

BUKU AJAR

PERILAKU ORGANISASI

UU No 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat hak Cipta Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak Terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

BUKU AJAR

PERILAKU ORGANISASI

Dr. Arifin Tahir, M.Si.





deepublish | publisher

Gg. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Hotline: 0838-2316-8088
Website: www.deepublish.co.id
e-mail: deepublish@ymail.com

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

TAHIR, Arifin

Buku Ajar Perilaku Organisasi/oleh Arifin Tahir.--Ed.1, Cet. 1--
Yogyakarta: Deepublish, Agustus 2014.

xiv, 127 hlm.; 23 cm

ISBN 978-602-280-313-3

1. Organisasi

I. Judul
060

Editor : Dr. Sardi Salim, M.Si.
Desain cover : Herlambang Rahmadhani
Penata letak : Cinthia Morris Sartono
Tata Bahasa : Dr. Novri Djafri, M.Pd.I.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Isi diluar tanggungjawab percetakan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

KATA SAMBUTAN

Rektor Universitas Negeri Gorontalo

Pertama-tama marilah kita memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena atas izin, rahmat dan petunjukNYA sehingga kita masih senantiasa berkarya demi kemajuan daerah khususnya Provinsi Gorontalo. Saya selaku Rektor menyambut dengan gembira dan penuh apresiasi atas penerbitan buku dosen di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo .

Penerbitan buku ini dirangkaian dengan program Tahun Buku 2014 Universitas Negeri Gorontalo yang telah dicanangkan pada Januari 2014. Hal ini merupakan suatu gagasan dan upaya yang sungguh-sungguh para dosen sebagai ilmuwan yang patut kita teladani. Betapa tidak, menulis dan menerbitkan karya seperti ini adalah sebuah pekerjaan mulia.

Buku yang ditulis oleh para dosen ini mengulas berbagai macam disiplin ilmu berdasarkan keahlian masing-masing dosen yang bersangkutan. Oleh sebab itu menurut pemahaman saya, buku ini sangat penting untuk dibaca, baik oleh pengambil kebijakan maupun kalangan akademisi dan mahasiswa yang ingin mendalami lebih jauh konsep berbagai disiplin ilmu. Saya berharap kiranya buku ini dapat memberi manfaat bagi masyarakat umum. Akhirnya, atas nama Rektor dan Civitas Akademika Universitas Negeri Gorontalo menyampaikan selamat kepada penulisnya. Semoga usaha dan gagasan yang baik ini dapat disambut dengan penuh suka cita. Selamat membaca.

Gorontalo, Medio Agustus 2014

Rektor Universitas Negeri Gorontalo



16808690

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil Alamin

Tak lupa untuk kesekian kalinya kupersembahkan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada ayahbuda tercinta almarhum Kadir Tahir dan almarhumah Rugaiyah Nasaru karena berkat keduanya saya hadir di dunia dan dapat mempersembahkan karya kecil ini.

Keinginan untuk menulis buku ini sejak tahun 2008, ketika dipercayakan untuk mengampuh mata kuliah Perilaku Organisasi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo. Buku ajar ini diharapkan dapat membantu mahasiswa dalam pencaharian referensi terkait dengan mata kuliah Perilaku Organisasi.

Tema-tema dalam buku ajar ini merupakan hasil kajian dari para pakar Perilaku Organisasi seperti Stephen Robbins, Mifta Thoha dll. Sekalipun demikian buku ini masih tetap menarik untuk dikaji lebih lanjut, oleh sebab itu, kritikan dan saran masih tetap diharapkan untuk perbaikan dimasa-masa yang akan datang.

Begitu besar jasa dibalik penulisan karya kecil ini, untuk itu saya tak pernah melupakan kesabaran dari mereka yakni isteri dan anak-anakku yang telah memberikan kekuatan bathin dalam merampungkan karya sederhana ini. Mereka adalah ; Nursin Une, Sofyani Usulu, Fitria Tahir,SPd, Faizal Tahir,SE, Fakhri Tahir, Fikram Tahir, Fidyah Tahir, serta keceriahan cucu-cucuku yakni : Sasa Putriansyah, Andi ilham Syah dan Sakila Agna Syah yang telah memberikan apresiasi dikala saya kekeringan gagasan.

Tak lupa pula saudara-saudaraku alm Rusdin Tahir, alm Tamrin Tahir, Mien Tahir, alm Aswin Tahir, Fien Tahir,SPd, alm. Ramlin Tahir, Maslin Tahir, Murtin Tahir,SE, Syamsudin Tahir, Jamaluddin Tahir, yang telah memberikan energi dahsyat ketika saya patah

semangat. Dan seluruh keluarga yang terhimpun dalam Forum Kerukunan Keluarga Tahir (FK2T) dan Forum Kerukunan Keluarga Nasaru Serumpun dimana saja berada.

Dan tak lupa pula kepada almamaterku Universitas Negeri Gorontalo, Universitas Negeri Makassar, Universitas Syamratulangi dan Institut Agama Islam Negeri Gorontalo

Semoga kebajikan kalian semua bermanfaat dalam membangun generasi masa depan yang berperilaku dan berkarakter lebih lebih baik. Terima kasih.

Gorontalo, Medio Maret 2014

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, cursive letters that are difficult to decipher but appear to start with 'A' and 'S'.

TINJAUAN MATA KULIAH

A. Deskripsi Singkat Mata Kuliah

Mata Kuliah ini menyajikan tentang pengantar, sejarah dan latar belakang perilaku organisasi, kedudukan manusia dalam organisasi, perilaku individu dalam organisasi, perilaku kelompok dalam organisasi, persepsi dan komunikasi, kepemimpinan dan kekuasaan, nilai, sikap dan kepuasan kerja, motivasi dalam organisasi. Budaya organisasi

B. Kegunaan Mata Kuliah

Dengan mengikuti mata kuliah perilaku organisasi, mahasiswa akan memperoleh wawasan baru serta mampu menjelaskan tentang konsep dasar, kerangka pemikiran Perilaku Organisasi dan penerapannya di dalam organisasi baik pemerintah maupun swasta.

C. Standar Kompetensi

1. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang pengantar, sejarah dan dan latar belakang perilaku organisasi;
2. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang kedudukan manusia dalam organisasi;
3. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang perilaku individu dalam organisasi;
4. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang perilaku kelompok dalam organisasi;
5. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang persepsi dan komunikasi;
6. Mahasiswa mampu menjelaskan kepemimpinan dan kekuasaan;

7. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian nilai, sikap dan kepuasan kerja;
8. Mahasiswa mampu menjelaskan motivasi dalam organisasi;
9. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian budaya organisasi dan nilai-nilai budaya organisasi.

D. Susunan Bahan Ajar

Bahan ajar ini disusun dalam 9 (sembilan) bab, yaitu: Bab I Pengantar, Sejarah Dan Dan Latar Belakang Perilaku Organisasi; Bab II Kedudukan Manusia Dalam Organisasi; Bab III Perilaku Individu Dalam Organisasi; Bab IV Prilaku Kelompok Dalam Organisasi; Bab V Persepsi Dan Komunikasi; Bab VI Kepemimpinan Dan Kekuasaan; Bab VII Nilai, Sikap Dan Kepuasan Kerja; Bab VIII Motivasi Dalam Organisasi; Bab IX Budaya Organisasi.

E. Petunjuk Bagi Mahasiswa

Untuk membantu mahasiswa dalam mempelajari buku ajar ini, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebaga berikut:

1. Bacalah dengan teliti sambil memahami isi dan makna dari setiap bab. Kerjakanlah tes formatif pada akhir setiap bab kemudian melanjutkan ke bab berikutnya.
2. Modul ini harus dipelajari secara sistematis, artinya bab berikutnya hanya dapat dipelajari setelah bab pembelajaran sebelumnya telah dipahami dengan baik.
3. Disarankan untuk mempelajari buku ajar ini secara berkelompok agar diperoleh hasil yang lebih optimal. Untuk pembelajaran secara mandiri, buku ajar ini sebaiknya diperkaya dengan materi pembelajaran serupa dari buku teks yang berbeda.

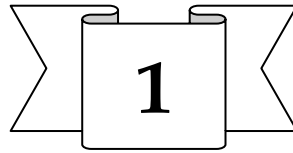
DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN REKTOR UNIVERSITAS GORONTALO	v
KATA PENGANTAR.....	ivii
TINJAUAN MATA KULIAH.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
1 Pengantar dan Latar Belakang Perilaku Organisasi	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Penyajian	2
A. Pengantar Perilaku Organisasi.....	2
B. Latar Belakang dan Sejarah Perilaku Organisasi	4
C. Soal Latihan	10
2 Kedudukan Manusia dalam Organisasi	13
2.1 Pendahuluan	13
2.2 Penyajian	14
A. Hakikat Manusia	14
B. Pengertian Organisasi	21
C. Perubahan Paradigma Orgnaisasi	23
D. Soal Latihan	24
3 Perilaku Individu dalam Organisasi.....	27
3.1 Pendahuluan	27
3.2 Penyajian	28
A. Pengertian Perilaku Organisasi	28
B. Perilaku Individu dalam Organisasi	31

	C.	Sifat-Sifat Individu Dalam Organisasi	35
	D.	Kepribadian.....	39
	E.	Determinan Kepribadian	41
	F.	Soal Latihan	43
4		Perilaku Kelompok dalam Organisasi	45
	4.1	Pendahuluan.....	45
	4.2	Penyajian.....	46
		A. Teori Pembentukan Kelompok	46
		B. Bentuk-Bentuk Kelompok	49
		C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kelompok	51
		D. Soal Latihan dan Kasus.....	52
5		Persepsi dan Komunikasi	53
	5.1	Pendahuluan.....	53
	5.2	Penyajian.....	54
		A. Persepsi	54
		B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi	55
		C. Kesalahan Persepsi.....	60
		D. Komunikasi	60
		E. Proses dan Unsur-unsur Komunikasi	61
		F. Soal Latihan	62
6		Kepemimpinan dan Kekuasaan	65
	6.1	Pendahuluan.....	65
	6.2	Penyajian.....	66
		A. Pengertian Kepemimpinan	66
		B. Teori-Teori Kepemimpinan	67

	C.	Kepemimpinan Transparansi	69
	D.	Rekonstruksi Kepemimpinan Transparansi	70
	E.	Pengertian Kekuasaan.....	72
	F.	Sumber Kekuasaan	73
	G.	Soal Latihan	74
7		Nilai, Sikap dan Kepuasan Kerja	75
	7.1	Pendahuluan	75
	7.2	Penyajian	76
	A.	Pengertian Nilai.....	76
	B.	Nilai dan Norma	77
	C.	Etika dan Moral.....	80
	D.	Pengertian Sikap (<i>Attitude</i>).....	82
	E.	Pengertian Kepuasan Kerja	84
	F.	Faktor-faktor Kepuasan Kerja	87
	G.	Soal Latihan	89
8		Motivasi	91
	8.1	Pendahuluan	91
	8.2	Penyajian	92
	A.	Pengertian Motivasi	92
	B.	Teori Motivasi.....	93
	C.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	103
	D.	Soal Latihan	104
9		Budaya Organisasi	105
	9.1	Pendahuluan	105
	9.2	Penyajian	106
	A.	Pengertian Budaya Organisasi	106

B.	Nilai Budaya.....	109
C.	Dimensi Nilai Budaya.....	110
D.	Tiga Jenjang Budaya.....	111
E.	Karakteristik Budaya organisasi.....	111
F.	Budaya Kerja.....	113
G.	Soal Latihan.....	114
DAFTAR PUSTAKA.....		115
GLOSARIUM.....		119
CURRICULUM VITAE.....		127



Pengantar dan Latar Belakang Perilaku Organisasi

1.1 Pendahuluan

- 1) Deskripsi Singkat : Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang pengantar, sejarah dan latar belakang perilaku organisasi.
- 2) Relevansi : Pada bagian ini dibahas tentang pengantar, sejarah dan latar belakang perilaku organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengantar, sejarah dan latar belakang perilaku organisasi, bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi
- 3) Kompetensi Dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang pengantar, sejarah dan dan latar belakang perilaku organisasi

1.2 Penyajian

A. Pengantar Perilaku Organisasi

Akhir-akhir ini perkembangan perilaku organisasi semakin terasa kemajuannya bahkan telah menjadi sesuatu hal yang ramai dibicarakan orang, bukan saja di kalangan akademisi tetapi para politisi dan para birokrasi pun berbicara tentang perilaku organisasi. Ini disadari karena disamping perilaku organisasi ini mudah dipahami, juga persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin ruwet, ditambah pula berbagai persoalan-persoalan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku berlanjut menjadi tantangan utama yang sering dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta dewasa ini. Oleh sebab itu seorang pimpinan sangat dituntut peranannya untuk bagaimana memahami perilaku organisasi.

Robbins (2007:17) mengemukakan, memahami perilaku organisasi bagi seorang manajer merupakan hal yang sangat penting. Pandangan sepintas terhadap sedikit perubahan dramatis yang sekarang ini terjadi di banyak organisasi mendukung pertanyaan ini. Sebagai contoh, karyawan bisa menjadi lebih tua; semakin banyak wanita dan orang kulit berwarna berada di lingkungan kerja; pengecilan ukuran perusahaan dan penggunaan pekerja temporer yang begitu banyak melemahkan ikatan kesetiaan yang dulunya mempererat karyawan dengan para pemberi kerja, serta kompetisi global yang mengharuskan karyawan lebih fleksibel dan belajar menanggulangi perubahan yang cepat. Dengan demikian tantangan yang sangat menonjol dihadapi oleh para pimpinan dalam setiap organisasi adalah masalah perilaku manusia itu sendiri.

Manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki

dunia organisasi maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang. Perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri.

Warren Bennis (Thoha, 2007:3) meramalkan bahwa 25 sampai 50 tahun mendatang kita semua akan ikut berpartisipasi menyaksikan akhir hayat dari birokrasi, dan kita akan mengetahui terbitnya suatu sistem sosial yang lebih baik dari abad kita sekarang ini. Selanjutnya Bennis menandakan bahwa perubahan mendasar dari konsep-konsep nilai organisasi adalah di dasarkan pada kemanusiaan yang menghapuskan sifat-sifat depersonalisasi dari mekanisme sistem birokrasi.

Ramalan Bennis di atas seakan menempatkan factor manusia dalam organisasi bukannya semakin ditinggalkan melainkan semakin mendapat tanggapan yang hangat bagi para pemerhati dan para akademisi untuk mendiskusikan berbagai teori-teori organisasi di masa yang akan datang.

Selanjutnya masih dalam Thoha, berpendapat terdapat tiga dimensi pokok dalam setiap mendiskusikan teori organisasi yang tidak bisa diabaikan. Ketiga dimensi itu antara lain dimensi teknis, dimensi konsep, dan dimensi manusia. Jika ketiga dimensi itu berintegrasi, maka akan mampu menimbulkan suatu kegiatan organisasi yang efektif. Dimensi teknik menekankan pada skill yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi. Dimensi ini berisi skill para anggota yang secara teknis yang diperlukan menggerakkan organisasi, misalnya keahlian komputer, pemasaran, engineering, dan lain sebagainya. Tanpa skill yang

dimiliki oleh anggota organisasi maka pasti organisasi akan stagnan. Dimensi kedua adalah dimensi konsep, yang merupakan motor penggerak dari dimensi pertama dan amat erat hubungannya dengan dimensi ketiga yakni dimensi manusia. Jika para birokrasi dalam bekerja hanya mengandalkan dimensi pertama, dan mengabaikan dimensi kedua, atau bahkan menelantarkan dimensi ketiga, maka akan menimbulkan suatu iklim yang tidak respektif terhadap faktor pendukung utama organisasi yakni manusia. Oleh sebab itu ilmu perilaku organisasi mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif tersebut, dengan menarik sebagian pandangannya terpusat pada perilaku manusia itu sendiri sebagai dimensi ketiga dalam sesuatu organisasi. (Thoha,2007:4).

B. Latar Belakang dan Sejarah Perilaku Organisasi

Minat untuk mempelajari perilaku manusia sebenarnya bisa ditelusuri sejak dari awal periode sejarah. Hal ini dapat kita jumpai dari buah karya filosof Yunani Plato, dimana filosof ini membagi jiwa manusia menjadi 3 bagian, yakni ; *Philosophic* (filsafat), keinginan untuk mencapai ilmu pengetahuan, *Sprited* (ambisi), aspek jiwa manusia yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi dan *Appetite* (nafsu makan), suatu keinginan manusia untuk memenuhi selera seperti makann, minum, seks dan uang. (*the philosophie, the ambitious, and the lovers of gain*. (dalam Indrawijaya, 1989: 14 dan Thoha, 2007 : 11)

Dari konsep filosofi di atas, Plato menggolongkan manusia atas tiga tipe yakni, filosofis, ambisius, dan pencinta keberuntungan. (*lovers of gain*)

Menurut Thoha (2007), Pada abad ke 20 muncul konsep-konsep baru tentang perilaku manusia dan organisasi antara lain *Max Weber* di Jerman, *Henri Fayol* di Perancis dan *Frederyc Taylor* di

Amerika Serikat. Selanjutnya Thoha menguraikannya sebagai berikut:

a. Max Weber

Weber sebagai pemikir dalam ilmu sosial lebih banyak orientasi pemikirannya menekankan kepada penjelasan mengenai organisasi dibanding dari pengembangan suatu prinsip yang bisa dipakai untuk mencapai tujuan praktis. Dua aspek dari hasil kerja Weber yang relevan dengan perilaku organisasi yakni : *Pertama*, sebagai seorang ahli ilmu sosial, ia tertarik untuk menjelaskan preskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar. *Kedua*, dia terkesan akan kelemahan-kelemahan manusia dengan pertimbangan-pertimbangan yang kadang-kadang tidak realitas dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi.

Secara teori, suatu birokrasi mempunyai berbagai sifat yang dapat dibedakan dari ketentuan-ketentuan lain dari suatu organisasi. Beberapa sifat yang amat penting dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Adanya spesialisasi, atau pembagian kerja.
2. Adanya hirarki yang berkembang
3. Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan
4. Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas.
5. Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan.

Aspek-aspek perilaku yang dicerminkan dari birokrasi Weber dapat dilihat dari penekanan Weber pada struktur yang ditimbulkan dari rasa tidak percaya kepada kesanggupan dan kemampuan manusia untuk menciptakan rasionalitas tertentu, mendapatkan informasi yang baik, dan membuat keputusan yang obyektif. Premis perilakunya yang nampak adalah bahwa

seseorang itu membutuhkan bantuan untuk sampai kepada pertimbangan-pertimbangan yang baik. Struktur adalah jawabannya. Dengan cara mengatur tata hubungan kerja di dalam suatu organisasi dan dengan cara spesialisasi prosedur dan aturan-aturan, maka keputusan akan dapat dibuat secara konsisten dan sistimatis.

Unsur yang sangat berperan dalam suatu organisasi dan sangat meyakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dipunyai oleh para pejabatnya. Untuk itu Weber berpendapat bahwa seorang pejabat dapat memperoleh otoritas dengan mengidentifikasi sumber-sumber otoritas sebagai berikut :

1. Otoritas yang rasional dan sah, hal ini diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seseorang pejabat didalam suatu hierarki;
2. Otoritas yang tradisional, ini diciptakan oleh kelas-kelas dalam masyarakat dan juga oleh adat kebiasaan;
3. Otoritas kharismatik, ini ditimbulkan oleh potensi kepribadian dari pejabat.

b. Henry Fayol

Buku yang sangat terkenal hasil karya Henry Fayol adalah Administrasi Industri dan Umum (*General and Industrial Administration*) tahun 1919, buku ini begitu sangat mempengaruhi pemikiran-pemikiran manajemen di Eropa.

Menurut Luther Gulick (dalam Thoha (2007), orientasi sistem fungsional sangat berhasil dalam menciptakan batas-batas dalam usaha-usaha riset tentang manajemen untuk beberapa tahun mendatang. Dan teori administrasi yang diusulkan oleh Fayol ini umumnya dikenal sebagai pendekatan fungsional.

Fayol mencetuskan 14 prinsip yang terkenal, yaitu:

1. Spesialisasi/pembagian kerja, Dengan adanya spesialisasi ini diharapkan dapat meningkat produktivitas kerja dan efisiensi.
2. Wewenang, Wewenang adalah hak dari para manajer untuk memberi perintah dan juga berhak menuntut kepatuhan kepatuhan dari yang diperintah. Wewenang disatu pihak menimbulkan tanggung jawab kepada pihak lain, yaitu tanggung jawab untuk melaksanakan perintah. Ada dua macam wewenang yaitu; wewenang formal dan wewenang pribadi. Wewenang formal adalah wewenang Yang didapat dari atasannya untuk memberi perintah kepada orang lain. Wewenang pribadi adalah wewenang yang didapat oleh seseorang karena pengetahuannya, pengalamannya, dan sebagainya.
3. Disiplin, Prinsip ini menekankan bahwa anggota organisasi harus menghormati aturan dan kesepakatan yang mengatur organisasi itu.
4. Kesatuan Komando, Setiap orang dalam organisasi hanya menerima perintah dari satu atasan saja.
5. Kesatuan arah, Hanya ada satu orang pimpinan dengan satu rencana untuk semua kegiatan kelompok organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Kepentingan umum diatas kepentingan pribadi, Semua anggota organisasi harus selalu mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Hal ini harus dilakukan karena tanpa adanya komitmen seperti itu, suatu organisasi tidak dapat maju dan berkembang.

7. Pemberian upah, Pemberian upah ini harus sesuai dengan usaha yang telah dikeluarkan dan sedapat mungkin memuaskan kedua belah pihak.
8. Sentralisasi, Adanya pemusatan kekuasaan, yaitu pada top manajer. Prinsip ini hanya berlaku di perusahaan kecil. Pada perusahaan besar biasanya diterapkan desentralisasi.
9. Rantai skala, Menunjukkan garis wewenang dalam organisasi yang menunjukkan kedudukan dari pimpinan puncak sampai ketingkat bawah. Garis wewenang ini harus merupakan rantai komunikasi yang berjalan lancar dari atas sampai ke bawah dan sebaliknya.
10. Ketertiban, Maksud prinsip ini adalah manusia dan bahan-bahan harus berada ditempat dan pada waktu yang tepat.
11. Keadilan, Maksud prinsip ini adalah para manajer harus bersikap adil terhadap semua bawahannya dalam setiap hal.
12. Kestabilan organisasi, Organisasi harus menjaga supaya turn over yang terjadi tidak terlalu tinggi, karena tidak baik untuk kelancaran kegiatan perusahaan.
13. Inisiatif, Setiap anggota dalam organisasi berhak diberi kesempatan membuat rencana dan melaksanakannya.
14. Semangat kesatuan, Harus diciptakan rasa bangga terhadap organisasinya, karena dapat meningkatkan persatuan.

Pandangan-pandangan Fayol dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi-administratif. Dia 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-kegiatan keuangan yang berhubungan dengan masalah-masalah permintaan dan pengendalian kapital.

- 3) Unit-unit keamanan dan perlindungan
- 4) Fungsi perhitungan, dan
- 5) Fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi dan pengendalian.

c. *Frederick Winslow Taylor*

Frederick Winslow Taylor dari Amerika Serikat mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah (*Principle of Scientific Management*). Taylor mengusulkan 3 hal sebagai tujuan dari gerakannya, antara lain :

- 1) Untuk menegaskan lewat contoh-contoh yang sederhana, bahwa Amerika Serikat telah dirugikan banyak sekali akibat karena tidak adanya efisiensi di hampir setiap usaha pada tiap harinya.
- 2) Mencoba untuk meyakinkan kepada masyarakat Amerika Serikat bahwa pengobatannya terletak pada manajemen yang sistematis bukan pada usaha mencari orang-orang yang istimewa.
- 3) Untuk membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat yang berdasarkan pada hukum-hukum yang jelas, aturan-aturan dan prinsip-prinsip. Dan untuk menunjukkan bahwa prinsip-prinsip manajemen ilmiah adalah bisa diterapkan pada setiap bentuk aktifitas manusia.

d. *Gerakan Hubungan Kemanusiaan*

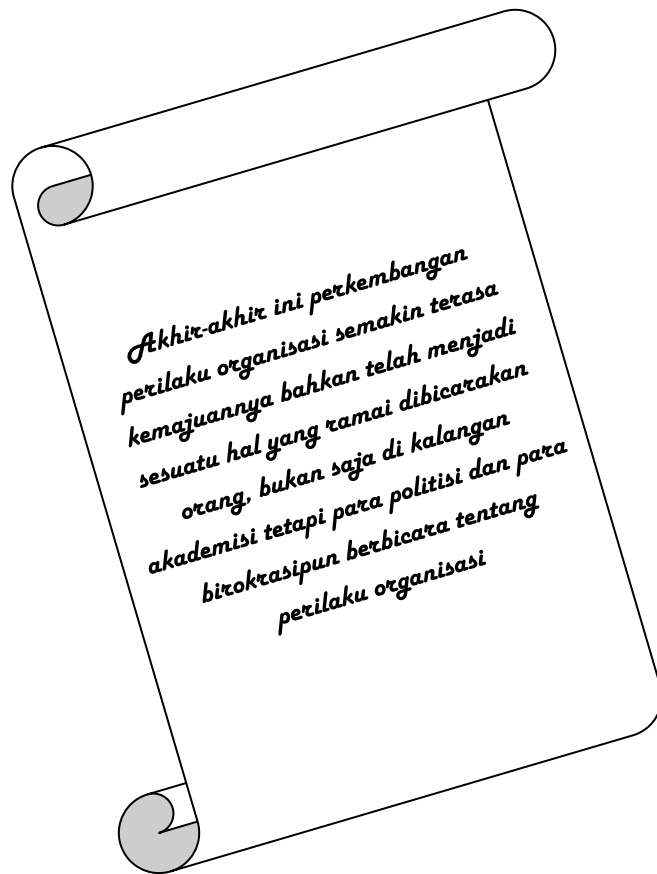
Perkembangan sejarah berikutnya di tandai dengan gerakan hubungan kemanusiaan (*the human relations movement*). Gerakan ini dalam praktik manajemen memberikan penekanan pada kerja sama dan semangat kerja atau moral karyawan. Penekanan ini dapat digolongkan ke dalam aspek hubungan kemanusiaan tersebut.

Raymond Miles (dalam Thoha, 2007) menyatakan bahwa pendekatan hubungan kemanusiaan secara sederhana menempatkan karyawan sebagai manusia. Tidak sebagai mesin yang dipergunakan dalam berproduksi, memahami kebutuhan-kebutuhan manusia yang ingin dianggap ada dan merasa diperhatikan dengan cara didengarkan dan diperhatikan keluhan-keluhannya jika memungkinkan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan-pengambilan keputusan tertentu baik mengenai kondisi pekerjaannya atau masalah-masalah lainnya. Kesemuanya ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan secara pasti dalam bekerja sama untuk mencapai produksi yang lebih baik. Senada dengan hal tersebut di atas Siagian (1997:39) mengemukakan bahwa pelopor utama gerakan ini adalah Ekton Mayo. Seorang ahli psikologi dari Universitas Harvard yang telah melakukan penelitian dengan istilah "Hawtorne Experiment. Hipotesa yang ingin dibuktikan dalam penelitian ini adalah bahwa ada factor-faktor tertentu yang mempengaruhi pada sikap, perilaku dan produktivitas para pekerja. Temuan mereka menunjukkan bahwa sikap dan perilaku positif serta produktivitas para karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh fasilitas dan kondisi kerja, melainkan oleh perhatian yang diberikan oleh manajemen pada mereka. Temuan kedua ialah bahwa perilaku oleh seorang pekerja sangat ditentukan oleh dan terikat pada norma-norma kelompok kerja dimana seseorang menjadi anggota.

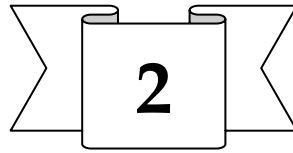
C. Soal Latihan

1. Jelaskan tiga dimensi organisasi dalam kaitannya dengan perilaku organisasi
2. Minat mempelajari perilaku organisasi telah ditemui pada buah karya Plato, jelaskan karya Plato dimaksud.

3. Sebutkan dua aspek hasil karya Webber yang relevan dengan perilaku organisasi.
4. Sebutkan teori Webber, bahwa birokrasi mempunyai sifat yang amat penting.
5. Apa yang kau ketahui tentang Gerakan Hubungan Kemanusiaan dalam perkembangan perilaku organisasi.



Akhir-akhir ini perkembangan perilaku organisasi semakin terasa kemajuannya bahkan telah menjadi sesuatu hal yang ramai dibicarakan orang, bukan saja di kalangan akademisi tetapi para politisi dan para birokrasi pun berbicara tentang perilaku organisasi



Kedudukan Manusia dalam Organisasi

2.1 Pendahuluan

- 1) Deskripsi Singkat : Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang kedudukan manusia dalam organisasi.
- 2) Relevansi : Pada bagian ini dibahas tentang kedudukan manusia dalam organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami hakekat manusia, pengertian organisasi, perubahan paradigm organisasi. Bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi
- 3) Kompetensi Dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang kedudukan manusia dalam organisasi

2.2 Penyajian

A. Hakikat Manusia

Sebagaimana dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi dan dia beraktifitas disana, maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang.

Menurut Nawawi (2005:3) mengemukakan bahwa manusia adalah makhluk ciptaan Tuhan YME yang kompleks dan unik dan diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak dapat berdiri sendiri. Substansi pertama disebut tubuh (fisik/jasmani) sebagai unsur materi, sedangkan substansi ke dua disebut jiwa (rohani /psikis) yang bersifat non-materi. Tanpa keterpaduan itu wujudnya bukan manusia, karena secepat tubuh di tinggalkan jiwa, maka yang tampak sebagai materi bukan manusia lagi tetapi mayat atau jenazah. Dalam keadaan seperti itu, tidak satupun fungsi manusiawi yang dapat di jalankannya. Demikian pula sebaliknya jiwa yang pergi yang meninggalkan tubuh yang disebut roh, bukan manusia lagi yang tidak mampu yang menjalankan fungsi kemanusiaan sebagaimana sebelumnya .

Selanjutnya dikatakan Nawawi (2007) bahwa dalam keterpaduan kedua substansi itu manusia menjalani hidup dan kehidupan yang kompleks dan unik. Salah satu keunikannya yang mendasar adalah kehidupannya yang di bekali dengan hakekat kemanusiaan (manusiawi) yang terdiri dari :

1. Hakikat Individu

Manusia di dalam mengeksistensikan dirinya sebagai individu selamanya menginginkan untuk diperlakukan sebagai individu. Hal ini memberikan kesadaran bahwa dirinya selain berbeda, tetapi juga sama dengan individu yang lain. Setiap individu menyadari identitasnya yang tidak sama secara fisik dan psikis dari individu yang lain. Wajahnya atau bahkan hidung, bibir, mata dan lain-lain sebagian dari wajahnya tidak pernah sama dengan individu yang lain. Jalan dan gaya pun tidak sama. Demikian pula kemampuan psikis (jiwa) berupa bakat, inisiatif, kreatifitas, proses berfikir ,sifat-sifat kepribadian (riang , pemarah, pendiam dan lain-lain) tidak lah sama satu dengan yang lain. Dalam ketidaksamaan itu, setiap manusia tampil sebagai individualitas, dan memerlukan perlakuan sesuai individualitasnya masing-masing. Ini berarti setiap individu tidak menginginkan dirinya dihargai karena orang lain, tetapi dia menginginkan dihargai karena dirinya sendiri

Dari sisi perlakuan itulah maka setiap manusia memiliki kesamaan berupa harkat dan martabat sebagai manusia yang memerlukan di hormati dan di hargai secara wajar dan manusiawi. Dalam perspektifi inilah maka tidak seorangpun manusia sebagai individu yang menginginkan perlakuan tidak manusiawi, baik dalam status atau kedudukan di dalam masyarakat. Misalnya tidak seorangpun menyukai di caci, dimaki, dan di hina di depan orang banyak, atau tidak ada yang menyenangkan di lecehkan, di curigai, di abaikan, disisihkan dari pergaulan dan sebagainya.

2. Hakikat Sosialitas

Di dalam beraktifitas sehari-hari di muka bumi ini setiap manusia sebagai individu memerlukan individu yang lain. Tidak seorang pun manusia yang dapat hidup sendiri dan menyendiri

tanpa interaksi dengan sesama manusia. Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki hakekat sosialitas (kebersamaan) berupa kecenderungan untuk berada bersama pada satu tempat dan waktu yang sama dengan saling berinteraksi.

Kecenderungan inilah yang mendorong manusia hidup berkelompok yang disebut masyarakat. Semakin besar kelompoknya disebut bangsa, yang merasa bersatu dengan identitas yang sama atau memiliki kesamaan. Kecenderungan itu dilakukan manusia juga dengan membentuk kelompok-kelompok yang lebih kecil, untuk mencapai tujuan bersama dan di sebut organisasi.

Dengan kata lain organisasi sebagai bentuk perwujudan hakekat sosial manusia, terbentuk karena sejumlah individu yang memiliki kepentingan yang sama, bersepakat untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan /cita-cita yang sama. Kepentingan manusia sangat banyak jenisnya dan menyentuh seluruh aspek kehidupannya. Salah satu kepentingan tersebut berkenaan dengan aspek kehidupan sosial ekonomi, yang mendorong manusia membentuk organisasi kerja untuk memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhannya. Di antara organisasi itu yang dominan dalam kehidupan masyarakat moderen di sebut perusahaan atau badan usaha. Di dalam organisasi itu setiap manusia yang menjadi anggotanya, selalu berharap dan berusaha untuk dapat mewujudkan seluruh hakekat kemanusiaanya

3. Hakikat Moralitas

Pada hakekatnya setiap manusia sebagai individu maka didalam beraktifitas didalam masyarakat menginginkan untuk hidup secara harmonis bersama individu yang lain. Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri manusia sebagai ciptaan Tuhan YME yang

memiliki hakekat moralitas berupa kecenderungan pada norma-norma dan nilai-nilai, yang memungkinkan hidup sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kecenderungan pada norma-norma inilah yang mendasari kemampuan manusia untuk mengenali batas-batas yang harus dihormati dan di wujudkannya untuk dapat hidup bersama di dalam masyarakat, termasuk juga dalam bentuk organisasi. Norma-norma tersebut berkembang dari waktu ke waktu. Usaha untuk mencari norma sering mencapai tertinggi dan absolut bahkan ada diantara menjadi suatu kepercayaan yang secara turun temurun diwariskan pada generasi berikut sehingga menjadi agama nenek moyangnya. Namun ada pula kelompok lain memperoleh norma bukan karena usaha pencaharian, tetapi keran petunjuk sang pencipta alam semesta melalui para Nabi dan Rasul. Norma-norma inilah sngat besar pengaruhnya dalam aktifitas manusia dan kemanusiaan didalam mewujudkan eksistensinya baik dalam hakekat individu maupun sosialitasnya di dalam berbangsa dan bernegara sebagai perwujudan suatu organisasi.

Ini berarti bahwa terbentuknya suatu organisasi dalam hidup dan kehidupan didasari oleh hakekat kemanusiaan, dengan kata lain bahwa manusia beraktifitas di dalam organisasi berusaha mengaktualisasian ketiga hakekat kemanusiannya agar dalam menjalankan hidup dan kehidupannya bersifat manusiawi. Oleh sebab itu setiap individu di dalam berorganisasi seyogyanya mengenal eksistensi dirinya agar dia dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaannya. Pada prinsipnya setiap manusia agar hidup layak berdasarkan hakekat kemanusiaannya, manusia memiliki kebutuhan (*need*) yang harus dipenuhinya.

Menurut Nawawi,(2005:5) Kebutuhan manusia ada tiga macam yakni: 1) Kebutuhan fisik/jasmani; 2) Kebutuhan Psikologis dan 3) Kebutuhan Spritual.

Siagian (2003:157) dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan memandang manusia dalam perspektif kepemimpinan dikaitkan dengan kepentingan dan kebutuhannya. Untuk itu Nawawi menganalisis hakekat kemanusia dari sisi manusia sebagai makhluk politik, manusia sebagai makhluk ekonomi, manusia sebagai makhluk sosial dan manusia sebagai makhluk individu. Untuk itu penjelasannya sebagai berikut :

1. Manusia Sebagai Makhluk Politik;

Tak bisa dipungkiri bahwa setiap manusia beraktivitas dalam kesehariannya mamupun dalam organisasi memiliki keinginan dan kepentingan tetentu bahkan kepentingan untuk berkuasa. Itulah sebabnya mengapa para ilmuan sepakat berpendapat bahwa pada hakekatnya manusia adalah makhluk politik. Namun demikian apabila dikatakan bahwa manusia adalah makhluk politikal itu tidak harus semata-mata di kaitkan dengan pengertian umum tentang politik seperti diartikulasikan, disosialisasikan dan diperjuangkan oleh organisasi-organisasi politik. Hal itupun memang termasuk dan bahkan merupakan manifestasi paling nyata dari kepentingan manusia sebagai makhluk politik.

Karena manusia merupakan makhluk politik, jelas ia mempunyai kepentingan dibidang politik. Kepentingan tersebut pada umumnya tercermin dari keinginannya untuk turut serta-atau diikutsertakan dalam menentukan "nasibnya". Dalam kehidupan bernegara, misalnya, setiap warga Negara ingin turut berperan dalam kehidupan politik bangsa dan negaranya. Biasanya keinginan tersebut

disalurkan melalui wakil-wakilnya yang duduk di lembaga-lembaga perwakilan pada berbagai tingkat, mulai dari lembaga perwakilan di desa, tingkat local maupun pada tingkat nasional.

2. Manusia Sebagai Makhluk Ekonomi

Tidak dapat disangkal bahwa manusia adalah makhluk ekonomi. Artinya ia mempunyai beraneka ragam kebutuhan yang bersifat kebendaan yang ingin dipuaskannya. Pemenuhan kebutuhan yang bersifat kebendaan itu bukanlah hal yang mudah. Tidak mudah karena banyak alasan dan pertimbangan, seperti :

- a. kemampuan fisik dan intelektual yang terbatas,
- b. persaingan yang ketat antara banyak orang yang menginginkan hal yang sama atau serupa,
- c. terbatasnya kesempatan untuk memuaskannya,
- d. terbatasnya persediaan barang atau jasa yang dapat digunakan.

Rumitnya usaha pemuasan kebutuhan yang bersifat kebendaan itu tampak lebih jelas lagi dalam kenyataan bahwa pada umumnya didalam diri manusia terdapat keinginan untuk meningkatkan taraf hidupnya. Keinginan tersebut tercermin pada pendekatan yang sifatnya kuantitatif didorong oleh keinginan untuk memiliki lebih banyak hal-hal yang bersifat kebendaan, Sedangkan pendekatan kualitatif terwujud dalam keinginan memiliki benda-benda tertentu dengan mutu yang semakin tinggi.

3. Manusia Sebagai Makhluk Sosial

Secara naluriah manusia adalah makhluk sosial. Telah terbukti bahwa sejak permulaan eksistensinya manusia menyenangi kehidupan berkelompok. Dalam lingkungan

masyarakat disebut "primitif" sekalipun, manusia adalah makhluk yang senang pada kehidupan bermasyarakat. Di kalangan masyarakat yang disebut primitif itu hidup bersama dalam gua, berburu bersama-sama untuk mencari bahan makanan dan pakaian adalah bukti-bukti kongkret dari sifat naluriah tersebut. Ternyata pula bahwa semakin tinggi tingkat kemajuan yang di capai oleh manusia, semakin besar pula kebutuhan untuk membentuk berbagai kelompok.

Demikian besarnya kebutuhan itu hingga semakin modern seseorang semakin banyak pula jenis organisasi yang dimasukinya sehingga manusia modern dikenal sebagai manusia organisasional.

4. Manusia Sebagai Makhluk Individu

Berbagai cabang ilmu-ilmu sosial memberi petunjuk bahwa manusia, disamping sebagai insan ekonomi dan insan sosial, juga tetap merupakan individu dengan jati diri yang khas. Prinsip tersebut berarti antara lain bahwa untuk dapat memperlakukan seseorang secara tepat, perlu pemahaman tentang apa yang disebut sebagai variabel bebas yang membuat seseorang itu sebagai insan dengan karakteristik yang khas sifatnya.

Pemahaman demikian sangat penting apabila dikaitkan dengan usaha seseorang pimpinan untuk dapat meramalkan perilaku para bawahannya dan dengan demikian menjadikannya sebagai anggota organisasi yang mampu memberikan sumbangsih yang diharapkan daripadanya. Kemampuan seperti itu merupakan refleksi efektivitas kepemimpinannya.

B. Pengertian Organisasi

Agar kita dapat menelaah masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi baik pemerintah maupun swasta, dirasa perlu menelaah kembali apa yang dimaksud dengan organisasi. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, berikut disajikan defenisi-defenisi organisasi yang dikemukakan oleh para ahli.

- a. Chester I. Barnad, (1938): *“Organization as a system of cooperatives of two or more persons”* (Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih.
- b. Edwin B. Flippo menyatakan bahwa: organisasi adalah sistem hubungan antara sumebr daya (*among rsources*) yang memungkinkan pencapaian sasaran.
- c. James D. Mooney berpendapat bahwa: *“Organization is the form of every human association for the attainment of coomon purpose”* (Organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama. (dalam Djatmiko, 2003:2).
- d. Gitosudarmo (2000:1), mengemukakan pengertian organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan
- e. Nawawi, (2000:8), menyatakan pendapatnya tentang pengertian organisasi dari dua segi yaitu pengerian organisasi secara statis dan dinamis yaitu :
 - 1) Pengertian Statis: Organisasi adalah wadah berhimpun sejumlah manuuusia karena memiliki kepentingan yang sama. Statis dalam artui bahwa setiap orgnisasi memiliki struktur yang cenderung tidak berubah-ubah disamping itu posisi, status dan jabatan juga cenderungt permanen.
 - 2) Pengertian Dinamis : Proses kerjasama sejumlah manusia (dua orang atau lebih) untuk mencapai tujuan bersama. Dinamis dalam arti bahwa kerjasama berlangsung secara

berkelanjutan atau proses yang selalu mungkin menjadi lebih efektif dan efisien, sebaliknya juga semakin kurang efektif atau kurang efisien. Disamping itu interaksi antar manusia didalam organisasi tidak pernah sama dari waktu ke waktu.

Dari pengertian organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas, pada dasarnya memiliki 4 (empat) unsur pokok (Nawawi, 2008) yaitu :

1. Manusia. Unsur ini dari segi jumlah terdiri dari dua orang atau lebih.
2. Filsafat. Manusia yang menghimpun diri dalam organisasi, dengan hakekat kemanusiaannya, menjalani kehidupan bersama berdasarkan filsafat yang sama, sehingga memungkinkan terwujudnya kerjasama.
3. Proses. Organisasi sebagai perwujudan interaksi antar manusia yang menghasilkan kerjasama, tidak pernah berhenti selama manusia berhimpun didalamnya. Oleh sebab itu kerjasama tersebut sebagai kegiatan yang berlangsung sebagai proses.
4. Tujuan. Organisasi didirikan manusia adalah karena kesamaan kepentingan, baik dalam rangka mewujudkan hakekat kemanusiannya maupun secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhannya.

Ini berarti bahwa dalam setiap organisasi selalu ada atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang yang bekerjasama tadi dengan segala aktivitasnya. Dalam banyak hal orang yang bertanggung jawab tadi juga harus mengkoordinasikan aneka ragam kegiatan sekumpulan orang yang lazimnya mempunyai kepentingan yang berbeda. Ketentuan yang seharusnya disetujui bersama, sering tidak

diketahui oleh semuanya dan malah mungkin terpaksa disetujui. Hal ini banyak terlihat hampir di semua organisasi baik pemerintah maupun swasta. Dengan kata lain bahwa pengertian organisasi akan semakin kompleks, strukturnya menjadi rumit, dan tingkat formalitasnya menjadi besar dan semua itu akan mempengaruhi orang-orang yang bekerjasama di dalam organisasi tersebut. Ini berarti dimensi manusia merupakan hal yang sangat urgen dalam organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua organisasi memiliki kesamaan, yang berbeda hanyalah bidang gerakannya karena didasari oleh berbagai kepentingan manusia yang terhimpun di dalamnya. Hasibuan, 2006:6, mengemukakan bahwa organisasi dilihat dari tujuannya dikenal dengan organisasi perusahaan (*business organization*) dan organisasi sosial (*public organization*). Organisasi perusahaan bertujuan mendapatkan laba dan prinsip kegiatannya ekonomi rasional. Organisasi sosial bertujuan memberikan pelayanan sedang prinsip kegiatannya ialah pengabdian sosial.

C. Perubahan Paradigma Organisasi

Dalam perkembangannya organisasi telah dan mengalami perubahan paradigma. Mulai dari paradigma klasik, paradigma *human* dan paradigma kolaborasi. Menurut Limerick dan Cunnington (1993) sebagaimana dikemukakan oleh Keban (2008:129) bahwa pada paradigma klasik tokoh yang sangat populer adalah Fayol, Taylor, Urwick dan Gullick, Gant, dsb. Rancangan organisasi pada generasi ini adalah :

1. Orientasi pada efisiensi yang tinggi;
2. Sistem otoritas dan kendali yang sangat hirarkis dengan kendali yang sangat sempit;

3. Prinsip-prinsip spesialisasi, sentralisasi dan formalisasi sangat ditekankan disini.

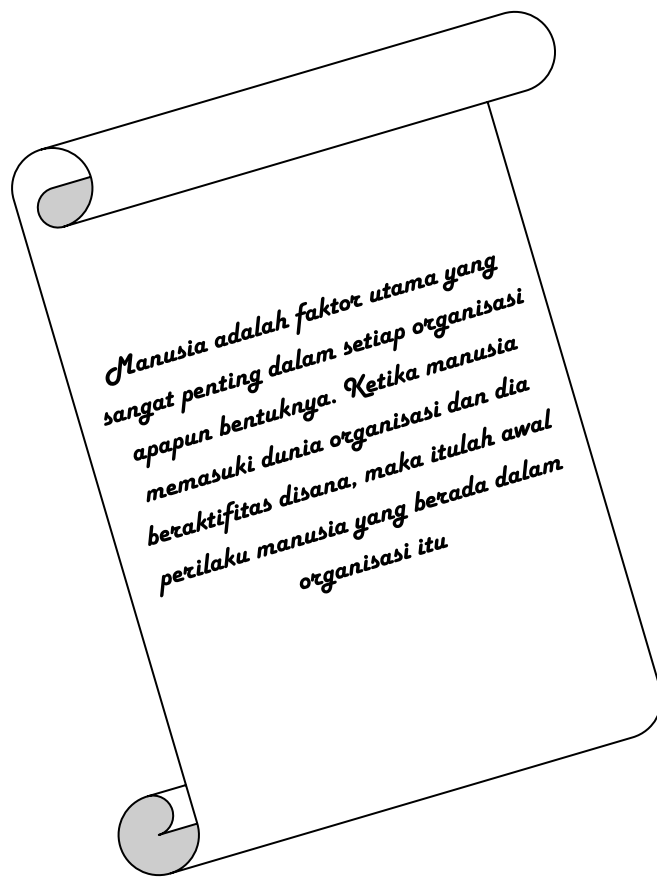
Paradigma dalam aliran ini mendapat kritikan tajam karena memperlakukan manusia dalam organisasi seperti mesin (kurang manusiawi). Organisasi dilihat seperti sebagai suatu proses mechanistic. Kreativitas, inisiatif dan partisipasi anggota tidak dihargai sama sekali.

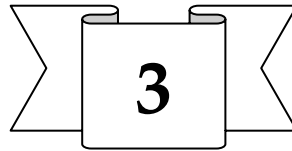
Dalam paradigma *human*, telah terjadi pergeseran pandangan tentang manusia dalam organisasi. Manusia telah dilihat sebagai makhluk sosial yang dapat membentuk sendiri kelompok-kelompok informal sesuai dengan keinginannya, dan ingin bekerja pada kondisi kerja yang menyenangkan. Tokoh sebagai pelopor pada generasi ini adalah Elton Mayo dengan eksperimennya di Hawthorne tahun 1930an. Dalam pola ini dapat diketemukan bahwa asumsi yang berlaku sebelumnya keliru, yaitu bahwa kepentingan anggota organisasi adalah sama dengan kepentingan manajemen, dan manusia tidak dapat lagi dilihat sebagai individu yang independen tetapi memiliki kelompok atau kolektivitas. Dengan kata lain manusia harus dilihat sebagai "*social man*" sehingga factor human mendapat perhatian utama. Tokoh lain yang mendukung aliran ini adalah Rensis Likert. Karya-karyanya yang menekankan prinsip-prinsip hubungan-hubungan yang bersifat "*supportif*" yang memperhatikan

D. Soal Latihan

1. Dalam penciptaan manusia, manusia memiliki intergrasi dua substansi yang unik dan tidak dapat berdiri sendiri. Sebutkan dua substansi dimaksud.
2. Jelaskan tiga hakekat manusia ditinjau dari dua substansi di atas.

3. Jelaskan hakekat kemanusiaan menurut Siagian.
4. Apa yang dimaksud dengan Organisasi
5. Sebutkan unsur-unsur pokok dalam organisasi.
6. Jelaskan bagaimana kedudukan manusia dalam organisasi.
7. Bedakan organisasi perusahaan dengan organisasi sosial
8. Jelaskan perkembangan paradig organisasi dari masa ke masa.





Perilaku Individu dalam Organisasi

3.1 Pendahuluan

- 1) Deskripsi Singkat : Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang Perilaku Individu Dalam Organisasi.
- 2) Relevansi : Pada bagian ini dibahas tentang perilaku individu dalam organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian perilaku organisasi, perilaku individu dalam organisasi, sifat-sifat individu dalam organisasi, kepribadian serta determinansi kepribadian. Bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi
- 3) Kompetensi Dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang perilaku individu dalam organisasi.

3.2 Penyajian

A. Pengertian Perilaku Organisasi

Perbagai pengertian perilaku organisasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli, perilaku organisasi sebagai terjemahan dari *organizational behavior*, tentunya disini penulis tidak memperbincangkan apakah terjemahan itu sudah tepat atau belum. Menurut penulis terjemahan tersebut sudah tepat dan mengandung pengertian sesuai dengan istilahnya.

Perilaku Organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakan perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. (Thoha , 2007 : 5). Dalam perspektif system pengendalian manajemen, Sokarno, 2002:11, mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan "*crucial*" untuk dapat memahami, menjelaskan, memperkirakan dan mempengaruhi/mengubah perilaku manusia yang terjadi di organisasi tempat kerja. Pengertian ini mengandung tiga unsur pengertian yaitu 1) perilaku organisasi mencermati tingkah laku yang kasat mata, seperti diskusi dngan temankerja, mengoperasikan computer, menyusun laporan.; 2) perilaku organisasi mempelajari tingkah laku manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok organisasi; 3) perilaku kelompok juga menganalisis perilaku kelompok dan organisasi sendiri.

Menurut Duncan yang dikutip oleh Thoha bahwa bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik

perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia di dalam suatu organisasi yang sedang berproses, dinamakan perilaku organisasi.

Serentetan definisi tentang perilaku organisasi selalu titik awal pemberangkatannya dimulai dari perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu. Hal-hal lain yang kiranya bisa dipertimbangkan, seperti yang dijelaskan oleh Duncan, (1984 : 7) antara lain :

1. Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi. Oleh karenanya semenjak uang merupakan bagian dari alasan orang untuk mencari pekerjaan, maka aspek ekonomi tertentu adalah relevan bagi ilmu organisasi ini. Dan juga sejak tingkah laku orang dipengaruhi oleh performannya, maka psikologi adalah relevan pula, sosiologi demikian pula, ia bisa menjelaskan pengertian pengaruh kelompok terhadap tingkah laku individu.
2. Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karenanya ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
3. Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan. Sehingga kesimpulannya ilmu ini mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu itu bisa terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Gito Sudarmo, (2000 : 4) memberikan definisi bahwa perilaku keorganisasian adalah merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi.

Larry L. Cummings, (Dalam Thoha, 2007:7) Presiden dari Akademi Manajemen di Amerika Serikat memberikan suatu analisa perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku. Menurut Cummings perbedaan yang dimaksud sebagai berikut :

1. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Psikologi Organisasi antara lain : psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, akan tetapi Perilaku Organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.
2. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Teori Organisasi didasarkan pada dua perbedaan antaranya unit analisisnya dan pusat variabel tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.
3. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan *Personnel dan Human Resourcer* adalah bahwa Perilaku Organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, sedangkan *Personnel dan Human Resources (P&HR)* menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya

tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. *Personnel dan Human Resourcer* (P&HR) nampaknya berada pada permukaan antara organisasi dan individu, dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan system pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dan individu-individu di dalam suatu organisasi.

B. Perilaku Individu dalam Organisasi

Sebagaimana diterangkan dalam bab terdahulu bahwa manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil-hasil integrasi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut.

Menurut David A.Nadler (1970) sebagaimana dikemukakan oleh Anoraga (1995:54) dan Thoha (2007:33) bahwa perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari integrasi antara person atau individu dengan lingkungannya. Sebagai gambaran dari pemahaman ungkapan ini, misalnya seorang tukang parkir yang melayani memparkir mobil, seorang tukang pos yang menyampaikan surat-surat ke alamat, seorang karyawan asuransi yang datang ke rumah menawarkan jasa asuransinya, seorang perawat di rumah sakit, dan juga seorang manajer di kantor yang membuat keputusan. Berbagai karakter yang diperlihatkan oleh individu sesuai dengan jabatannya tentunya akan berbeda-beda. Dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

Karakter yang dibawa individu ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dimiliki organisasi antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*), sistem pengendalian dan lain sebagainya.

Jikalau karakteristik individu terintegrasi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.

Ungkapan pengertian dia atas dapat dirumuskan dengan formula sebagai berikut :

$$P = F(I,L)$$

Keterangan :

- P : Perilaku
- F : Fungsi
- I : Individu
- L : Lingkungan.

Ungkapan tersebut dapat dibaca sebagai berikut :

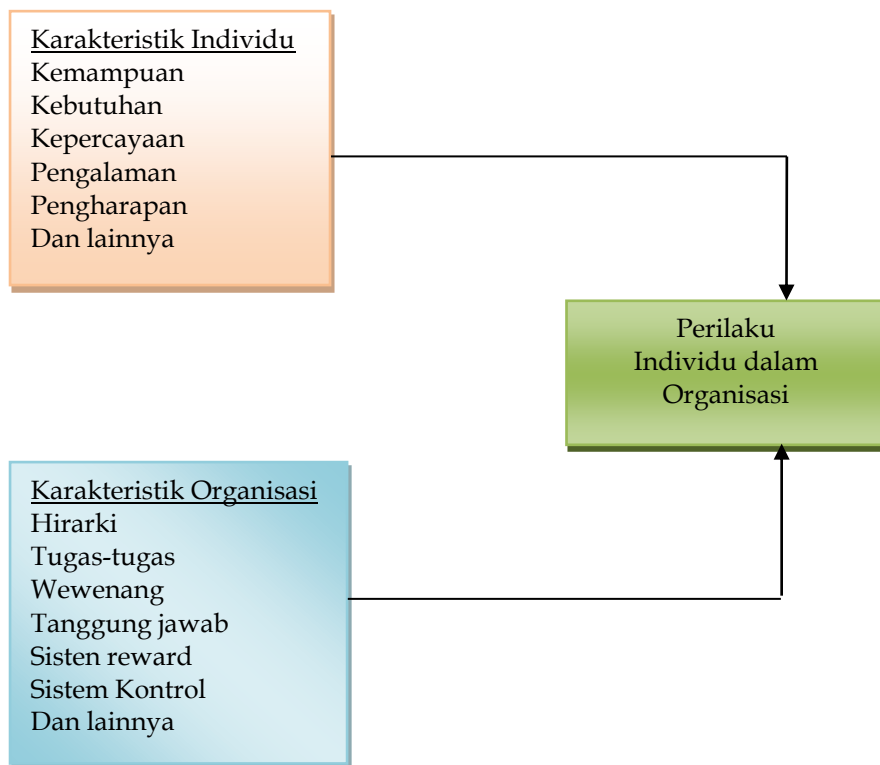
“Perilaku adalah suatu fungsi dari integrasi antara seorang individu dengan lingkungannya”

Dengan kata lain bahwa ketika seseorang individu berinteraksi dengan lingkungannya, maka disitulah awal terbentuknya perilaku secara langsung. Demikian pula individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian ungkapan

tersebut. Keduanya baik individu maupun organisasi dengan karakternya masing-masing terintegrasi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Untuk jelasnya dapat diilustrasikan dalam gambar model perilaku organisasi seperti dibawah ini.

Model Perilaku Organisasi



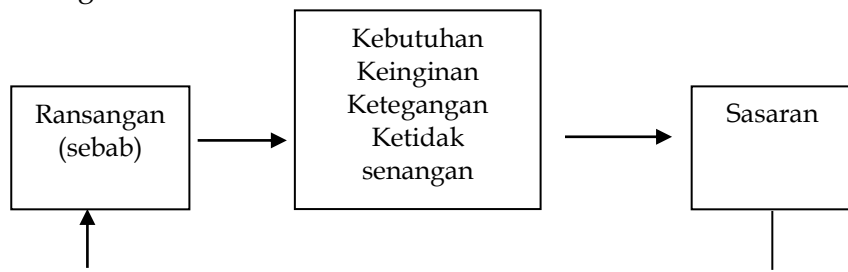
Gambar 1 : Model Perilaku Organisasi

Sementara itu, Kast dan James (2002;390), mengemukakan perilaku adalah cara bertindak, ia menunjukkan tingkah laku seseorang. Pola perilaku adalah mode tingkah laku yang dipakai

seseorang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Dikatakan bahwa proses perilaku serupa untuk semua individu, walaupun pola perilakunya mungkin berbeda. Ada 3 asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, yakni: 1) perilaku itu disebabkan (*caused*), 2) perilaku itu digerakkan (*motivated*), 3) perilaku itu ditunjukkan pada sasaran. Ketiga unsur ini saling terkait dalam modal dasar perilaku individu dan berlaku kepada siapa dan kapan saja. Setiap individu berperilaku ketika ada rangsangan dan memiliki sasaran tertentu. Perilaku ke arah sasaran, timbul karena ada rangsangan dan semua perilaku ada penyebabnya. Yang pokok dalam proses ini adalah jarak (*gap*) antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan dan perilaku yang timbul untuk menutup jarak (*gap*) itu. Rangsangan disaring melalui system keinginan atau kebutuhan yang mungkin bermacam-macam bentuknya. Untuk jelasnya dapat dilihat dalam gambar dibawah ini.

Model Dasar Perilaku oleh Kast dan James

Orang



Gambar 2: Model Dasar Perilaku oleh Kast dan James

C. Sifat-Sifat Individu Dalam Organisasi

Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ialah dengan menganalisa kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian daripadanya. Prinsip-prinsip dasar itu sebagaimana dikemukakan oleh Thoha, (2007:36) sebagai berikut:

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama

Mempelajari prinsip dasar kemampuan amat penting agar dapat diketahui mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Dengan adanya keterbatasan kemampuan ini, maka setiap orang didalam melaksanakan tugasnya akan tidak sama pula. Demikian pula dengan seorang pemimpin. Ada seorang pemimpin bisa mengatasi persoalan yang rumit hanya memerlukan beberapa saat saja, tetapi tidak demikianlah dengan pimpinan yang lain, ia memerlukan puasa tiga hari tiga malam, berkonsultasi dengan orang tua disuatu desa yang diagung-agungkan, dan banyak cara yang dilakukan. Keterbatasan kemampuan ini yang membuat seseorang bertingkah laku yang berbeda. Banyak yang diinginkan manusia, tetapi jawaban manusia untuk mewujudkan keinginannya itu terbatas, sehingga menyebabkan semua yang diinginkan itu tidak tercapai.

Ada yang beranggapan bahwa perbedaan kemampuan ini karena disebabkan sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Ada pula yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Ada lagi yang beranggapan bahwa perbedaan kemampuan itu disebabkan kombinasi dari keduanya. Oleh karenanya kecerdasan merupakan salah satu perwujudan dari kemampuan seseorang, ada pula yang beranggapan bahwa

kecerdasan seseorang itu juga berasal dari pembawaan sejak lahir, adapula yang beranggapan karena didikan dan pengalaman. Namun demikian ada pula yang membenarkan bahwa kecerdasan (IQ) seseorang itu dipengaruhi oleh tingkat keterbatasan karena adanya pembatasan-pembatasan psyhis (*physiological limitation*).

Lepas dari setuju atau tidak setuju dari perbedaan-perbedaan tersebut ternyata bahwa kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya. Dan karena perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi tertentu.

Disinilah mengapa kita perlu memahami sifat-sifat manusia, karena dengan memahami hal tersebut dimana mengapa setiap orang berbeda maka kita akan paham mengapa seseorang berperilaku berbeda dengan yang lain di dalam melaksanakan suatu kerja yang sama.

2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.

Para ahli sepakat bahwa manusia ini berperilaku karena di dorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan adanya kebutuhan yang ada dalam diri setiap individu, hal ini mendorong semangatnya untuk berbuat dalam mencapainya sesuatu objek atau hasil.

Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seseorang karyawan yang didorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya dapat hidup satu bulan dengan keluarganya, tingkah perilakunya jelas akan berbeda dengan karyawan yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri di dalam masyarakat.

Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi. Hal ini bisa dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi. Ini juga dapat menolong kita untuk memahami mengapa suatu hasil dianggap penting bagi seseorang, dan juga menolong kepada kita untuk mengerti hasil manakah yang akan menjadi terpenting untuk menentukan spesifikasi individu.

3. Orang berfikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.

Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Didalam banyak hal, seseorang dihadapi dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang diperilakunya. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan di antara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan penjelasan teori *expectancy* (pengharapan). Teori ini didasarkan atas proposisi yang sederhana yakni bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengerjakan untuk mendapatkan sesuatu hasil tertentu (misalkan mendapatkan hadiah atau upah, dan dikenal oleh atasan yang menarik baginya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhannya)

4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya.

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif melibatkan seseorang

individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungan, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhannya dan nilai-nilainya. Oleh karena kebutuhan-kebutuhan dan pengalaman seseorang itu seringkali berbeda sifatnya, maka persepsi terhadap lingkungan juga akan berbeda.

Suatu contoh, orang-orang yang berada dalam organisasi yang sama seringkali mempunyai perbedaan di dalam berpengharapan (*expectancy*) mengenai suatu jenis perilaku yang membuahkan suatu penghargaan, misalnya naiknya gaji dan cepatnya promosi.

5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (*affective*)

Orang-orang jarang bertindak netral mengenai suatu hal yang mereka ketahui dan alami. Dan mereka cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang mereka alami dengan cara senang atau tidak senang. Selanjutnya, evaluasinya itu merupakan salah satu faktor yang teramat sulit di dalam mempengaruhi perilakunya dimasa yang akan datang.

Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya diterima.

Sesuatu jumlah yang oleh seseorang dirasakan harus diterima oleh orang lain. Orang acapkali membandingkan apa yang ia

terima dalam suatu situasi kerja tertentu dengan apa yang diterima orang lain dalam situasi yang sama. Jika hasil perbandingannya ia rasakan tidak adil, maka timbullah rasa tidak puas terhadap hasil yang diterima.

D. Kepribadian

Berbicara tentang kepribadian sering diidentikkan dengan perilaku. Hubungan antar kepribadian dengan perilaku memang agak rumit dipahami oleh setiap manajer. Ketika kita berbicara mengenai kepribadian, kita tidak memaksudkan bahwa seorang mempunyai pesona (*charm*), suatu sikap positif terhadap hidup, wajah yang tersenyum. Bila para psikolog bicara mengenai kepribadian, mereka maksudkan suatu konsep dinamis yang menggambarkan pertumbuhan dan pengembangan dari sistem psikologis keseluruhan dari seseorang. Bukannya memandangi pada bagian-bagian dari pribadi itu, kepribadian memandangi pada keseluruhan *agregasi* yang lebih besar daripada jumlah dari bagian-bagian.

Definisi yang paling sering digunakan dari kepribadian oleh *Gordon Allport* hampir 60 tahun yang lalu. Ia mengatakan bahwa kepribadian adalah “ organisasi dinamis pada masing-masing sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik terhadap lingkungannya” (Robbins, 2001 : 50). Banyak penulis yang memberikan definisi kepribadian yang berbeda, tetapi pada umumnya ada kesamaan, yaitu sesuatu yang unik pada diri seseorang jika berinteraksi dengan orang lain atau lingkungannya.

Sigit (2003 : 26) menyatakan bahwa kepribadian adalah unik, karena tidak ada orang yang sama persis dengan orang lain, paling-paling hanya mirip saja.

Tanpa mempersoalkan bagaimana orang mendefeniskan kepribadian, beberapa prnsip pada umumnya yang diterimaoleh para ahli psikologi adalah sebagai berikut :

1. Kepribadian adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi, apabila tidak, individu tidak mempunyai arti;
2. Kepribadian kelihatannya diorganisasi dalam pola tertentu. Pola ini sedikit banyak dapat diamati dan diukur;
3. Walaupun kepribadian mempunyai dasar biologis, tetapi perkembangan khususnya adalah hasil dari lingkungan social dan kebudayaan;
4. Kepribadian mempunyai beberapa segi yang dangkal, seperti sikap untuk menjadi pemimpin, dan inti yang lebih dalam seperti sentimen mengenai wewenang atau etik kerja;
5. Kepribadian mencakup ciri-ciri umum dank has. Setiap orang berbeda satu sama lain dalam beberapa hal, sedangkan dalam beberapa hal serupa.

Dari kelima prinsip di atas, Sofyandi 2007:74, mengemukakan bahwa kepribadian ialah seperangkat karakteristik yang relative mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh factor-faktor keturunan dan factor-faktor social, kebudayaan dan lingkungan.

Nilai-Kast dan james (2002:350), memberikan batasan tentang kepribadian seseorang merupakan kombinasi yang kompleks dari sifat fisik dan mental, nilai-nilai, sikap, kepercayaan, selera, minat kebiasaan, dan ciri-ciri lain yang me bentuk suatu diri yang unik. (*unique self*).

Oleh sebab itu yang dimaksud dengan kepribadian dalam tulisan ini adalah kombinasi daripada karakteristik-karakteristik mental dan phisikal yang tampak unik dan stabil pada seseorang

yang sering timbul pada waktu ia berinteraksi dengan orang lain atau lingkungan.

E. Determinan Kepribadian

Argumentasi awal yang sering diperdebatkan dalam riset kepribadian adalah apakah kepribadian seseorang merupakan hasil keturunan atau lingkungan. Apakah kepribadian ditentukan sebelumnya saat kelahiran, atautkah itu akibat dari interaksi individu itu dengan lingkungannya?

Jelas, tidak ada jawaban hitam putih yang sederhana. Kepribadian tampaknya merupakan suatu hasil dari kedua pengaruh itu. Tambahan pula, dewasa ini kita mengenali suatu faktor ketiga situasi. Dengan demikian kepribadian seorang pada umumnya terbentuk oleh faktor keturunan maupun lingkungan, yang diperlunak (*moderated*) oleh kondisi situasi,

1. Keturunan

Keturunan merujuk ke faktor-faktor yang ditentukan pada saat pembuahan. Sosok fisik, daya tarik wajah, kelamin, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi, dan ritme hayati merupakan karakteristik yang umumnya dianggap sebagai atau sama sekali atau sebagian besar dipengaruhi oleh siapa kedua orangtua anda, yaitu oleh susunan hayati, faali (*fisiologis*) dan psikologis yang melekat. Pendekatan keturunan berargumen bahwa penjelasan paling akhir dari kepribadian seorang individu adalah struktur molekul dari gen, yang terletak dalam kromosom. Lombroso (dalam Sofyandi 2007:79), seorang menjadi penjahat karena memang ia sudah dilahirkan sebagai penjahat. Lombroso tidak tidak terlalu memperhatikan pengaruh lingkungan. Menurutnya pengaruh bawaan atau turunan sangat dominan membentuk kepribadian seseorang. Itulah sebabnya mengapa para

manajer sangat memerlukan latar belakang kehidupan seseorang ketika proses rekrutment.

2. Lingkungan

Faktor lain yang memiliki peran yang cukup signifikan pada pembentukan kepribadian kita adalah budaya dimana kita dibesarkan. Pengkondisian dini, norma-norma diantara keluarga, teman-teman, dan kelompok-kelompok sosial,serta pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Lingkungan yang dipaparkan pada kita memainkan suatu peran yang cukup besar dalam membentuk kepribadian kita. Tokoh yang sangat terkenal dengan teori "Tabula Rasa" Jhon Locke, menurutnya bahwa seorang bayi yang dilahirkan itu adalah ibarat selembar kertas putih. Lingkunganlah yang dapat menentukan apakah kertas putih itu akan menjadi hitam, kuning, merah atau apapun juga.

Para ahli sepakat bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh lingkungannya. Jika seseorang dibentuk dalam rumah tangga yang bahagia, pola perilaku akan bersikap baik misalnya dalam sifat-sifat yang positif seperti peramah, gembira, sabar, toleran, mudah diajak kerja sama, tidak egois dan lain-lain. Sebaliknya, jika seseorang dibesarkan dalam keluarga yang tidak bahagia dimana kedua orang tuanya yang sering bertengkar maka sifat-sifat seperti digambarkan di atas tidak akan nampak.

3. Situasi

Faktor ketiga, situasi, mempengaruhi dampak keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seseorang, walaupun pada umumnya mantap dan konsisten, berubah dalam situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berlainan memunculkan aspek-aspek yang berlainan dari

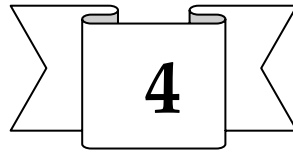
kepribadian seseorang. Oleh karena itu hendaknya kita tidak melihat pola kepribadian dalam keterpencilan (isolasi).

Sementara tampaknya logis untuk mengendalikan bahwa situasi akan mempengaruhi kepribadian seseorang, untuk suatu bagan klasifikasi yang rapi akan mengatakan kepada kita dampak berbagai tipe situasi sejauh ini tidak kita punyai. "Tampaknya kita belum sampai pada pengembangan suatu sistim untuk menjelaskan situasi sehingga suatu itu dapat dipelajari secara sistimatis" Bagaimanapun, kita memang tahu bahwa situasi tertentu lebih relevan daripada situasi lain dalam mempengaruhi kepribadian.

F. Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan perilaku organisasi.
2. Apa bedanya perilaku organisasi dan psikologi organisasi.
3. Jelaskan bagaimana yang dimaksud dengan perilaku individu dalam organisasi.
4. Sebutkan karakteristik individu.
5. Sebutkan pula karakteristik organisasi.
6. Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama. Jelaskan.
7. Apa yang dimaksud dengan kepribadian
8. Sebutkan pula determinansi dari kepribadian

Para ahli sepakat bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh lingkungannya. Jika seseorang dibentuk dalam rumah tangga yang bahagia, pola perilaku akan bersikap baik misalnya dalam sifat-sifat yang positif seperti peramah, gembira, sabar, toleran, mudah diajak kerja sama, tidak egois dan lain-lain. Sebaliknya, jika seseorang dibesarkan dalam keluarga yang tidak bahagia dimana kedua orang tuanya yang sering bertengkar maka sifat-sifat seperti digambarkan di atas tidak akan nampak.



Perilaku Kelompok dalam Organisasi

4.1 Pendahuluan

- 1) Deskripsi Singkat : Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang Perilaku Kelompok dalam Organisasi.
- 2) Relevansi : Pada bagian ini dibahas tentang perilaku kelompok dalam organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami Teori pembentukan kelompok, Bentuk-bentuk kelompok, Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kelompok. Bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi
- 3) Kompetensi Dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang perilaku kelompok dalam organisasi.

4.2 Penyajian

A. Teori Pembentukan Kelompok

Sebagai makhluk sosial manusia tidak bisa dipisahkan dari kelompok. Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi.

Menurut Thoha (2007:80) mengemukakan bahwa banyak teori yang mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang sangat dasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu. Teori ini disebut *propinquity* atau teori kedekatan, artinya seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*Spatial and geographical proximity*). Teori ini mencoba untuk meramalkan bahwa seorang mahasiswa yang duduk berdekatan dengan seorang mahasiswa lain di kelas akan lebih mudah membentuk suatu kelompok dibandingkan dengan mahasiswa yang duduk berjauhan. Dalam satu kantor, pegawai-pegawai yang bekerja dalam ruangan yang sama atau yang berdekatan akan mudah bergabung dan membuat hubungan-hubungan yang menimbulkan adanya kelompok, dibandingkan dengan pegawai-pegawai yang secara fisik terpisahkan satu sama lain.

Teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari *George Homans*. (dalam Thoha 2007:80). Teorinya berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- (1) Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (*shared*), semakin beraneka interaksi-interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
- (2) Semakin banyak interaksi-interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan (*shared*) pada orang lain.
- (3) Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

Salah satu teori yang agak menyeluruh (*comprehensive*) penjelasannya tentang pembentukan kelompok ialah teori keseimbangan (*a balance theory of group formation*), yang dikembangkan oleh *Theodore Newcomb*. (Dalam *Thoha*, 2003 81). Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap didalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain.

Teori lain yang sekarang ini sedang mendapat perhatian betapa pentingnya didalam memahami terbentuknya kelompok, ialah Teori pertukaran (*exchange teori*). Teori ini ada kesamaan fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja.

Teori pertukaran kelompok berdasarkan atas interaksi dan susunan hadiah-biaya-dan hasil. Suatu tingkat positif yang minim (hadiah lebih besar daripada biaya) dari suatu hasil harus ada, jikalau diinginkan terdapatnya daya tarik dan afiliasi.

Teori lain dari pembentukan kelompok adalah didasarkan atas alasan-alasan praktis (*practicalities of group formation*). Contoh dari teori ini, antara lain karyawan-karyawan suatu organisasi mungkin dapat mengelompok disebabkan karena alasan ekonomi,

keamanan atau alasan-alasan sosial. Secara logis, karyawan-karyawan yang mendasarkan pertimbangan ekonomi bisa bekerja dalam suatu proyek karena dibayar untuk itu, atau mereka dapat bersama-sama didalam serikat buruh karena mempunyai tuntutan yang sama tentang kenaikan upah. Untuk alasan keamanan, bersatunya kedalam suatu kelompok karena membuat dirinya satu front untuk menghadapi deskriminasi, pemecatan, perlakuan, sepihak, dan lain sebagainya. Demikian seterusnya alasan-alasan praktis ini membuat orang-orang dapat mengelompok dalam suatu group.

Dari pemahaman beberapa teori pembentukan kelompok seperti yang diuraikan diatas, dapat kemudian diidentifikasi karakteristik dari suatu kelompok itu. Menurut Reitz, karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok itu, antara lain:

- (1) Adanya dua orang atau lebih
- (2) Yang berinteraksi satu sama lainnya
- (3) dan melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

Oleh sebab itu Gito Sudarmo (2000:57), memberikan defenisi kelompok sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Indrawijaya (1989:91) menyatakan bahwa dalam suatu kelompok terdapat pengaruh dari pelaku organisasi (kelompok) terhadap perilaku perorangan. Sebaliknya perilaku perorangan juga berpengaruh terhadap norma dan sistem nilai bersama yang biasanya menjadi perilaku kelompok.

Duncam dalam Sofyandi, (2007:126) mengemukakan ada empat ciri utama kelompok, yaitu :

1. *Common motive (s) leading to group interaction.* Anggota suatu kelompok paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama.

2. *Members who are affected differently by their interaction.* Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut diantara mereka dapat berbeda.
3. *Group structure with different degrees of status.* Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, karena akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
4. *Standard norms and values.* Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai tingkah laku dan system nilai bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut.

B. Bentuk-Bentuk Kelompok

Banyak terdapat beberapa bentuk kelompok. Teori-teori yang mencoba melihat asal mula terbentuknya kelompok seperti yang diuraikan diatas menyatakan betapa banyaknya pola bentuk kelompok tersebut. Sosiolog dan psikolog yang mempelajari perilaku sosial dari orang-orang didalam organisasi mengidentifikasi beberapa perbedaan dari tipe suatu kelompok. Dari perbedaan dan banyaknya bentuk kelompok tersebut, dapat kiranya berikut ini dikemukakan beberapa dari antaranya (Thoha, 2007:85)

1. Kelompok Primer (*Primary Group*)

Orang yang pertama kali merumuskan dan menganalisa suatu kelompok primer ini adalah Charles H. Cooley. Didalam bukunya organisasi-organisasi sosial (*social organizations*), yang diterbitkan untuk pertama kalinya tahun 1909.

Seringkali istilah kelompok kecil (*small group*) dan kelompok primer (*primary group*) dipakai silih berganti. Secara teknis ada bedanya. Suatu kelompok kecil dijumpai hanya untuk

dihubungkan dengan suatu kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya, yakni kecil. Dan pada umumnya tidak diikuti dengan spesifikasi berupa jumlah yang tepat untuk kelompok kecil tersebut. Tetapi kriteria yang dapat diterima ialah bahwa kelompok tersebut haruslah sekecil mungkin untuk berhubungan dan berkomunikasi secara tatap muka. Suatu kelompok primer haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai dari para anggotanya. Dengan demikian, semua kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil adalah primer. Contoh dari kelompok primer ini adalah keluarga, dan kelompok kolega (*peer group*).

2. Kelompok Formal

Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggota-anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Tetapi itu tidak harus sedemikian pada setiap kasus. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. Dan contoh dari kelompok formal ini antara lain komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan lain sebagainya.

3. Kelompok Informal

Adapun kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan

sesama anggota lainnya. Kadangkala kelompok informal berkembang atau keluar dari organisasi formal.

Cara lain untuk menggolongkan kelompok adalah dengan membedakan antara kelompok terbuka dan kelompok tertutup sebagaimana dikemukakan oleh R.C Ziller (1965) dalam bukunya *Toward A Theory Of Open Dan Closed Gropusi* (dalam Thoha,2007:88). Kelompok terbuka adalah suatu kelompok yang secara ajek (teratur) mempunyai rasa tanggap terhadap perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kecil kemungkinannya menerima perubahan dan pembaharuan, atau mempunyai kecenderungan tetap menjaga kestabilan.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kelompok

Menurut Gito Sudarmo (2000:66) prestasi kelompok dapat dipengaruhi oleh dua hal yakni faktor eksternal dan faktor internal.

a. Faktor Eksternal adalah sebagai berikut :

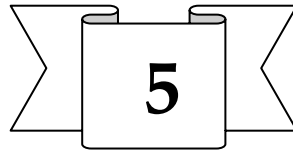
- Strategi organisasi, setiap organisasi mempunyai strategi. Setiap strategi yang ditetapkan oleh organisasi akan mempengaruhi perilaku kelompok dalam organisasi tersebut.
- Struktur wewenang, setiap organisasi memiliki struktur wewenang kepada siapa seseorang melapor, siapa yang membuat keputusan. Struktur ini menentukan dimana posisi suatu kelompok tertentu dalam hirarkhi organisasi.
- Peraturan, semakin banyak peraturan formal yang ditetapkan oleh organisasi pada semua pekerjanya, maka perilaku kelompok akan semakin konsisten dan dapat diramalkan.
- Sumber-Sumber Organisasi, besar kecilnya sumberdaya yang ada dalam organisasi yang diberikan kepada

anggotanya hal ini akan mempengaruhi perilaku prestasi kelompok.

- Proses Seleksi, Proses seleksi menjadi faktor penting dalam menjaring orang-orang yang berkualitas. Dan hal ini pula akan dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi kelompok.
 - Penilaian Prestasi dan Sistem Imbalan, adanya sistem imbalan yang mengkaitkannya dengan prestasi dari kelompok kerja akan mempengaruhi perilaku kelompok tersebut.
 - Budaya Organisasi, setiap organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang tidak tertulis yang menentukan perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pekerja.
 - Lingkungan Fisik, Ruang yang tetata dengan baik, suhu udara dan lain-lain akan mempengaruhi perilaku kelompok.
- b. Faktor Internal
- Kemampuan
 - Karakteristik Kepribadian

D. Soal Latihan dan Kasus

1. Jelaskan bagaimana teori terbentuknya kelompok.
2. Sebutkan karakteristik kelompok menurut Reitz.
3. Jelaskan bagaimana teori pembentukan kelompok yang berasal dari *George Homans*.
4. Apa yang dimaksud dengan kelompok primer, kelompok formal dan informal.
5. Uraikan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kelompok dalam organisasi.



Persepsi dan Komunikasi

5.1 Pendahuluan

- 1) Deskripsi Singkat : Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang Persepsi dan Komunikasi.
- 2) Relevansi : Pada bagian ini dibahas tentang pengertian persepsi, faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi, kesalahan persepsi, pengertian komunikasi, proses dan unsur komunikasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian persepsi dan komunikasi, bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi
- 3) Kompetensi Dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang persepsi dan komunikasi

5.2 Penyajian

A. Persepsi

Istilah persepsi banyak kita jumpai dalam setiap percakapan orang ketika orang tersebut membicarakan hal-hal tertentu. Berikut disampaikan beberapa pengertian persepsi dari para ahli sebagai berikut :

1. Pengertian Persepsi

Robbins, (2007:175) memberikan pengertian persepsi atau *perception* adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka.

Persepsi ialah proses kognitif (di dalam pikiran) seseorang untuk memberi arti terhadap stimuli dari lingkungan yang dapat ditangkap melalui indranya (*sensation*). (Sigit, 2003 : 16). Sementara Gitosudarmo (2000:16) menyatakan bahwa persepsi adalah proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsirkan stimulus lingkungan.

Rakhmat (2005: 51) Persepsi adalah Pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Thoha, (2003 : 141) memberikan definisi tentang persepsi pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungan baik lewat penglihatan, penghayatan, perasaan dan penciuman. Mangkunegara, (2005:14) mengemukakan tentang pengertian persepsi sebagai berikut : suatu proses menyeleksi stimulus dan diartikan.

Senada dengan itu, Bimo Walgito (2004: 70) mengungkapkan bahwa persepsi merupakan suatu proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisme atau individu sehingga menjadi sesuatu yang berarti, dan merupakan aktivitas yang integrated dalam diri

individu. Respon sebagai akibat dari persepsi dapat diambil oleh individu dengan berbagai macam bentuk. Stimulus mana yang akan mendapatkan respon dari individu tergantung pada perhatian individu yang bersangkutan.

Sementara Kast dan James (2002:394), persepsi adalah untuk memahami perilaku, karena ia merupakan alat dengan mana rangsangan (stimuli) mempengaruhi seseorang atau sesuatu organisme. Suatu rangsangan yang tidak dirasakan, tidak akan berpengaruh terhadap perilaku. Dengan demikian orang berperilaku berdasarkan apa yang dirasakan dan bukan apa yang sesungguhnya. Dengan kata lain bahwa garis langsung ke kebenaran seringkali dianggap berdasarkan berbagai persepsi individual tentang dunia nyata, tetapi setiap orang sesungguhnya hanya mempunyai satu sudut pandangan saja.

Dari berbagai defenisi yang dikemukakan di atas disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan. Dengan demikian setiap orang mempunyai persepsi sendiri-sendiri, karena perbedaan kemampuan inderanya dalam menangkap stimuli (obyek).

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi menurut Thoha, 2007:147), adalah :

- a. Psikologi, persepsi seseorang mengenai segala sesuatu di alam dunia ini sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi.
- b. Famili, pengaruh yang sangat besar pula terhadap anak-anak adalah famili atau orang tua.
- c. Kebudayaan, kebudayaan dan lingkungan tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat di dalam

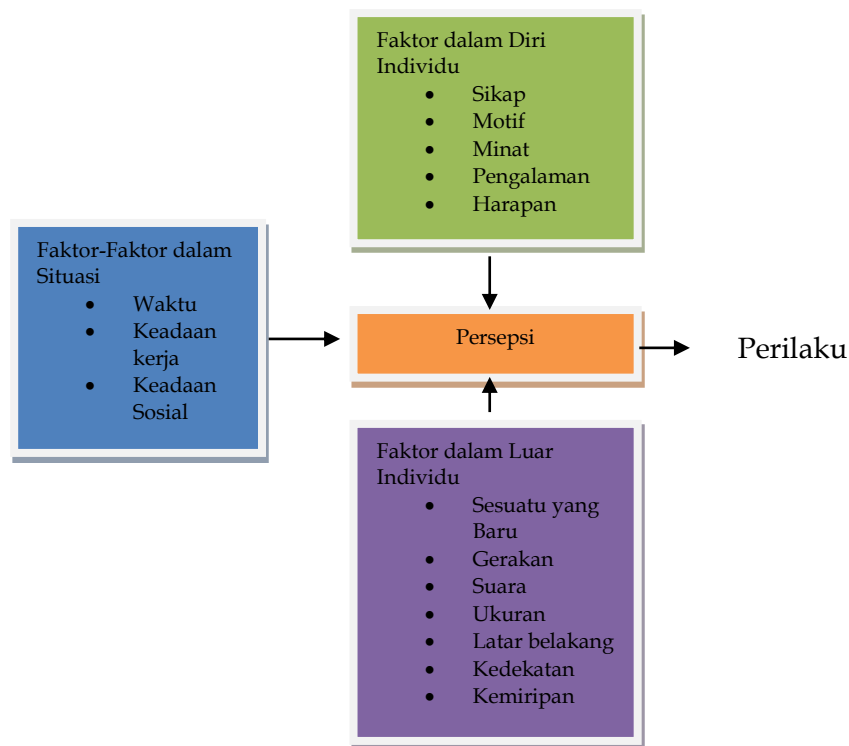
mempengaruhi sikap, nilai dan cara seseorang mermandang dan memahami keadaan di dunia ini

Menurut Gitosudarmo (2000 :16), faktor-faktor yang mempengaruhi proses perhatian terhadap stimulus lingkungan adalah sebagai berikut :

1. *Ukuran*. Semakin besar ukuran suatu objek fisik, semakin besar kemungkinannya objek tersebut di persepsikan
2. *Intensitas*. Semakin besar intensitas suatu stimulus, semakin besar kemungkinannya diperhatikan. Suara yang keras misalnya akan lebih di perhatikan dari pada suara yang lembut.
3. *Frekwensi*. Semakin sering frekwensi suatu stimulus di sampaikan, semakin besar kemungkinannya stimulus tersebut di perhatikan. Prinsip pengulangan ini di pergunakan dalam periklanan untuk menarik perhatian konsumen.
4. *Kontras*. Stimulus yang kontras atau mencolok dengan lingkungan sekelilingnya kemungkinan di pilih untuk di perhatikan akan semakin besar dari pada stimulus yang sama dengan lingkungannya .
5. *Gerakan*. Stimulus yang bergerak lebih di perhatikan dari pada stimulus yang tetap atau tidak bergerak.
6. *Perubahan*. Suatu stimulus akan lebih di perhatikan jika stimulus atau objek tersebut dalam bentuk yang berubah-ubah. Lampu yang nyalanya kelap-kelip akan lebih di perhatikan dari pada lampu biasa.
7. *Baru*. Suatu stimulus yang baru dan unik akan lebih cepat mendapatkan perhatian dari pada stimulus yang sudah bisa dilihat.

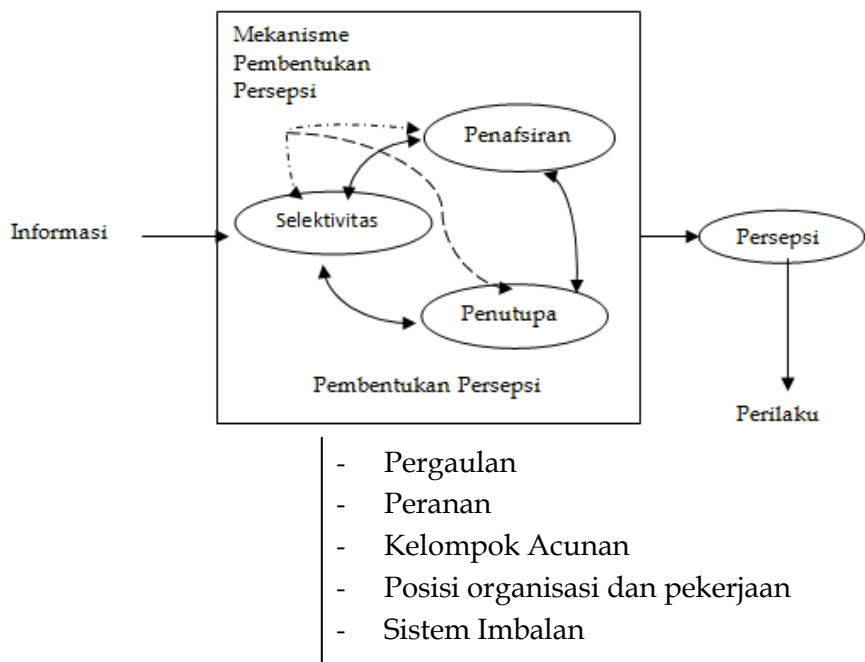
Muhyadi (1989) Persepsi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: 1) orang yang membentuk persepsi itu sendiri, khususnya kondisi intern (kebutuhan, kelelahan, sikap, minat, motivasi, harapan, pengalaman masa lalu dan kepribadian), 2) stimulus yang berupa obyek maupun peristiwa tertentu (benda, orang, proses dan lain-lain), 3) stimulus dimana pembentukan persepsi itu terjadi baik tempat, waktu, suasana (sedih, gembira dan lain-lain).

Robbins (2007:176) memberikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi sebagai berikut :



Gambar 2 : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi

Menurut Kaz dan Games (2002:395), terbentuknya persepsi individu banyak dipengaruhi oleh factor eksternal seperti ketegangan situasi, tekanan kelompok, dan system imbalan. Sementara pengalaman berpengaruh langsung terhadap individu dalam memberikan penafsiran mengenai rangsangan. Beberapa proses dasar (mekanisme) pembentukan persepsi ini dapat diidentifikasi melalui selektivitas, penutupan (closure) dan penafsiran. Lihat gambar tentang Pembentukan Persepsi dan Pengaruhnya terhadap Perilaku.



Gambar 5 : Pembentukan Persepsi dan Pengaruhnya terhadap Perilaku

Untuk jelasnya Kast dan James (2002:395) menjelaskan gambar diatas sebagai berikut : Konsep mengenai persepsi selektif adalah penting karena banyaknya informasi yang diterima dan diolah. Setiap orang akan memilih informasi yang menyokong dan memuaskannya. Mereka mengabaikan informasi yang mungkin mengganggu. (*disturbed*). Misalnya, sesudah membeli mobil baru, para pembeli biasanya akan lebih memperhatikan iklan untuk merk yang dibelinya ketimbang merk yang lain.

Ransangan yang sama dapat ditafsirkan lain oleh beberapa individu. Penafsiran bergantung pada pengalaman masa lampau dan system nilai dari masing-masing orang. Seperangkap atau kecenderungan untuk berpikir atau bertindak dengan cara tertentu, memberikan kerangka untuk penafsiran berbagai ransangan. Persepsi individu itu bukan saja selektif, tetapi ia menafsirkan situasi dengan cara menyokongnya.

Proses penutupan (*closure*) dalam pembentukan persepsi adalah berkenaan dengan kecenderungan individu untuk mendapatkan gambaran lengkap mengenai situasi-situasi tertentu. Jadi seseorang mungkin merasakan lebih daripada yang ditunjukkan oleh informasi. Ia menambahkan masukan informasi apa saja yang tampaknya cocok untuk menutup system itu dan membuatnya bermakna dan menunjang. Walaupun ada kecendrungan untuk merasakan (*perceive*) informasi yang menunjang dan mengabaikan informasi yang mengganggu, namun jelas bahwa informasi yang mengancam, yang jelek, atau menakutkan akan dirasakan juga. Kita tidak dapat mengabaikan dunia nyata, dengan asumsi bahwa kita normal dari segi kewarasan.

C. Kesalahan Persepsi

Ada sejumlah kesalahan persepsi yang sering terjadi dalam mempersepsikan orang lain. Kesalahan persepsi tersebut antara *stereotyping*, *halo effect* dan *projection*

Stereotyping, adalah mengkategorikan atau menilai seseorang hanya atas dasar satu atau beberapa sifat dari kelompoknya. *Stereotyping* seringkali didasarkan atas jenis kelamin, keturunan, umur, agama, kebangsaan dan kedudukan atau jabatan. Misalnya seorang manajer mempunyai persepsi bahwa ibu-ibu terutama yang mempunyai bayi di rumah tidak menyukai bekerja lembur dan menganggap bahwa bekerja lembur merupakan satu beban. Secara umum persepsi tersebut mungkin benar, tetapi tidak berarti benar untuk ibu-ibu tertentu.

Halo Effect, adalah kecenderungan menilai seseorang hanya atas dasar salah satu sifatnya saja. Misalnya seseorang yang mudah senyum dan penampilannya rapi di anggap lebih jujur dari orang yang berpenampilan serem. *Halo effect* sering terjadi pada saat melakukan penilaian dan wawancara. Pewawancara seringkali menilai hanya dari salah satu sifat seseorang yang nampak menonjol pada saat wawancara dilakukan, pada hal salah satu sifat tersebut tidak mencerminkan sifat yang sebenarnya dari orang yang di wawancarai tersebut.

Projection merupakan kecenderungan seseorang untuk menilai orang lain atas dasar perasaan dan sifatnya. Oleh karenanya *projection* berfungsi sebagai suatu mekanisme pertahanan dari konsep diri seseorang sehingga lebih mampu menghadapi yang di lihatnya tidak wajar.

D. Komunikasi

Pengertian Komunikasi sebagaimana dikemukakan oleh Thoha (2003:167) adalah suatu penyampaian dan penerimaan berita

atau informasi dari seseorang ke orang lain. Sigit (2003:152), ialah bahwa komunikasi adalah suatu bentuk pemrosesan informasi sosial, yang pihak penerima atau yang dihubungi harus menafsirkan untuk dapat mengerti artinya. Gitosudarmo (2000:197), komunikasi di definisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Kartono, (2003:118), komunikasi ialah arus dan emosi-emosi yang terdapat dalam masyarakat yang berlangsung secara vertikal maupun secara horisontal, dapat berarti pula perhubungan atau persambungan wahana/sarana. Lebih lanjut Arifin, (2003:8), mengemukakan pengertian komunikasi yang dikutipnya dari Lasswell (1936) dengan formulasi : *Who says what, to whom, with what channel and with what effect.* (siapa berkata apa, kepada siapa, melalui saluran apa, dan bagaimana efeknya).

Berbeda dengan Pace, 2006:37, dimana Faules lebih menekankan pengertian komunikasi organisasi sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antar unit-unit komunikasi dan lebih menekankan bahwa komunikasi organisasi terjadi kapanpun setidaknya-tidaknya seseorang yang menduduki suatu jabatan menafsirkan suatu pertunjukan pesan.

Dengan demikian bila melihat apa yang terjadi ketika seseorang terlibat dalam komunikasi, maka akan ditemukan bahwa terdapat dua bentuk umum tindakan yang terjadi yaitu : 1) Penciptaan pesan atau lebih tepatnya penciptaan pertunjukan (*display*); 2) Penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukan.

E. Proses dan Unsur-unsur Komunikasi

Secara umum proses komunikasi diawali dari seseorang yang dapat disebut sebagai *sender* (pengirim, komunikator) yang ingin

menyampaikan gagasan kepada orang lain yang disebut *receiver* (penerima) atau *audiance*.

Gagasan yang ingin disampaikan itu disebut pesan (*message*). *Message* harus diwujudkan, dan sender harus dapat menciptakan bentuk-bentuk yang berwujud (*visual atau audial*) yang disebut simbol (*symbol*), berisi *message* yang oleh *sender* dikirim kepada *receiver*. Pembuatan simbol berisi *message* ini disebut *enconding* (penyandian).

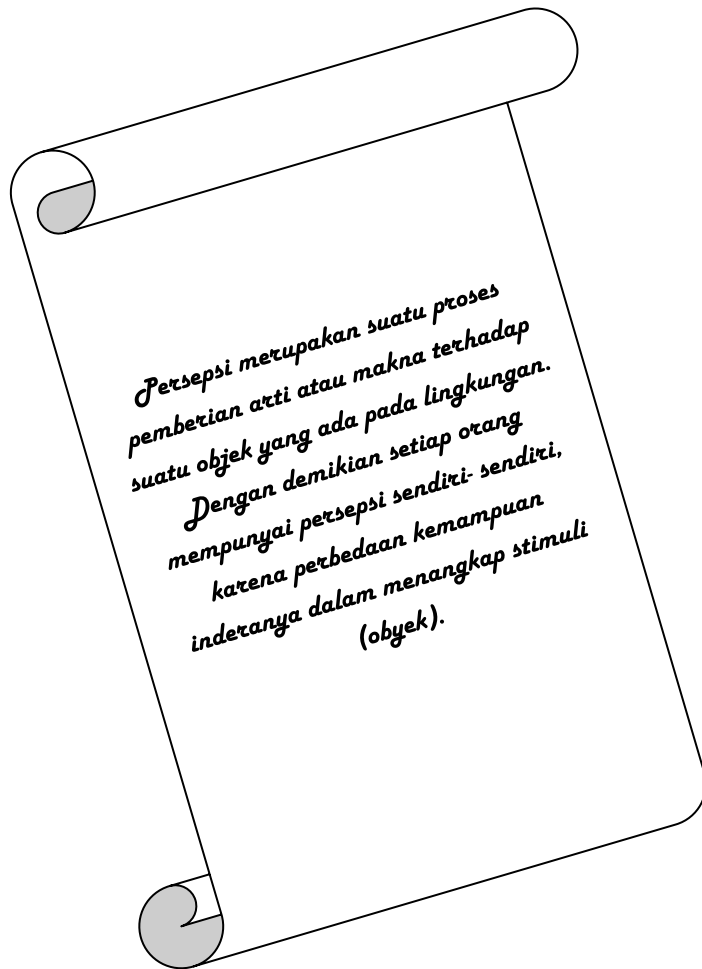
Enconding dapat berwujud tulisan, gambar, signal, suara, gerak tubuh (*gesture*) meletakkan barang dan sebagainya. Simbol harus disampaikan kepada pihak kedua, alat untuk menyampaikan disebut *channel* (saluran). Orang kedua yang menerima *message* memberi arti dari simbol yang diterima lewat *channel* tertentu. Memberi arti dari *message* yang disampaikan dengan simbol tertentu disebut *decoding*. Sesudah memahami atau tidak memahami *message* yang diterima, pihak kedua seharusnya memberi tahu (atau tidak memberi tahu) kepada pihak pengirim, bagaimana mengenai penerimaan *message*-nya. Pemberitahuan ini disebut *feedback* (umpan balik). Penerima belum tentu memahami isi *message*, disebabkan oleh adanya gangguan yang disebut *noise*, yang dapat terjadi baik pada pihak pengirim maupun pada penerima.

Dengan demikian dapat disimpulkan unsur-unsur utama dalam komunikasi adalah pengirim (*sender*), penyandian (*enconding*, pesan (*message*), saluran (*channel*), penerima (*receiver* atau *audience*), penafsiran (*decoding*), umpan balik (*feedback*), gangguan (*noice*)

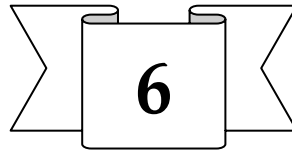
F. Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan persepsi.
2. Sebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi.

3. Jelaskan mengapa terjadi kesalahan persepsi.
4. Apa yang dimaksud dengan komunikasi
5. Sebutkan unsur-unsur dari komunikasi
6. Jelaskan hubungan antara komunikasi, persepsi dan perilaku



Persepsi merupakan suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan. Dengan demikian setiap orang mempunyai persepsi sendiri-sendiri, karena perbedaan kemampuan inderanya dalam menangkap stimuli (obyek).



Kepemimpinan dan Kekuasaan

6.1 Pendahuluan

- 1) Deskripsi Singkat : Pada Bab ini dibahas deskripsi umum Kepemimpinan dan Kekuasaan
- 2) Relevansi : Pada bagian ini dibahas tentang pengertian kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, kepemimpinan transparansi, Rekonstruksi Kepemimpinan transparansi . Pengertian kekuasaan, Sumber-sumber kekuasaan. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian kepemimpinan dan kekuasaan, bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi
- 3) Kompetensi Dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan kepemimpinan dan kekuasaan

6.2 Penyajian

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari definisi ini nampak bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang.

Banyak definisi tentang kepemimpinan (*leadership*), namun pada intinya kepemimpinan ialah mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan ke arah yang dikehendaki.

Nawawi (2006:11) dalam bukunya *Kepemimpinan yang Efektif* mengemukakan pendapatnya tentang pengertian kepemimpinan dilihat dari kepemimpinan dalam konteks struktural dan non struktural. Menurutnya bahwa kepemimpinan dalam konteks struktural diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tanpa keikutsertaan anggota kelompoknya merumuskannya. Sedangkan dalam konteks non struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula.

Maxweel, 2011:3, mengemukakan kepemimpinan adalah pengaruh, jika seseorang bisa meningkatkan pengaruhnya dalam diri orang lain, mereka bias memimpin lebih efektif. Maxweel membagi atas lima level kepemimpinan. Pada level pertama dikatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses bukan jabatan oleh sebab itu jabatan adalah proses terendah dalam

kepemimpinan, Memiliki jabatan tidak salah, namun menggunakan jabatannya untuk membuat orang lain mengikuti itu salah. Jabatan tidak bisa menggantikan pengaruh. Level kedua kepemimpinan adalah membangun kebersamaan antar sesama. Pada level ini pemimpin akan menemukan siapa sesungguhnya orang-orang mereka dan pengikut menemukan siapa sesungguhnya pemimpin mereka. Level ketiga kepemimpinan didasarkan pada hasil. Pada level ini seorang pemimpin memperoleh pengaruh serta kepercayaan, dan orang-orang mulai mengikuti mereka karena apa yang telah mereka lakukan untuk organisasi itu. Level keempat kepemimpinan berorientasi pada pemberdayaan. Pada level ini pemimpin menjadi besar bukan karena kekuasaan mereka, melainkan karena kemampuan mereka memberdayakan orang lain. Sedangkan level kelima kepemimpinan adalah mengembangkan organisasi. Kepemimpinan pada level ini meninggalkan keadaan positif dalam pekerjaan mereka. Orang-orang mengikuti mereka karena jati diri mereka dan apa yang mereka wakili. Dengan kata lain kepemimpinan mereka memperoleh reputasi positif.

Proses dalam kepemimpinan meliputi tiga faktor, yaitu pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Interaksi dari tiga faktor tersebut menghasilkan prestasi dan kepuasan.

B. Teori-Teori Kepemimpinan

Teori Kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat yaitu teori sifat, teori perilaku, teori situasional dan teori atribusi.

- a. Teori Sifat. Studi awal tentang kepemimpinan yang dilakukan pada tahun 1940an-1950an memusatkan perhatian pada sifat-sifat dari pemimpin. Para peneliti mencoba menemukan karakteristik-karakteristik individual yang membedakan

pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang gagal. *Ralp Stogdill* mengidentifikasi enam klasifikasi dari sistem kepemimpinan, yaitu karakteristik fisik, latar belakang sosial, inteligensi, kepribadian, karakteristik hubungan tugas, dan karakteristik sosial.

- b. Teori Perilaku. Selama tahun 1950an, ketidakpuasan dengan pendekatan teori sifat dengan kepemimpinan mendorong ilmuwan perilaku untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya (*style*) tertentu mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku dipusatkan pada efektivitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut. Teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi pada karyawan (*employ orientation*). Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Orientasi Karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada memberikan motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati diantara anggota kelompok.
- c. Teori Situasional Selama akhir tahun 1960an, peneliti menyadari keterbatasan dari pendekatan perilaku, maka

mereka kemudian mengembangkan suatu pendekatan baru tentang perilaku yang memusatkan pada teori situasional yang lebih kompleks. Apa yang telah dilakukan oleh peneliti teori sifat dan perilaku telah meletakkan fondasi yang penting untuk mempelajari kepemimpinan dalam organisasi karena hasil dari dua pendekatan tersebut secara kuat menyarankan bahwa cara yang efektif memimpin adalah tergantung pada situasi. Salah satu tugas manajer yang penting adalah mendiagnose dan menilai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinannya. Mendiagnose meliputi mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor yang berpengaruh. Situasi yang perlu didiagnose oleh manajer meliputi empat bidang, karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, dan faktor-faktor organisasi.

- d. Teori Keatribusian. Menurut model ini, bahwa pemimpin pada dasarnya adalah pengolah informasi. Dengan demikian pemimpin akan mencari berbagai informasi tentang mengapa sesuatu itu terjadi, dan mencoba mencari penyebabnya yang akan dipergunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin

C. Kepemimpinan Transparansi

Dalam era demokrasi kata transparansi menjadi salah satu istilah yang hangat dan paling banyak dibicarakan. Ini disebabkan karena istilah transparansi menjadi salah satu unsur yang sangat penting dalam suatu pemerintahan yang baik atau biasa disebut dengan *Good Governance*. Artinya bahwa suatu pemerintahan dapat dikatakan baik kalau seluruh sistem yang dijadikan sebagai tolok ukur kepemimpinannya memasukkan unsur transparansi dalam setiap kebijakannya. Bukan itu saja, bahkan masalah transparansi,

telah menjadi *issue* hangat dibicarakan bukan saja dari kalangan birokrat tetapi dari kalangan politisi, akademisi sampai pada rakyat biasa pun membicarakan tentang transparansi. Ini berarti gugatan eksistensi tentang transparansi telah melanda negeri ini.

Kepemimpinan transparansi bisa dijamin keberhasilannya kalau terdapat pengembangan sistem manajemen, dan manajemen dikembangkan demi mencapai sasaran kepemimpinan. Oleh sebab itu, dalam pengembangan manajemen untuk mencapai sasaran kepemimpinan transparansi dapat sempurna hasil capainya, kalau program yang ada disusun secara transparan pula dan di dukung oleh seluruh *stakeholder*. Kepemimpinan yang didukung oleh manajemen yang baik itu, pada akhirnya bermuara pada pencapaian semaksimal mungkin program organisasi. Ini berarti bahwa dalam wawasan yang sangat luas tujuan pendirian organisasi bisa dicapai kalau program itu dilaksanakan. Dan program bisa dicapai kalau pemimpin dan stafnya mengembangkan sistem manajemen yang mendukung kelancaran kerja dan efektivitas serta efisiensi pemanfaatan sumber daya yang transparan. Identik dengan itu, Isran Noor mengemukakan figur seorang pemimpin (nasional) harus terseleksi ketat tidak berasal dari figur-figur karbitan media yang mengabaikan pertimbangan kompetensi, kapasitas, kredibilitas dan integritas sesuai dengan rekam jejak. (Noor, 20012:233).

D. Rekonstruksi Kepemimpinan Transparansi

Di atas telah dijelaskan bahwa transparansi bukan merupakan hal yang baru dalam konsep kehidupan berbangsa dan bernegara. Ketika setiap program kegiatan dilaksanakan dengan melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada dan dilaksanakan secara terbuka dengan mengharapkan masukan-masukan sebagai

partisipasi dari publik, maka sebenarnya prinsip-prinsip transparansi telah telah terimplementasi dengan baik.

Oleh sebab itu, ide apapun yang di tuangkan dalam *grand desain* dalam kebijakan seorang pemimpin dalam system pemerintahan daerah tidak akan bermanfaat sedikitpun, bila prinsip dan nilai transparansi tidak diimplementasikan dalam kerja-kerja organisasi. Prinsip transparansi yang dimaksud dalam tulisan ini adalah:

- Prinsip komunikatif, saling berhubungan, saling memahami (empati) saling merasa antara pemimpin dan aparatnya sehingga pesan yg disampaikan dapat diterima dengan baik;
- Prinsip konsistensi, melakukan suatu kegiatan secara terus menerus dengan tekun dan benar tanpa keluar dari jalur/batasan batasan yang telah di tentukan maupun sesuai dengan ucapan yang telah dilontarkan sehingga menumbuhkan rasa percaya diri terhadap aparat itu sendiri.
- Prinsip kohesivitas, saling ketergantungan antara pimpinan dan aparatnya serta publik karena tanpa mereka tujuan yang hendak dicapai tidak akan terpenuhi;
- Prinsip Partisipatif, apabila ketiga prinsip di atas terbangun secara signifikan, maka suatu hal yang tidak mungkin akan tumbuh partisipasi baik partisipasi aparat maupun partisipasi publik yang merasa peduli (*care*), merasa memiliki (*sense of belonging*) dan merasa bertanggung jawab (*feel responsible*) terhadap jalannya system pemerintahan daerah.

Keempat prinsip di atas diimplementasi bukan dalam tutur, tetapi bagaimana mengimplementasikanya dalam kerja-kerja organisasi. Sedangkan nilai-nilai pemimpin yang transparan adalah memiliki kualitas moral-personal yang prima; kualitas moral yang

prima ini dapat dilihat dari integritas, amanah dan cerdas bagi seorang pemimpin.

E. Pengertian Kekuasaan

Kekuasaan (*power*) dan kepemimpinan tidak bisa dipisahkan karena keduanya memiliki hubungan yang sangat erat. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Ini berarti bahwa kekuasaan merupakan alat didalam proses kepemimpinan.

Istilah kekuasaan dalam literatur manajemen telah cukup banyak diberikan oleh para pakar, akan tetapi masih juga terjadi kekaburan tentang pengertiannya. Seringkali kekuasaan dipergunakan silih berganti dengan istilah-istilah lainnya seperti pengaruh (*influence*) dan otoritas (*authority*). Max Weber (dalam Thoha, 2007:330) menyatakan bahwa kekuasaan sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan. Sedangkan Walled Nord merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya.

Pace (2006:252) menyatakan bahwa defenisi tradiisional mengenai kekuasaan difokuskan pada kemampuan perorangan untuk menentukan atau membatasi hasil-hasil. Dahl (1957) sebagaimana dikutip oleh Pace (2006) bahwa "A memiliki kekuasaan atas B sehingga A dapat meminta B melakukan sesuatu yang tanpa kekuasaan A tersebut tidak akan dilakukan B"

Gitosudarmo (2000:81) memberikan defenisi kekuasaan adalah kemampuan seseorang tau kelompok untuk mempengaruhi

orang lain baik sebagai individu maupun kelompok. Dari defenisi tersebut paling tidak menunjukkan bahwa kekuasaan melibatkan dua orang atau lebih, adanya hubungan ketergantungan. Sigit (2003:202) menyatakan bahwa kekuasaan atau *power* adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain itu mau tidak mau melakukannya.

Dari defenisi tersebut ada tiga implikasinya yaitu 1) ada potensi kuasa, tetapi tidak perlu harus dilaksanakan, 2) ada hubungan ketergantungan, 3) orang lain yang dipengaruhi tidak menolak (secara lahiiriyah).

F. Sumber Kekuasaan

Dalam menjalankan kepemimpinan seorang pemimpin harus memiliki kekuasaan (*power*). Bentuk kekuasaan bermacam-macam menurut Boone dan Kurtz seperti yang dikutip oleh Anoraga (1995:222) bahwa ada enam bentuk dari kekuasaan yang dimiliki seseorang yakni Kekuasaan Legitimasi (*legitimate power*), Kekuasaan Imbalan (*reward power*), Kekuasaan Paksaan (*coercive power*), Kekuasaan Ahli (*expert power*), Kekuasaan Referen (*Referent Power*), Kekuasaan Informasi (*Information Power*).

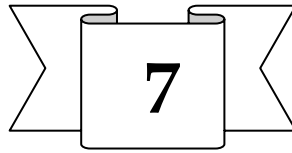
- a. Kekuasaan Legitimasi (*legitimate power*), merupakan kekuasaan yang berasal dari kedudukan seseorang dalam hirarki organisasi. Seseorang mampu mempengaruhi orang lain karena ia memiliki posisi atau jabatan tertentu dalam organisasi. Karena jabatan tersebutlah bawahannya patuh padanya.
- b. Kekuasaan Imbalan (*reward power*), didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberikaan imbalan kepada orang lain dalam hal ini bawahan atau pengikut, dan mereka

menganggap imbalan tersebut mempunyai nilai atau mereka membutuhkan imbalan tersebut.

- c. Kekuasaan Paksaan (*coercive power*), merupakan kekuasaan atau kepatuhan terhadap orang lain karena mereka takut akan hukuman yang dijatuhkan kepadanya. Kekuatan dari kekuasaan paksaan tergantung pada implikasi negatif dari hukuman tersebut dari apakah ada kemungkinan hukuman tersebut dapat dihindari atau tidak.
- d. Kekuasaan Ahli (*expert power*), merupakan kekuasaan yang dimiliki seseorang karena ia memiliki kemampuan khusus, keahlian atau pengetahuan umum.
- e. Kekuasaan Referen (*Referent Power*), kekuasaan yang bersumber dari sifat seseorang karena ia memiliki daya tarik tertentu atau karena kharisma.
- f. Kekuasaan Informasi. (*Information Power*), merupakan kekuasaan yang dipunyai seseorang karena ia memiliki informasi-informasi penting yang berhubungan dengan organisasi. (*receiver* atau *audience*), penafsiran (*decoding*), umpan balik (*feedback*), gangguan (*noise*)

G. Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan.
2. Bedakan kepemimpinan demokrasi dan kepemimpinan autoriter.
3. Apa yang anda ketahui dengan kepemimpinan transparansi
4. Sebutkan prinsip-prinsip kepemimpinan transparansi
5. Apa pula yang dimaksud dengan kekuasaan.
6. Bedakan kedua istilah di atas.
7. Apa pendapat sdr. tentang Kepemimpinan menurut teori Maxweel.
8. Sebutkan sumber-sumber kekuasaan



Nilai, Sikap dan Kepuasan Kerja

7.1 Pendahuluan

- 1) Deskripsi Singkat : Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang Nilai, Sikap dan Kepuasan Kerja.
- 2) Relevansi : Pada bagian ini dibahas tentang pengertian nilai, perbedaan nilai dan norma, pengertian etika dan moral, pengertian sikap dan kepuasan kerja. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian nilai, sikap dan kepuasan kerja. Bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi
- 3) Kompetensi Dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang nilai, sikap dan kepuasan kerja

7.2 Penyajian

A. Pengertian Nilai

Tiap orang, tiap keluarga, tiap kelompok, tiap organisasi, tiap daerah, agama, bangsa dan lain-lainnya mempunyai nilai-nilai yang dapat berbeda dari yang lain. Nilai yang ada pada seseorang adalah bagian dari kepribadiannya, merupakan keyakinan (*beliefs*) yang diperoleh dari pengalaman dan dipertahankan selama jangka waktu relatif lama, meskipun mungkin dapat berubah secara perlahan. Nilai-nilai yang ada pada seseorang turut menentukan persepsinya, sikapnya, motivasinya, dan perilakunya, termasuk perilaku kerjanya.

Menurut Sigit (2003:79), nilai ialah keyakinan yang bertahan lama mengenai sesuatu yang dianggap berharga (*worthwhile*), penting. (*importance*), mempunyai arti (*meaningfull*), diinginkan (*desirable*), dan diprioritaskan (*preferable*).

Robbins (2001:130) menyatakan bahwa nilai adalah suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan yang berlawanan. Sementara itu itu, Geert Hofstede dalam *Culture's Consequens* (1980,19) yang dikutip oleh Draha, 2003:17 mendefenisikan nilai sebagai "*a broad tendency for prefer certain states of affairs over others*" Defenisi Hostede merupakan ringkasan defenisi Kluckhon "*A value is conception, explicit or implicit, distintive of an individual of characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of action.*

Dengan demikian nilai dapat diartikan sesuatu yang diinginkan, penting dan memiliki arti, sehingga diperjuangkan untuk direalisasikan.

B. Nilai dan Norma

Norma adalah nilai, tetapi nilai belum tentu berbentuk norma. Norma adalah nilai secara umum diterima oleh suatu masyarakat, perkumpulan orang atau organisasi dan dijadikan pedoman bagi masyarakatnya. Nilai yang sudah menjadi norma mengandung janji hadiah dan ancaman/sanksi. Orang berperilaku sesuai dengan norma menerima hadiah berupa diterima oleh masyarakatnya, diberi pujian, dan rasa kepuasan, sedangkan mereka yang melanggar dicaci maki atau dikenakan hukuman.

Menurut Ndraha,(2003:18) mengemukakan bahwa nilai dibedakan atas nilai subyektif dan nilai obyektif. Menurutnya bahwa nilai subyektif adalah sesuatu yang oleh seseorang dianggap dapat memenuhi kebutuhannya pada satu waktu dan oleh karena itu ia (seseorang tadi) berkepentingan atasnya (sesuatu itu),disebut bernilai atau mengandung nilai bagi orang yang bersangkutan.Oleh karena itu ia dicari, diburu dan dikejar dengan menggunakan berbagai cara dan alat.Dalam hubungan itu, nilai dianggap subyektif dan ekstrinsik (*extrinsic*). Nilai ekstrinsik suatu barang berbeda menurut seseorang dibanding dengan orang lain. Nilai objektif adalah nilai dapat juga dipelajari sebagai sesuatu yang bersifat objektif .Segala sesuatu yang ada mengandung nilai, jika bagi seseorang tidak ,mungkin bagi orang lain.Berdasarkan anggapan ini , seolah-olah ada ada sebuah *bag of virtues* , kantong berisi nilai yang siap ditransfer kepada orang-orang. Menurut pendekatan ini ,nilai dianggap intrinsik (*intrinsic*).

Berdeda dengan Robbins (2007:148), Nilai dapat dibedakan antara nilai terminal yaitu sesuatu yang menjadi tujuan akhir dan nilai instrumental, tetapi norma adalah semata-mata nilai instrumental.

Contoh Nilai-nilai instrumental dan nilai-nilai terminal sebagai berikut.

Nilai Instrumental	Nilai Terminal
Tentram.....	Bahagia
Lulus Ujian.....	Bekerja
Bekerja.....	Kawin
Kawin	Punya Anak
Laba.....	Penghargaan
Biaya Rendah.....	Laba
Sembahyang.....	Naik Sorga

Nilai terminal keadaan akhir kehidupan yang diinginkan; tujuan-tujuan yang ingin dicapai seseorang selama masa hidupnya, sedangkan Nilai instrumental adalah perilaku atau cara-cara yang lebih disukai untuk mencapai nilai terminal seseorang.

Secara sederhana, nilai dapat dirumuskan sebagai obyek dari keinginan manusia. Nilai menjadi pendorong utama bagi tindakan manusia dari pelbagai macam nilai yang mempengaruhi kompleksitas tindakan manusia. Moore (1978) dalam Kumorotomo (2008: 11), membedakan enam macam nilai yaitu: Pertama dia membedakan antara nilai primer dan nilai sekunder. Perbedaan ini didasarkan pada kerangka berpikir yang menentukan usaha, angan-angan, atau kepuasan seseorang. Apabila seseorang sangat mencintai perdamaian dan punya kecenderungan untuk bertindak kearah itu, hal itu disebut nilai primer, sebaliknya dia punya harapan, misalnya dengan menolak untuk menjadi tentara, ia memiliki perdamaian dengan keyakinan bahwa tidak akan ada perang, atau sekedar punya rasa puas bila perdamaian itu terwujud, sehingga dia hanya memiliki nilai sekunder. Kedua, terdapat perbedaan antara nilai semu (*quast values*) dan nilai riil (*real values*). Seseorang memiliki nilai semu apabila dia bertindak seolah-

olah bertindak berpedoman kepada suatu nilai padahal sesungguhnya dia tidak menganut nilai tersebut. Bentuk lain nilai semu adalah kepura-puraan (*hypocrisy*). Seorang pejabat yang bersimpati dan memberikan sumbangan kepada kaum gelandangan hanya supaya dipuji di mata public agar supaya mendapat suara terbanyak dalam pemilihan suara, maka pejabat ini memiliki nilai semu. Sebaliknya jika pejabat tersebut benar-benar menginginkan pemecahan menyeluruh terhadap masalah gelandangan karena kesadaran sosial, empati dan merasa bertanggung jawab, maka pejabat tersebut memiliki nilai riil. Dengan demikian nilai semu bersifat labil dan mudah dipengaruhi situasi dan kondisi, sedangkan nilai riil akan lebih kokoh dan untuk menanamkannya memerlukan waktu internalisasi yang lama serta terus menerus. Ketiga ada nilai yang terbuka dan ada pula yang tertutup. Suatu nilai yang terbuka bila tidak terdapat rentang waktu yang membatasinya. Misalnya orang harus bahagia selama hidupnya walaupun tidak ada jaminan untuk itu. Sebaliknya nilai tertutup memiliki batas waktu. Misalnya dua yang bertengkar mempertahankan pendiriannya akan waris. Namun ketika salah satunya meninggal pertikaian tidak akan berlanjut. Keempat terdapat pula nilai negative dan nilai positif. Suatu nilai negative terjadi bila proposisi yang mendasari suatu keinginan bersifat negative dan kebalikannya adalah nilai positif. Hal ini dapat dilihat dari moralitas yang punya ciri khas adanya larangan dan anjuran. Misalnya larangan "jangan membunuh", atau "jangan berzinah". Memang kelihatannya agak kabur melihat mana yang bernilai negative atau bernilai positif, tetapi setidaknya kita bias mengenal mana pertanyaan-pertanyaan yang memiliki ciri negative atau positif. Kelima, suatu nilai dapat pula dibedakan menurut orde atau urutan. Sehingga akan terdapat nilai pertama (*first order*

values), orde kedua (*second orde values*), demikian selanjutnya. Dengan kata lain nilai pertama aka ada jika terdapat nilai lainnya. Misalnya, ada orang yang bersedia menolong orang lain bukan karena ingin dipuji tetapi benar-benar ingin menolong. Inilah yang disebut nilai pertama. Jika kita kemudian memuji tindakannya itu, berarti kita telah memasukkan nilai yang baru sebab kita telah mengajukan agar orang bertindak seperti itu termasuk diri kita sendiri. Keenam, terdapat pula nilai relative dan nilai absolut. Suatu nilai bersifat relative bila merujuk kepada orang yang memiliki spesifikasi nilai tersebut. Kebalikannya adalah nilai absolut, tidak merujuk kepada orang dan dianut secara mutlak. Misalnya, seseorang melihat orang yang dalam bahaya, dan ia berkeinginan untuk menolongnya. Sesaat ketika dia akan menolong, tiba-tiba ada orang lain yang mendahuluinya. Apabila dia merasa terpuaskan dengan orang yang datang tiba-tiba menolongnya, maka berarti dia tidak mempunyai keinginan esensial. Dalam hal ini dia memiliki nilai relative. Sementara itu dalam situasi pertama, dimana dia sekedar ingin supaya orang yang dalam bahaya itu ditolong oleh siapa saja, maka ia memiliki nilai absolut. Dari ke enam pembeda nilai tersebut kita akan memperoleh serangkaian pembedaan nilai yang beraneka ragam (Kumorotomo,2008:16).

C. Etika dan Moral

Istilah etika dan moral sering dicampur adukan. Dalam banyak tulisan, jarang ditemukan penulis yang menggunakan peristilahan tersebut secara konsisten. Namun dalam tulisan ini penulis berusaha mencari kandungan kedua istilah tersebut.

Etika berasal dari bahasa Yunani yaitu "*ethos*", yang artinya kebiasaan atau watak, sedangkan moral dari bahasa Latin "*mos*"

(jamak *mores*) yang artinya cara hidup atau kebiasaan. Berbeda dengan moral yang artinya semangat atau dorongan batin. (Kumorotomo, 2008:6). Sekalipun terdapat pengertian yang sama antara etika, moral dan moralitas, namun Solomon (1987:2) berpendapat bahwa ketiga istilah tersebut memiliki perbedaan. Perbedaan tersebut adalah: Etika merujuk kepada dua hal. Pertama, etika berkenaan dengan disiplin ilmu yang mempelajari nilai-nilai yang di anut oleh manusia beserta pembenarannya dan dalam hal ini etika merupakan salah satu cabang filsafat. *Kedua*, etika merupakan pokok permasalahan didalam disiplin ilmu itu sendiri yaitu nilai-nilai hidup dan hukum-hukum yang mengatur tingkah laku manusia. Moral dalam pengertiannya yang mengatur tingkah laku manusia. Moral dalam pengertiannya yang umum menaruh penekanan kepada karakter dan sifat-sifat individu yang khusus, di luar ketaatan kepada peraturan. Oleh karena itu, moral merujuk kepada tingkah laku yang bersifat spontan seperti rasa kasih, kemurahan hati, kebesaran jiwa, dan sebagainya, yang kesemuanya tidak terdapat dalam peraturan-peraturan hukum. Sedangkan moralitas mempunyai makna yang lebih khusus sebagai bagian dari etika. Moralitas berfokus kepada hukum-hukum dan prinsip-prinsip yang abstrak dan bebas. Orang yang mengingkari janji yang telah diungkapkannya dapat dianggap sebagai orang yang tak bisa dipercaya atau tidak etis tetapi bukan berarti tidak bermoral. Jadi tekanannya disini ialah pada unsur keseriusan pelanggaran. Di lain pihak, moralitas lebih abstrak jika dibandingkan dengan moral. Oleh sebab itu, semata-mata berbuat sesuai dengan moralitas tidak sepenuhnya bermoral, dan melakukan hal yang benar dengan alasan-alasan yang salah bisa berarti tidak bermoral sama sekali.

Senada dengan itu, Keban (2008:166) berpendapat bahwa etika dapat menjadi suatu factor mensukseskan dan juga sebaliknya

menjadi pemicu dalam mengagalkan tujuan kebijakan, struktur organisasi, serta manajemen public. Dengan kata lain bila moralitas para penyusun kebijakan public rendah, maka kualitas kebijakannya sangat rendah, demikian pula sebaliknya.

D. Pengertian Sikap (*Attitude*)

Berbicara masalah sikap, sebenarnya hal ini sudah merupakan sesuatu yang sangat populer dan penting, terutama dalam rangka pembahasan psikologi sosial. Para ahli mengakui bahwa setiap sikap dapat terbentuk karena adanya pengaruh dan peranan pembawaan dan lingkungan, yang keduanya mempunyai fungsi yang sama, dalam arti bahwa sikap tidak dibawa sejak manusia lahir.

Pengertian sikap sudah banyak dikemukakan oleh para ahli. Dalam memberikan pengertian tentang sikap ini para ahli berbeda pendapatnya. Namun pada hakekatnya perbedaan pendapat tersebut tidak menunjukkan perbedaan yang mendasar. Dalam kaitan ini, kita ketahui bahwa setiap individu didalam aktivitas hidupnya mempunyai suatu reaksi ataupun gerakan terhadap suatu obyek tertentu dan inilah nantinya akan menjadi bagian dari sikap individu tersebut.

Untuk jelasnya dikutip pendapat W.A. Gerungan (2009) yang mengatakan bahwa sikap adalah kesediaan bereaksi terhadap suatu hal. Ini berarti bahwa sikap senantiasa terarahkan pada suatu obyek tertentu dalam arti bahwa tidak ada sikap tanpa obyek, dan gerakan atau reaksi terhadap obyek inilah yang dimaksud dengan sikap.

Sehubungan dengan sikap ini, Krech dan kawan-kawan (1982:139), memberikan pendapatnya bahwa: *As the individual develops his cognition, feeling, and action tendencies with respects to the various objects in his world become organized into enduring sistem called attitudes.*

Keterangan Krech dan kawan-kawan ini menggambarkan bahwa dalam perkembangan individu, kognisinya, perasaannya dan kecenderungan untuk bertindak terhadap macam-macam obyek dilingkungannya menjadi terorganisir dalam suatu system yang disebut sikap. Jelas bahwa disamping adanya reaksi individu terhadap obyek tertentu, maka setiap individu akan memperlihatkan perkembangan-perkembangan, baik kognisinya atau pengetahuannya, perasaannya atau keyakinannya maupun kecenderungan untuk bertindak atau pengalamannya terhadap obyek itu sendiri.

Sikap adalah keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan terhadap aspek lingkungannya (Milton 1981). Sikap seseorang tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi suatu situasi lingkungan yang berhubungan dengannya. Sigit (2003:88), menyatakan bahwa sikap adalah tanggapan (response) yang mengandung komponen-komponen kognitif (pengetahuan), afektif (sejauhmana penilaiannya terhadap obyek) dan konaktif (kecenderungan untuk berbuat), yang dilakukan oleh seseorang terhadap sesuatu obyek atau stimulus dari lingkungannya. Robbins (2007:92) mengemukakan pengertian sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap obyek, individu atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Senada dengan itu, Ndraha, (2003:33) mengemukakan pengertian sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Ia menunjukkan arah, potensi dan dorongan menuju sesuatu itu.

Ada perbedaan antara sikap dan nilai, meskipun keduanya *beliefs* dan *cognitive*, Pertama sikap adalah keyakinan (*beliefs*) mengenai sesuatu obyek yang khusus mengenai orang atau situasi, sedangkan nilai adalah bersifat umum. Nilai adalah

keyakinan yang melekat pada diri orang, terlepas bagaimana orang lain, sedangkan sikap adalah tanggapan terhadap pihak lain.

Ada lima karakteristik sikap 1) ada obyek, 2) mengarah, 3), berintensitas atau sederajat, 4) berstruktur, dan 5) dipelajari.

Dikatakan ada *obyek*, karena ada sesuatu yang disikapi. Tidak ada sikap tanpa obyek. Dikatakan *mengarah* karena setiap obyek ada arahnya. Jadi sikap mengarah kepada obyek yang disikapi. Dikatakan *berintensitas* atau berderajat karena dalam sikap ditanyakan sejauhmana atau seberapa tinggi rendah sikapnya. Dikatakan *berstruktur*, karena dalam sikap itu ada komponen-komponen yang secara intern terbentuk dengan sendirinya, yaitu komponen kognitif, afektif yang saling menjalin.

E. Pengertian Kepuasan Kerja

Ada beberapa defenisi dari kepuasan kerja yang diberikan oleh para ahli Anoraga (1998:80) yaitu :

- Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.
- Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan.
- Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.
- Kepuasan kerja pada dasarnya adalah *security feeling* (rasa aman) dan mempunyai segi-segi :
 - a. Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial)
 - b. Segi sosial psikologi : kesempatan untuk maju, kesempatan mendapatkan penghargaan, dan lain-lain.

Kepuasan kerja menurut Davis (1995), adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Pegawai/karyawan yang bergabung dalam suatu organisasi, tentu mereka membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Dengan demikian kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Dari pernyataan tersebut, ini berarti bahwa kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seseorang pegawai atau karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat pada suatu contoh manakala seorang administrator memberikan suatu kesimpulan terhadap bawahannya misalnya bahwa si A tampaknya sangat senang dengan promosinya sekarang.

Sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamis, seseorang dapat menurun dalam sekejap. Oleh sebab itu seorang pimpinan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dalam segala bentuk.

Sementara itu Siagian (2000) berpendapat bahwa pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu di dahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Namun menurutnya bahwa sekalipun konsep kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana namun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Karena tidak sederhana, maka dalam menganalisis tentang kepuasan kerja banyak faktor yang perlu mendapat perhatian

yang serius. Apalagi menurut Davis (1995) bahwa masalah rendahnya kepuasan kerja merupakan salah satu fenomena yang banyak meyakini dan rusaknya kondisi dalam suatu organisasi. Bahkan dalam bentuk yang lebih sinis fenomena tersebut bersembunyi di belakang pemogokan liar, pelambanan kerja, kemangkiran, dan penggantian pegawai.

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil yang dilakukannya, dan yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk Program perkenalan yang tepat serta berakibat ada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian situasi lingkungan pun akan turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Ini berarti bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup dalam arti bahwa sifat lingkungan seseorang diluar pekerjaan mempengaruhi perasaan didalam pekerjaan. Demikian juga halnya, karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang.

Dapat disimpulkan pendapat para ahli di atas bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para pekerja terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

F. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Tidak bisa dipungkiri dan hampir sebagian orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Namun pendapat tersebut berbenturan dengan kenyataan, karena pada sebagian orang yang sudah memenuhi kebutuhan financial keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah tidak lagi menjadi factor penentu.

Gilmer (1966) dalam bukunya Moch. As'ad (2004 : 114) berpendapat tentang tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
- 2) Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.
- 4) Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- 5) Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.
- 6) Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn tover.
- 7) Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan

mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

- 8) Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.
- 9) Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja
- 10) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Disamping faktor-faktor tersebut diatas menurut pendapat Moh. As'ad (2004:115), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- 2) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- 3) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.
- 4) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan

atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

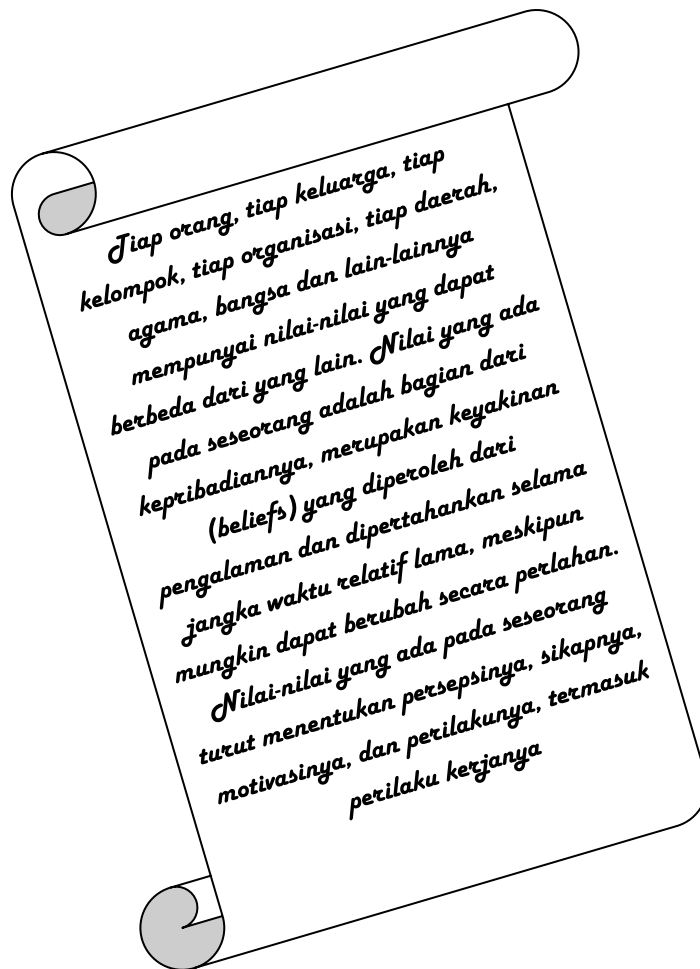
Berbeda dengan Gilmer, Harold E Burt (Dalam Anoraga, 1998:82), menegaskan bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Faktor hubungan antar karyawan
- b. Faktor individual, yaitu berhubungan dengan sikap, umur, jenis kelamin.
- c. Faktor luar, yaitu keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan.

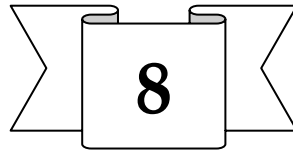
Sedangkan Chiselli dan Brown mengemukakan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah kedudukan, pangkat jabatan, masalah umur, jaminan finansial dan sosial, dan mutu pengawasan.

G. Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan nilai.
2. Apa pula yang dimaksud dengan norma, etika dan moral. Jelaskan
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan sikap
4. Bedakan ke tiga istilah di atas.
5. Sebutkan karaktersitik dari sikap.
6. Bedakan nilai Subyektif dengan Nilai Obyektif lengkap dengan contoh-contohnya.
7. Jelaskan pula enam macam perbedaan nilai menurut Kumorotomo
8. Berikan contoh nilai instrumen dan nilai terminal.
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja.
10. Apa saja yang menyebabkan timbulnya kepuasan kerja.

A scroll with text on it, tilted at an angle. The text is written in a cursive, handwritten style. The scroll is unrolled from the top left and bottom right corners, with the ends of the scroll being rolled up.

Tiap orang, tiap keluarga, tiap kelompok, tiap organisasi, tiap daerah, agama, bangsa dan lain-lainnya mempunyai nilai-nilai yang dapat berbeda dari yang lain. Nilai yang ada pada seseorang adalah bagian dari kepribadiannya, merupakan keyakinan (beliefs) yang diperoleh dari pengalaman dan dipertahankan selama jangka waktu relatif lama, meskipun mungkin dapat berubah secara perlahan. Nilai-nilai yang ada pada seseorang turut menentukan persepsinya, sikapnya, motivasinya, dan perilakunya, termasuk perilaku kerjanya



Motivasi

8.1 Pendahuluan

- 1) Deskripsi Singkat : Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang Motivasi.
- 2) Relevansi : Pada bagian ini dibahas tentang pengertian motivasi, teori motivasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian pengertian motivasidan teori-teori motivasi Bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi
- 3) Kompetensi Dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang motivasi.

8.2 Penyajian

A. Pengertian Motivasi

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkannya untuk dilakukan. Prinsip itu tidak menutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. (Nawawi, 2000:351).

Kast dan James (2002:398) mengemukakan bahwa motif adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu. Dorongan untuk bertindak inidapat dipicu oleh suatu rangsangan luar, atau lahir dari dalam diri orang itu sendiri dalam proses psikologi dan pemikiran individu itu. Perbedaan motivasi niscayalah merupakan factor terpenting untuk memahami dan meramalkan perbedaan dan prilaku individual.

Robbins (2003: 2008) memberikan pengertian motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas , arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Sukarno, 2002:13 mendefenisikan motivasi adalah hasrat/kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi merupakan bagian integral dalam upaya mengoptimalkan pengendalian manajemen suatu organisasi.

B. Teori Motivasi

Ada enam teori motivasi yakni :

- 1) Teori kebutuhan (*Need*) dari Abraham Maslow.
- 2) Teori dua faktor dari Frederic Herzberg.
- 3) Teori prestasi (*Achevement*) dari David McClland
- 4) Teori penguatan (*Reinforcement*).
- 5) Teori harapan (*Expectetensy*).
- 6) Teori tujuan sebagai motivasi.

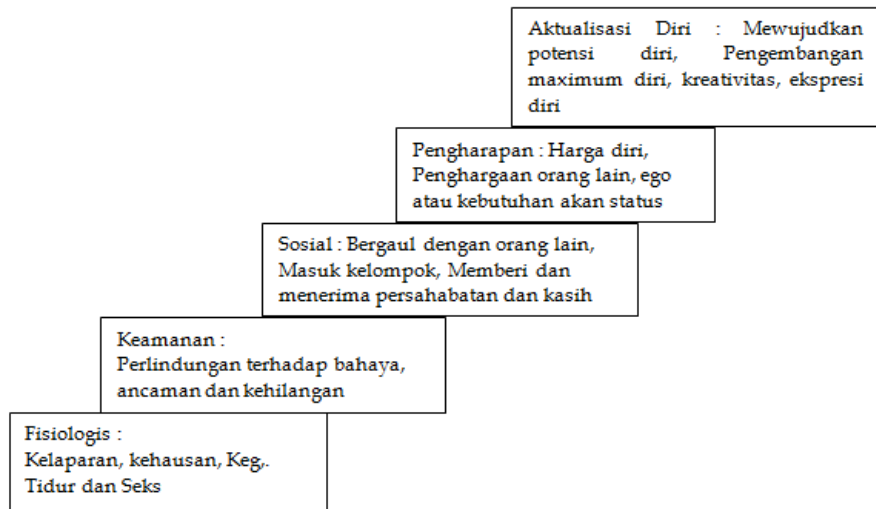
Tiga teori yang disebutkan terdahulu berfokus pada “apa” yang mendorong manusia melakukan suatu kegiatan. Teori-teori itu membahas tentang sesuatu yang mendorong (motivator) seorang dalam melakukan suatu kegiatan termasuk juga yang disebut bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Oleh karena itu teori-teori tersebut di kelompokkan dalam kategori “ Teori Isi (*content Theories*)”.

Berikutnya teori yang disebut terakhir dalam urutan tersebut di atas, adalah teori-teori motivasi yang berfokus pada “bagaimana” mendorong manusia agar berbuat sesuatu, termasuk juga dalam bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Dengan demikian berarti teori-teori motivasi tersebut membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan, sehingga di kategorikan sebagai “Teori Proses ”

1. Teori Kebutuhan dari Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, bahwa kebutuhan tersebut terdiri dari Kebutuhan Fisik, Kebutuhn Psikologi, dan Kebutuhan Spritual. Dalam teori ini kebutuhan di artikan sebagi kekuatan/tenaga (*energi*) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak berfungsi untuk kehilangan kekuatan dalam memotivasi

kegiatan, sampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan baru yang mungkin saja sama dengan sebelumnya. Untuk jelaskanya dapat dilihat dalam ilustrasi gambar Hierarki Kebutuhan Maslow



Gambar 4 : Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow dalam teorinya mengetengahkan tingkatan (*herarchi*) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam motivasi seorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan termasuk juga yang disebut bekerja. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status/kekuasaan dan kebutuhan aktualisasi diri. (Sigit, 2003, 46).

Maslow tidak mempersoalkan kebutuhan spritual, yang sebenarnya cukup penting/dominan perannya sebagai motivasi,

terutama dilingkungan pemeluk suatu agama/kepercayaan pada Tuhan Yang Maha Esa.

Sehubungan dengan itu Maslow mengetengahkan beberapa asumsi dari urutan atau tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya. Dalam memotivasi para pekerja disebuah organisasi/perusahaan. Asumsi itu adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi lebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan, dll) Dengan demikian kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan, yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisik.
- b. Kebutuhan-kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh karena itu usaha memotivasi dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-ulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong para pekerja melaksanakan tugas-tugasnya.
- c. Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda pada urutan yang lebih rendah misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, cara satu-satunya yang dapat digunakan dengan memberikan penghasilan yang memadai/mencukupi. Sedang untuk kebutuhan aktualisasi diri dapat digunakan banyak cara, yang memerlukan kreatifitas dan inisiatif para menejer.

Secara ringkas kebutuhan Maslow ialah, 1) tidak ada kebutuhan yang terjadi bersamaan di antara kategori-kategori kebutuhan, 2) kebutuhan dipuaskan terlebih dahulu dari yang paling bawah, 3) kebutuhan di tingkat atas dipenuhi, jika

kebutuhan yang ada di tingkat bawah sudah terpenuhi, 4) kebutuhan aktualisasi diri tidak pernah terpenuhi, selalu terus menerus untuk dipenuhi tiada henti-hentinya, 5) kebutuhan yang belum terpenuhi menjadi pendorong atau motivasi perbuatan/perilaku.

2. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.
- b. Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*hygiene factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

Dalam implementasinya di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan/mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satu diantaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

3. Teori Prestasi (*Achievement*) dari Mc Clelland

Teori ini mengklasifikasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Artinya bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain (Thoha, 2003 : 234). Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (*motivator*) dalam melaksanakan pekerjaan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut :

- a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk ini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.
- b. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang beresiko lunak (*moderat*). Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

- c. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- d. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

4. Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut "Hukum Ganjaran (*Law Of Effect*)". Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan. Demikian pula sebaiknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan, karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

Berdasarkan uraian diatas jelas bahwa penguatan (*reinforcement*) pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula bersifat non material. Ganjaran berarti juga memberi insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut " teori insentif ". Disamping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara perangsang dan respons (*Stimulus - Respons atau S-R Bond*). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu

persyaratan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tetap. Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebagai suatu persyaratan, akan mendapat respons yang sama atau respons yang diulang sehingga sering terjadi meskipun perangsangnya tidak ada tetapi persyaratannya di munculkan, maka respon yang sama akan di lakukan. Sehubungan dengan itu teori ini di sebut juga teori “operasional bersyarat”

Contoh sederhana dari kegiatan ini terlihat pada hewan seperti lumba-lumba, yang mendapat insentif ikan kecil untuk di makan, setiap kali berhasil melompati lingkaran api di kolamnya. Demikian juga dari percobaan *Pavlov* dengan seekor anjing yang di bedah kantong kelenjar air liurnya. Setiap kali di beri makan dibuat kondisi bersyarat dengan menghidupkan lampu merah, dan air liurnya keluar. Setelah berulang kali di lakukan, air liurnya tetap keluar jika lampu merah dinyalakan, meskipun tanpa di beri makanan.

Implementasi teori ini di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan para menejer mampu mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di upayakan mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaannya pekerjaan yang efektif dan efisien. Untuk itu insentif sebagai perangsang agar menghasilkan respon pelaksanaan pekerjaan yang di ulang atau bersifat penguatan, harus di berikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, prestasi dan lain-lain.

5. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan : terhadap hubungan yang erat antara pengertian seorang mengenai suatu

tingkah laku, dengan hasil yang ingin di perolehnya sebagai harapan. Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan yang karena terarah untuk mencapai suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai suatu yang di inginkan di sebut "usaha". Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang di sebut bekerja, pada dasarnya di dorong oleh harapan tertentu.

Usaha yang dapat di lakukan pekerja sebagai individu di pengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang di milikinya, yang di wujudkan berupa keterampilan/keahlian dalam bekerja. Berdasarkan hal tadi akan memperoleh hasil, yang sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat di lakukan sebagai berikut :

- a. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaanya, di hubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang di milikinya.
- b. Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang di milikinya.
- c. Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan dalam bekerja, dalam meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

6. Teori Tujuan sebagai Motivasi

Setiap pekerja yang memahami dan menerima dan menerima tujuan organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai

degan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti ini tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.

Implementasi dari teori ini dilingkungan suatu perusahaan dapat di wujudkan sebagai berikut:

- a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu para menejer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci, agar mudah di pahami para pekerja. Untuk itu para menejer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak di capai.
- b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para menejer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menentang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
- c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para menejer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

Dari uraian di atas dapat di simpulkan bahwa motivasi bagi manusia termasuk pekerja dalah sebagi berikut:

- a. Motivasi berfungsi sebagi energi atau motor penggerak bagi manusia ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Motivasi sebagai pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih dari kegiatan yang bertentangan. Degan

memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan suatu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.

- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Sehubungan uraian-uraian di atas secara sederhana dapat di bedakan dua bentuk motivasi kerja.

Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Instrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang di kerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan tertentu yang positif di masa depan.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih

dominan daripada instrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi disekitar lebih banyak mengiringinya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat di penuhi dari luar dirinya.

Dalam rangka memotivasi para pekerja, setidaknya-tidaknya terdapat 3 tanggung jawab utama seorang manajer. Ketiga tanggungjawab itu adalah:

- a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dalam rumusan tersebut harus jelas jenis/jumlah (kuantitatif) dan bobot (kualitatif) tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab setiap bawahannya.
- b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya agar bagi pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak menjadi hambatan untuk melaksanakan secara maksimal.
- c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya .

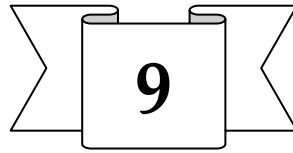
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Kast dan James (2002:402), mengemukakan beberapa factor yang mempengaruhi motivasi yaitu : Faktor Internal dan Faktor Eksternal. Faktor internal seperti sasaran dan nilai-nilai organisasi, teknologi, struktur dan prose manajerial. Faktor-faktor ini, secara individual dan kolektif, mempengaruhi motivasi individu dan kelompok dalam orgnaisasi. Sasaran dan nilai-nilai (impilisit atau eksplisit) suatu organisasi mempengaruhi motivasi.dengan mengidentifikasi hal yang dikehendaki dan menunjukkan perilaku yang sesuai yang dapat dipakai untuk mencapai hasil tersebut. Tipe teknologi yang dipakai dalam organisasi juga mempengaruhi

motivasi. Dalam beberapa hal, kegiatan manusia dipacu oleh kecepatan mesin. Prose manajemen dalam organisasi dapat pula mempengaruhi motivasi, seperti gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan dan lain-lain.

D. Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan motivasi.
2. Uraikan teori kebutuhan menurut Maslow.
3. Gambarkan pula bagaimana implementasi teori penguatan dalam suatu organisasi.
4. Sebutkan dua bentuk motivasi kerja.
5. Jelaskan tiga tanggung jawab manajer dalam memotivasi pekerja.



Budaya Organisasi

9.1 Pendahuluan

- 1) Deskripsi Singkat : Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang Budaya Organisasi .
- 2) Relevansi : Pada bagian ini dibahas tentang pengertian budaya organisasi, nilai budaya organisasi, dimensi nilai budaya organisasi, tiga jenjang budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian perilaku organisasi
- 3) Kompetensi Dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang budaya organisasi .

9.2 Penyajian

A. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap kita mendirikan organisasi, maka suatu hal yang tidak bisa kita elakkan munculnya ikatan dalam berbagai hal termasuk perilaku setiap individu dalam organisasi yang kita dirikan. Misalnya, dalam perilaku, berbicara, berpakaian, upacara, serta segala hal tinda tanduk baik tidak dan harus berbuat dalam hal-hal tertentu, dan lain-lain sebagainya. Yang disebut organisasi tidak nampak, yang tampak adalah manusia-manusia anggota organisasi dan barang phisik milik organisasi. Perbedaan sifat, perilaku dan karakteristik yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain itulah yang disebut budaya organisasi.

Agak sulit memang mendefenisikan budaya organisasi. Namun demikian pada umumnya para pakar mendefenisikan bahwa Budaya Organisasi ialah *common understanding* (kebersamaan pengertian) para anggotanya untuk berperilaku sama, baik di luar maupun di dalam organisasinya.

Sebagai bahan perbandingan, berikut dikutip beberapa defenisi para pakar awal-awal dekade 1990-an yang dikutip oleh Sigit dalam bukunya *Perilaku Organisasional* (2003:256), sebagai berikut :

Ouchi (1981) : Budaya organisasi adalah : “ *a set of symbols, ceremoniies, and myths that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees*” (seperangkat nilai-nilai, dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan kepada para karyawannya.

Miller (1984) : Budaya organisasi adalah : “*a set of primary values systems consisting of eight principles, namely of purpose, of consesnsus, of excellence, of performance, of empirism, of unity, of intimacy, and of integrity, as norms or giudance for the corpotate members in their behavior and solve corporate problems*” (seperangkat sistem

nilai-nilai primer yang terdiri atas delapan asas, yaitu asas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, empirisme, kesatuan, keakraban, dan integritas, sebagai norma atau pedoman bagi para anggota korporat dalam perilaku mereka dan memecahkan masalah-masalah korporat)".

Semua korporat tentu menggunakan nilai-nilai ini, tetapi belum tentu menyadari dan menggunakannya sebagai budaya organisasi untuk mencapai tujuan korporat. Korporat-korporat di Amerika yang secara sadar membudayakan sekurang-kurangnya delapan nilai-nilai primer ini, menurut Miller dan teman-temannya adalah korporat-korporat yang inovatif, produktif, dan efektif.

Charles Hampden Turner, 1994, p.ii, mendefinisikan budaya organisasi sebagai perilaku yang tepat, ikatan-ikatan dan motivasi individu, dan menegaskan solusi bila ada kemenduaan. Ini menentukan cara dari organisasi memproses informasi, hubungan internal, dan nilai-nilai yang ada. Budaya organisasi harus difungsikan pada setiap tingkat organisasi dari keadaan yang samar-samar menjadi suatu yang nampak. Kendali dan pemahaman budaya organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan dan alat utama pimpinan (manager) mendorong kinerja yang tinggi dan memelihara nilai-nilai kebersamaan.

Andre Laurent, secara praktis mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut, Budaya organisasi merefleksikan asumsi-asumsi tentang pelanggan, karyawan, misi, produk, kegiatan-kegiatan, dan asumsi-asumsi yang telah berjalan baik pada waktu lalu dan dituangkan dalam norma tingkah laku, harapan-harapan tentang legitimasi, cara berpikir dan bertindak yang diharapkan.

Budaya Organisasi

- Bagaimana orang-orang melakukan pekerjaan disekitarnya (Nick Georgiades) ;
- Beginilah cara kami bekerja (Martini Husain) ;
- Kami melihat seperti apa yang ingin kami lihat (Charles Hampden Turner);

Jaclyn Sherriton dan James L.Stern, 1997, p.26, mendefinisikan budaya organisasi, berkenaan dengan lingkungan atau kepribadian suatu organisasi, dengan berbagai multi faset dimensinya. Merupakan cara organisasi bekerja dilingkungannya dengan aura nya sendiri, seperti halnya kepribadian individu.

Gareth R.Jones (1994), mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat (kumpulan) nilai-nilai bersama yang mengendalikan interaksi anggota-anggota organisasi, diantara mereka, dan dengan mitra pendukungnya, pelanggan, serta orang-orang lain diluar organisasi.

Keith Davis dan Jhon W Newstrom (1989:60) mengemukakan bahwa :*"organizational culture is the set assumptions, beliefs, values, adn normsthat is shared among its members"*. Selanjutnya R.Schermerhorn dan james G.Hunt (1991:340) mengatakan bahwa: *"organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members"*

Mangkunegara, (2005:113), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organiasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal

Disimpulkan dari berbagai pengertian budaya organisasi di atas adalah seperangkat asumsi, nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan telah menjadi perilaku para

anggota organisasi didalam mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

B. Nilai Budaya

Nilai ialah sesuatu yang paling penting, di prioritaskan, dan di perjuangkan untuk di realisasikan. Nilai budaya adalah nilai yang di budayakan, artinya nilai yang di gunakan oleh suatu organisasi dalam jangka relatif lama sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasi dalam berperilaku masalah. Termasuk nilai yang dibudayakan ialah keyakinan dan ideologi. Keyakinan (*beliefs*) ialah sesuatu yang di pandang benar atau salah, sedangkan ideologi ialah cita-cita yang harus di wujudkan. Nilai apa yang dibudayakan oleh suatu organisasi tergantung pada banyak faktor, seperti sejarah organisasi, kegagalan, dan kesuksesan, geografi, suku, ras, agama, turunan (*heritage*), dan lain-lain. Seperti manusia, organisasi juga punya nilai-nilai, tidak hanya satu atau beberapa nilai saja, melainkan banyak. Misalnya jam datang dan jam pulang kerja, penghormatan terhadap *superordinaten* (atasan), upacara, upacara pada waktu berpapasan, cara bertelpon, syarat kenaikan pangkat/promosi, gaya bahasa, pakaian yang disandang, dan sebagainya. Oleh sebab itu jika kita akan mengakses budaya yang digunakan oleh suatu organisasi, maka kita tanyakan sejauh mana nilai-nilai tertentu digunakan sebagai budaya. Misalnya Ouchi (1981), menggunakan tujuh nilai untuk mengukur dan membandingkan antara budaya korporat Jepang dan korporat Amerika :

- 1) Komitmen pada karyawan,
- 2) Evaluasi terhadap karyawan,
- 3) Karir,
- 4) Kontrol,

- 5) Pembuatan keputusan,
- 6) Tanggung jawab, dan
- 7) Perhatian pada manusia.

Hofstede (1997) menggunakan empat nilai untuk membedakan budaya antara suatu bangsa dengan bangsa lain, yaitu :

- 1) Jarak kekuasaan,
- 2) Individualisme vs. Kolektifisme,
- 3) Maskulin vs. Feminin, dan
- 4) Penolakan terhadap ketidakpastian.

Senada dengan Hofstede di atas, Ndraha (2003:45), mengemukakan bahwa budaya merupakan identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini dibentuk oleh beberapa faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial politik dan ekonomi.

Jadi, orang berbeda-beda dalam penggunaan nilai untuk mengetahui budaya sesuatu organisasi budaya apa atau nilai apa yang ingin diketahuinya. Namun jika kita ingin membandingkan bagaimana sesuatu budaya, diperbandingkan diantara beberapa organisasi, kita harus menggunakan nilai yang sama untuk mengaksesnya. Jika tidak, tidak mungkin diperbandingkan.

C. Dimensi Nilai Budaya

Nilai budaya itu memiliki dua dimensi, yaitu kandungan (*content*) dan kekuatan (*strength*). Yang dimaksud dengan kandungan ialah "apa" dan disebut secara spesifik yang dijadikan nilai itu. Ini harus ditegaskan, karena dalam kehidupan manusia (organisasi) banyak sekali nilai-nilai. Seperti yang digunakan oleh Ouchi tujuh nilai, Hofstede empat nilai, Quinn empat nilai, dan Miller delapan nilai, seperti yang tersebut diatas tadi adalah nilai-

nilai spesifik, nilai apa. Kekuatan nilai ditunjukkan oleh sejauh mana dipahami dan diikuti nilai budaya itu oleh sebagian terbesar anggota organisasi. Jadi, jika diikuti oleh sebagian terbesar para anggota maka budaya organisasi itu kuat.

D. Tiga Jenjang Budaya

Menurut Schein (1992) budaya itu dapat dilihat dari tiga jenjang (levels, aras) yaitu jenjang atas, dan jenjang bawah. Jenjang atas ialah '*artifacts and creations*', yaitu benda-benda atau barang-barang hasil ciptaan manusia, jenjang tengah ialah '*values*' (nilai-nilai); dan jenjang bawah ialah '*as-sumptions*' (asumsi-asumsi).

Untuk mewujudkan tertanamnya Budaya Organisasi harus didahului dengan adanya Integritas atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial (Bennet,1995. loc.cit, p.43). Dapat dilaksanakan antara lain berupa :

- 1) Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- 2) Menentukan batas-batas antar kelompok.
- 3) Distribusi wewenang dan status.
- 4) Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan.
- 5) Menentukan imbalan dan ganjaran.
- 6) Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

E. Karakteristik Budaya organisasi

Budaya organisasi memiliki karakteristik tersendiri. Karakteristik budaya organisasi adalah terdapat pada inisiatif individu, toleransi, mempunyai arah, terintegrasi, dukungan dari manajemen dan lain-lain.

Robbins (2007), menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.

10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Apabila 10 faktor utama di atas terintegrasi dalam kerja-kerja organisasi maka tidak bisa dipungkiri organisasi tersebut memiliki kualitas budaya yang cukup handal dan kemungkinan saja bisa menaikkan pamor organisasi itu sendiri.

F. Budaya Kerja

Guna mengendalikan kedisiplinan pegawai agar mendapatkan hasil yang maksimal maka perlu dilakukan inovasi pengendalian kualitas pekerjaan melalui penciptaan perilaku budaya kerja yang baik dalam bekerja pada setiap melaksanakan aktifitas.

Budaya-budaya kerja yang baik tersebut diantaranya adalah: Bersih, Rapih, Teliti, Rajin atau Disiplin dan lain-lain. Hampir disetiap setiap area kerja atau work shop kita sering melihat papan informasi yang bertuliskan informasi 5K, atau 5R atau 5S, semua itu adalah untuk mengingatkan kita sebagai pelaksana aktifitas didalam area kerja atau work shop tersebut agar kita selalu selalu berperilaku seperti harapan yang ada dalam papan informasi tersebut. Namun demikian perlakuan pekerja termasuk juga situasi dan kondisi tempat kerja harus diatur sesuai dengan harapan dalam informasi tersebut yakni dengan menerapkan

Perilaku pekerja maupun kondisi tempat kerja perlu juga diatur agar kualitas hasil pekerjaan bisa maksimal, yaitu dengan menerapkan 5K atau 5R atau 5S di tempat kerja. Yang dimaksud dengan 5K adalah kepanjangannya adalah: Ketelitian, Kerapihan, Kebersihan, Kesegaran dan Kedisiplinan.

G. Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan budaya organisasi
2. Jelaskan pula pengertian dari nilai budaya dan berikan contohnya.
3. Menurut Hofstede (1980) terdapat empat nilai untuk membedakan budaya antara suatu bangsa dengan bangsa lain, sebutkan.
4. Jelaskan dua dimensi nilai budaya.
5. Jelaskan tiga jenjang budaya menurut Schein.
6. Bagaimana tanggapan anda terhadap 10 karakteristik budaya organisasi. Jelaskan dilengkapi contoh-contoh kongrit.
7. Budaya kerja yang bagaimana yang seharusnya dapat diciptakan dalam tempat kerja. Jelaskan

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji dan Sri Suyati, 1995, *Perilaku Keorganisasian*, Pustaka Jaya, Jakarta
- Arifin, Anwar, 2003, *Komunikasi Politik (Paradigma-Teori-Aplikasi-Strategi & Komunikasi Politik Indonesia)*, Balai Pustaka, Jakarta
- Bennet, Luthans, F., 1995, *Organizational Behavior*, 7th Ed., McGraw-Hill International Edition.
- Bimo, Walgito. 2004, *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta, Andi Offset
- Charles, Hampden Turner, 1992, *Creating Corporate Culture*, business Economics, Penerbit London
- Davis, Keith, & Newsstrom, W, Jhon, 1989, *Human Behavior A Work; Organizational Behavior*, New York McGraw Hill International
- Djarmiko, Yayat Hayati, 2003, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Gerungan, W.A., (2009), *Psikologi Sosial*, PT Refika Asitama, Bandung.
- Gibson, James, L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gitosudarmo, Indriyo, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, BPFE, Yogyakarta
- Hampden, Charles Turner, 1994, *Corporate Culture*, London, Judy Piatkus Ltd.

- Hasibuan, Malayu.S.P, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT, Bumi Aksara, Jakarta
- Hofstede, Geert, 1997, *Culture's and Organization*, New York, Washington D.C London, Me Crow-Hill,
- Indrawijaya, Adam, 1989, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Sinar Baru Bandung
- John C. Maxwellm, 2011, *The 5 Levels Leadership*, Mic Publising, Surabaya
- Jones, Gareth R, 1995, *Organizational Theory, Text and Cases*, USA, Addison Wesley, Inc.
- Kartono, Kartini, 2003, *Pemimpinan Dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kast, Feremont E, James F Rosenweig, *Organisasi dan Manajemen*. Edisi ke empat, Terjemahan Hasymi Ali, Penerbit Bumi AksaraJakarta
- Keban, Yeremias, 2008, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Penerbit Gaya Media, Yogyakarta
- Krech, Crutch Field, Ballached, *Individu In Society*, Barkeley, New York University, California.
- Kumorotomo, Wahyudi, 2008, *Etika Administrasi Negara*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar, Prabu, 2005, *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung
- Muhyadi . 1989, *Organisasi Teori , struktur dan proses*. Jakarta, Lembaga Pendidikan dan Kependidikan

- Nawawi, Hadari. H, Prof,Dr, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Ndraha, Taliziduhu, 2003, *Budaya Organisasi*, Penerbit Rineka Cipta Jakarta
- Noor, Isran, 2012, *Politik Otonomi Daerah, Untuk Penguatan NKRI*, Penerbit Steven Strategic Study.
- Ouchi, William G, 1981. *Theory Z.: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Tokyo Japan : Reading-Mass, : Addison Wesley Publ. Coy. Inc
- Pace, R. Wayne dan Don F Faules, 2006, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Penerjemah Deddy Mulyana, Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Rakhmat, Jalaludin. 2005. *Psikologi Komunikasi*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya
- Robbins, Stephen.P, 2001, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenallindo, Jakarta
- , 2003, *Perilaku Organisasi*, Buku 1 Edisi Bahasa Indonesia, PT Indeks, Jakarta
- , 2007, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenallindo, Jakarta
- Schein, E.H. 1992, *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Siagian, Sondang, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sigit, Soehardi, 2003, *Perilaku Organisasional*, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

- Sofyandi, Herman dan Iwa Gamiwa, 2007, *Perilaku Organisasional*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Solomon, Robert,C, 1987, *Etika Suatu Pengantar*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Sukarno, Edi, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktiks*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Tahir, Arifin, 2010, *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Pustaka Press Indonesia, Jakarta
- Thoha, Mifta, 2007, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

GLOSARIUM

<i>Ability</i>	= Kemampuan
<i>Absolut</i>	= Mutlak:
<i>Achievement</i>	= Prestasi
<i>Afiliasi</i>	= Bekerja sama
<i>Agregasi</i>	= Pengumpulan sejumlah benda yang terpisah-pisah
<i>Agresif</i>	= Bernafsu menyerang
<i>Alternative</i>	= Pilihan diantara dua
<i>Appetite</i>	= Suatu keinginan manusia untuk memenuhi selera seperti makann, minum, seks dan uang
<i>Argumentasi</i>	= Alasan untuk memperkuat suatu gagasan
<i>Asumsi</i>	= Alasan seseorang melakukan sesuatu :
<i>Authority</i>	= Otoritas: Pembenaran hak untuk menjalankan kekuasaan.
<i>Beliefs</i>	= Keyakinan
<i>Berintegrasi</i>	= Bergabung menjadi satu kesatuan yang utuh
<i>Birokrat</i>	= Aparat pemerintah
<i>Capital</i>	= Modal (pokok dalam perniagaan)
<i>Care</i>	= Peduli
<i>Channel</i>	= Alat untuk menyampaikan disebut <i>channel</i> (saluran).
<i>Coercive power</i>	= Kepatuhan terhadap orang lain karena mereka takut akan hukuman yang dijatuhkan kepadanya
<i>Common understanding</i>	= Pemahaman bersama

<i>Crucial</i>	= Gawat : <i>Culture's</i>
<i>Consequence</i>	= Konsekuensi kebudayaan
<i>Disturbed</i>	= Mengganggu
Demokrasi	= Bentuk pemerintahan yang seluruh rakyatnya turut serta memerintah dengan perantaraan wakilnya
Depersonalisasi	= Kehilangan rasa memiliki identitas pribadi
Desentralisasi	= Sistem pemerintah yang lebih banyak memberikan kekuasaan kepada pemerintah daerah
<i>Desirable</i>	= Diinginkan
Deskriminasi	= Pembedan perlakuan terhadap sesama manusia
Determinan	= Faktor yang menentukan
Dimensi	= Ukuran
Dinamis	= Bergerak
Efektif	= Berhasil guna
Eksistensi	= Keberadaan
Eksternal	= Menyangkut bagian luar
Empati	= Keadaan mental yang membuat seseorang merasa atau mengidentifikasi dirinya dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang /kelompok lain
Empirisme	= Aliran filsafat
Engineering	= Insinyur
<i>Enconding</i>	= Pembuatan simbol berisi <i>message</i>
Etika	= Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral
<i>Expectancy</i>	= Pengharapan

<i>Expert power</i>	= Kekuasaan yang dimiliki seseorang karena ia memiliki kemampuan khusus
<i>Feel responsible</i>	= Merasa bertanggung jawab
Filosof	= Ahli filsafat
Fleksibel	= Luwes
Fondasi	= Dasar bangunan
Formula	= Bentuk tetap
Generasi	= Turunan
Gesture	= Gerak Isyarat
<i>Good Governance</i>	= Tata Kelola Pemerintahan yang baik
<i>Grand desain</i>	= Desain Induk
<i>Halo Efect</i>	= Adalah kecenderungan menilai seseorang hanya atas dasar salah satu sifatnya saja
Hakekat	= Intisari
Harkat	= Derajat (kemuliaan)
Hipotesa	= Jawaban sementara
Impersonalitas	= Keberlangsungan tanpa perasaan hanya berdasarkan kesadaran dan rasio
<i>Importance</i>	= Penting
Individualisme	= Paham yang menganggap manusia secara pribadi harus diperhatikan
<i>Influence</i>	= Pengaruh
<i>Information Power</i>	= Kekuasaan yang dipunyai seseorang karena ia memiliki informasi-informasi penting
Inisiatif	= Prakarsa
Inovatif	= Memperkenalkan sesuatu yang baru
<i>Insentif</i>	= Tambahan penghasilan
Integrasi	= Pembauran
Intelektual	= Cerdas

Intensitas	= Keadaan tingkatan
Interaksi	= Hubungan sosial yang dinamis
Internal	= Menyangkut bagian dalam
Intelligentsia	= Kaum Terpelajar
Isolasi	= Terpencil
Kharismatik	= Salah satu penampilan yang dianggap orang dapat memukau pendengarnya
Kognitif	= Berdasarkan kepada pengetahuan faktual yang empiris
Kohesivitas	= Keinginan setiap anggota untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam kelompok, yang didukung oleh sejumlah kekuatan independen, tetapi banyak yang lebih berfokus pada ketertarikan antar anggota.
Kolega	= Teman sejawat
Komersial	= Benilai niaga tinggi
Komitmen	= Perjanjian atau keterikatan
Kompleks	= Masalah yang sangat sulit
Komprehensif	= Yang lengkap/Mencakup semua
Kompotisi global	= Persaingan dunia
Kongkret	= Yang nyata
Konsensus	= Kesepakatan
Konsisten	= Tidak berubah-ubah
Konstruksi	= Susunan
Kontras	= Memperlihatkan perbedaan yang nyata
Korporat	= Berbadan hukum
Kreativitas	= Kemampuan untuk mencipta
Kredibilitas	= Dapat dipercaya
Kualitatif	= Berdasarkan mutu

Kuantitatif	= Berdasarkan jumlah atau banyaknya
<i>Law Of Effect</i>	= Efek Hukum
Legitimasi	= Pernyataan yang sah
Level	= Tingkatan
Logis	= Masuk akal
Loyalitas	= Kepatuhan
Manifestasi	= Perwujudan
Martabat	= Harga diri
<i>Meaningfull</i>	= Arti penting
Mekanisme	= Penyesuaian diri dengan lingkungan
Moral	= Baik dan buruk yang sudah diterima secara umum
<i>Message</i>	= Pesan
Motivasi Ekstrinsik	= Motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar
Motivasi Instrinsik	= Motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari dalam
Motif	= Alasan seseorang melakukan sesuatu
Nilai	= Keinginan manusia
Nilai pertama	= Keinginan yang muncul diawal bukan (<i>first order values</i>) karena paksaan
Nilai primer	= Keinginan disertai tindakan
Nilai sekunder	= Keinginan tidak disertai tindakan tetapi merasa puas
Nilai semu (<i>quast values</i>)	= Keinginan seseorang hanya dengan kepura-puraan
Nilai ril (<i>real values</i>)	= Keinginan seseorang yang sesungguhnya
Nilai orde kedua (<i>second orde values</i>)	= Keinginan yang muncul setelah ada keinginan pertama

Noice	= Tak bersuara
Norma	= Aturan
Obyektif	= Nilai keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi pendapat atau pandangan pribadi
<i>Organizational behavior</i>	= Ilmu yang mempelajari Perilaku Organisasi
Orientasi	= Peninjauan untuk menentukan sikap
Partisipasi	= Turut berperan dalam suatu kegiatan
Pelopop	= Perints jalan
Perfoman	= Penampilan
Persepsi	= Proses mengetahui seseorang dari pancaindra
<i>Perceive</i>	= Perasaan yang muncul akibat informasi yang diterima
Perspektif	= Sudut pandang
<i>Philosopic</i>	= Keinginan untuk mencapai ilmu pengetahuan
Politik	= Pengetahuan mengenai ketatanegaraan
<i>Preferable</i>	= Yang lebih baik
Preskripsinya	= Apaya yang harus dilakukan
Primer	= Yang Utama
Primitif	= Kuno
<i>Projection</i>	= Kecenderungan seseorang untuk menilai orang lain atas dasar perasaan dan sifatnya
<i>Propinquity</i>	= Keakraban
Proposisi	= Rancangan usulan/Ungkapan yang dapat dipercaya
Prosedur	= Tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas

Psikologi	= Ilmu tentang kejiwaan
Rasional	= Menurut pikiran dan pertimbangan yang logis
Realitas	= Kenyataan
<i>Referent Power</i>	= Kekuasaan yang bersumber dari sifat seseorang karena ia memiliki daya tarik tertentu atau karena kharisma.
Refleks	= Gerakan otomatis yang tidak dirancang
<i>Reinforcement</i>	= Penguatan
Rekruiement	= Proses seleksi untuk menentukana jabatan seseorang
Relative	= Tidak mutlak
Relevan	= Ada keterkaitan
Reputasi	= Perbuatan untuk mendapat nama baik
Respektif	= Menghormati
<i>Reward power</i>	= Kekuatan seseorang untuk mempengaruhi seseorang dengan uang
<i>Reward system</i>	= Sistem pengupahan
<i>Security feeling</i>	= Keamanan perasaan
Selectivitas	= Kemampuan untuk menyaring informasi
<i>Sense of belonging</i>	= Rasa memiliki
Sentiment	= Bertentangan dengan pertimbangan pikiran
Signifikan	= Yang sangat berarti
Sistimatis	= Teratur menurut sistem
Simbol	= Lambang
<i>Sprited</i>	= Aspek jiwa manusia yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi
Spritual	= Hubungan dengan yang Maha Kuasa
<i>Stakeholders</i>	= Pemangku Kepentingan

Statis Tidak berubah	
Stimulus	= Perangsang
Strategi	= Rencana yang cermat untuk mencapai sasaran khusus
<i>Stereotyping</i>	= Mengkategorikan atau menilai seseorang hanya atas dasar satu atau beberapa sifat dari kelompoknya
Struktur	= Cara sesuatu disusun atau dibangun
Subtansi	= Watak yang sebenarnya dari sesuatu
Subyektif	= Keadaan dimana seseorang berpikiran relatif, hasil dari menduga duga, berdasarkan perasaan atau selera orang
<i>Superordinate</i>	= Atasan
Temporer	= Sementara
Terminal	= Penghentian
Toleransi	= Sikap menghargai atau menghormati tindakan orang lain
Transparansi	= Keterbukaan
Turn over	= Menyerahkan
Urgen	= Yang penting
<i>Values</i>	= Nilai-nilai
<i>Visual</i>	= Dapat dilihat dengan indra penglihatan
<i>Worthwhile</i>	= Bermanfaat

CURRICULUM VITAE



DR. ARIFIN TAHIR, MSI, lahir di Gorontalo, 26 Agustus 1956, putra dari pasangan alm. Kadir Tahir dan alm Rugaiyah Nasaru. Kawin dengan Nursin Sofyani dan memperoleh putra putri masing-masing Fiitria Tahir, SPd, Faizal Tahir,SE, Fakhri Tahir, Fikram Tahir dan Fidyah Tahir. setelah menyelesaikan pendidikan s1 IAIN Gorontalo pada tahun 1991, pada tahun 2003 menyelesaikan studi S2 pengembangan Sumberdaya Pembangunan di Unsrat Manado dan pada tahun 2010 menyelesaikan studi S3 Administrasi Publik di Universitas Negeri Makassar. Selama mengikuti pendidikan S1 bekerja sebagai tenaga administrasi di STKIP Gorontalo.sejak memperoleh gelar sarjana sampai sekarang bekerja sebagai dosen di Universitas Negeri Gorontalo disamping itu pula sebagai dosen di berbagai perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo.

Pada tahun 2008 mengikuti studi banding bidang akademik di 3 negara yakni Malaysia, Thailand Dan Singapore dan tahun 2008/2009 mengikuti program sandwich program di Ohio State University USA. Tahun 2013 studi banding akademik Di Uniiiversitas Perlis Malaysia.