terdapat sekelompok orang yang mempunyai hubungan keterkaitan antara satu dengan lainnya sehingga bersosialisasi dengan para pelaku organisasi. Dalam perilaku organisasi, individu - individu harus mampu menyesuaikan dirinya dengan bersosialisasi dengan yang lain. Ini akan membuat tugas yang telah diberikan akan terasa mudah karena tugas tersebut bisa dilakukan secara bersama - sama. Karena setiap orang mempunyai kebutuhan, maka sebaiknya dalam berperilaku organisasi seseorang mampu bereksistensi dengan orang lain agar mampu melaksanakan tujuan yang ingin dicapai.

Organisasi di sebut sebagai sistem sosial karena di dalamnya terdapat sekelompok orang yang mempunyai hubungan keterkaitan antara satu dengan lainnya sehingga bersosialisasi dengan para pelaku organisasi. Dalam perilaku organisasi, individu - individu harus mampu menyesuaikan dirinya dengan bersosialisasi dengan yang lain. Ini akan membuat tugas yang telah diberikan akan terasa mudah karena tugas tersebut bisa dilakukan secara bersama - sama. Karena setiap orang mempunyai kebutuhan, maka sebaiknya dalam berperilaku organisasi seseorang mampu bereksistensi dengan orang lain agar mampu melaksanakan tujuan yang ingin dicapai.

B. Organisasi Dipandang Sebagai Interaksi Berstruktur.

Seperti telah dibahas sebelumnya, bahwa pengertian organisasi adalah suatu kelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama. Tujuan merupakan hasil yang berupa barang, jasa, uang, pengetahuan dan lain - lain. Sedangkan pengertian dari sosial adalah manusia yang berkaitan dengan masyarakat dan para anggotanya(dikutip dari W3dictionary). Dengan demikian system sosial merupakan orang-orang dalam masyarakat dianggap sebagai sistem yang disusun oleh karakteristik dari suatu pola hubungan dimana sistem tersebut bekerja untuk mewujudkan keinginannya. Beberapa hal yang menggambarkan organisasi sebagai system sosial antara lain dengan adanya organisasi social dan organisasi social.

Perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi. Dengan demikian dalam kaitannya dengan organisasi sebagai sistem sosial maka kajian perilaku organisasi mencakup berbagai aspek seperti : publik, bisnis, sosial dll. Sebagai contoh PSSI (Persatuan Sepakbola Seluruh Indonesia) sebagai organisasi yang bergerak dibidang olahraga sepakbola tidak hanya terpaku pada satu aspek kajian yaitu sepakbola. Bidang - bidang lain juga harus dikaji untuk memajukan organisasi dan mencapai tujuannya memajukan sepakbola Indonesia. Aspek yang dikaji antara lain aspek bisnis, publik dll. Mungkin anda bertanya,"Apa kaitan sepakbola dengan bisnis?". Pada Zaman sekarang ini olahraga khususnya sepakbola memiliki kaitan dengan aspek bisnis contohnya hak siar televise, iklan sponsor yang dapat menghasilkan income. Kemudian apa hubungannya dengan social? Dalam aspek bisnis, masyarakat merupakan pasar. Sedangkan dalam bidang olahraga masyarakat adalah factor pendukung dimana masyarakat itu sendiri adalah bagian dari social.

Berdasarkan contoh di atas, kita tahu bahwa hampir semua pekerjaan dilakukan dalam lingkup sosial. Begitupula dengan organisasi, organisasi akan berjalan dengan baik jika diatur dengan sistem yang baik sehingga cakupan sosial didalamnya dapat bekerja sesuai pakem yang telah diatur dalam suatu sistem. Cakupan sosial yang dimaksud adalah pekerjaan, komunikasi serta koordinasi yang dilakukan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan bersama.

Faktor faktor Organisasi antara lain (menurut John Willey)

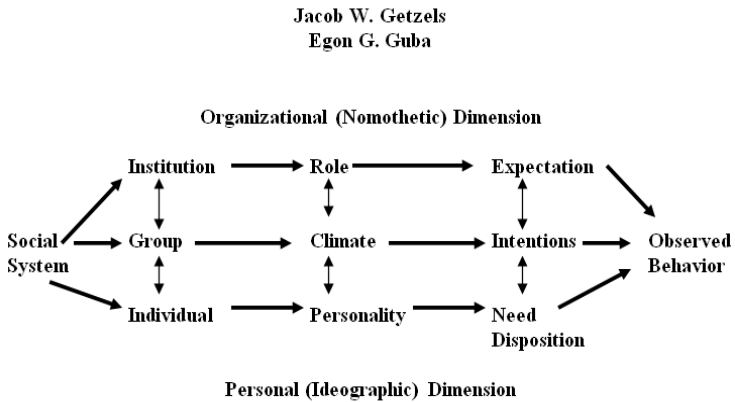
- Manusia
- Teknologi yang digunakan
- Tugas/ kerja
- Budaya organisasi

Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi. Manusia merupakan makhluk sosial. Dalam organisasi manusia bekerja tidak sendiri, maka manusia melakukan tindakan komunikasi dan koordinasi untuk bekerja. Dengan demikian kegiatan sosial tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Karena manusia membutuhkan satu sama lainnya untuk melengkapi kelangsungan hidupnya. Dan dapat dikatakan juga bahwa Sistem sosial itu juga merupakan organisasi dan sebaliknya. Organisasi sebagai sistem yang menciptakan dan menjaga lingkungan didalamnya memuat interaksi manusia yang kompleks (baik antar individu maupun dalam kelompok). Misalnya, organisasi sekolah harus dipandang sebagai hubungan antara perilaku manusia dan konteksnya. Dengan demikian, perilaku organisasi difokuskan pada sekolah sebagai suatu sistem.

C. Model Getzels Tentang Gambaran Organisasi Sebagai Proses Interaksi Sosial

Dalam organisasi orang ingin memuaskan kebutuhannya. Orang mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh organisasi dengan perannya. Hal ini

digambarkan oleh Getzel dan Guba dalam pendekatannya mengenai model sistem sosial. Keseimbangan antara manusia dengan organisasi perlu dijaga dalam suatu bentuk status quo. Untuk menjaga hal tersebut diperlukan adanya ekuilibrium(keseimbangan) antara kebutuhan manusia sejauh itu seimbang dengan organisasi. Hubungannya akan memuaskan dan berlanjut pada level yang produktif.



Gambar 2. GETZELS-GUBA MODEL

Getzels dan Guba mengadakan studi yang menganalisa perilaku pemimpin dalam sistem sosial. Mereka mengemukakan dua kategori perilaku. Yang pertama ialah perilaku kepemimpinan yang bergaya *normatif* dengan dimensi *nomotetis* yang meliputi usahanya untuk memenuhi tuntutan organisasi. Dimensi ini mengacu kepada lembaganya yang ditandai dengan peranan-peranan dan harapan tertentu sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.

Yang kedua ialah perilaku kepemimpinan yang bergaya *personal* yang disebut dimensi *idiografis* yaitu pemimpin mengutamakan kebutuhan dan ekspektasi anggota organisasinya. Dimensi kedua ini mengacu kepada individu-individu dalam organisasi yang masing-masing dengan kepribadian dan disposisi kebutuhan tertentu. Dimensi pertama disebut juga dimensi sosiologis, sedangkan dimensi

kedua disebut dimensi psikologis. Sekolah selaku sistem sosial bisa dibayangkan memiliki kedua dimensi tersebut, yang bisa dianggap berdiri sendiri-sendiri, tetapi dalam situasi sebenarnya saling mempengaruhi.

Organisasi Dipandang Sebagai Interaksi Berstruktur.

Seperti telah dibahas sebelumnya, bahwa pengertian organisasi adalah suatu kelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama. Tujuan merupakan hasil yang berupa barang, jasa, uang, pengetahuan dan lain - lain. Sedangkan pengertian dari sosial adalah manusia yang berkaitan dengan masyarakat dan para anggotanya(dikutip dari W3dictionary). Dengan demikian system sosial merupakan orang-orang dalam masyarakat dianggap sebagai sistem yang disusun oleh karakteristik dari suatu pola hubungan dimana sistem tersebut bekerja untuk mewujudkan keinginannya. Beberapa hal yang menggambarkan organisasi sebagai system sosial antara lain dengan adanya organisasi social dan organisasi sosial.

Perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi. Dengan demikian dalam kaitannya dengan organisasi sebagai sistem sosial maka kajian perilaku organisasi mencakup berbagai aspek seperti : publik, bisnis, sosial dll. Sebagai contoh PSSI (Persatuan Sepakbola Seluruh Indonesia) sebagai organisasi yang bergerak dibidang olahraga sepakbola tidak hanya terpaku pada satu aspek kajian yaitu sepakbola. Bidang - bidang lain juga harus dikaji untuk memajukan organisasi dan mencapai tujuannya memajukan sepakbola Indonesia. Aspek yang dikaji antara lain aspek bisnis, publik dll. Mungkin anda bertanya,"Apa kaitan sepakbola dengan bisnis?". Pada Zaman sekarang ini olahraga khususnya sepakbola memiliki kaitan dengan aspek bisnis contohnya hak siar televisi, iklan sponsor yang dapat menghasilkan income. Kemudian apa hubungannya dengan sosial? Dalam aspek bisnis, masyarakat merupakan pasar.

Sedangkan dalam bidang olahraga masyarakat adalah factor pendukung dimana masyarakat itu sendiri adalah bagian dari sosial.

Berdasarkan contoh di atas, kita tahu bahwa hampir semua pekerjaan dilakukan dalam lingkup sosial. Begitupula dengan organisasi, organisasi akan berjalan dengan baik jika diatur dengan sistem yang baik sehingga cakupan sosial didalamnya dapat bekerja sesuai pakem yang telah diatur dalam suatu sistem. Cakupan sosial yang dimaksud adalah pekerjaan, komunikasi serta koordinasi yang dilakukan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan bersama.

Faktor-faktor Organisasi antara lain (menurut John Willey)

- Manusia
- Teknologi yang digunakan
- Tugas/ kerja
- Budaya organisasi

Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi. Manusia merupakan makhluk sosial. Dalam organisasi manusia bekerja tidak sendiri, maka manusia melakukan tindakan komunikasi dan koordinasi untuk bekerja. Dengan demikian kegiatan sosial tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Karena manusia membutuhkan satu sama lainnya untuk melengkapi kelangsungan hidupnya. Dan dapat dikatakan juga bahwa Sistem sosial itu juga merupakan organisasi dan sebaliknya. Organisasi sebagai sistem yang menciptakan dan menjaga lingkungan didalamnya memuat interaksi manusia yang kompleks (baik antar individu maupun dalam kelompok). Misalnya, organisasi sekolah harus dipandang sebagai hubungan antara perilaku manusia dan konteksnya. Dengan demikian, perilaku organisasi difokuskan pada sekolah sebagai suatu sistem.

Manusia adalah makhluk sosial, maka mereka saling membutuhkan satu sama lainnya. Begitu juga dalam organisasi, organisasi sebagai sistem sosial karena dalam

organisasi terdapat beberapa orang yang mempunyai tujuan dan bekerja sama dalam memenuhi ketercapaian tujuan tersebut. Organisasi bisa menciptakan suasana keterkaitan dan saling berhubungan satu sama lainnya, karena itulah organisasi disebut juga suatu sistem sosial. Dalam model Getzels dan Guba, keseimbangan antara individu, kelompok dan organisasi harus seimbang agar hubungan dalam memenuhi kebutuhan hidup seseorang bisa tercapai secara kerja sama. Karena adanya sistem sosial dalam organisasi terciptalah suatu perilaku organisasi yang membuat organisasi tersebut mempunyai hubungan sosial.

BAB V

PERILAKU INDIVIDU

A. Pendahuluan

Pada umumnya setiap individu memiliki suatu kebutuhan hidup, mulai dari yang sederhana (primer) sampai kebutuhan yang lebih/luas (tersier). Karena untuk memenuhi kebutuhannya, setiap individu memerlukan suatu tempat untuk memenuhi kebutuhannya. Walaupun demikian, banyak orang yang belum mengenal dirinya sendiri, seperti memahami kelemahan dan kekuatan sendiri, Maka dari itu, manusia memerlukan organisasi untuk pemenuhan kebutuhan hidupnya. Baik itu organisasi di bidang pendidikan, hobi, pekerjaan, dan lain - lain. Suatu komponen utama dalam memperoleh pemahaman diri adalah mencari tahu bagaimana kadar diri sendiri pada karakteristik-karakteristik kepribadian yang utama. Dalam perilaku organisasi dijelaskan bagaimana perbedaan kebutuhan antar individu, karakter - karakter setiap individu, dan komunikasi antar individu yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan itu.

B. Perilaku Individu

Manusia adalah salah satu dimensi penting dalam organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam perusahaan itu, para karyawanlah yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan produktivitas perusahaan harus dimulai dari perbaikan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Karyawan sebagai individu ketika memasuki perusahaan akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individualnya. Oleh karena itu, maaf-maaf kalau kita mengamati karyawan baru di kantor. Ada yang terlampau aktif, maupun yang terlampau pasif.

Keagresifan, kekompetitifan dan ketakbergantungan seseorang merupakan karakteristik kepribadian yang bisa dikembangkan sejak usia dini. (Robbin, 2006). Semua perilaku dibentuk oleh kepribadian dan pengalaman belajar yang telah dijumpai. Hal ini dapat dimengerti karena karyawan baru biasanya masih membawa sifat-sifat karakteristik individualnya. Selanjutnya karakteristik ini menurut Thoha (1983), akan berinteraksi dengan tatanan organisasi seperti: peraturan dan hirarki, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem kompensasi dan sistem pengendalian. Hasil interaksi tersebut akan membentuk perilaku-perilaku tertentu individu dalam organisasi.

1. Perbedaan Individual

Setiap individu pun memiliki kemampuan yang berbeda, kemampuan secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan karyawan melalui kesesuaian kemampuan - pekerjaan. Dari sisi pembentukan perilaku dan sifat manusia, perilaku individu akan berbeda dikarenakan oleh kemampuan yang dimilikinya juga berbeda. Pembelajaran merupakan bukti dari perubahan perilaku individu. Pembelajaran terjadi setiap saat dan relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

Meski manusia dapat belajar dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan mereka, terlalu sedikit perhatian yang diberikan dalam peran yang dimainkan pada evolusi pembentukan perilaku manusia. Para psikologi evolusioner memberitahu kita bahwa manusia pada

dasarnya sudah terbentuk ketika dilahirkan. Kita lahir di dunia ini dengan sifat-sifat yang sudah mendarah daging, diasah, dan diadaptasikan terus selama jutaan tahun, yang membentuk dan membatasi perilaku kita. Psikologi evolusioner menentang pemahaman yang menyatakan bahwa manusia bebas untuk mengubah perilaku jika dilatih atau dimotivasi. Akibatnya, kita menemukan bahwa orang dalam tataran organisasi sering berperilaku dengan cara yang tampaknya tidak bermanfaat bagi diri mereka sendiri atau majikan mereka.

Namun B.F. Skinner, dengan bangga menyatakan keyakinannya dalam membentuk perilaku individu dalam lingkungan, "Berikan saya seorang anak pada saat kelahirannya dan saya dapat berbuat seperti apa yang Anda inginkan".

Karena itu penting bagi manajer untuk mengenalkan aturan-aturan perusahaan kepada karyawan baru. Misalnya dengan memberikan masa orientasi.

C. Karakteristik Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Individu

Karakteristik Biografis

1. Usia

Hubungan antara usia dan kinerja merupakan isu yang makin penting selama dasawarsa yang akan datang disebabkan oleh tiga alasan. Pertama, ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Kedua, realitasnya adalah angkatan kerja yang menua. Ketiga, peraturan mengenai batas usia pensiun.

Makin tua usia seseorang, akan makin kecil kemungkinan untuk berhenti dari pekerjaan. Semakin tua usia karyawan, makin sedikit kesempatan pekerjaan alternative mereka. Disamping itu, pekerja yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan

kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan berupah yang lebih panjang, dan tunjangan pensiun yang lebih menarik.

2. Jenis Kelamin

Beberapa studi empiris menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara pria dan wanita terhadap kinerjanya. Tidak ada perbedaan antara pria dan wanita yang konsisten dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analitis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar.

3. Status Kawin

Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Perkawinan memaksakan tanggung jawab yang meningkat yang dapat membuat suatu pekerjaan yang ajeg, lebih berharga dan penting. Karyawan yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya adalah karyawan yang menikah.

4. Banyaknya Tanggungan

Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa banyaknya anak yang dimiliki seseorang mempunyai korelasi yang positif dengan absensi, terutama karyawan wanita. Selain itu banyaknya tanggungan yang dimiliki karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja, dan juga *Labor turn over* dapat meningkat.

5. Masa kerja

Masa kerja berhubungan negative dengan pergantian karyawan, karena senioritas berkaitan secara negative dengan kemangkiran. Masa kerja pada suatu pekerjaan sebelumnya dari seorang karyawan merupakan suatu peramal yang ampuh dari kemungkinan karyawan keluar di masa yang akan datang.

Kemampuan

1. kemampuan fisik

Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang terlihat dalam fisik seseorang seperti stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat lainnya yang dapat dikenali dari kapabilitas fisik seseorang

2. kemampuan intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kecerdasan umum dan kemampuan verbal diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan berhasil. Tujuh dimensi yang sering dijadikan acuan dalam kemampuan mental adalah kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecepatan perceptual, penalaran induktif, visualisasi ruang, dan kecepatan mengingat.

Kepribadian

Menurut Gordon Allport kepribadian adalah organisasi dinamis di dalam masing-masing dari sistem-sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unit terhadap lingkungannya. Kepribadian sebagai jumlah total dari cara-cara dalam mana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang-orang lain. Kepribadian seorang dewasa umumnya dibentuk oleh faktor keturunan, maupun lingkungan, yang dimoderasi oleh situasi dan kondisi.

Proses belajar

Belajar adalah apa yang kita lakukan ketika kita bersekolah. Proses belajar telah berlangsung jika seorang individu berperilaku, bereaksi, menanggapi sebagai hasil pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari cara perilaku sebelumnya.

Persepsi

Persepsi adalah suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar member makna kepada lingkungan mereka. Perilaku seseorang didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas itu, bukan mengenai realitas itu sendiri.

Nilai

Nilai menyatakan keyakinan-keyakinan dasar bahwa suatu modus (cara) perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada keadaan akhir eksistensi yang berlawanan atau kebalikannya. Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan individu mengenai apa yang benar, apa yang baik dan apa yang diinginkannya. Dalam nilai terdapat atribut isi dan intensitas.

Allport dkk mengidentifikasi ada enam tipe nilai yaitu: 1) teoritis, 2) Ekonomis, 3) Estetis, 4) Sosial, 5) Politis, dan 6) Religius.

Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau yang tidak menguntungkan, mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Komponen perilaku dari suatu sikap merujuk ke suatu maksud untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Sikap merupakan komponen dari tiga unsur yaitu pengertian, keharusan dan perilaku. Sumber sikap diperoleh dari orangtua, guru dan anggota kelompok rekan sekerja.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu sendiri. Karyawan

yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

Perilaku Individu dalam organisasi antara lain :

- Produktifitas kerja
- Kepuasan kerja
- Tingkat absensi
- Tingkat turnover

1. Pendekatan - Pendekatan Untuk Memahami Perilaku Individu

Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah; pendekatan kognitif, reinforcement, dan psikoanalitis. Berikut penjelasan ketiga pendekatan tersebut dilihat dari; penekanannya, penyebab timbulnya perilaku, prosesnya, kepentingan masa lalu di dalam menentukan perilaku, tingkat kesadaran, dan data yang dipergunakan.

a. Penekanan.

Pendekatan kognitif menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri.

Pendekatan penguatan (reinforcement) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon perilaku.

Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan.

b. Penyebab Timbulnya Perilaku

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

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

c. Proses.

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

Pendekatan reinforcement, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respon yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respon tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang. Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam Id kemudian diproses oleh Ego dibawah pengamatan Superego.

d. Kepentingan Masa lalu dalam menentukan Perilaku.

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (ahistoric). Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, dan perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memperhatikan proses masuknya dalam sistem.

Teori reinforcement bersifat historic. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya.

Menurut pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego ditentukan oleh interaksi dan pengembangannya dimasa lalu.

e. Tingkat dari Kesadaran.

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

Dalam teori reinforcement, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktifitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktifitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka.

Pendekatan psikoanalitis hampir sebagian besar aktifitas mental adalah tidak sadar.

Aktifitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas menentukan perilaku.

f. Data.

Dalam pendekatan kognitif, data atas sikap, nilai, pengertian dan pengharapan pada dasarnya dikumpulkan lewat survey dan kuestioner.

Pendekatan reinforcement mengukur stimuli lingkungan dan respon materi atau fisik yang dapat diamati, lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi.

Pendekatan psikoanalitis menggunakan data ekspresi dari keinginan, harapan, dan bukti penekanan dan blocking dari keinginan tersebut lewat analisa mimpi, asosiasi bebas, teknik proyektif, dan hipnotis.

2. Persepsi Dan Komunikasi

Persepsi adalah proses internal yang kita lakukan untuk memilih, mengevaluasi dan mengorganisasikan rangsangan dari lingkungan eksternal. Dengan kata lain persepsi adalah cara kita mengubah energi - energi fisik lingkungan kita menjadi pengalaman yang bermakna. Persepsi adalah juga inti komunikasi, karena jika persepsi kita tidak akurat, tidak mungkin kita berkomunikasi dengan efektif. Persepsilah yang menentukan kita memilih pesan dan mengabaikan pesan yang lain.

Semakin tinggi derajat kesamaan persepsi individu, semakin mudah dan semakin sering mereka berkomunikasi, dan sebagai konsekuensinya semakin cenderung membentuk kelompok budaya atau kelompok identitas.

Komunikasi adalah penyampaian suatu informasi dari seseorang kepada orang lain dan memberikan suatu pemahaman terhadap si penerima informasi tersebut. Komunikasi memiliki fungsi utama, yakni sebagai fungsi kendali, motivasi, pernyataan emosi, dan informasi.

Setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda - beda. Di dalam organisasi setiap orang mempunyai tujuan yang sama. Seluruh pekerjaan di dalam organisasi dilakukan para anggota yang akan menentukan keberhasilannya. Jika seorang ikut dalam organisasi, dia akan memperoleh suatu tujuan yang membuat ia dapat kepuasan dalam melakukan pekerjaannya. Organisasi sangat berpengaruh terhadap individu, karena setiap individu mempunyai kebutuhan - kebutuhan tertentu dalam dirinya demi mempertahankan kelangsungan hidupnya di masa depan. Karena kebutuhan, setiap individual berorganisasi. Misalnya, dalam perusahaan setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda, karena mereka mempunyai kebutuhan yang berbeda pula. Kebutuhan - kebutuhan tersebut yang membuat mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut lebih

baik, baik dari dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam diri individu, terdapat perilaku - perilaku yang bertentangan yang disebut dengan konflik. Jika seseorang mempunyai konflik atau masalah, mungkin mereka mengalami kesulitan untuk mengambil keputusan yang tepat. Disinilah peran seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan. Setiap individu mempunyai masalah yang berbeda - beda dalam pekerjaannya dan karakter sifat yang berbeda - beda. Ada yang menanggapi masalah tersebut dengan akal sehatnya dan ada pula yang dengan sifat emosionalnya. Jadi seorang pemimpin harus bisa berkomunikasi dengan baik terhadap bawahannya, perbedaan karakter setiap individu dalam menghadapi masalah harus melalui pendekatan - pendekatan yang berbeda pula. Di butuhkan kemampuan dan kecerdikan seorang pemimpin, agar bawahannya tersebut dapat bekerja dengan baik kembali.

BAB VI

DINAMIKA KELOMPOK

A. Pendahuluan

Manusia sebagai makhluk sosial senantiasa saling berinteraksi dengan orang lain. Karena adanya interaksi membuat manusia berkelompok satu sama lainnya. Dalam perilaku organisasi, kelompok merupakan suatu tempat untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kelompok mempunyai karakter dan jenis - jenisnya, daya tarik untuk individu untuk berinteraksi dalam kelompok, dan dinamika kelompok itu sendiri. Dengan mempelajari tentang apa saja yang ada di suatu kelompok, maka kita akan mengetahui dinamika apa saja yang akan terjadi dalam berperilaku organisasi.

B. Teori Pembentukan Kelompok

1. Teori Kedekatan (Propinquity)

Teori kedekatan menjelaskan tentang adanya aliansi diantara orang-orang tertentu. Seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya.

2. Teori Interaksi (George Homans)

Teori interaksi berdasarkan pada aktivitas, interaksi dan sentiment (perasaan atau emosi) yang berhubungan secara langsung. Ketiganya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Semakin banyak aktivitas seseorang dengan orang lain, semakin beraneka interaksinya dan semakin kuat tumbuhnya sentiment mereka.
- b. Semakin banyak interaksi diantara orang-orang, maka

semakin banyak kemungkinan aktivitas dan sentiment yang ditularkan pada orang lain.

- c. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentiment orang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

3. Teori Keseimbangan (Theodore Newcomb)

Teori keseimbangan menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap (seperti: agama, politik, gaya hidup, perkawinan, pekerjaan, otoritas) di dalam menanggapi suatu tujuan.

4. Teori Pertukaran

Teori ini ada kesamaan fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori kedekatan, interaksi, keseimbangan, semuanya memainkan peranan di dalam teori ini. Secara praktis pembentukan kelompok bisa saja terjadi dengan alasan ekonomi, keamanan, atau alasan social. Para pekerja umumnya memiliki keinginan afiliasi kepada pihak lain.

Karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok antara lain:

- a. Adanya dua orang atau lebih
- b. Berinteraksi satu dengan yang lain
- c. Saling berbagi beberapa tujuan yang sama
- d. Melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

C. Ciri - Ciri Kelompok

Suatu kelompok bisa dinamakan kelompok sosial bila memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki motif yang sama antara individu satu dengan yang lain. (menyebabkan interaksi/kerjasama untuk mencapai tujuan yang sama).

2. Terdapat akibat-akibat interaksi yang berlainan antara individu satu dengan yang lain (Akibat yang ditimbulkan tergantung rasa dan kecakapan individu yang terlibat).
3. Adanya penugasan dan pembentukan struktur atau organisasi kelompok yang jelas dan terdiri dari peranan serta kedudukan masing-masing.
4. Adanya peneguhan norma pedoman tingkah laku anggota kelompok yang mengatur interaksi dalam kegiatan anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

D. Jenis - Jenis Kelompok

Pengertian Beberapa Jenis Kelompok

1. Kelompok

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

2. Kelompok Formal

Kelompok formal adalah kelompok kerja bentukan yang didefinisikan oleh struktur organisasi dengan penugasan kerja yang sudah ditentukan. Perilaku-perilaku yang harus ditunjukkan di dalam kelompok ini ditentukan dan diarahkan ke sasaran organisasi.

3. Kelompok Informal

Kelompok informal adalah kelompok yang tidak terstruktur formal dan tidak ditentukan oleh organisasi, dan terjadi karena respons terhadap kebutuhan akan hubungan sosial. Kelebihanannya adalah kelompok ini bisa memenuhi kebutuhan social anggotanya yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya itu.

4. Kelompok Komando

Kelompok komando adalah kelompok yang terdiri dari individu-individu yang melapor langsung kepada manajer tertentu, atau dengan kata lain kelompok komando adalah manajer dan semua bawahannya.

5. Kelompok Tugas

Kelompok tugas adalah orang-orang yang secara bersama-sama menyelesaikan tugas.

6. Kelompok Kepentingan

Kelompok kepentingan adalah orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan khusus dan yang menjadi perhatian masing-masing orang.

7. Kelompok Persahabatan

Kelompok persahabatan adalah persekutuan social yang sering dikembangkan dari situasi kerja, ditetapkan bersama-sama karena memiliki satu atau lebih karakteristik yang sama.

E. Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok lebih ditekankan pada peninjauan psikologi sosial karena yang terpenting sampai sejauh mana pengaruh interaksi sosial individu di dalam kelompok terhadap masing-masing individu sebagai anggota kelompok. Hal ini berarti dinamika kelompok ingin mempelajari hubungan timbal balik antar anggota dalam kehidupan berkelompok.

1. Status Dinamika Kelompok

Pertumbuhan dan perkembangan dinamika kelompok tidak lepas dari pandangan para ahli dari berbagai disiplin ilmu. Berikut ini pandangan para ahli dari berbagai disiplin ilmu:

a. Cabang sosiologi

Ahli sosiologi seperti Homans, Moreno, dan Mitschell berpendapat bahwa masalah kelompok/group dan struktur kelompok yang menjadi obyek dinamika kelompok merupakan sebagian bahan yang menjadi obyek sosiologi. Moreno berpendapat bahwa dalam suatu kelompok pasti terdapat *social distance* (jarak sosial) antara anggota kelompok tersebut.

b. Cabang psikologi

Robert F. Bales memasukkan dinamika kelompok ke dalam cabang psikologi. Alasannya karena dalam dinamika kelompok titik beratnya bukan masalah kelompok itu sendiri, tetapi yang pokok adalah proses kejiwaan yang terjadi/timbul pada individu dan pengaruhnya terhadap kelompok.

c. Cabang psikologi sosial

Para ahli psikologi sosial, seperti Otto Klineberg berpendapat bahwa dinamika kelompok lebih ditekankan pada peninjauan psikologi sosial karena yang terpenting sampai sejauh mana pengaruh interaksi sosial individu di dalam kelompok terhadap masing-masing individu sebagai anggota kelompok. Hal ini berarti dinamika kelompok ingin mempelajari hubungan timbal balik antar anggota dalam kehidupan berkelompok.

d. Bidang eksperimen

Di dalam buku *Group Dynamic* yang disusun oleh Cartwright dan Zender, disebutkan bahwa dinamika kelompok sebenarnya adalah bidang eksperimen, walaupun sifatnya cenderung mengarah pada persoalan psikologi.

2. Definisi Dinamika Kelompok

Pengertian dinamika kelompok dapat diartikan melalui asal katanya, yaitu dinamika dan kelompok.

Pengertian dinamika

Dinamika adalah sesuatu yang mengandung arti tenaga kekuatan, selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap keadaan. Dinamika juga berarti adanya interaksi dan interdependensi antara anggota kelompok dengan kelompok secara keseluruhan. Keadaan ini dapat terjadi karena selama ada kelompok, semangat kelompok (*group spirit*) terus-menerus ada dalam kelompok itu, oleh karena

itu kelompok tersebut bersifat dinamis, artinya setiap saat kelompok yang bersangkutan dapat berubah.

Pengertian kelompok

Kelompok adalah kumpulan orang-orang yang merupakan kesatuan sosial yang mengadakan interaksi yang intensif dan mempunyai tujuan bersama. Menurut W.H.Y. Sprott mendefinisikan kelompok sebagai beberapa orang yang bergaul satu dengan yang lain. Kurt Lewin berpendapat "*the essence of a group is not the similarity or dissimilarity of its members but their interdependence*". H. Smith menguraikan bahwa kelompok adalah suatu unit yang terdapat beberapa individu, yang mempunyai kemampuan untuk berbuat dengan kesatuannya dengan cara dan dasar kesatuan persepsi. Interaksi antar anggota kelompok dapat menimbulkan kerja sama apabila masing-masing anggota kelompok:

- a. Mengerti akan tujuan yang dibebankan di dalam kelompok tersebut
- b. Adanya saling menghormati di antara anggota-anggotanya
- c. Adanya saling menghargai pendapat anggota lain
- d. Adanya saling keterbukaan, toleransi dan kejujuran di antara anggota kelompok Menurut Reitz (1977) kelompok mempunyai karakteristik sebagai berikut:
 - 1) Terdiri dari dua orang atau lebih
 - 2) Berinteraksi satu sama lain
 - 3) Saling membagi beberapa tujuan yang sama
 - 4) Melihat dirinya sebagai suatu kelompok

Kesimpulan dari berbagai pendapat ahli tentang pengertian kelompok adalah kelompok tidak terlepas dari elemen keberadaan dua orang atau lebih yang melakukan interaksi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

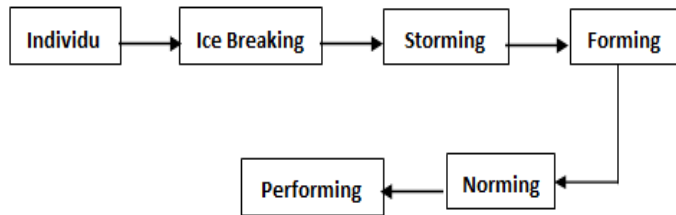
Pengertian dinamika kelompok

Dinamika kelompok merupakan suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologi secara jelas antara anggota satu dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama. Dinamika kelompok juga dapat didefinisikan sebagai konsep yang menggambarkan proses kelompok yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah. Dinamika kelompok mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

- a. Membangkitkan kepekaan diri seorang anggota kelompok terhadap anggota kelompok lain, sehingga dapat menimbulkan rasa saling menghargai
- b. Menimbulkan rasa solidaritas anggota sehingga dapat saling menghormati dan saling menghargai pendapat orang lain
- c. Menciptakan komunikasi yang terbuka terhadap sesama anggota kelompok
- d. Menimbulkan adanya i'tikad yang baik diantara sesama anggota kelompok.

Proses dinamika kelompok mulai dari individu sebagai pribadi yang masuk ke dalam kelompok dengan latar belakang yang berbeda-beda, belum mengenal antar individu yang ada dalam kelompok. Mereka membeku seperti es. Individu yang bersangkutan akan berusaha untuk mengenal individu yang lain. Es yang membeku lama-kelamaan mulai mencair, proses ini disebut sebagai "*ice breaking*". Setelah saling mengenal, dimulailah berbagai diskusi kelompok, yang kadang diskusi bisa sampai memanas, proses ini disebut "*storming*". Storming akan membawa perubahan pada sikap dan perilaku individu, pada proses ini individu mengalami "*forming*". Dalam setiap kelompok harus ada aturan main yang disepakati bersama oleh semua anggota kelompok dan pengatur perilaku semua anggota kelompok, proses ini

disebut "*norming*". Berdasarkan aturan inilah individu dan kelompok melakukan berbagai kegiatan, proses ini disebut "*performing*". Secara singkat proses dinamika kelompok dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. Dinamika Kelompok

Alasan pentingnya dinamika kelompok:

- Individu tidak mungkin hidup sendiri di dalam masyarakat
- Individu tidak dapat bekerja sendiri dalam memenuhi kehidupannya
- Dalam masyarakat yang besar, perlu adanya pembagian kerja agar pekerjaan dapat terlaksana dengan baik
- Masyarakat yang demokratis dapat berjalan baik apabila lembaga sosial dapat bekerja dengan efektif.

3. Pendekatan-pendekatan Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok seperti disebutkan di bagian awal, menjadi bahan persaingan dari para ahli psikologi, ahli sosiologi, ahli psikologi sosial, maupun ahli yang menganggap dinamika kelompok sebagai eksperimen. Hal tersebut membawa pengaruh terhadap pendekatan-pendekatan yang ada dalam dinamika kelompok.

a. Pendekatan oleh Bales dan Homans

Pendekatan ini mendasarkan pada konsep adanya aksi, interaksi, dan situasi yang ada dalam kelompok. Homans menambahkan, dengan adanya

interaksi dalam kelompok, maka kelompok yang bersangkutan merupakan sistem interdependensi, dengan sifat- sifat:

- a. Adanya stratifikasi kedudukan warga
- b. Adanya diferensiasi dalam hubungan dan pengaruh antara anggota kelompok yang satu dengan yang lain
- c. Adanya perkembangan pada sistem intern kelompok yang diakibatkan adanya pengaruh faktor-faktor dari luar.

b. Pendekatan oleh Stogdill

Pendekatan ini lebih menekankan pada sifat-sifat kepemimpinan dalam bentuk organisasi formal. Stogdill menambahkan bahwa yang dimaksud kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir sebagai usaha untuk mencapai tujuan kelompok. Kelompok terorganisir yang dimaksud disini adalah kelompok yang tiap-tiap anggotanya mendapat tanggungan dalam hubungannya dengan pembagian tugas untuk mencapai kerja sama dalam kelompok.

c. Pendekatan dari ahli *Psycho Analysis* (Sigmund Freud dan Scheidlinger)

Scheidlinger berpendapat bahwa aspek-aspek motif dan emosional memegang peranan penting dalam kehidupan kelompok. Kelompok akan terbentuk apabila didasarkan pada kesamaan motif antar anggota kelompok, demikian pula emosional yang sama akan menjadi tenaga pemersatu dalam kelompok, sehingga kelompok tersebut semakin kokoh. Freud berpendapat bahwa di dalam setiap kelompok perlu adanya kesatuan kelompok, agar kelompok tersebut dapat berkembang dan bertahan lama. Kesatuan kelompok akan terbentuk apabila tiap-tiap anggota kelompok

melaksanakan identifikasi bersama antara anggota yang satu dengan yang lain.

d. Pendekatan dari Yennings dan Moreno

Yennings mengungkapkan konsepnya tentang pilihan bebas, spontan, dan efektif dari anggota kelompok yang satu terhadap anggota kelompok yang lain dalam rangka pembentukan ikatan kelompok. Moreno membedakan antara *psikho group* dan *sosio group* sebagai berikut:

- 1) *Psikho group* merupakan suatu kelompok yang terbentuk atas dasar suka/tidak suka, simpati, atau antipati antar anggota
- 2) *Sosio group* merupakan kelompok yang terbentuk atas dasar tekanan dari pihak luar.

Yennings menambahkan bahwa pelaksanaan tugas akan lebih lancar apabila pembentukan *Sosio group* disesuaikan dengan *Psikhe group*, dengan memperhatikan faktor-faktor efisiensi kerja dan kepemimpinan dalam kelompok.

4. Fungsi Dinamika Kelompok

- a. Individu satu dengan yang lain akan terjadi kerjasama saling membutuhkan (individu tidak dapat hidup sendiri di dalam masyarakat)
- b. Dinamika kelompok memudahkan segala pekerjaan (dalam dinamika kelompok ada saling bantu antara anggota satu dengan anggota yang lain)
- c. Melalui dinamika kelompok segala pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dapat teratasi, mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar, sehingga waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dapat diatur secara tepat, efektif dan efisien (dalam dinamika kelompok pekerjaan besar akan dibagi-bagi sesuai dengan bagian kelompoknya masing-masing)

- d. Meningkatkan masyarakat yang demokratis, individu satu dengan yang lain dapat memberikan masukan atau berinteraksi dengan lainnya dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat.

5. Kelompok Sosial

a. Macam-macam Kelompok

Individu sebagai makhluk sosial tidak bisa dihindarkan dengan interaksi sosial dan bentuk-bentuk interaksi sosial. Individu juga tidak bisa dilepaskan dari situasi tempat ia berada dan situasi ini sangat berpengaruh terhadap kelompok yang terbentuk akibat situasi tersebut. Situasi yang dihadapi individu terbagi menjadi dua macam, yaitu:

1) Situasi kebersamaan

Situasi kebersamaan didefinisikan sebagai suatu situasi berkumpulnya sekumpulan individu secara bersama-sama. Situasi kebersamaan menimbulkan kelompok kebersamaan, yaitu suatu kelompok individu yang berkumpul pada suatu ruang dan waktu yang sama, tumbuh dan mengarahkan tingkah laku secara spontan. Kelompok ini sering juga disebut massa atau *crowd*. Menurut Kinch, ciri-ciri massa adalah:

Bertanggung jawab dalam waktu yang relatif pendek

- a) Pesertanya berhubungan secara fisik (misal berdesak-desakan)
- b) Kurang adanya aturan yang terorganisir
- c) Interaksinya bersifat spontan

Brown membagi kerumunan massa/ *crowd* menjadi dua golongan, yaitu *Mobs* dan *Audience*. *Mobs* merupakan suatu kerumunan aktif yang menyebabkan kerusakan-kerusakan, sedangkan

Audience merupakan terbentuknya suatu kelompok karena adanya penggerak yang sama.

2) Situasi kelompok sosial

Situasi kelompok sosial didefinisikan sebagai suatu situasi ketika terdapat dua individu atau lebih mengadakan interaksi sosial yang mendalam satu sama lain. Situasi kelompok sosial ini akan melahirkan terbentuknya kelompok sosial, artinya suatu kesatuan sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih individu yang telah mengadakan interaksi sosial yang cukup intensif dan teratur, sehingga diantara individu sudah terdapat pembagian tugas, struktur, norma-norma tertentu. Kelompok sosial secara umum diikat oleh faktor-faktor berikut ini:

- a) Bagi anggota kelompok, suatu tujuan yang realistik, sederhana, dan memiliki nilai keuntungan bagi individu
- b) Masalah kepemimpinan dalam kelompok cukup berperan dalam menentukan kekuatan ikatan antar anggota
- c) Interaksi dalam kelompok secara seimbang merupakan alat perekat yang baik dalam membina kesatuan dan persatuan anggota.

Situasi kelompok sosial dapat menimbulkan bermacam-macam kelompok sosial, sebagai berikut:

a) Charles H. Cooley membagi menjadi:

- Kelompok primer (*primary group*), suatu kelompok yang anggota-anggotanya mempunyai hubungan/interaksi yang lebih intensif dan lebih erat antar anggotanya. Contoh: keluarga, rukun tetangga/kelompok kawan sepermainan, kelompok agama.
- Kelompok sekunder (*secondary group*), suatu kelompok yang anggota-anggotanya saling

mengadakan hubungan yang tidak langsung, berjauhan (pertemuan tidak harus face to face) dan formal, dan kurang bersifat kekeluargaan. Contohnya: partai politik, perhimpunan serikat kerja.

b) Moreno membagi menjadi:

- *Psikho group*, beberapa orang yang berinteraksi satu dengan yang lain, mempunyai kesadaran psikologis dan menerima mereka sebagai kelompok
- *Socio group*, berhubungan dengan posisi sosial, aturan dan status dari anggota kelompok

c) Crèch dan Curtchfield membagi menjadi:

- Kelompok stabil, kelompok yang strukturnya ters tetap, tidak berubah dalam jangka waktu yang cukup lama
- Kelompok tidak stabil, kelompok yang mengalami perubahan progresif meskipun tanpa terdapat variasi-variasi yang cukup penting dari situasi eksternal

d) French membagi menjadi:

- Kelompok terorganisir, kelompok yang menunjukkan secara tegas, lebih memiliki kebebasan sosial, perasaan kita, saling ketergantungan, kesamaan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok, motivasi, frustrasi dan agresi terhadap anggota kelompok yang lain
- Kelompok tidak terorganisir, kelompok yang sedikit sekali kemungkinan bahwa individu akan dipengaruhi oleh apa yang dikerjakan orang lain

e) Berdasarkan tingkat keformalan kelompok dibagi menjadi

- Kelompok formal/kelompok resmi, suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk pelaksanaan dan realisasi tugas tertentu, anggota-anggotanya diangkat dan dilegimitasi oleh suatu badan/organisasi. Kelompok ini ditandai dengan adanya peraturan serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Contohnya adalah komite, panitia, organisasi pemuda.
- Kelompok informal, kelompok yang terbentuk dari proses interaksi, daya tarik dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat atau dilegalisasikan dalam pernyataan normal. Kelompok ini tidak didukung oleh peraturan atau anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Kelompok ini bisa berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu memiliki nilai-nilai yang perlu dibagi dengan sesama anggota.

6. Definisi dan Ciri-ciri Kelompok Sosial

Definisi kelompok sosial dikemukakan beberapa ahli seperti:

a. Muzafer Sherif

Kelompok sosial adalah kesatuan sosial yang terdiri dari dua atau lebih individu yang telah mengadakan interaksi sosial yang cukup intensif dan teratur, sehingga di antara individu itu sudah terdapat pembagian tugas, struktur dan norma-norma tertentu.

b. Crech dan Curtchfield

Kelompok sosial didefinisikan sebagai sistem yang terintegrasi yang terbentuk karena adanya hubungan psikologis untuk menyelesaikan keadaan secara obyektif.

c. S.S.Sargent

Penggambaran kelompok sosial dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara, misal berdasarkan ukuran kelompok, jumlah anggota yang ada, distribusi geografik,dll.

d. Newcomb, Turner, dan Converse

Sejumlah orang-orang, dilihat sebagai kesatuan tunggal, merupakan satu kelompok sosial, terutama mempunyai perhatian terhadap interaksi kelompok dan terhadap ciri- cirinya yang relatif stabil.

Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa kelompok sosial merupakan kesatuan sosial yang terdiri dari dua atau lebih individu yang mengadakan interaksi sosial agar dapat terjadi pembagian tugas, struktur dan norma yang ada.

Secara umum, Baron dan Byrne mengungkapkan bahwa sebuah kelompok harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Interaksi, anggota-anggota seharusnya berinteraksi satu sama lain
- b. Interdependen, apa yang terjadi pada seorang anggota akan mempengaruhi perilaku anggota yang lain
- c. Stabil, hubungan paling tidak ada lamanya waktu yang berarti (bisa minggu, bulan dan tahun)
- d. Tujuan yang dibagi, beberapa tujuan bersifat umum bagi semua anggota
- e. Struktur, fungsi tiap anggota harus memiliki beberapa macam struktur sehingga mereka memiliki set peran

- f. Persepsi, anggota harus merasakan diri mereka sebagai bagian dari kelompok.

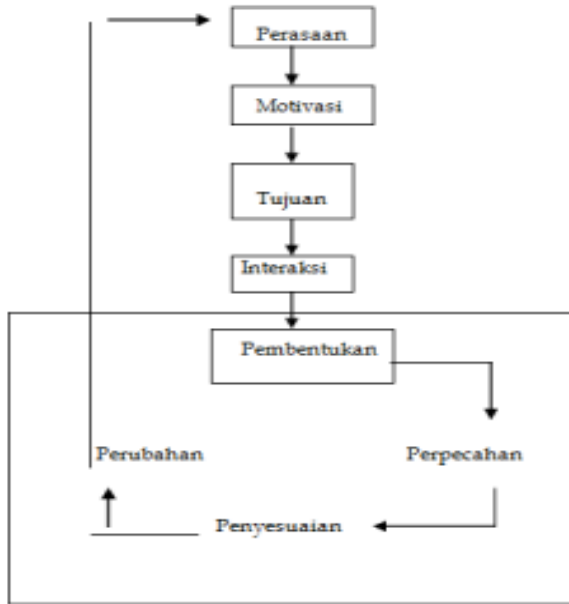
Suatu kelompok bisa disebut sebagai kelompok sosial apabila memiliki ciri-ciri berikut ini:

- a. Terdapat dorongan atau motif yang sama antar individu satu dengan yang lain (dapat menyebabkan terjadinya interaksi dalam mencapai tujuan yang sama)
- b. Terdapat akibat-akibat interaksi yang berlainan terhadap individu satu dengan yang lain berdasarkan rasa dan kecakapan yang berbeda-beda antara individu yang terlibat di dalamnya.
- c. Adanya penegasan dan pembentukan struktur atau organisasi kelompok yang jelas dan terdiri dari peranan-peranan dan kedudukan masing-masing
- d. Adanya peneguhan norma pedoman tingkah laku anggota kelompok yang mengatur interaksi dalam kegiatan anggota kelompok untuk mencapai tujuan yang ada.
- e. Berlangsungnya suatu kepentingan
- f. Adanya pergerakan yang dinamik

F. Pembentukan dan Efektifitas Kelompok Sosial

1. Pembentukan kelompok

Pembentukan kelompok merupakan salah satu langkah awal terjadinya interaksi antar individu satu dengan yang lain, karena dengan terjadinya proses pembentukan kelompok akan terpenuhi kebutuhan dalam berkelompok. Pembentukan sebuah kelompok dapat diawali dengan adanya persepsi, perasaan atau motivasi, dan tujuan yang sama dalam memenuhi kebutuhannya.



Gambar 3. Proses Pembentukan Kelompok

Proses pembentukan kelompok dimulai dari adanya perasaan/persepsi yang sama untuk memenuhi kebutuhan, dari perasaan ini akan muncul motivasi dalam memenuhi kebutuhan, kemudian menentukan tujuan yang sama dan akhirnya terjadi interaksi, sehingga terwujudlah sebuah kelompok. Pada tahap awal pembentukan kelompok ini akan ditentukan kedudukan masing-masing individu, siapa yang menjadi ketua dan siapa yang menjadi anggotanya. Dalam perjalanan kelompok akan terjadi interaksi antar anggota yang memungkinkan terjadinya perpecahan (konflik), tapi konflik ini biasanya bersifat sementara karena manfaat kelompok ini lebih besar, maka anggota akan menyesuaikan diri karena kepentingan bersama dan setelah itu perubahan kelompok akan mudah terjadi. Berikut ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan pada saat proses pembentukan kelompok:

- **Persepsi**
Pembagian kelompok diharapkan mempunyai kemampuan yang berimbang, apabila ada anggota yang mempunyai tingkat intelegensi rendah, maka anggota yang mempunyai tingkat intelegensi tinggi mampu menginduksi anggota yang lain, sehingga tidak terjadi ketimpangan yang mencolok.
- **Motivasi**
Pembagian kekuatan yang berimbang akan memotivasi setiap anggota kelompok untuk berkompetisi secara sehat, dalam mencapai tujuan kelompok.
- **Tujuan**
Pembentukan kelompok diantaranya adalah untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok atau individu dengan menggunakan metode diskusi ataupun kerjasama, sehingga di sini suatu kelompok memiliki tujuan yang sama dengan tujuannya.
- **Organisasi**
Pengorganisasian dimaksudkan untuk mempermudah koordinasi, sehingga penyelesaian masalah kelompok menjadi lebih efektif dan efisien.
- **Independensi**
Kebebasan merupakan hal penting dalam dinamika kelompok, yang dimaksud kebebasan disini adalah kebebasan anggota kelompok dalam menyampaikan ide dan pendapatnya. Kebebasan disesuaikan dengan aturan yang berlaku dalam kelompok, sehingga tidak mengganggu proses kelompok.
- **Interaksi**
Interaksi/hubungan timbal balik antar anggota kelompok merupakan syarat yang penting dalam kelompok, karena dengan adanya interaksi/hubungan timbal balik akan ada proses memberi dan menerima ilmu pengetahuan dari satu anggota keanggota yang lain, sehingga transfer ilmu dapat berjalan (kebutuhan akan informasi terpenuhi).

2. Proses pembentukan kelompok dilihat dari beberapa teori:

a. Teori kedekatan

Menganggap seseorang berhubungan dengan orang lain karena adanya kedekatan ruang dan daerah.

b. Teori aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, sentimen-sentimen/perasaan atau emosi (menurut homans)

Ketiga elemen tersebut satu sama lain berhubungan secara langsung. Dikutip dari Miftah Toha tentang elemen-elemen tersebut:

- 1) Semakin banyak aktivitas seseorang yang dilakukan dengan orang lain, semakin beraneka interaksinya dan semakin kuat tumbuhnya perasaan/emosi mereka.
- 2) Semakin banyak interaksi semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain
- 3) Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, semakin banyak sentimen dipahami orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi.

c. Teori keseimbangan (*a balance theory of group formation*) dari Newcomb

Seseorang tertarik kepada yang lain didasarkan atas kesamaan sikap dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain. Teori ini menekankan pada aspek psikologis dalam proses pembentukan kelompok.

d. Teori alasan praktis (*practical theory*) dari Reitz

Menekankan pada motif atau menelaah maksud orang berkelompok, mengacu pada teori kebutuhan Maslow. "*The group itself is the source of needs*" (Kelompok itu sendiri mampu memenuhi kebutuhannya sendiri)

e. Hipotesa pembentukan kelompok

- 1) *Hipotesa I*: Seseorang menggabungkan diri dalam kelompok dengan tujuan memenuhi kebutuhannya.
- 2) *Hipotesa II*: Dekatnya kontak dan interaksi memberikan kepada individu untuk menemukan kebutuhan untuk kepuasan yang dapat dicapai melalui afiliasi dengan orang lain.
- 3) *Hipotesa III*: Tarikan interpersonal (*interpersonal attraction*) adalah fungsi positif dan daya tarik fisik, kesamaan sikap, kesamaan kepribadian, kesamaan ekonomi, kesamaan rasial, memahami kemampuan orang, dan kebutuhan untuk kerukunan dan keharmonisan.
- 4) *Hipotesa IV*: Individu berkeinginan untuk berafiliasi dengan orang lain yang kemampuannya sama atau lebih tinggi
- 5) *Hipotesa V*: Seseorang akan menggabungkan diri ke dalam kelompok apabila mereka menemukan/menganggap bahwa aktivitas kelompok menarik atau memberikan imbalan
- 6) *Hipotesa VI*: Seseorang akan menggabungkan diri dalam kelompok, apabila dia menilai baik pada kelompok
- 7) *Hipotesa VII*: Ada kebutuhan untuk berafiliasi yang menyebabkan keanggotaan didalam kelompok memberikan suatu imbalan (menjadi anggota kelompok memberikan suatu imbalan)
- 8) *Hipotesa VIII*: Seseorang akan menggabungkan diri di dalam kelompok, apabila dia menerima/menilai/ merasa bahwa ini sebagai sesuatu yang memenuhi kebutuhan/memberikan kepuasan.
- 9) *Hipotesa IX*: Pengembangan kelompok mengikuti suatu pola yang tetap
- 10) *Hipotesa X*: koalisi terbentuk di dalam situasi dimana dua orang atau lebih mencapai imbalan yang lebih besar melalui kerja sama daripada kalau bekerja sendiri-sendiri.

3. Efektifitas kelompok sosial Karakteristik kelompok yang efektif adalah:

- a. Komunikasi dua arah
- b. Tujuan kelompok jelas dan diterima oleh anggota
- c. Partisipasi merata antar anggota
- d. Kepemimpinan didasarkan pada kemampuan dan informasi, buka posisi dan kekuasaan
- e. Kesepakatan diupayakan untuk keputusan yang penting
- f. Kontroversi dan konflik tidak diabaikan, diingkari atau ditekan
- g. Kesejahteraan anggota tidak dikorbankan hanya untuk mencapai tujuan
- h. Secara berkala anggota membahas efektifitas kelompok dan mendiskusikan cara memperbaiki fungsinya

Pendapat lain yang mengemukakan tentang efektifitas kelompok adalah sebagai berikut:

a. Menurut *Floyd Ruch*

Kelompok yang efektif menurut *Floyd Ruch* adalah:

- 1) Keadaan fisik tempat/kelompok, seperti tersedianya fasilitas dan peralatan yang dibutuhkan anggota.
- 2) Rasa aman (*Treat reduction*), menyangkut ketentraman anggota untuk tinggal di dalam kelompoknya, meliputi: tidak adanya ancaman, tidak ada saling curiga dan tidak ada saling bermusuhan
- 3) *Distributive leadership* (kepemimpinan bergilir), adanya pemindahan kekuasaan untuk pengendalian dan pengawasan terhadap kelompoknya.
- 4) *Goal formulation* (perumusan tujuan), tujuan merupakan tujuan bersama, yang menjadi arah kegiatan bersama, karena tujuan ini merupakan integrasi dari tujuan individu masing-masing

- 5) *Flexibility* (fleksibilitas), segala sesuatu yang menyangkut kelompok dapat mengikuti perubahan yang terjadi tanpa adanya pengorbanan.
- 6) *Consensus* (mufakat), dengan mufakat yang ada dalam kelompok, semua perbedaan pendapat dari anggota dapat teratasi sehingga tercapai keputusan yang memuaskan berbagai pihak.
- 7) *Process awareness* (kesadaran berkelompok), adanya peran, fungsi, dan kegiatan masing-masing anggota dalam kehidupan berkelompok, maka tiap- tiap anggota pasti timbul rasa kesadarannya terhadap kelompoknya, terhadap anggota kelompok, dan pentingnya untuk berorientasi satu sama lain.
- 8) *Continual evaluation* (penilaian yang kontinyu), kelompok yang baik seringkali mengadakan penilaian secara kontinyu terhadap perencanaan kegiatan dan pengawasan kelompok sehingga dapat diketahui tercapai/tidaknya tujuan kelompok.

b. Menurut Crech dan Curtchfield

- 1) Merupakan suatu saluran pemenuhan kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan berteman, dukungan, dan cinta kasih.
- 2) Merupakan suatu sarana mengembangkan, memperkaya, serta memantapkan harga diri dan idealitasnya
- 3) Merupakan sarana pencarian kepastian dan pengetes kenyataan kehidupan sosial
- 4) Merupakan sarana untuk memperkuat perasaan aman, tenteram, dan berkuasa atas kemampuannya dalam menghadapi musuh dan ancaman yang sama secara bersama
- 5) Merupakan sarana ketika suatu tugas kerja dapat diselesaikan anggota yang menerima beban tanggung jawab, seperti tugas pemberian informasi atau membantu teman yang sakit.

4. Perbandingan kelompok efektif dan kelompok yang tidak efektif

Faktor	Kelompok efektif	Kelompok inefektif
Atmosfer	Informal, relaks, nyaman, dimana anggota bisa menunjukkan kesenangan dan keterlibatannya.	Tegang
Seting tujuan	Tujuan, tugas diklarifikasi, dimengerti dan dimodifikasi, sehingga anggota bisa komitmen dan kooperatif dengan tujuan kelompok	Tidak jelas, tidak dimengerti, tujuan tidak mungkin dicapai
Kepemimpinan dan partisipasi anggota	Ada pergantian tiap beberapa waktu yang telah disepakati.	Didelegasikan atau berdasar otoritas, pemimpin mendominasi kelompok, partisipasi anggota tidak seimbang (anggota yang mempunyai otoritas lebih mendominasi)
Penekanan tujuan	Penekanan pada tiga fungsi kelompok (pencapaian tujuan, pemeliharaan internal dan perkembangan)	Tidak penekanan tujuan

Komunikasi	Terbuka dan dua arah. Di dorong untuk mengeluarkan ide dan perasaan (berhubungan dengan masalah dan perjalanan kelompok)	Tertutup dan satu arah, tidak semua ide diberi dorongan, tujuan individu berlawanan dengan tujuan
------------	--	---

5. Pertumbuhan Dan Perkembangan Kelompok

Terbentuknya kelompok karena adanya persamaan dalam kebutuhan akan berkelompok, dimana individu memiliki potensi dalam memenuhi kebutuhan dan setiap individu memiliki keterbatasan, sehingga individu akan meminta atau membutuhkan bantuan individu yang lain untuk mengatasinya.

Kelompok merupakan tujuan yang diharapkan dalam proses dinamika kelompok, karena jika hal tersebut tercapai, maka dapat dikatakan salah satu tujuan proses transformasi dapat berjalan dengan baik. Indikator yang dijadikan pedoman untuk mengukur tingkat perkembangan kelompok adalah sebagai berikut:

a. Adaptasi

Setiap individu terbuka untuk memberi dan menerima informasi yang baru. Setiap kelompok, tetap selalu terbuka untuk menerima peran baru sesuai dengan hasil dinamika kelompok tersebut. Di samping itu proses adaptasi juga berjalan dengan baik yang ditandai dengan kelenturan setiap anggota untuk menerima ide, pandangan, norma dan kepercayaan anggota kelompok lain tanpa merasa integritasnya terganggu.

b. Pencapaian tujuan

Setiap anggota mampu menunda kepuasan dan melepaskan ikatan dalam rangka mencapai tujuan bersama, mampu membina dan memperluas pola, serta individu mampu terlibat secara emosional untuk

mengungkapkan pengalaman, pengetahuan dan kemampuannya.

Perkembangan kelompok dapat ditunjang oleh bagaimana komunikasi dalam kelompok. Perkembangan kelompok dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

a. Tahap pra afiliasi

Merupakan tahap permulaan dengan diawali adanya perkenalan dimana Tahap ini tumbuh ditandai adanya perasaan senang antara satu dengan semua individu akan saling mengenal satu dengan yang lain, kemudian berkembang menjadi kelompok yang sangat akrab dengan mengenal sifat dan nilai masing-masing anggota.

b. Tahap Fungsional

Tahap fungsional merupakan tahap saling membutuhkan antara satu dengan yang lain, tercipta homogenitas, kecocokan dan kekompakan dalam kelompok. Maka akan terjadi pembagian dalam menjalankan fungsi kelompok.

c. Tahap Disolusi

Tahap ini terjadi apabila keanggotaan kelompok sudah mempunyai rasa tidak membutuhkan lagi dalam kelompok, tidak tercipta kekompakan karena perbedaan pola hidup, sehingga percampuran yang harmonis tidak terjadi dan akhirnya terjadi pembubaran kelompok.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Clark (1994), perkembangan kelompok dibagi ke dalam tiga fase, yaitu:

a. Fase orientasi

Individu masih mencari/dalam proses penerimaan dan menemukan persamaan serta perbedaan satu dengan lainnya. Pada tahap ini belum dapat terlihat sebagai kesatuan kelompok, tapi masih tampak individual.

b. Fase bekerja

Anggota sudah mulai merasa nyaman satu dengan lainnya, tujuan kelompok mulai ditetapkan. Keputusan dibuat melalui mufakat daripada voting. Perbedaan yang ada ditangani dengan adaptasi satu sama lainnya dan pemecahan masalah daripada dengan konflik. Ketidaksetujuan diselesaikan secara terbuka.

c. Fase terminasi

Fokus pada evaluasi dan merangkum pengalaman kelompok. Ada perubahan perasaan dari sangat frustrasi dan marah menjadi sedih atau puas, tergantung pada pencapaian tujuan dan pembentukan kelompok (kesatuan kelompok)

Menurut Tuckman dan Jensen perkembangan kelompok dapat dibagi dalam 6 fase, dimana terdapat perbedaan perilaku tim dan perilaku pemimpin sebagai berikut:

Fase	Perilaku tim	Perilaku pemimpin
Orientation	u, belum familiar, belum saling percaya, belum ada partisipasi	Mendefinisikan skema tujuan
Forming	Menerima satu sama lain, belajar ketrampilan komunikasi, mulai termotivasi	Rencana/ fokus pada masalah, role model yang positif, mendorong adanya partisipasi
Storming	Semangat tim berkembang, mulai membangun kepercayaan, konflik Mungkin muncul, terkadang tidak sabar dan frustrasi	Evaluasi gerakan kelompok, fokus pada tujuan, penyelesaian menentukan tujuan

Norming	Kenyamanan peningkat, identifikasi tanggung jawab, interaksi tim efektif, resolusi konflik	Fokus pada tujuan, menyertai proses, memberikan dorongan pada tim
Performing	An yang jelas, adanya kohesi/kesatuan, pemecahan masalah	Beraksi seperti anggota kelompok, dorongan meningkatkan tanggung jawab, mengukur hasil
Terminating	Angota tersebar, tim akhirnya mencapai tujuan	Perayaan dan penghargaan, memperkuat kesuksesan.

G. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kelompok

Faktor-faktor ini dikemukakan oleh Mc. Gregor (1960):

1. Atmosfer , atmosfer yang rileks dan nyaman bebas dari tekanan, dimana tiap individu dapat berinteraksi dan terlibat
2. Diskusi, fokus pada tiap orang berpartisipasi
3. Tujuan/obyektif, dipahami secara jelas dan diterima oleh anggota kelompok
4. Listening, anggota akan aktif mendengar anggota lain
5. Disagreement/pertentangan, jika ada perselisihan pendapat, kelompok merasa nyaman untuk menghadapi semuanya
6. Keputusan, dibuat dengan konsensus/persetujuan umum/mufakat
7. Critisim, terbuka, tidak ada agenda disembunyikan, sehingga anggota merasa nyaman
8. Feeling, dapat diekspresikan dengan bebas
9. Action, secara jelas ditegaskan dan anggota berkomitmen
10. Leadership, fleksibel, tidak ada perebutan kekuasaan
11. Kesadaran diri, kelompok penuh dengan cara kerja

Keunggulan Dan Kelemahan Dalam Kelompok Keunggulan/kelebihan kelompok:

1. Adanya sifat keterbukaan antar anggota
2. Adanya kemauan anggota kelompok, yang mengutamakan kepentingan kelompok
3. Adanya kemampuan secara emosional dalam mengungkapkan pengalaman
4. Pengetahuan dan kemampuan tanpa meninggalkan kaidah dan norma yang telah disepakati kelompok

Kelemahan dalam kelompok:

1. Waktu penugasan
2. Tempat atau jarak anggota kelompok yang berjauhan

H. Penerapan Konsep Dinamika Kelompok

1. Kelompok Sebaya (*peer group*)

Dalam kelompok sebaya, individu akan merasakan adanya kesamaan satu dengan lainnya (usia, kebutuhan, dan tujuan). Kelompok sebaya tidak mementingkan struktur organisasi, namun diantara anggota kelompok merasakan adanya tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan kelompok.

Ciri-ciri kelompok sebaya:

- a. Tidak mempunyai struktur organisasi yang jelas
- b. Bersifat sementara
- c. Mengajarkan individu tentang kebudayaan yang luas
- d. Anggotanya adalah individu yang sebaya

Fungsi kelompok sebaya:

- a. Mengajarkan kebudayaan
- b. Mengajarkan mobilitas sosial
- c. Membantu peranan sosial baru
- d. Kelompok sebaya sebagai sumber informasi bagi orang tua dan guru, bahkan untuk masyarakat

- e. Individu dapat mencapai ketergantungan satu sama lain
- f. Kelompok sebaya mengajar moral orang dewasa
- g. Individu dapat mencapai kebebasan sendiri

2. Masyarakat (*community*)

Menurut Soerjono Soekanto, istilah *community* dapat diterjemahkan sebagai “masyarakat setempat”. Istilah yang menunjuk pada warga suatu desa, sebuah kota, suku, atau suatu bangsa. Dapat disimpulkan bahwa masyarakat setempat adalah suatu wilayah kehidupan sosial, yang ditandai oleh derajat hubungan sosial tertentu.

Ciri-ciri *community*:

- a. Adanya daerah/batas tertentu
- b. Manusia yang bertempat tinggal
- c. Kehidupan masyarakat
- d. Hubungan sosial antara anggota kelompoknya

Komponen *community*:

- a. Masyarakat sebagai kelompok atau himpunan orang-orang yang hidup bersama terjalin satu sama lain ketika orang-orang tersebut menjadi anggotanya
- b. Kebudayaan sebagai alat pemuasan kebutuhan manusia, baik jasmani maupun rohani
- c. Kekayaan alam sebagai sumber materi bagi kelangsungan hidup manusia

Pada dasarnya setiap orang sebagai makhluk sosial selalu membutuhkan satu sama lainnya. Maka dari itu, adanya interaksi dan saling berhubungan satu sama lainnya membuat manusia membuat suatu pengelompokan. Adanya kebutuhan yang sama untuk memenuhi kehidupan, membuat manusia terlibat dalam aktivitas kelompok. Kelompok - kelompok tersebut menjadi sebuah organisasi yang di dalamnya terdapat

orang - orang yang saling membutuhkan. Adanya kesamaan pekerjaan, kedekatan tempat kerja, pendidikan, seringnya bertemu, hobi, dan kesenangan bersama membuat kedekatan satu sama lainnya. Mulailah mereka berkelompok dan menjadi sebuah organisasi. Karena adanya tujuan yang ingin dicapai secara bersama, maka mereka berorganisasi sesuai yang mereka butuhkan satu sama lainnya. Daya tarik manusia membuat suatu kelompok, berdasarkan individunya itu sendiri.

Adapun faktor - faktor yang mendukung manusia membuat kelompok yaitu; faktor keamanan, faktor harga diri, faktor kekuasaan, faktor kesenangan, faktor status, faktor pekerjaan dan faktor lainnya. Kelompok di kembangkan mulai dari adanya komitmen antar individu, pelaksanaan, komunikasi antar sesama, motivasi antar pimpinan dan bawahan, memproduksi dan mengontrol/mengawasi. Dinamika kelompok berasal dari kata dinamika dan kelompok. Dinamika berarti interaksi atau interdependensi antara kelompok satu dengan yang lain, sedangkan Kelompok adalah kumpulan individu yang saling berinteraksi dan mempunyai tujuan bersama. Jadi di dalam suatu organisasi dibutuhkan adanya interaksi antar individu, agar tujuan bersama yang ingin di capai bisa tercapai dengan baik.

BAB VII

KECERDASAN INDIVIDU

A. Pendahuluan

Setiap individu itu memiliki kecerdasan yang berbeda – beda. Maka dari itu, kecerdasan seseorang pun berbeda dengan yang lainnya. Dalam perilaku organisasi kecerdasan dibutuhkan karena setiap orang harus mampu mengembangkan kemampuannya untuk lebih maju dan meningkatkan kinerjanya. Dalam perilaku organisasi, akan dibahas tentang kecerdasan majemuk, kecerdasan sosial, dan kecerdasan mengendalikan emosi secara spiritual. Kecerdasan tersebut harus selaras dan seimbang agar dalam berperilaku organisasi kita mampu mengembangkan kemampuan intelektual.

B. Kecerdasan Beragam

Prof. Howard Gardener seorang ahli riset dari Amerika mengembangkan model kecerdasan "*multiple intelligence*". *Multiple intelligence* artinya bermacam-macam kecerdasan. Ia mengatakan bahwa setiap orang memiliki bermacam-macam kecerdasan, tetapi dengan kadar pengembangan yang berbeda. Yang di maksud kecerdasan menurut Gardener adalah suatu kumpulan kemampuan atau keterampilan yang dapat di tumbuh kembangkan.

Menurut *Howard Gardener* dalam setiap diri manusia ada 9 macam kecerdasan, yaitu:

1. Kecerdasan Linguistik

Kecerdasan linguistik adalah kemampuan untuk menggunakan kata-kata secara efektif, baik secara lisan maupun tulisan. Kecerdasan ini mencakup kepekaan terhadap arti kata, urutan kata, suara, ritme dan intonasi

dari kata yang diucapkan. Termasuk kemampuan untuk mengerti kekuatan kata dalam mengubah kondisi pikiran dan menyampaikan informasi.

2. Kecerdasan Logik Matematik

Kecerdasan logik matematik ialah kemampuan seseorang dalam memecahkan masalah. Ia mampu memikirkan dan menyusun solusi (jalan keluar) dengan urutan yang logis (masuk akal). Ia suka angka, urutan, logika dan keteraturan. Ia mengerti pola hubungan, ia mampu melakukan proses berpikir deduktif dan induktif. Proses berpikir deduktif artinya cara berpikir dari hal-hal yang besar kepada hal-hal yang kecil. Proses berpikir induktif artinya cara berpikir dari hal-hal yang kecil kepada hal-hal yang besar.

3. Kecerdasan Visual Dan Spasial

Kecerdasan visual dan spasial adalah kemampuan untuk melihat dan mengamati dunia visual dan spasial secara akurat (cermat). Visual artinya gambar, spasial yaitu hal-hal yang berkenaan dengan ruang atau tempat. Kecerdasan ini melibatkan kesadaran akan warna, garis, bentuk, ruang, ukuran dan juga hubungan di antara elemen-elemen tersebut. Kecerdasan ini juga melibatkan kemampuan untuk melihat obyek dari berbagai sudut pandang.

4. Kecerdasan Musik

Kecerdasan musik adalah kemampuan untuk menikmati, mengamati, membedakan, mengarang, membentuk dan mengekspresikan bentuk-bentuk musik. Kecerdasan ini meliputi kepekaan terhadap ritme, melodi dan timbre dari musik yang didengar. Musik mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perkembangan kemampuan matematika dan ilmu sains dalam diri seseorang.

Telah di teliti di 17 negara terhadap kemampuan anak didik usia 14 tahun dalam bidang sains. Dalam penelitian itu ditemukan bahwa anak dari negara Belanda, Jepang dan Hongaria mempunyai prestasi tertinggi di dunia. Saat di teliti lebih mendalam ternyata ketiga negara ini memasukkan unsur ini ke dalam kurikulum mereka. Selain itu musik juga dapat menciptakan suasana yang rileks namun waspada, dapat membangkitkan semangat, merangsang kreativitas, kepekaan dan kemampuan berpikir. Belajar dengan menggunakan musik yang tepat akan sangat membantu kita dalam meningkatkan daya ingat.

5. Kecerdasan Interpersonal

Kecerdasan interpersonal ialah kemampuan untuk mengamati dan mengerti maksud, motivasi dan perasaan orang lain. Peka pada ekspresi wajah, suara dan gerakan tubuh orang lain dan ia mampu memberikan respon secara efektif dalam berkomunikasi. Kecerdasan ini juga mampu untuk masuk ke dalam diri orang lain, mengerti dunia orang lain, mengerti pandangan, sikap orang lain dan umumnya dapat memimpin kelompok.

6. Kecerdasan Intrapersonal

Kecerdasan intrapersonal adalah kemampuan yang berhubungan dengan kesadaran dan pengetahuan tentang diri sendiri. Dapat memahami kekuatan dan kelemahan diri sendiri. Mampu memotivasi dirinya sendiri dan melakukan disiplin diri. Orang yang memiliki kecerdasan ini sangat menghargai nilai (aturan-aturan) etika (sopan santun) dan moral.

7. Kecerdasan Kinestetik

Kecerdasan kinestetik ialah kemampuan dalam menggunakan tubuh kita secara terampil untuk mengungkapkan ide, pemikiran dan perasaan. Kecerdasan

ini juga meliputi keterampilan fisik dalam bidang koordinasi, keseimbangan, daya tahan, kekuatan, kelenturan dan kecepatan.

8. Kecerdasan Naturalis

Kecerdasan naturalis adalah kemampuan untuk mengenali, membedakan, mengungkapkan dan membuat kategori terhadap apa yang di jumpai di alam maupun lingkungan. Intinya adalah kemampuan manusia untuk mengenali tanaman, hewan dan bagian lain dari alam semesta.

9. Kecerdasan Ekstensial

Kecerdasan ekstensial adalah kecerdasan tentang spiritual. Kecerdasan ini mengenal tentang bagaimana hubungan antara manusia dengan Sang Pencipta.

C. Kecerdasan Sosial

Kecerdasan sosial adalah terjemahan dari kata *Social intelligence* yaitu ukuran kemampuan diri dalam pergaulan di masyarakat dan kemampuan berinteraksi sosial dengan orang-orang di sekeliling kita. Pada hakikatnya manusia adalah makhluk sosial dan kemampuan ini merupakan sesuatu yang sangat penting sekali dimiliki supaya hidup kita bisa berkembang secara berarti dan bisa dinikmati sepenuhnya.

Ada beberapa hal yang menjadi tolak ukur apakah seseorang memiliki social intelligence yang tinggi atau rendah:

1. *Sensitivitas* : suatu kemampuan seseorang untuk dapat mengenali perubahan perasaan dari lawan bicara (seperti perubahan ekspresi, perubahan intonasi). Orang dengan sensitivitas tinggi mengetahui perubahan suasana ketika dilakukannya diskusi dll, sehingga dapat memberikan respon yang tepat akan perubahan suasana tersebut.

2. *Credibility (Trustworthy)* : kemampuan seseorang untuk dapat dipercaya (meyakinkan) ketika dia berbicara atau berbuat mengenai suatu hal pada seseorang. tercipta suatu sinkronisasi antara dia dan pendengar, dan pendengar tanpa paksaan merasa percaya dan yakin bahwa yang orang didepannya merupakan orang yang kredibel dan layak untuk dipercaya. Trustness ini dimunculkan dari cara berbicara seseorang, baik intonasi suara, gerak tubuh, confidence (mental) dll.
3. *Characteristic judgement*: kemampuan seseorang untuk mengenali karakteristik orang lebih cepat. Kemampuan ini dapat menentukan karakteristik seseorang dengan melihat raut wajah, cara berbicara, cara bersikap, cara merespon dari lawan bicara tanpa harus melakukan interaksi yang cukup lama.
4. *Empathy*: kemampuan merasakan perasaan orang lain, istilah disini lebih ditujukan untuk kemampuan merasakan perasaan orang lain sehingga dapat bekerja sama atau berkoordinasi lebih baik dengan orang lain.

D. Kecerdasan Emosional (ESQ)

Emotional Spiritual Quetient atau yang disingkat ESQ adalah lembaga training membentuk karakter kepemimpinan yang digelar oleh ESQ *Leadership Centre*. ESQ merupakan gabungan emotional, spiritual dan quontient, yaitu kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual. Bapak Ari Ginanjar selaku pencetus konsep ESQ, mencoba menggabungkan antara kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emotional (EQ), dan kecerdasan spritual (SQ) dalam satu konsep yang saling terintergasi yang disebut ESQ. Di dalam konsep ESQ, semua manusia punya intelektual dan punya emosional, tapi kedua hal tersebut tidak sempurna kalau tidak disatukan dengan kecerdasan spritual.

Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ) : Adalah cara kita menggunakan makna, nilai, tujuan, dan motivasi spiritual dalam proses berpikir kita (IQ) dan proses merasa kita (EQ)

dalam membuat keputusan serta dalam berpikir atau melakukan sesuatu.

Dengan ESQ, kita sebagai manusia mengakui adanya Tuhan dengan segala kebesaran-Nya dan bisa diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Ini merupakan konsep psikologi (religius) yang mengakui adanya Tuhan, yang berbeda dengan konsep psikologi Barat yang hanya mengandalkan intelektual (rasio) dan emosional.

Multiple Intelligence artinya bermacam - macam kecerdasan. Setiap orang memiliki kecerdasan yang berbeda - beda. Kecerdasan itu sendiri dapat dikembangkan atau dilatih sesuai dengan kemampuan dirinya sendiri. Kecerdasan harus didukung dengan fasilitas/tempat yang tepat dan menunjang untuk mengembangkan kemampuan seseorang tersebut. Menurut Howard Gardner, *multiple Intelligence* ada 9, yaitu: Linguistik, Logik Matematik, Visual dan Spasial, Musik, Interpersonal, Intrapersonal, Kinestetik, Naturalis, Ekstensial(Spiitual).

Social Intelligence adalah kemampuan diri dalam pergaulan di masyarakat dan kemampuan untuk berinteraksi sosial dengan orang - orang yang berada di sekitar kita. Di dalam bersosialisasi dibutuhkan pengendalian diri dalam bersikap. Diantaranya, kesadaran, kesungguhan diri, strategi dan analisis.

ESQ (*Emosional Spiritual Quetient*) adalah cara kita menggunakan kecerdasan dalam diri yang membuat kita untuk termotivasi dalam proses berpikir dan proses merasakan dan pengaturan diri spiritual dalam melakukan sesuatu. Seseorang melakukan sesuatu tindakan, ada yang disadari dan ada juga yang tidak. Ciri - ciri perilaku yang disadari, yaitu: perilaku yang tampak, sikap yang terkontrol, disadari penuh, tergantung situasi dan banyak berpura - pura. Ciri - ciri perilaku yang tidak di sadari, yaitu: berupa nilai, kurang di sadari, cenderung menetap, ditekan/disembunyikan.

Kita adalah hasil dari kebiasaan kita, artinya kesempurnaan dalam melakukan prestasi bukan karena sesuatu yang muncul dengan sendirinya, tetapi karena hasil dari pembiasaan. Jadi, kecerdasan tidak hanya muncul begitu saja, tetapi harus dilatih, dikembangkan dan berdasarkan diri sendiri.

BAB VIII

IKLIM ORGANISASI

A. Pendahuluan

Dalam setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda - beda. Keanekaragaman pekerjaan yang ada di dalam suatu organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi yang terbuka akan mengungkapkan kepentingan dan ketidakpuasan seseorang. Iklim organisasi penting diciptakan karena untuk mengatasi hubungan keorganisasian. Dalam perilaku organisasi akan dibahas mengenai seberapa pentingnya iklim organisasi dan pengaruh terhadap kinerja para pelaku organisasi.

B. Konsep Iklim Organisasi

Terkait definisi iklim organisasi dapat dikutip beberapa pendapat dari para ahli. Menurut Davis dan Hewstrom (1995), "Iklim organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis."

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donelly (1992), "Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh karyawan." Hal ini menggambarkan bahwa iklim organisasi sebagai beberapa keadaan atau kondisi dalam satu rangkaian yang secara langsung atau tidak langsung, sadar atau tidak sadar, dapat mempengaruhi karyawan.

Menurut Higgins (1998), "Iklim organisasi adalah kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai pengaturan karyawan. Keinginan dari pekerjaan dalam

organisasi, dan lingkungan sosial dalam organisasi.

Sifat Iklim Organisasi

Ada 4 sifat iklim organisasi, antara lain :

1. Iklim baik secara organisasi

Individu maupun grup, secara keseluruhan bersifat psikologis dan persepsi, individu yaitu persepsi yang diperoleh oleh seluruh anggota dari satuan unit sosial.

2. Semua iklim adalah abstrak

Orang-orang biasanya memanfaatkan informasi tentang barang lain dan berbagai kegiatan yang terjadi dalam organisasi tersebut untuk membentuk suatu rangkuman persepsi mengenai iklim. Setelah itu digabungkan hasil dari pengamatan mereka dan pengalaman pribadi orang-orang lain untuk dibuat peta kognitif dari orang tersebut.

3. Iklim bersifat abstrak dan perceptual

Maka mereka memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan persepsi seperti konsep psikologis yang lainnya. Ketika prinsip ini digunakan dalam pengamatan lingkungan kerja maka sebuah deskripsi yang bersifat multidimensi akan dihasilkan.

4. Iklim itu sendiri

Disadari lebih deskriptif daripada evaluatif, jadi peneliti lebih banyak banyak menanyakan apa yang mereka lihat dalam lingkungan kerja mereka pada seseorang dibandingkan menanyakan kepada mereka untuk menyatakan apakah itu baik atau buruk. (Slocum, Al- Shammri, 1998)

C. Isu - Isu Iklim Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan

Pendidikan yang sebelumnya merupakan kebutuhan sekunder telah dipandang sebagai kebutuhan utama. Dalam hal memenuhi kebutuhan utamanya ini, masyarakat memilih sesuai dengan kemampuan yang sangat terkait dengan

ekonomi untuk memperoleh kualitas layanan yang setinggi-tingginya. Hal ini menciptakan kultur elitisme di kalangan sekolah-sekolah “noble industry” tersebut. Padahal masyarakat banyak, mahalnya biaya pendidikan seringkali masih merupakan problem yang tak terpecahkan. Kita juga maklum atas ketidakmampuan pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan untuk semua warga negara. Akan tetapi realitas itu janganlah dijadikan apologi pemerintah lepas tanggung jawab dan menyerahkan kepada swasta. Bagaimanapun tanggung jawab pendidikan tetap ada di pundak pemerintah.

D. Hubungan Iklim Organisasi Dan Efektifitas Organisasi

Menurut Soekarno K. (1968) efektif adalah pencapaian tujuan atau hasil di kehendaki tanpa menghiraukan faktor – faktor tenaga, waktu, biaya, fikiran alat dan alat – alat yang telah dikeluarkan’ digunakan. Hal ini berarti bahwa pengertian efektifitas yang dipentingkan adalah semata – mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

Hubungan iklim organisasi dan efektifitas organisasi adanya suatu pendekatan tujuan untuk menjelaskan efektifitas didasarkan suatu gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan tujuan organisasi dibentuk dengan maksud mencapai tujuan. Seorang ahli praktek dan penulis dalam manajemen dan perilaku keorganisasian, James I. Gibson (2007) menyatakan “yang diartikan dengan efektifitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektifitas. Gagasan bahwa organisasi maupun kelompok dan individu itu harus dievaluasi dari segi pencapaian tujuan, telah diterima umum secara luas. Pendekatan tujuan menunjukkan bahwa organisasi dibentuk dengan tujuan tertentu, bekerja secara rasional dan berusaha mencapai tujuan tertentu yakni prinsip dasar dari masyarakat barat sekarang ini. Meski

pendekatan tujuan ini kelihatan sederhana, tetapi mengandung juga beberapa persoalan.

Keefektivitasan organisasi dapat dilakukan dengan cara melihat seberapa jauh pencapaian tujuan yang diharapkan organisasi itu. Pendeskripsian mengenai efektivitas kinerja organisasi meliputi produktivitas dan pemanfaatan terhadap organisasi tersebut serta masyarakat. Setiap anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya dinilai sudah memperoleh keuntungan dari apa yang telah dikerjakan, berupa kepuasan batin dan penyelesaian tugas sesuai dengan *job description*nya.

E. Iklim Organisasi Dan Kinerja

Menurut Toulson dan Smith (1994) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

1. *Responsibility* (tanggung jawab)
2. *Identity* (identitas)
3. *Warmth* (kehangatan)
4. *Support* (dukungan)
5. *Conflict* (konflik)

Pengertian dari masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya (Toulson & Smith, 1994).

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima (Flippo,

1996) atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan (Cherrington, 1996).

2. Identitas

Identitas (*identity*) adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok (Toulson & Smith, 1994).

3. Kehangatan

Kehangatan (*warmth*) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal (Toulson & Smith, 1994).

4. Dukungan

Dukungan (*support*) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan (Toulson & Smith, 1994).

5. Konflik

Konflik (*conflict*) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya (Toulson & Smith, 1994).

Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau setiap individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dihargai oleh organisasi. Hubungan iklim organisasi dan efektifitas organisasi adanya hubungan suatu pendekatan tujuan untuk menjelaskan efektifitas didasarkan suatu gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Pendekatan tujuan organisasi dibentuk dengan maksud mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Setiap organisasi yang ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Jadi setiap anggota organisasi harus mempunyai komitmen untuk melaksanakan tujuan tersebut. Hubungan antar anggota organisasi harus berjalan dengan baik, agar keefektifitasan kinerja bisa tercapai.

BAB IX

TEORI MOTIVASI

A. Pendahuluan

Keinginan individu akan menentukan bagaimana dia berperilaku. Perilaku seseorang itu ditentukan oleh keinginan dan kemauannya untuk mencapai beberapa tujuan. Keinginan itu berupa motivasi. Dengan demikian motivasi merupakan suatu pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Dalam perilaku organisasi dibutuhkan motivasi pada setiap individu agar mampu meningkatkan kinerjanya dalam organisasi yang ia geluti. Motivasi berubah sesuai dengan pemenuhan kebutuhan setiap manusia. Perubahan tersebut karena adanya kepuasan kebutuhan.

B. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motive* yang mana kata *motive* seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat.

Pengertian motivasi menurut beberapa para ahli yaitu:

1. Menurut **Mitchell** motivasi mewakili proses- proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan- kegiatan sukarela yang diarahkan ke tujuan tertentu.
2. **Gray** lebih suka menyebut pengertian motivasi sebagai sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu.

3. **T. Hani Handoko** mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Proses timbulnya motivasi seseorang :

1. Kebutuhan yang belum terpenuhi
2. Mencari dan memilih cara cara memuaskan kebutuhan
3. Perilaku yang diarahkan pada tujuan
4. Evaluasi prestasi
5. Imbalan atau hukuman
6. Kepuasan
7. Menilai kembali kebutuhan yang belum terpenuhi

Proses motivasi :

1. Tujuan
2. Mengetahui kepentingan
3. Komunikasi efektif
4. Integrasi tujuan
5. Fasilitas
6. Teamwork

C. Konsep Teori Motivasi dari Para Ahli

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan :“ Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain.

4. Teori penetapan tujuan (goal setting theory)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni : (a) tujuan-tujuan mengarahkan

perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan. Bagan berikut ini menyajikan tentang model instruktif tentang penetapan tujuan.

5. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai " Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

6. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu.

D. Penerapan Motivasi Dalam Organisasi

Pada tingkat organisasi, motivasi pegawai dapat meningkatkan efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*) (Lawler, 1977), yang berdampak pada keanggotaan, absensi, motivasi kinerja pegawai dan struktur tugas organisasi. Menurut Lawler (1971), dari hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa imbalan organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan keanggotaan pegawai untuk menentukan bergabung atau tidak dalam organisasi. Perilaku seperti ini dapat dijelaskan karena tingginya tingkat imbalan akan mempertinggi tingkat kepuasan dan motivasi. Untuk itu rancangan sebuah sistem imbalan dalam organisasi harus efektif dalam mempertahankan pegawai-pegawai yang kompeten, sehingga dalam sistem imbalannya harus menekankan faktor keadilan eksternal, karena persoalan pengunduran diri pegawai berarti pegawai meninggalkan organisasi untuk memperoleh situasi yang lebih baik di lain tempat. Dari hasil penelitian tersebut juga menunjukkan adanya hubungan antara tingkat absensi pegawai dengan kepuasan. Ketika pegawai merasa nyaman di tempat kerja dan merasa puas, secara individu mereka akan bekerja secara teratur. Untuk itu, kebijakan pemberian imbalan harus membuat pekerjaan menjadi tempat yang menyenangkan.

Agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, imbalan harus diberikan pada waktu dan situasi yang tepat. Untuk itu dibutuhkan adanya alat ukur kinerja yang tepat, kemampuan untuk menilai imbalan yang tepat dan berarti secara individu bagi pegawai serta kontrol terhadap sejumlah imbalan yang pernah diterimanya. Pada tingkat organisasi, sistem imbalan dapat digunakan untuk mengukuhkan struktur tugas yang sudah ada atau yang diinginkan dan dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

E. Motivasi Dan Kinerja

1. Kejelasan peran karyawan.

Semakin jelas dan terinternalisasinya uraian peran di kalangan karyawan dan manajer cenderung semakin kecilnya peluang terjadinya penyimpangan kinerja. Sebaliknya, ketidakjelasan peran karyawan, akan menyebabkan motivasi kinerjanya menurun, bahkan hilang sama sekali.

2. Kompetensi Karyawan.

Kompetensi terbagi dua : 1). Kompetensi "keras" berupa pengetahuan dan ketrampilan; 2). Kompetensi lunak (soft skills), berupa sikap, etos kerja, motivasi, prakarsa, kreatifitas dan empati. Semakin tinggi derajat kompetensi karyawan semakin tinggi pula motivasi kinerja yang dimilikinya.

3. Lingkungan Kerja.

Lingkungan kerja terbagi menjadi :

- a. Lingkungan fisik (fasilitas kerja termasuk peralatan kerja, ruangan, kursi dan meja, listrik, pendingin ruangan, kebisingan yang rendah, dan alat pengaman)
- b. Non-fisik (gaya kepemimpinan manajer yang partisipatif, kompensasi, mutu hubungan vertikal dan horisontal seperti kebersamaan serta lingkungan social).

Semakin nyaman lingkungan kerja, semakin tinggi motivasi kinerja karyawannya.

4. Sistem Nilai.

Nilai adalah suatu keyakinan mengenai cara bertingkah laku dan tujuan akhir yang diinginkan individu, dan digunakan sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya.

Konflik yang terjadi antara manajer dan karyawan bisa jadi karena dipengaruhi perbedaan nilai tentang ukuran kinerja pekerjaan; apakah dilihat dari proses ataukah hasil; ataukah gabungan keduanya. Sistem nilai sangat memengaruhi motivasi kinerja karyawan.

5. Preferensi.

Yang dimaksud adalah derajat kesukaan atau preferensi terhadap pekerjaan tertentu. Karyawan yang tergolong teori Y (suka bekerja, disiplin, dan bertanggung jawab), jenis pekerjaan apapun cenderung siap untuk dilaksanakan.

Namun ada sebagian kecil karyawan tergolong teori X (tak suka bekerja, malas, dan tak bertanggung jawab), maka proses dan motivasi kinerja karyawannya menjadi rendah. Manajer hendaknya dapat mengidentifikasi derajat preferensi karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan.

6. Penghargaan.

Setiap manusia membutuhkan penghargaan dari orang lain. Dalam bidang pekerjaan, penghargaan yang dibutuhkan karyawan berbentuk kompensasi finansial dan non-finansial.

Kompensasi finansial dapat berupa gaji, upah, insentif, dan bonus. Kompensasi non-finansial bisa berupa jenjang karir, piagam penghargaan prestasi, dan ucapan terimakasih. Penghargaan adalah unsur vital dalam membangun motivasi kinerja dan kepuasan karyawan.

Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, membuat atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya. Proses motivasi berawal dari adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi, sehingga mereka menciptakan suatu dorongan dari dalam dirinya masing - masing untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Proses ini didukung dengan adanya sikap seseorang, kepribadian, ketertarikan sesuatu, usaha yang dikejakan dan keputusan yang dilakukan. Dari hal - hal tersebutlah mereka memotivasi diri mereka masing - masing sesuai karakter mereka sendiri. Seseorang bisa juga memotivasi orang lain. Misalnya dalam sebuah organisasi, pimpinan memotivasi bawahannya untuk mengembangkan kinerjanya. Hal ini bisa

dipengaruhi dengan adanya daya tarik untuk lebih maju. Misalnya dengan memberikan imbalan atau dengan menaikkan gaji bawahannya. Apabila hasilnya dapat memuaskan maka pimpinan akan memotivasi lebih baik lagi. Ada juga bawahan yang susah untuk mengembangkan kinerjanya, maka disini pimpinan harus melakukan pendekatan agar bawahan dia bisa melakukan pekerjaanya lebih baik lagi. Dibutuhkan pimpinan yang bisa menjadi suatu teladan bagi orang - orang disekitarnya.

BAB X

TEORI IMBALAN

A. Pendahuluan

Individu yang menekuni suatu pekerjaan tentu harus mendapat balasan dari pemberi kerja berupa imbalan atau reward. Reward/ganjaran merupakan suatu yang diterima seseorang sebagai balasan yang telah seseorang lakukan. Dalam hal ini, ganjaran merupakan bagian dari konsep perilaku organisasi untuk memahami pentingnya suatu ganjaran bagi para pelaku organisasi.

Karyawan harus menerima hak-haknya sebagai karyawan yaitu imbalan atau reward setelah mereka menjalankan kewajiban. Definisi kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan jasa untuk kerja mereka, dalam suatu organisasi. Masalah kompensasi merupakan suatu yang sangat kompleks, namun pling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Dalam meningkatkan efesiensi dan produktivitasnya salah satu upaya yang ditempuh organisasi untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Dengan memberikan kompensasi, organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Pentingnya imbalan atau reward sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subjektif dan barang kali merupakan sesuatu yang sangat khas dalam industri. Tetapi pada dasarnya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri.

B. Pengertian Imbalan

Imbalan ialah setiap akibat yang dinilai positif yang diperoleh seseorang dari suatu hubungan. Imbalan berupa uang, penerimaan sosial atau dukungan terhadap nilai yang dipegangnya. Nilai suatu ganjaran berbeda-beda antara seseorang dengan yang lain, dan berlainan antara waktu yang satu dengan waktu yang lain. Buat orang kaya mungkin penerimaan sosial lebih berharga daripada uang. Buat si miskin, hubungan interpersonal yang dapat mengatasi kesulitan ekonominya lebih memberikan ganjaran daripada hubungan yang menambah pengetahuan.

Ganjaran juga sering disebut dengan istilah reward/ imbalan. Imbalan merupakan segala hal yang diperoleh melalui adanya pengorbanan, pengorbanan merupakan semua hal yang dihindarkan, dan keuntungan adalah imbalan dikurangi oleh pengorbanan.

Menurut para ahli pengertian mengenai sistem imbalan (kompensasi) yaitu :

1. Malayu S. P. Hasibuan mengemukakan bahwa, "imbalan atau kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan".
2. William B. Werther dan Keith Davis mengemukakan bahwa "imbalan atau kompensasi adalah apa saja yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik upah perjam atau gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia".
3. F. Sikula mengemukakan bahwa "kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau equivalen".
4. Edwin B Flippo mengemukakan bahwa "kompensasi adalah balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kompensasi karyawan adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja pegawai pada perusahaan atau organisasi. Kompensasi ini bisa berupa fisik atau non fisik, harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja. Kompensasi ini sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan dikemudian hari ataupun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan.

Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Kompensasi yang baik akan memberikan beberapa efek positif pada perusahaan/ organisasi sebagai berikut:

1. Mendapatkan karyawan berkualitas baik
2. Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
3. Memikat pelamar kerja berkualitas dan lowongan kerja yang baik
4. Mudah dalam pelaksanaan dan administrasi maupun aspek hukumnya
5. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing/competitor

C. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Nilai/ Besarnya Gajaran

1. Kinerja

Kinerja merupakan ukuran dari suatu hasil. Untuk menghargai individu dalam suatu organisasi, maka diperlukan kriteria-kriteria persetujuan untuk menentukan kinerjanya tersebut.

2. Usaha

Ganjaran terhadap suatu usaha yang dilakukan individu dalam suatu organisasi tertentu merupakan contoh klasik cara pemberian penghargaan atau reward.

3. Keterampilan yang dimiliki

Tingkat keterampilan yang dimiliki individu merupakan faktor penentu besaran kompensasi yang akan diterimanya. Ini menjadi nilai tambah terhadap ganjaran yang akan diterima individu tersebut apabila memiliki keahlian khusus yang mendukung pada pekerjaannya di organisasi tempat dia bekerja.

4. Kerumitan pekerjaan

Pekerjaan yang lebih rumit dan memerlukan konsentrasi lebih untuk menyelesaikannya biasanya mendapatkan ganjaran lebih tinggi daripada pekerjaan yang mudah dilakukan. Hal ini dimaksud agar setiap individu merasa tertarik dan tertantang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tingkatan kesulitan yang lebih dengan harapan mendapat ganjaran yang lebih tinggi pula dari organisasinya.

D. Tujuan Ganjaran

Ganjaran yang diberikan pada tiap individu mempunyai alasan dan tujuan khusus. Tujuan diberikannya ganjaran adalah:

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Randall dan Susan mengemukakan bahwa tujuan dari kompensasi yaitu:

1. Menarik pelamar kerja yang potensial.
2. Mempertahankan karyawan yang baik.
3. Meraih keunggulan kompetitif.
4. Meningkatkan produktivitas.
5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum.
6. Memudahkan sasaran strategis.
7. Mengokohkan dan menentukan struktural.

1. Asas-asas Kompensasi/ Sistem Imbalan

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Asas-asas tersebut adalah sebagai berikut:

a. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Dengan asas adil maka akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

b. Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan internal konsistensi yang berlaku.

2. Metode Kompensasi/ Sistem Imbalan

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak, yaitu sebagai berikut:

a. Metode tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan yang dimiliki karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standar.

b. Metode jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Randall dan Susan mengemukakan bahwa ada berbagai metode yang digunakan untuk mengevaluasi jabatan tradisional diantaranya:

a. Metode rangking

Salah satu pendekatan rangking mengandalkan nilai pasar masing-masing jabatan. Kemungkinan lain, jabatan dapat ditentukan rangkingnya berdasarkan variabel- variabel semacam tingkat kesulitan, kepentingan bagi keberhasilan organisasi, dan keterampilan yang dibutuhkan.

b. Metode klasifikasi jabatan

Metode klasifikasi jabatan mirip dengan metode rangking, kecuali bahwa kelas atau tingkat disusun terlebih dahulu dan diuraikan pekerjaan, selanjutnya dikelompokkan menurut kelas atau tingkatan tersebut. Kelebihan khusus dari metode ini adalah metode

tersebut dapat diterapkan pada jumlah besar dan beraneka ragam jabatan.

c. Metode perbandingan faktor

Pendekatan ini menggunakan faktor-faktor yang biasa dikompensasi, atau atribut jabatan, untuk mengevaluasi nilai relatif jabatan yang ada di dalam organisasi. Meskipun organisasi yang berbeda mempunyai pilihan berbeda, faktor-faktor yang bisa dikompensasi harus berhubungan dengan pekerjaan dan dapat diterima semua pihak yang berkepentingan.

d. Metode rating angka

Metode ini terdiri dari pemberian nilai angka untuk faktor-faktor yang bisa dikompensasi dan ditentukan sebelumnya, kemudian dijumlahkan sampai muncul nilai keseluruhan suatu jabatan. Faktor-faktor yang bisa dikompensasi mungkin diadaptasi dari rencana evaluasi angka yang sudah ada, atau mungkin dirancang untuk merefleksikan nilai-nilai unik suatu organisasi. Tanpa memandang bagaimana nilai-nilai itu muncul, faktor-faktor tersebut harus diberi bobot seiring dengan tingkat kepentingannya.

e. Metode hay guide chart-profile

Secara operasional, sistem hay mengandalkan tiga faktor utama yang bisa dikompensasi : pemecahan masalah, kecakapan teknik, dan pertanggungjawaban. Nilai angka ditentukan untuk tiap jabatan, dengan menggunakan tiga faktor tersebut dan sub-sub faktornya. Keunggulan utama sistem ini adalah bahwa orang menerima dan menggunakannya secara luas.

3. Jenis-Jenis Sistem Imbalan

Jenis-jenis kompensasi yang diberikan kepada karyawan antara lain :

a. Imbalan Ekstrinsik

- 1) Imbalan ekstrinsik yang berbentuk uang, antara lain:
 - a) Gaji
Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, diberikan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.
 - b) Upah
Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpendoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya, bisa juga dibayarkan kepada pegawai secara perjam, perhari, dan persetengah hari.
 - c) Honor
 - d) Bonus
 - e) Komisi
 - f) Insentif, dan sebagainya.
- 2) Imbalan ekstrinsik yang bentuknya sebagai benefit atau tunjangan pelengkap, Contoh :
 - a) Uang Cuti
 - b) Uang Makan
 - c) Uang Transportasi atau antar jemput
 - d) Asuransi
 - e) Jamsostek
 - f) Uang pensiun
 - g) Rekreasi
 - h) Beasiswa, dan lain-lain

b. Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk instrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, tanggungjawab, tantangan, otonomi, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik dan lain-lain.

E. Imbalan Dengan Kinerja

Individu mempersepsikan suatu hubungan yang kuat antara kinerja dan ganjaran yang mereka terima jika motivasi harus dimaksimalkan. Dasar teori yang digunakan adalah Robbins (1998), menyatakan bahwa dari banyak literatur mengindikasikan faktor-faktor penting kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Sedangkan kinerja karyawan dikutip dari Bernardin dan Russel, (1993). Maka, hubungan antara ganjaran dengan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Dengan adanya manfaat ganjaran maka akan timbul hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan.
2. Perusahaan mengharapkan agar ganjaran yang diberikan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari nilai ganjaran yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.
3. Karyawan mengharapkan agar pekerjaan yang dikerjakannya memperoleh imbalan/ ganjaran yang lebih dan setara dengan apa yang telah dikerjakan untuk perusahaan. Sehingga, karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

BAB XI

KOMITMEN ORGANISASIONAL

A. Pendahuluan

Dalam dunia kerja dibutuhkan komitmen yang tinggi bagi para pekerjanya. Pemahaman komitmen dalam organisasi sangatlah penting, karena akan berpengaruh terhadap kinerja para pekerjanya dan akan menciptakan suatu suasana yang kondusif. Komitmen seorang pekerja sangat penting untuk menumbuhkan rasa percaya diri akan kualitas yang ia kerjakan dan komitmen tersebut berpengaruh dalam perilaku seseorang untuk bekerja sesuai dengan yang telah ditugaskan.

B. Pengertian Komitmen

Banyak para ahli mengemukakan arti dari komitmen terhadap organisasi. Armstrong (1991) menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai ada 3 (tiga) area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja:

1. Kepercayaan, pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya.
2. Keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai kontrak hidupnya. Pada konteks ini orang akan memberikan waktu, kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja diorganisasi atau dikorbankan ke organisasi tanpa mengharapkan imbalan personal.
3. Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi.

Jadi pengertian komitmen lebih dari sekedar menjadi anggota saja, tetapi lebih dari itu orang akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat upaya yang tinggi bagi

kepentingan organisasi, demi memperlancar mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pada definisi di atas dapat dilihat bahwa komitmen organisasi itu dijelaskan melalui pada tataran afektif (Allen & Mayer, 1990 yang dikutip oleh Feinstein, 2004) yaitu kepercayaan dan penerimaan orang atas nilai dan tujuan organisasi, sehingga membuat orang itu untuk betah dan tetap ingin bertahan di organisasi. Pada sisi lain ternyata komitmen organisasi juga dapat dijelaskan pada tataran kontinuasi.

Selain itu, komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg dan Baron, 2003, h.160). Menurut Daft (2003, 11) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi. Sedangkan menurut Blau dan Boal dalam Sopiah (2008) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Summers dan Acito dalam Sutrisno, Edy (2010).

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan-tujuan perusahaan. Maka pada intinya beberapa definisi komitmen dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu

proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi.

C. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi

Menurut Michaels dalam Budiharjo (2003), ciri-ciri komitmen organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangi pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja.
2. Ciri-ciri komitmen dalam kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.
3. Ciri-ciri komitmen pada organisasi antara lain : selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Bashaw dan Grant dalam Sopiah (2008) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah

pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Gary Dessler (2007) mengemukakan cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. *Make it charismatic*: Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*: segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*: Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two way communications*: jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*: jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
6. *Build value homogeneity*: Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and share alike*: sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.

8. *Emphasize barnraising, cross utilization, and teamwork*: organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi organisasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat yang kering”. Semua organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi.
9. *Get together*: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dll. Yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
10. *Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing*: setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuatu dengan kapasitas masing-masing.
12. *Provide first year job challenge*: karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapannya, dan kebutuhannya. Beri bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.
13. *Enrich and empower*: ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan.
14. *Promote from within*: bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar.

15. *Provide developmental activities*: bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.
16. *The question of employee security*: bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.
17. *Commit to people first values*: membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi positif terhadap organisasi.
18. *Put in writing*: data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar lisan.
19. *Hire "Right-Kind Managers"*: bila pimpinan ingin menawarkan nilai-nilai, kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll. Pada bawahannya, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. *Walk the talk*. Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Sopiah (2008) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

D. Unsur - Unsur Komitmen

1. Identifikasi

Identifikasi, yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Pareek, 1994).

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan

mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan (Sutarto, 1989). Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula (Steer, 1985).

3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyo-soebroto, 1987). Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

E. Pendekatan Terhadap Komitmen

Allen dan Meyer (1990 dalam Yuwono, 2005) merumuskan tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Komponen-komponen tersebut adalah:

1. Komitmen afektif, berkaitan dengan keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginannya sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Individu merasakan adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai-nilai organisasi.
2. Komitmen *continuance*, suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Komitmen ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefit analysis*.
3. Komitmen normatif, komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Dia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ough to*). Tipe komitmen ini lebih dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan secara pribadi.

Komitmen merupakan usaha untuk menumbuhkan suatu kepercayaan dan keinginan untuk mencapai tujuan. Komitmen pada organisasi ditandai dengan adanya loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi. Komitmen pada organisasi tidak hanya menyangkut pada kesetiaan karyawan tetapi juga melibatkan hubungan komunikasi yang harmonis. Karyawan harus memiliki kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi. Adanya keyakinan yang kuat membuat seseorang mempunyai motivasi, dari keyakinan dan motivasi tersebut seseorang mempunyai komitmen untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Komitmen seseorang sangat dibutuhkan dalam ruang lingkup organisasi, karena dengan adanya komitmen maka seseorang memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja untuk dapat mengembangkan potensi dirinya dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Employee Engagement

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Keterlibatan pegawai ini disebut juga dengan *employee engagement*.

Terdapat suatu definisi yang sering digunakan oleh salah satu lembaga konsultan yang bergerak dalam bidang sumber daya manusia yaitu *Gallup Organization*. *Gallup Organization* menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai *engagement* merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka (Tritch dalam penelitian Meuthia, (2013). Definisi ini sejalan dengan definisi yang dikemukakan oleh Harter dkk (2009) yang menyatakan *engagement* sebagai keterlibatan seorang karyawan serta kepuasan pada pekerjaan yang dilengkapi dengan antusiasme.

Tokoh lain yang menyebutkan definisi *employee engagement* adalah Marciano (2010) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai berikut: "*The extent to which one is committed, dedicated, and loyal to one's organization, supervisor, work, and colleagues*". Pengertian dari Marciano (2010) ini dapat diartikan sejauh mana seseorang berkomitmen, mendedikasikan dirinya dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerjanya.

Dvir, Eden, Avolio & Shamir dalam Givens RJ (2008) mendefinisikan *engagement* dalam istilah "*high level of activity, initiative and responsibility*". Secara lebih spesifik Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker dalam Mujiasih dan Ratnaningsih (2012) mendefinisikan *employee engagement* sebagai positvitas, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan dengan *vigor, dedication dan absorption*.

Pengertian *employee engagement* ini juga dikemukakan oleh Hewitt Associate dalam Bedarkar dan Pandita (2014) yang mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sikap

positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi.

Dalam penelitian yang dijalankan oleh Jankingthong dan Rurkkhum (2012), dijelaskan fungsi perusahaan mengetahui tingkat *engagement* karyawan adalah untuk mengetahui kinerja karyawan karena keterikatan karyawan memang dapat memicu kinerja yang positif dari karyawan.

Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja atau organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen. Menurut Kahn (dalam Mujiasih dan Ratnaningsih, 2012) *employee engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Sedangkan Hewitt Associate dalam Bedarkar dan Pandita (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai keinginan karyawan untuk *say* (berbicara positive mengenai organisasi), *stay* (keinginan untuk menjadi anggota dari organisasi, dan *strive* (berbuat melebihi harapan organisasi). *Employee engagement* juga dikaitkan dengan dorongan motivasi internal yang tinggi menurut Colbert, Mount, Harter, Witt & Barrick dalam Jeremy et al (2014).

Hal ini sejalan dengan Wellins dan Concelman (dalam Little & Little, 2006) yang mengatakan bahwa *employee engagement* adalah dorongan ilusi yang memotivasi karyawan untuk menunjukkan *performance* yang tinggi. Dorongan ini merupakan gabungan dari komitmen, loyalitas, produktivitas dan kepemilikan. Definisi ini kemudian ditambahkan dengan memasukkan perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi.

Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat *Engagement*

Seorang karyawan yang *engaged* akan merasa loyal dan peduli dengan masa depan organisasinya. Karyawan tersebut memiliki kesediaan untuk melakukan usaha ekstra demi tercapainya tujuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Gallup (2005, dalam Rich dan Lepine, 2010) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu:

1. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan *level* yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

2. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah penunggu gua "*cave dweller*". Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setia harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

Pengukuran *Employee Engagement*

Pengukuran indikator pada variabel *employee engagement* akan menggunakan penelitian menurut Schaufeli (2010), mendefinisikan 3 dimensi dari *employee engagement* sebagai berikut:

1. Aspek *Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-

sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. Aspek *Dedication*, aspek ini ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.
3. Aspek *Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu.

BAB XII

KEPUASAN KERJA

A. Pendahuluan

Kepuasan kerja merupakan suatu hasil kinerja seseorang kepada organisasi/perusahaan yang ia masuki. Kepuasan kerja sangat penting dipelajari dalam berperilaku organisasi karena hal ini akan mengetahui pentingnya tingkat kinerja seseorang dan komitmen seseorang pada suatu pekerjaan yang ia lakukan.

B. Pengertian Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl : mengartikan kepuasan kerja sebagai “the way an employee feels about his or her job”. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Stephen Robbins : Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan Pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh Pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

C. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukarnya tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

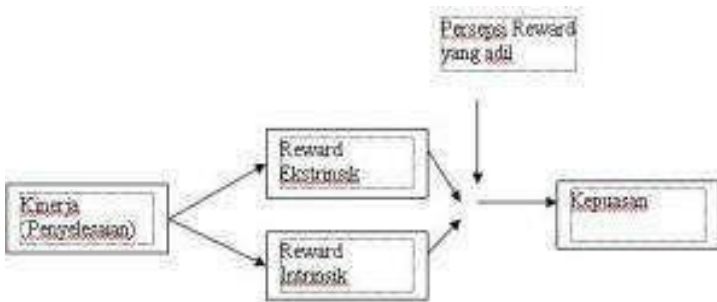
D. Profil Kepuasan Kerja Individu

Theory of Work Adjustment didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Hubungan tersebut dimulai ketika individu memperlihatkan kemampuan atau keahlian yang memungkinkan untuk memberikan tanggapan terhadap kebutuhan kerja dari suatu lingkungan kerja. Dari lain pihak, lingkungan kerja menyediakan pendorong atau penghargaan tertentu seperti gaji, status, hubungan pribadi, dan lain-lain dalam hubungannya dengan kebutuhan individu. Jika individu memenuhi persyaratan kerja, maka karyawan akan dianggap sebagai pekerja-pekerja yang memuaskan dan diperkenankan untuk tetap bekerja di dalam badan usaha. Di lain pihak, jika

kebutuhan kerja memenuhi kebutuhan individu atau memenuhi kebutuhan kerja, pekerja dianggap sebagai pekerja-pekerja yang puas. Individu berharap untuk dievaluasi oleh penyelia sebagai pekerja yang memuaskan ketika kemampuan dan keahlian individu memenuhi persyaratan kerja. Apabila pendorong-pendorong dari pekerjaan memenuhi kebutuhan kerja dari individu, mereka diharapkan untuk jadi pekerja yang puas. Seorang karyawan yang puas dan memuaskan diharapkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika kemampuan dan persyaratan kerja tidak seimbang, maka pengunduran diri, tingkat pergantian, pemecatan dan penurunan jabatan dapat terjadi. Model Theory of Work Adjustment mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja.

E. Kepuasan Dan Kinerja

Teori pengharapan Vroom mengasumsikan bahwa reward menyebabkan kepuasan dan bahwa dalam beberapa hal kinerja menghasilkan reward, maka kemungkinan yang terjadi di antara kepuasan dan kinerja adalah melalui variabel ketiga yaitu reward. Secara sederhana digambarkan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan reward, yang pada gilirannya akan mengarahkan kepada kepuasan, rumusan ini menyatakan bahwa kinerja menyebabkan kepuasan melalui variabel perantara yaitu reward.



Gambar 4. Hubungan antara Kepuasan dan Kinerja

		kelompok.
Pembuatan keputusan	Secara mufakat	Berdasar otoritas dalam kelompok dengan partisipasi minimal dari anggota kelompok
	Difasilitasi, saling dan saling memberi dukungan	Saling mengabaikan
Toleransi konflik	Toleransi terhadap perbedaan/konflik	Toleransi terhadap konflik rendah, usaha dilakukan untuk menghindari, mengingkari, menekan atau mengesampingkan kontroversi
Kekuatan	Ditentukan oleh kemampuan anggota, kekuatan sama	Ditentukan oleh kedudukan dalam kelompok
Evaluasi	Sering, semua anggota berperan dalam evaluasi dan pengambilan keputusan bagaimana meningkatkan fungsi kelompok	Minimal, evaluasi kalau ada hanya dilakukan oleh yang mempunyai otoritas tinggi
Kreatifitas	Didorong, difasilitasi interpersonal	Tidak didorong, individu takut

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa :

1. Kinerja menyebabkan reward (ekstrinsik dan intrinsik). Reward ekstrinsik seperti gaji, promosi, status dan jaminan sedangkan reward intrinsik bisa berbentuk aktualisasi diri, pengakuan, andil dalam pengambilan keputusan dll.
2. Hubungan antara reward dengan kepuasan ini selanjutnya dimoderasi oleh persepsi atas reward yang adil. Artinya, ketika seseorang merasa bahwa reward yang diberikan

tidak adil (tidak sebanding) dengan kinerja yang ditunjukkannya maka kepuasan akan cenderung lemah, dan sebaliknya, jika seseorang merasa bahwa reward yang diberikan sebanding (adil) dengan kinerja yang ditunjukkannya maka ia akan cenderung puas.

3. kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah dan banyaknya reward seperti apa yang dianggap wajar oleh karyawan. Artinya, meskipun reward yang diterima kecil namun karyawan merasa bahwa reward tersebut wajar dengan kerjanya maka kepuasan akan tetap terjaga. Model pengukuran kepuasan seperti ini dapat menggunakan kalimat "berapa banyak sekarang ??" dan "seharusnya berapa ??"

Karyawan akan merasa puas apabila menerima ganjaran yang sesuai. Ganjaran merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengertian kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Tujuan ganjaran adalah untuk membentuk perusahaan mencapai satu tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan. Adanya kompensasi membuat karyawan termotivasi dalam pekerjaannya. Dari kompensasi, merupakan pencerminan dari nilai pekerjaan seseorang dan kepuasan kinerja karyawan. Apabila kompensasi disalurkan dengan tepat, maka karyawan dapat termotivasi lebih agar tujuan yang ingin di capai oleh organisasi tersebut bisa tercapai. Apabila kompensasi/gaji terlambat untuk diberikan maka akan berdampak kepada prestasi karyawan, kinerja yang menurun dan kepuasannya pun kurang baik. Kepuasan kerja berkaitan dengan hal positif yang dirasakan dalam organisasi merupakan suatu hasil yang dicapai. Kepuasan kerja berarti meningkatnya efektivitas pekerjaan sehingga tujuan yang ingin dicapai bisa terwujud. Apabila kepuasan dalam bekerja bisa tercapai, maka karyawan akan mendapat penghargaan. Hal ini akan membuat mereka termotivasi dalam bekerja selanjutnya. Oleh karena itu, organisasi harus mampu

menciptakan keyakinan bahwa tujuan organisasi adalah tujuan para karyawannya juga, sehingga terjadi hubungan yang selaras dan akan menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi/tempat ia bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Chan L.L.M., Shaffer M.A. and Snape E. 2004. *In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance*, International Journal of Human Resource Management 15 (1): 17-35.
- Coetzee, M. 2005. *Employee Commitment*, University of Pretoria Ltd.
- Davis, K. dan Newstrom John W. 2002. *Perilaku Dalam Organisasi*, Terjemahan Juniati, Jakarta: Erlangga.
- Daft, R. 2006. *Organization Theory and Design*, Vanerbilt University.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Everitt, Brian S. and Skrondal, Anders. 2010. *The Cambridge Dictionary of Statistics*, New York: Cambridge University Press.
- Fraenkel, Jack R. and Norman E. Wallen. 2006. *How to design and Evaluate Research in Education, Sixth Edition*, Boston: McGraw Hill.
- Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. 2004. *Management, Seventh Edition, Terjemahan Gina Gania*, Jakarta: Erlangga.
- Khasanah, U. 2004. *Etos Kerja Arena menuju Puncak Prestasi*, Yogyakarta: Harum Grup.
- Kreitner, R. & Kinicki A. 2000. *Organizational Behavior 5th edition*, Boston: Mc Graw-Hill.
- Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo, (2003), *Perilaku Organisasi, Dalam: Early Suandy (penterjemah)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniasari, L. 2004. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Scurity terhadap Intensitas Turn Over di PT. Indo C*, Disertasi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Airlangga.
- Kunarto, 2001, *Perilaku organisasi POLRI*, Jakarta: Cipta Manunggal.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.

- Malik, Muhammad Luthfi, 2013. *Etos kerja, pasar dan masjid*, Jakarta: LP3ES.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Meyer, J.P. and Allen N.J. 2007. *Commitment in the Workplace Theory Reserch and Application*, California: Sage Publications.
- Morrison, E . 2007. *Organizational Citizenzhip Behavior as Critical Link between HRM Practices and Service Quality*. *Joumal Human Resource Managemenf*, Vol 35, p 493-512.
- Mowday, R.T. Porter, P.W. and Steers, R.M. 2002. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Abseteeism and Turn Over*, California: Academic Press, San Diego.
- Munandar, A.S. 2008, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Universitas Indonesia, Jakarta.

BIOGRAFI PENULIS



Bintang Narpati, S.E., M.M. Sebelum menjadi dosen di Universitas Bhayangkara Bekasi, penulis memiliki pengalaman kerja pada bank swasta dan bank BUMN dengan masa kerja hampir dua puluh tahun. Lulus S-1 dari Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, kemudian penulis melanjutkan ke jenjang program Magister Manajemen (S-2) di Universitas Bhayangkara dan lulus tahun 2012 dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selain itu penulis juga memiliki pengalaman sebagai konsultan operasional dan layanan pada Kementerian Perumahan Rakyat. Karya ilmiah yang dipublikasikan adalah berupa jurnal nasional dan internasional. Penulis saat ini aktif sebagai peneliti dan menulis karya ilmiah yang bertujuan untuk memberikan wawasan kepada masyarakat luas.



Dr. Dian Sudiantini
S.Pd.,M.Pd.,CAA.,CMA.,CMR.,CEA.,CQA

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manematika dimulai pada tahun 2005 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke STKIP Kusuma Negara S1 Pendidikan matematika Lulus tahun 2012, dan melanjutkan ke Universitas Indra Prasta PGRI S2 lulus tahun 2015 Pendidikan matematika, serta melanjutkan lagi study doctor ilmu ekonomi universitas trisakti jakarta lulus tahun 2020.

Penulis memiliki kepakaran dibidang bidang statistika, dan stratetgik manajemen. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen professional di **universitas bhayangkara jakarta bekesi**, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal

perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menulis buku.



Kardinah Indrianna Meutia, S.Pi., M.M.

Penulis merupakan Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Penulis menempuh jenjang S1 di Universitas Jenderal Soedirman dan lulus pada tahun 2013, kemudian penulis melanjutkan ke jenjang program Magister Manajemen (S-2) di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan lulus pada tahun 2017 dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selain itu penulis juga bekerja di bagian Biro Administrasi Umum Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dengan jabatan Kepala Bagian Kedosenan. Penulis saat ini terus fokus melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi, diharapkan nantinya penulis dapat berkontribusi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yang meliputi kualitas iman/takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.