



PERILAKU ORGANISASI



TINJAUAN KONSEP DAN TEORI

Dr. Akmala Hadita, S.Sos., M.Pd.
Wufron, SE., MSM., MOS.

Dr. Akmala Hadita, S.Sos., M.Pd.

Wufron, SE., MSM., MOS.



Universitas Garut

Jl. Raya Samarang No. 52A, Garut 44151

Penulis:

Dr. Akmala Hadita, S.Sos., M.Pd.

Wufron, SE., MSM., MOS.

ISBN:**Penyunting:**

Selsya Desianti, SE., MOS.

Desain Sampul dan Tata Letak:

Wufron, SE., MSM., MOS.

Penerbit:

Universitas Garut

Redaksi:

Universitas Garut

Jl. Raya Samarang No. 52A, Garut 44151

Telp./ Fax. (0252) 544217

Cetakan pertama, September 2022

Hak Cipta dilindungi Undang-undang:

Dilarang memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya sehingga buku dengan judul Perilaku Organisasi telah terbit. Buku ini merupakan hasil pemikiran, tinjauan konsep dan teori yang dikemas menjadi satu topik. Secara garis besar cakupan materi buku ini meliputi: Hakikat perilaku organisasi, Kontribusi ilmu sosial terhadap perilaku organisasi, Perkembangan ilmu perilaku organisasi, Perilaku individu dalam organisasi, Perilaku kelompok dalam organisasi, Persepsi dan pengambilan keputusan, komunikasi dalam organisasi, Budaya organisasi, Kepemimpinan dan kekuasaan, Sikap dan motivasi kerja. Upaya mencapai kepuasan kerja, Disiplin kerja dan penerapannya dan Evaluasi kinerja. Harapan kami, dengan terbitnya buku ini, semoga dapat menambah referensi dan wawasan tentang Perilaku Organisasi dan dapat digunakan sebagai rujukan oleh berbagai pihak.

Garut, September 2022

Penulis

DAFTAR ISI

PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 RINGKASAN BUKU	1
BAB 2 HAKIKAT PERILAKU ORGANISASI	1
A. Pengertian Perilaku Organisasi	1
B. Konsep Dasar Perilaku Organisasi	3
C. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	3
D. Elemen Perilaku Organisasi	4
E. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi.....	4
F. Analisis Studi Perilaku Organisasi.....	6
BAB 3 KONTRIBUSI ILMU SOSIAL TERHADAP PERILAKU ORGANISASI	10
A. Psikologi Sosial.....	10
B. Sosiologi.....	12
C. Antropologi	14
D. Ilmu Politik.....	14
BAB 4 PERKEMBANGAN ILMU PERILAKU ORGANISASI.....	17
A. Fase Revolusi Industri.....	17
B. Perkembangan Perilaku Organisasi Pasca Revolusi Industri Abad XVIII.....	18
BAB 5 PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI.....	21
A. Pengertian.....	21
B. Karakteristik Perilaku Organisasi.....	21
C. Dasar-Dasar Perilaku Organisasi	22
D. Memahami Sifat-Sifat Manusia.....	25
E. Pendekatan Pemahaman Perilaku.....	25
BAB 6 PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI.....	28
A. Pengertian.....	28

B.	Teori Pembentukan Kelompok.....	29
C.	Karakteristik Kelompok.....	30
D.	Bentuk-Bentuk Kelompok	31
E.	Kelompok Referensi	34
F.	Dasar Daya Tarik Antar Orang	34
BAB 7	PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	37
A.	Pengertian.....	37
B.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Persepsi	37
C.	Organisasi Persepsi.....	40
D.	Persepsi Sosial.....	41
E.	Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi	42
F.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan	43
G.	Tahap Pengambilan Keputusan	43
H.	JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	44
I.	KONDISI PENGAMBILAN KEPUTUSAN	45
BAB 8	KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	46
A.	Pengertian.....	46
B.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi	47
C.	Unsur-Unsur Komunikasi.....	47
D.	Fungsi Komunikasi.....	49
E.	Saluran Komunikasi Formal Dan Informal.....	50
F.	Komunikasi Antar Pribadi.....	52
G.	Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi	55
BAB 9	BUDAYA ORGANISASI	56
A.	Pengertian.....	56
B.	Karakteristik Budaya Organisasi	57
C.	Fungsi Budaya Organisasi.....	59
D.	Teori Budaya Organisasi	59
E.	Dimensi Budaya Organisasi	60

F. Contoh Budaya Organisasi.....	61
BAB 10 KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN.....	62
A. Pengertian Pemimpin.....	62
B. Pengertian Kepemimpinan	62
C. Pemimpin, Administrator Dan Manajer	63
D. Perbedaan Manajemen Dan Kepemimpinan	63
E. Perbedaan Pemimpin Dan Manajer	64
F. Syarat Menjadi Pemimpin.....	66
G. Fungsi Kepemimpinan.....	68
H. Gaya Kepemimpinan.....	69
I. Kepemimpinan Berdasarkan Pancasila	70
J. Kekuasaan.....	72
BAB 11 SIKAP KERJA	75
A. Pengertian Sikap.....	75
B. Jenis-Jenis Sifat Kerja.....	76
C. Komponen Sikap	78
D. Fungsi Sikap Kerja.....	78
E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap	79
F. Dimensi dan Indikator Sifat Kerja.....	79
BAB 12 MOTIVASI KERJA	81
A. Motivasi Kerja.....	81
B. Tujuan Pemberian Motivasi	81
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	82
D. Metode Motivasi	83
E. Teori Motivasi	84
F. Karakteristik Orang Berprestasi.....	85
BAB 12 UPAYA MENCAPAI KEPUASAN KERJA	87
A. Pengertian.....	87
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	87

C. Dimensi Kepuasan Kerja	89
D. Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja	90
E. Teori Kepuasan Kerja	91
F. Konsekuensi Kepuasan Kerja.....	92
BAB 13 DISIPLIN KERJA DAN PENERAPANNYA	94
A. Pengertian.....	94
B. Unsur-Unsur Disiplin Kerja	94
C. Karakteristik Disiplin Kerja	95
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	95
E. Pendekatan Disiplin Kerja	97
F. Pertimbangan Pimpinan Tidak Menerapkan Disiplin Kerja.....	99
G. Disiplin Kerja Yang Efektif	100
BAB 14 EVALUASI KINERJA	102
A. Hakikat Penilaian Kinerja.....	102
B. Prinsip Dasar Penilaian Kinerja	103
C. Proses Penilaian Kinerja.....	103
D. Tujuan Evaluasi Kinerja.....	104
E. Manfaat Evaluasi Kinerja	105
F. Faktor-Faktor Evaluasi Kinerja	106
G. Hambatan Penilaian Kinerja.....	107
H. Pedoman Evaluasi Kinerja.....	108
I. Ciri-Ciri Kinerja Yang Baik.....	109
DAFTAR PUSTAKA	ix

BAB 1

RINGKASAN BUKU

Perilaku organisasi menarik untuk dipelajari karena menyangkut aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Hal ini meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Manusia sebagai makhluk sosial pasti memerlukan kelompok atau organisasi di lingkungannya untuk mencapai kebutuhan hidup yang lebih baik. Perilaku organisasi selalu titik awal pembahasannya dimulai dari perilaku manusia pada aspek-aspek psikologi dan tingkah laku individu. Perilaku organisasi adalah cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan pemecahan. Pada buku ini dijelaskan secara spesifik mengenai berbagai konsep, materi dan pembahasan mengenai perilaku organisasi yang terbagi ke dalam empat belas, yaitu hakikat perilaku organisasi, kontribusi ilmu sosial terhadap perilaku organisasi, perkembangan ilmu perilaku organisasi, perilaku kelompok dalam organisasi, persepsi dan pengambilan keputusan, komunikasi dalam organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kekuasaan, sikap kerja, motivasi kerja, upaya mencapai kepuasan kerja, disiplin kerja dan penerapannya dan evaluasi kinerja.

Pada hakikatnya perilaku setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang harus dicapai melalui kerjasama Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Efektif atau tidaknya capaian tujuan organisasi ditentukan oleh perilaku manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Bekerjasama dalam suatu organisasi memiliki perilaku kerja dan kinerja yang tidak sama satu sama lain. Terdapat individu yang bekerja sangat rajin, antusias, percaya diri, mandiri, disiplin dan berbagai perilaku kerja positif lainnya. Mereka yang memiliki perilaku kerja positif demikian akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sebaliknya orang yang berperilaku kerja negatif seperti malas, tidak antusias, tidak percaya diri, tidak mandiri, tidak disiplin dan perilaku negatif lainnya akan memiliki kinerja buruk dalam organisasinya. Pada bagian ini juga dibahas definisi perilaku organisasi, konsep dasar perilaku organisasi, ruang lingkup perilaku organisasi, elemen perilaku organisasi, tujuan mempelajari perilaku organisasi dan analisis studi perilaku organisasi. Pada pembahasan kontribusi ilmu sosial terhadap perilaku organisasi menjelaskan psikologi sosial, sosiologi, antropologi dan ilmu politik. Pada bagian perkembangan ilmu perilaku organisasi dibahas mengenai fase revolusi industri dan perkembangan perilaku organisasi pasca revolusi industri abad xviii. Pada pembahasan mengenai perilaku individu dalam organisasi dijelaskan juga definisi, karakteristik perilaku organisasi, dasar-dasar perilaku organisasi dan memahami sifat-sifat manusia dan pendekatan pemahaman perilaku.

Pada bahasan mengenai perilaku kelompok dalam organisasi dibahas juga teori pembentukan kelompok, karakteristik kelompok, bentuk-bentuk kelompok, kelompok referensi dan dasar daya tarik antar orang. Bab persepsi dan pengambilan keputusan akan dibahas definisi, faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi, organisasi persepsi, persepsi sosial, pengambilan keputusan dalam organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, tahap pengambilan keputusan, jenis pengambilan keputusan dan kondisi pengambilan keputusan. Bab komunikasi dalam organisasi dibahas secara definitif, faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi, unsur-unsur komunikasi, fungsi komunikasi, saluran komunikasi formal dan informal, komunikasi antar pribadi dan hambatan komunikasi dalam organisasi. Bab tentang budaya organisasi akan dijelaskan secara definitif, karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, teori budaya organisasi, dimensi budaya organisasi, dan contoh budaya organisasi. Bab tentang kepemimpinan dan kekuasaan, pengertian pemimpin, pengertian kepemimpinan, pemimpin, administrator dan manajer, perbedaan manajemen dan kepemimpinan, perbedaan pemimpin dan manajer, syarat menjadi pemimpin, fungsi kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kepemimpinan berdasarkan Pancasila dan kekuasaan. Bab tentang sikap kerja akan dijelaskan secara definitif sikap, jenis-jenis sifat kerja, komponen sikap, fungsi sikap kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi sikap dan dimensi dan indikator sifat kerja. Bab tentang

motivasi kerja akan diawali dengan penjelasan definisi motivasi kerja, lalu dijelaskan tujuan pemberian motivasi, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, metode motivasi, teori motivasi dan karakteristik orang berprestasi.

Bab tentang upaya mencapai kepuasan kerja didahului dengan definisi kepuasan kerja menurut para ahli, kemudian dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dimensi kepuasan kerja, strategi meningkatkan kepuasan kerja, teori kepuasan kerja dan konsekuensi kepuasan kerja. Bab yang menjelaskan disiplin kerja dan penerapannya akan diawali dengan definisi disiplin kerja menurut para ahli, diikuti dengan penjelasan unsur-unsur disiplin kerja, karakteristik disiplin kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, pendekatan disiplin kerja, pertimbangan pimpinan tidak menerapkan disiplin kerja dan disiplin kerja yang efektif. Terakhir dari buku ini dijelaskan evaluasi kinerja yang diawali dengan penjelasan hakikat penilaian kinerja, berikutnya dijelaskan prinsip dasar penilaian kinerja, proses penilaian kinerja, tujuan evaluasi kinerja, manfaat evaluasi kinerja, faktor-faktor evaluasi kinerja, hambatan penilaian kinerja, pedoman evaluasi kinerja dan ciri-ciri kinerja yang baik. Semua bagian dijelaskan secara spesifik untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi buku dengan baik.

BAB 2

HAKIKAT PERILAKU ORGANISASI

A. Pengertian Perilaku Organisasi

Setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang harus dicapai melalui kerjasama Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Efektif atau tidaknya capaian tujuan organisasi ditentukan oleh perilaku manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Bekerjasama dalam suatu organisasi memiliki perilaku kerja dan kinerja yang tidak sama satu sama lain. Terdapat individu yang bekerja sangat rajin, antusias, percaya diri, mandiri, disiplin dan berbagai perilaku kerja positif lainnya. Mereka yang memiliki perilaku kerja positif demikian akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sebaliknya orang yang berperilaku kerja negatif seperti malas, tidak antusias, tidak percaya diri, tidak mandiri, tidak disiplin dan perilaku negatif lainnya akan memiliki kinerja buruk dalam organisasinya.

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Hal ini meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.

Definisi tentang perilaku organisasi selalu titik awal pembahasannya dimulai dari perilaku manusia pada aspek-aspek psikologi dan tingkah laku

individu. Larry L. Cumming (1978) mengemukakan pendapatnya mengenai perilaku organisasi yang di kutip oleh Thoha (2019:8) dalam bukunya, perilaku dalam organisasi, konsep dasar aplikasinya, yaitu : Organisasi adalah cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan pemecahan.

Stephen Robbins dalam Thoha (2003:10) mengemukakan pendapatnya dalam bukunya perilaku organisasi mengatakan bahwa : Perilaku Organisasi suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi”.

Miftah Thoha (2003:9) dalam bukunya Perilaku Organisasi Konsep dasar dan aplikasinya yaitu : Perilaku Organisasi adalah suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pula struktur, proses, dan nilai suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan mereka di pelajari dan disesuaikan dengan lingkungan.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.

B. Konsep Dasar Perilaku Organisasi

Konsep dasar perilaku organisasi terletak pada dua komponen utama yaitu sebagai berikut:

1. Individu-individu yang berperilaku, baik itu perilaku secara individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi.
2. Komponen yang kedua adalah organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Yaitu sebagai sarana bagi individu dalam bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya pada suatu organisasi. Dan, menjalankan perannya dalam organisasi tersebut (Thoah, 2019:20).

C. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Ruang lingkup perilaku organisasi terdiri dari tiga bagian yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku Individu

Studi perilaku individu adalah suatu studi terkait kepribadian individu, pembelajaran, sikap, motivasi dan juga kepuasan kerja.

2. Perilaku Antar Individu

Suatu studi yang dilakukan dengan adanya komunikasi antara setiap karyawan diantara mereka sendiri dan bawahan mereka, memahami kualitas dari kepemimpinan orang, dinamika kelompok, konflik yang terjadi pada kelompok, kekuasaan, dan juga politik.

3. Perilaku Kelompok

Perilaku kelompok mempelajari terbentuknya suatu organisasi, struktur organisasi, dan efektivitas organisasi dan berbagai upaya kelompok yang dilakukan untuk bisa mencapai tujuan organisasi.

D. Elemen Perilaku Organisasi

Elemen dari perilaku organisasi terdapat empat bagian yaitu sebagai berikut:

1. Manusia adalah sistem sosial di dalam internal organisasi, terdiri dari individu ataupun kelompok tertentu.
2. Manusia yang berada di dalam suatu organisasi diberikan peran yang berbeda, dan saling berhubungan.
3. Teknologi akan membawa efektivitas dan juga memberikan batasan setiap orang dengan berbagai caranya.
4. Sistem sosial memberikan pengaruh pada sikap orang, kondisi kerja dan mampu memberikan persaingan untuk sumber daya dan juga kekuasaan.

E. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi

Terdapat beberapa tujuan seseorang mempelajari perilaku organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Mengenali, mendiagnosis, dan menjelaskan kejadian-kejadian, yang secara teratur dan prediktabel terjadi dalam sebuah organisasi.

Mengenali kejadian dalam aktivitas organisasi sangat bermanfaat bagi para manajer, untuk mengidentifikasi masalah, menjelaskan apa yang sedang terjadi dalam sebuah organisasi dan menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan para manajer.

Sebagai contoh, sebuah organisasi membentuk komite gabungan yang anggota-anggotanya terdiri dari kelompok pria dan wanita dan keduanya mempunyai kedudukan yang sama. Namun, apabila usulan-usulan dari anggota wanita, walaupun sangat bagus, tetapi ditolak/diabaikan oleh anggota pria maka bisa diidentifikasi dan dijelaskan apa sesungguhnya yang sedang terjadi di dalam organisasi tersebut yang mungkin disebabkan karena masalah gender atau kesetaraan.

2. Menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia

Organisasi umumnya didirikan untuk waktu jangka panjang bahkan kalau mungkin, untuk waktu yang tidak terbatas. Dalam kehidupan organisasi pasti terjadi suatu pola aktivitas yang sifatnya ajeg dan dipertahankan. Dengan demikian, tujuan mempelajari perilaku organisasi adalah:

- a. Menjelaskan apa yang sedang terjadi pada saat ini
- b. Memprediksi kejadian masa depan
- c. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan mengapa pola aktivitas tersebut berjalan ajeg

3. Mengendalikan perilaku manusia

Organisasi didirikan untuk mewadahi setiap individu dengan berorientasi pada tujuan organisasi. Hal ini penting karena alasan sebagai berikut:

- a. Tidak semua perilaku manusia di dalam organisasi selaras dan cocok dengan kepentingan organisasi
- b. Berkumpulnya beberapa orang di dalam organisasi berasal dari beberapa latar belakang keluarga, pendidikan dan karakter yang berbeda, dan mereka juga mempunyai kepentingan yang berbeda.
- c. Perilaku manusia di dalam organisasi harus dikendalikan dengan pengertian perilaku yang disfungsional harus dihindarkan dan sebaliknya perilaku yang diharapkan perlu didorong dan ditumbuh kembangkan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

F. Analisis Studi Perilaku Organisasi

Terdapat beberapa level analisis studi dari perilaku organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Level Individu

Pada level individual, setiap kejadian akan didiagnosis berdasarkan perilaku individu. Setiap orang yang bergabung dengan organisasi, akan membawa pula kepribadian, sistem nilai dan sikap yang berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Perbedaan ini tentu saja akan menyebabkan perilaku seseorang berbeda dengan orang yang lain

2. Level Kelompok

Terdapat beberapa alasan perilaku organisasi dianalisis berdasarkan kelompok:

- a. Perilaku kelompok tidak sama dengan kumpulan dari perilaku individu.
- b. Setiap kelompok mempunyai norma perilaku tersendiri yang mereka bangun bersama dan diterima oleh setiap orang atau sebagian besar anggota kelompok.
- c. Perilaku kelompok akan terus dipertahankan – sebagai identitas diri, dan disosialisasikan di antara mereka selama kelompok tersebut masih eksis. Di sisi lain mereka akan menolak perilaku kelompok lain utamanya demi menjaga dan melindungi eksistensi mereka.

3. Level Organisasi

Terdapat beberapa alasan perilaku organisasi dianalisis berdasarkan level organisasi:

- a. Semua kejadian yang terjadi di dalam organisasi akan dianalisis dalam konteks organisasi.
- b. Dimensi-dimensi organisasi seperti struktur, desain dan kultur organisasi akan dipahami sebagai determinan yang mempengaruhi perilaku individu dan perilaku kelompok, serta secara keseluruhan akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi.

4. Level Lingkungan Eksternal Organisasi

Alasan perilaku organisasi perlu dianalisis berdasarkan level lingkungan eksternal organisasi:

- a. Manusia tidak bisa hidup dalam lingkungan yang terisolasi. Mereka pasti berinteraksi baik dengan sesama dalam lingkup organisasi maupun dengan mereka yang berada di luar organisasi.
- b. Kejadian-kejadian dalam organisasi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari luar organisasi.
- c. Faktor lingkungan eksternal merupakan variabel penting yang tidak boleh diabaikan dalam memahami perilaku manusia dan perilaku organisasi.
- d. Sebagai contoh, rendahnya produktivitas kerja karyawan, bukan semata-mata karena karyawan tersebut karena malas bekerja atau sedang menghadapi masalah dengan karyawan lain atau

karena fasilitas organisasi yang tidak mencukupi, tetapi mungkin karena karyawan mengetahui bahwa teman kerja dari perusahaan lain dengan pekerjaan yang sama memperoleh penghasilan yang lebih tinggi.

BAB 3

KONTRIBUSI ILMU SOSIAL TERHADAP PERILAKU ORGANISASI

A. Psikologi Sosial

Kontribusi ilmu sosial pada perilaku organisasi dapat dianalisis melalui psikologi sosial berikut:

1. Motivasi

Motivasi adalah dorongan, hasrat, minat yang begitu besar di dalam diri, untuk mencapai suatu keinginan, cita-citra dan tujuan tertentu. Adanya motivasi akan membuat individu berusaha sekuat tenaga untuk mencapai yang diinginkannya.

Dalam organisasi, seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, dan sekaligus tercapainya tujuan orang yang bersangkutan

2. Perubahan Sosial

Perubahan sosial adalah perubahan-perubahan yang terjadi organisasi yang dapat memengaruhi sistem sosial, termasuk nilai, sikap-sikap sosial, dan pola perilaku di antara kelompok-kelompok dalam organisasi.

3. Persepsi

Persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan seseorang memahami dan menafsirkan lingkungan sekitar. Persepsi yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif.

4. Stres

Stres adalah sebuah reaksi tubuh yang muncul saat kita dihadapkan pada situasi yang berbahaya, atau sesuatu yang nyata dan dirasakan. Dalam keadaan terancam, reaksi kimia dalam tubuh membuat Anda bertindak mencegah sesuatu yang akan terjadi. Seseorang yang mengalami stres dalam organisasi dapat menghambat produktivitas kerja, sehingga menjadi dampak negatif bagi organisasi.

5. Komunikasi

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.

Dalam sebuah organisasi didalamnya terdiri atas orang-orang yang memiliki tugas masing-masing serta saling berkaitan satu sama lain sebagai suatu sistem tentu memerlukan komunikasi yang baik agar kinerja organisasi berjalan dengan baik pula. Sehingga apa yang menjadi tujuannya dapat tercapai.

B. Sosiologi

Kontribusi ilmu sosial pada perilaku organisasi dapat dianalisis melalui sosiologi sosial berikut:

1. Dinamika kelompok

Dinamika kelompok merupakan kelompok yang terdiri dari dua/lebih individu yang mempunyai hubungan psikologis dengan jelas antara anggota satu dengan lainnya serta berlangsung dalam situasi yang dialami.

Dinamika kelompok dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan yang membutuhkan solusi masalah serta mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar hingga selesai lebih cepat, efisien dan efektif. Salah satunya dengan membagi pekerjaan yang besar ke dalam kelompok sesuai dengan bidang keahlian.

2. Tim kerja

Tim kerja adalah sekelompok orang bersatu untuk berkolaborasi dan bekerja sama mencapai tujuan umum. Melalui kerjasama dan saling berbagi pengetahuan serta ketrampilan, sebuah tim seringkali mampu menyelesaikan tugas secara efektif, ketimbang dilakukan oleh seorang individu

3. Konflik

Dalam aktivitas-aktivitas organisasi sering didapati konflik, baik antara pegawai maupun antara pegawai dan atasan. Konflik

organisasi tidak selalu negatif tetapi juga dapat bersifat positif yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

a. Konflik positif:

- Organisasi menjadi lebih dinamis
- Sebagai pengalaman berharga,
- Pimpinan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan
- Melahirkan pribadi yang kreatif, kritis, dan inovatif
- Menumbuhkan sikap toleran

b. Konflik negatif

- Komunikasi organisasi terhambat,
- Kerjasama organisasi menjadi terhalang,
- Aktivitas produksi dan distribusi terganggu,
- Memunculkan saling curiga, salah paham
- Menimbulkan Kecemasan, stres, apatis, dan frustasi,

4. Kekuasaan

Kekuasaan adalah kemampuan memengaruhi orang lain untuk bersedia melakukan sesuatu yang diinginkannya. Penggunaan kekuasaan oleh seorang pemimpin dapat menimbulkan dua dampak yaitu dampak positif dan dampak negatif. Penggunaan kekuasaan yang efektif akan meningkatkan motivasi bawahannya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, jika penggunaan kekuasaan yang tidak efektif oleh seorang pemimpin akan

mengakibatkan dampak negatif sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

5. Birokrasi

Birokrasi merupakan struktur tatanan organisasi, bagan, pembagian kerja dan hierarki yang terdapat pada sebuah lembaga yang penting untuk menjalankan tugas-tugas agar lebih teratur, seperti contohnya pada pemerintahan, rumah sakit, sekolah, militer dll. Birokrasi ini dimaksudkan sebagai suatu sistem otoritas yang ditetapkan secara rasional oleh berbagai macam peraturan untuk mengorganisir pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang.

C. Antropologi

Antropologi mempelajari masyarakat untuk mengetahui seluk beluk manusia dan aktivitasnya. Hal yang dapat diambil dari antropologi untuk perilaku organisasi seperti perbedaan-perbedaan fundamental dalam nilai, sikap dan norma tentang perilaku yang dapat diterima mempengaruhi cara orang bertindak.

D. Ilmu Politik

Para ilmuwan politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Berbagai hal yang dapat diambil dari ilmu

politik oleh perilaku organisasi adalah struktur konflik, alokasi kekuasaan dan kekuasaan politik

1. Struktur Konflik

Sumber konflik politik adalah adanya struktur yang terdiri dari penguasa politik dan sejumlah orang yang dikuasai.

Konflik politik dapat terjadi karena perbedaan pendapat, persaingan' dan pertentangan di antara sejumlah individu, kelompok ataupun organisasi dalam upaya rmendapatkan dan atau mempertahankan sumber-sumber dari keputusan yang dibuat dan dilaksanakan oleh pemerintah.

2. Alokasi Kekuasaan

Dalam sebuah ketatanegaraan tidak jarang terjadi pemusatan kekuasaan pada satu tangan, sehingga terjadi pengelolaan sistem pemerintahan yang dilakukan secara absolut atau otoriter. Untuk menghindari hal tersebut perlu adanya pembagian/pemisahan kekuasaan, sehingga terjadi kontrol dan keseimbangan diantara lembaga pemegang kekuasaan.

3. Kekuasaan Politik

Kekuasaan Politik adalah "kemampuan untuk mempengaruhi kebijaksanaan umum (pemerintah) baik terbentuknya maupun akibatatnya sesuai dengan tujuan-tujuan pemegang kekuasaan sendiri".

Pada dasarnya kekuasaan politik adalah kemampuan individu atau kelompok untuk memanfaatkan sumber-sumber kekuatan yang bisa menunjang sektor kekuasaannya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sumber-sumber tersebut bisa berupa media massa, media umum, mahasiswa, elit politik, tokoh masyarakat ataupun militer.

BAB 4

PERKEMBANGAN ILMU PERILAKU ORGANISASI

A. Fase Revolusi Industri

Max Weber memberikan andil dalam analisis perilaku organisasi dengan konsep birokrasi (struktur hirarki, spesialisasi, sistem/prosedur kerja, hubungan impersonal, promosi jabatan). Sebagai seorang ahli sosial, ia menjelaskan preskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar. Weber melihat kelemahan-kelemahan manusia yang memiliki pertimbangan-pertimbangan yang kadang-kadang tidak realistis dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja yang kurang efektif.

Henry Fayol (2016) dalam bukunya *General and Industrial Administratif*, berpendapat bahwa organisasi dapat dikatakan berhasil apabila melaksanakan prinsip-prinsip manajemen dan dapat dikatakan prinsip organisasi bersifat universal seperti pembagian kerja, wewenang, koordinasi, kesatuan perintah, disiplin, kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, sentraslisasi. Teori yang dikemukakan Henry Fayol kurang melihat kebutuhan sosial para pekerja dan tidak melihat aspek manusia, seperti ketegangan-ketegangan yang dialami karyawan, kebutuhan yang tidak tercukupi dan aspek psikologis karyawan

Frederic Winslow Taylor (Dalam bukunya "Principle of Scientific Management) berpendapat bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat berdasarkan hukum yang jelas, aturan, dan prinsip yang bisa diterapkan pada setiap bentuk aktivitas manusia. Menurut Taylor, manusia hanyalah sebagai faktor produksi seperti halnya faktor produksi yang lain di mana hubungan sosial manusia tidak boleh dibawa ke dalam kehidupan organisasi. Manusia diperlakukan sebagai mesin produksi tanpa memperhatikan faktor psikologisnya.

B. Perkembangan Perilaku Organisasi Pasca Revolusi Industri Abad XVIII

Dilihat dari sejarah perkembangannya, awal mula studi perilaku organisasi terjadi pada saat Elton Mayo – seorang psikolog mengadakan penelitian yang hasilnya adalah "Human Relation Approach". Elton Mayo mengatakan bahwa hubungan sosial manusia menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas. Manajer yang memberi perhatian terhadap karyawan sebagai manusia, menciptakan suasana kerja yang bersahabat dan membiarkan para karyawan membangun kelompok informal akan menaikkan produktivitas kerja

Penelitian Mayo membantah mazhab yang berkembang sebelumnya (yang dikembangkan Frederick Taylor) yang mengatakan bahwa manusia hanyalah sebagai faktor produksi seperti halnya faktor produksi yang lain

di mana hubungan sosial manusia tidak boleh dibawa ke dalam kehidupan organisasi.

Selain penelitian Mayo, ada 3 bidang studi lain yang berkembang pada sekitar Perang Dunia Kedua yang ikut membantu kita memahami studi perilaku organisasi:

1. Studi kepemimpinan

Pada mulanya kajian terhadap studi kepemimpinan lebih menekankan pada kaitan antara kepemimpinan dengan kepribadian dan karakter seseorang. Namun, memasuki tahun 1940-an, pemahaman terhadap konsep kepemimpinan mulai bergeser. Pemimpin yang berhasil bukan semata-mata karena kepribadian dan karakter yang dimiliki seseorang, tetapi juga karena hubungan baik antarindividu dengan posisi seseorang di dalam organisasi.

2. Open system theory

Mulai tahun 1960-an terjadi pergeseran dalam cara memandang organisasi. Organisasi dipandang sebagai sebuah sistem terbuka di mana setiap individu yang terlibat dalam organisasi, baik pekerja maupun konsumen, bebas menentukan pilihan apakah harus tetap berhubungan dengan organisasi atau meninggalkannya.

3. Contingency theory

Manajemen sebuah organisasi tidak berlaku umum namun sangat bergantung pada situasi di mana organisasi tersebut berada,

bergantung pada siklus kehidupan organisasi, dan bergantung pada orang-orang yang bekerja pada organisasi.

Berdasarkan prinsip kontingensi dan didukung oleh open sistem theory maka pemahaman terhadap individu, organisasi dan lingkungannya menjadi kebutuhan teramat penting yang tidak bisa diabaikan. Dari sinilah studi tentang perilaku keorganisasian mulai mendapatkan tempat baik di kalangan akademisi maupun praktisi

BAB 5

PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

A. Pengertian

Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Setiap individu dalam organisasi akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

B. Karakteristik Perilaku Organisasi

Secara umum terdapat dua karakteristik perilaku organisasi bagi individu dalam suatu organisasi yaitu:

1. Karakteristik Individu, karakteristik individu diantaranya adalah:

- Kemampuan
- Kebutuhan
- Kepercayaan
- Pengalaman
- Penghargaan

2. Karakteristik Organisasi, karakteristik organisasi diantaranya adalah:

- Hierarki
- Tugas-tugas

- Wewenang
- Tanggung jawab
- Sistem reward
- Sistem control

C. Dasar-Dasar Perilaku Organisasi

Secara umum terdapat tiga hal yang mendasari perilaku individu dalam suatu organisasi yaitu:

1. Karakteristik Biografis :

- Umur, Semakin tua seseorang maka prestasi kerjanya akan semakin merosot karena faktor biologis alamiah.
- Jenis kelamin, Kinerja pria dan wanita dalam menangani pekerjaan relatif sama. Keduanya hampir sama konsistensinya dalam memecahkan masalah, keterampilan analitis dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, dan kemampuan belajar. Pada aspek psikologi, pekerja wanita lebih patuh pada aturan dan otoritas. Sedangkan pria lebih agresif, sehingga lebih besar kemungkinan mencapai sukses walaupun perbedaan ini terbukti sangat kecil
- Status Perkawinan, Pemaknaan tentang pekerjaan akan berbeda antara karyawan yang *single* dengan karyawan yang sudah menikah

Karyawan yang telah berumah tangga relatif lebih baik dibandingkan dengan *single* ditinjau dari segi absensi. Karyawan yang telah berkeluarga mempunyai rasa tanggungjawab dan membuat pekerjaan lebih konsisten. Banyaknya jumlah tanggungan dalam keluarga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

- Masa Kerja, relevansi masa kerja adalah berkaitan langsung dengan senioritas dalam pekerjaan tidak relevan membandingkan pria-wanita-tua-muda dan seterusnya karena penelitian menunjukkan bahwa belum tentu yang lebih lama pada pekerjaan memiliki produktivitas yang lebih tinggi. Karena bisa saja orang baru bekerja tetapi memiliki pengalaman yang lebih baik dari pekerjaan masa lalu. Pengalaman masa lalu merupakan penentu masa depan seseorang dalam pekerjaan. Semakin lama seorang karyawan bekerja, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya

2. Kemampuan, yang terdiri dari dua hal yaitu:

a. Kemampuan intelektual

- Diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental
- Kecernasan numeris :kemampuan berhitung
- Pemahaman verbal : memahami apa yang dibaca dan didengar

- Kecepatan konseptual: kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat
- Penalaran induktif: kemampuan mengenali suatu urutan secara logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut
- Penalaran deduktif kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen

b. Kemampuan fisik

Kemampuan fisik diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.

3. Kepribadian

Kepribadian adalah sebagai cara dengan mana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain (Stepen Robins:2016)

Karakteristik kepribadian yang populer di antaranya adalah agresif ,malu, pasrah, malas, ambisius, setia, jujur.

semakin konsisten karakteristik tersebut di saat merepons lingkungan, hal itu menunjukkan faktor keturunan atas pembawaan merupakan faktor yang penting dalam membentuk keribadian seseorang.

D. Memahami Sifat-Sifat Manusia

Memahami sifat-sifat manusia berdasarkan individunya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama.
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
3. Orang berpikir masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.
4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya.
5. Seseorang mempunyai reaksi senang atau tidak senang (affektive)
6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

E. Pendekatan Pemahami Perila

Pendekatan Psikoanalitis: Perilaku manusia dikuasai oleh personalitasnya atau kepribadiannya. Menurut Sigmund Freud (2011) susunan kepribadian manusia terdiri dari sub sistem Id, Ego, dan Superego

1. Konsep Id

Tindakan manusia berdasarkan insting dilakukan untuk mencapai kepuasan, kesenangan secara cepat, tidak terbelenggu oleh faktor pembatas seperti nilai, etik, moral, alasan atau logika. Bekerja dengan menganut prinsip kesenangan. Mencari kepuasan secara instan terhadap keinginan dan kebutuhan manusia. Apabila kedua

ini tidak terpenuhi, seseorang dapat menjadi tegang, cemas, atau marah. Dorongan yang kuat pada Ide terdapat dua aspek :

- Libido : sex, makanan/minuman, kesenangan
- Agresi : perang, beruasa, merusak, berkelahi.

Contoh: Seorang karyawan sedang mengikuti rapat, tiba-tiba terdengar suara getar pada handphonnnya. Kemudian tanpa mempertimbangkan pimpinan dan jalannya rapat, langsung mengangkat handphonnnya dan menjawab panggilan dengan suara yang cukup terdengar dalam ruangan rapat.

2. Konsep Ego

Ego mengembangkan kepentingan Id dengan menghubungkan ke dunia luar untuk mendapatkan pemuasan keinginannya. Ego bereaksi terhadap keinginan Id dengan mempertimbangkan terlebih dahulu apakah keinginan itu dapat memuaskan atau tidak. Apabila keputusannya, maka akan berusaha untuk memenuhi keinginannya. Tetapi apabila tidak Ego menekankan keinginan atau mengarahkan ke daerah yang lebih memungkinkan terjadinya realitas.

Contoh: Seorang pegawai yang sedang dalam mengikuti rapat di kantornya, ia mendapat panggilan telepon melalui handphonnnya. Sebenarnya ia ingin segera menjawab, tetapi tidak dilakukan, dan menunda setelah rapat selesai. Hal ini dilakukan karena mengetahui

bahwa menjawab panggilan telepon pada saat rapat merupakan tindakan yang tidak etis.

Situasi konflik sering terjadi antara kepentingan Id dan Ego. Di satu pihak Id menuntut dipenuhi kesenangan, di lain pihak Ego berusaha menekan, menundanya dengan mencari waktu dan tempat yang sesuai untuk memenuhi kesenangan tersebut. Untuk mengatasi konflik tersebut diperlukan subsistem Superego

3. Konsep Super Ego

Superego merupakan kekuatan moral dari individu. Superego menetapkan suatu norma yang memungkinkan Ego memjuruskan apakah sesuatu itu benar atau salah. Kesadaran dalam superego dikembangkan melalui penyerapan dari nilai-nilai kultural dan moral dalam masyarakat. Orang tua/keluarga merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan superego pada anak-anak.

Contoh: Hasan seorang supir taksi, pada suatu saat setelah menurunkan penumpangnya ia melihat sebuah dompet penumpang yang tertinggal. Sebenarnya ia bisa mengambil dompet beserta isinya, tetapi tidak dilakukannya karena ia tahu perbuatan tersebut melanggar norma agama.

BAB 6

PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI

A. Pengertian

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki keinginan untuk berteman dan membentuk suatu kelompok. Dalam organisasi terdiri dari beberapa kelompok yang dibentuk karena adanya kesamaan tugas, kedekatan tempat kerja, serig berjumpa, dan adanya kedekatan antar individu.

Kelompok merupakan unit sosial yang terdiri dari himpunan individu yang memiliki kesamaan kebutuhan, minat, aspirasi, dan memiliki hubungan, interaksi serta ketergantungan antara satu dengan yang lainnya yang diatur oleh norma-norma tertentu.

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu dengan yang lain, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut (Mulyana, 2007).

Kelompok adalah dua atau lebih orang yang berhimpun atas dasar adanya kesamaan, berinteraksi melalui pola/struktur tertentu guna mencapai tujuan bersama, dalam kurun waktu yang relatif panjang. (Slamet, 2021)

B. Teori Pembentukan Kelompok

Perilaku kelompok dalam organisasi dilandasi melalui enam teori pembentukan kelompok berikut:

1. Teori propinquity/kedekatan.

Seseorang bergabung dalam sebuah kelompok karena adanya kedekatan ruang dan daerah. Seseorang yang memiliki kedekatan tempat/ruang akan lebih mudah untuk membentuk kelompok.

2. Teori keseimbangan/kesamaan sikap (Theodore Newcomb)

Seseorang tertarik kepada yang lain didasarkan atas kesamaan sikap dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain.

3. Teori pertukaran/motivasi

Pertukaran terjadi berdasarkan atas interaksi susunan hadiah, biaya dan hasil.

4. Teori didasarkan alasan-alasan praktis.

Orang berkumpul membentuk kelompok dalam organisasi karena alasan ekonomi, keamanan, dan alasan-alasan lainnya

5. Teori interaksi

Teori ini didasarkan atas aktivitas-aktivitas, interaksi dan sentimen (perasaan). Tiga elemen yang menjelaskan teori interaksi:

- a. Semakin banyak aktivitas seseorang dengan orang lain
- b. Semakin beraneka interaksi-interaksinya
- c. Semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.

6. Teori aktivitas, interaksi dan sentimen (George Homans:2008)

Semakin banyak aktivitas seseorang dengan orang lain, semakin beraneka interaksi-interaksinya, dan semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.

Semakin banyak interaksi di antara orang-orang, semakin memungkinkan aktivitas-aktivitas dan sentimen ditularkan pada orang lain.

Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan, semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain.

C. Karakteristik Kelompok

Terdapat delapan karakteristik kelompok yang dapat berpengaruh terhadap perilakunya dalam suatu organisasi diantaranya sebagai berikut:

1. Terdiri dari dua orang atau lebih dan saling berinteraksi
2. Saling ketergantungan antar individu.
3. Partisipasi yang terus menerus dari individu.
4. Selektif dalam menentukan anggota, tujuan, dan kegiatan.
5. Memiliki keragaman yang terbatas.
6. Adanya norma yang mengatur perilaku anggotanya.
7. Adanya pembagian tugas (status dan peran).
8. Berlangsung dalam waktu yang relatif lama.

D. Bentuk-Bentuk Kelompok

Perilaku kelompok dalam organisasi terbentuk dalam beberapa kelompok sebagai berikut:

1. Kelompok Primer

Tokohnya Charles H. Cooley

Kelompok primer didasarkan adanya keakraban, kerjasama, loyalitas dan hubungan tatap muka.

Memiliki respon yang sama terhadap nilai-nilai dari para anggota kelompok,

Contoh : keluarga, kelompok kolega (peer group)

2. Kelompok formal dan non formal

a. Kelompok formal

- Kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu.
- Diangkat oleh organisasi
- Contoh : komite, panitia, unit kerja/bagian/seksi, tim kerja dan sebagainya.

b. Kelompok informal

- Kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang
- Tidak dibentuk/diangkat oleh organisasi.

- Dibentuk berdasarkan daya tarik bersama dari individu dan kelompok
- Kelompok informal bisa berkembang dalam lingkup organisasi formal maupun keluar dari organisasi formal.

c. Pola Kelompok Informal

Pola kelompok informal dikenal dengan istilah klik (clique) yaitu kelompok kecil yang terbentuk dari suatu kelompok yang lebih besar, karena frekuensi hubungan yang relatif tinggi atau sering bertemu.

1) Klik Mendatar

Anggota-anggotanya terdiri dari orang-orang yang sebatas pada derajat dan bidang kerja yang sama

2) Klik Vertikal

Anggotanya terdiri dari orang-orang yang berbeda tingkat hierarkinya dalam suatu organisasi

3) Klik Acak

Anggotanya terdiri dari orang-orang yang berasal dari berbagai derajat, tingkat, bagian, dan lokasi.

3. Kelompok terbuka dan tertutup

- a. Kelompok terbuka: kelompok yang secara terbuka menerima adanya perubahan dan pembaharuan.

Dimensi perubahan pada kelompok terbuka:

- Perubahan anggota kelompok

Kelompok terbuka dapat dengan bebas menerima dan melepas anggota-anggotanya. Anggota-anggota baru yang kompeten berpengaruh pada penyegaran dan inovasi dalam organisasi.

- Kerangka referensi

Anggota yang baru memiliki banyak ide-ide baru sebagai referensi dalam meningkatkan kegiatan-kegiatan kelompok dan memecahkan masalah.

- Perspektif Waktu

Kecenderungan menerima anggota baru, maka kelompok terbuka dalam perspektif waktu memikirkan untuk masa sekarang dan masa depan yang dekat, bukan masa jangka panjang.

- Keseimbangan

Mobilisasi yang tinggi terhadap penerimaan anggota baru dan membawa ide-ide baru, membuat sistem yang belum berlangsung lama kemungkinan berubah dengan cepat sehingga menyebabkan ketidak seimbangan.

- b. Kelompok tertutup: kelompok yang kurang menerima adanya perubahan dan pembaharuan, atau mempertahankan status quo.

E. Kelompok Referensi

Tiga karakteristik kelompok referensi yang membentuk perilaku kelompok dalam organisasi yaitu:

1. Kelompok referensi adalah setiap kelompok dimana seseorang melakukan referensi atas dirinya.
2. Kelompok dipergunakan sebagai ukuran atau standard untuk mengevaluasi dirinya atas nilai dan sikap dirinya yang diberikan pada organisasi.
3. Kelompok referenasi berfungsi sebagai evaluasi diri.

F. Dasar Daya Tarik Antar Orang

Daya tarik antar seseorang untuk membentuk perilaku kelompok dalam organisasi didasari beberapa hal berikut:

1. Kesempatan Berinteraksi.

Orang yang sering melihat, berbicara dengan orang lain menimbulkan daya tarik dan akhirnya membentuk kelompok.

- a. Jarak Fisik (Physical Distance)

Orang yang bertempat tinggal atau bekerja berdekatan satu sama lain memiliki kesempatan yang besar untuk berinteraksi

b. Jarak Psikologis dan Arsitektur.

- Pengaturan arsitektur yang mendesain suatu kantor, berpengaruh terhadap kesempatan berinteraksi antar individu,
- Penataan ruang kantor yang antara bagian satu dengan lainnya tersedia akses untuk melihat dan bertemu memudahkan orang untuk saling berinteraksi.
- Penataan ruang kantor yang dibatasi sekat-sekat yang ketat, dan bangunan bertingkat secara fisik dan psikologis bisa menimbulkan hambatan individu untuk saling berinteraksi.

2. Kesamaan latar belakang

- a. Latar belakang yang sama merupakan faktor penentu dari proses daya tarik antar individu untuk berinteraksi
- b. Kesamaan latar belakang seperti usia, jenis kelamin, agama, pendidikan, kebangsaan, status sosial ekonomi memudahkan mereka menemukan daya tarik berinteraksi satu sama lain.

3. Kesamaan Sikap

- a. Daya tarik orang-orang yang berinteraksi disebabkan karena adanya persamaan sikap
- b. Kesamaan pengalaman atau latar belakang seseorang memudahkan saling tertarik untuk berinteraksi.
- c. Orang yang memiliki status yang sama, misalnya mahasiswa, maka mereka akan tertarik dan berinteraksi dengan sesama mahasiswa.
- d. Buruh pabrik saling berinteraksi, melakukan aksi bersama karena memiliki persamaan sikap yang sama.

BAB 7

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pengertian

Persepsi adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik melalui penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. (Thoha, 2019:141). Persepsi seseorang bisa berbeda-beda dalam memahami suatu hal atau masalah yang sama.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Persepsi

Menurut Thoha (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi adalah:

1. Faktor Psikologi

Persepsi seseorang mengenai segala sesuatu dipengaruhi oleh keadaan psikologis. Contoh: terbenamnya matahari di waktu senja yang indah temaram, akan dirasakan sebagai bayang-bayang yang kelabu bagi seseorang yang buta warna.

2. Faktor Famili

Orang tua yang mengembangkan suatu cara khusus dalam memahami kenyataan, persepsi mereka akan diturunkan kepada anak-anaknya.

Contoh : Apabila orang tuanya Muhammadiyah, maka akan menurunkan anak yang Muhammadiyah juga

3. Pengaruh kebudayaan

Kebudayaan dan lingkungan tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat dalam mempengaruhi sikap, nilai, dan cara seseorang memandang dan memahami keadaan di dunia ini.

Contoh : Orang Amerika bebas makan daging babi karena menurutnya lezat, tetapi tidak demikian bagi orang muslim di Indonesia.

4. Faktor-faktor dari dalam diri

a. Proser bekajar

Persepsi seseorang dibentuk oleh proses belajar.

Contoh : Seorang anak muslim sejak kecil diberi tahu bahwa daging babi itu haram untuk dimakan, maka setelah dewasa anak tersebut akan memiliki persepsi bahwa daging babi harus dijauhi/tidak boleh dimakan.

b. Motivasi

Orang tertarik pada sesuatu berdasarkan motivasi yang senang dipikirkan dalam diri. Contoh: Orang yang motivasinya kuliner, dia akan tertarik pada pembicaraan orang-orang mengenai makanan.

c. Kepribadian

Orang tua mempunyai kepribadian yang berbeda dengan orang muda.

Contoh: Mengenai musik, orang tua cenderung lebih senang mendengarkan musik klasik, sedangkan orang muda lebih senang dengan musik rock atau metal.

5. Faktor-fkator dari luar

a. Intensitas

Semakin besar Intensitas stimulus dari luar, semakin besar pula hal-hal baru dapat dipahami. Contohnya: suara keras lebih mudah diketahui dibandingkan dengan suara yang lemah.

b. Ukuran

Semakin besar ukuran suatu obyek, semakin mudah untuk diketahui atau dipahami. Contoh: iklan yang memenuhi satu halaman sebuah koran akan mudah menarik perhatian orang

c. Keberlawanan/kontras

Stimulus luar yang penampilannya berlawanan dengan latar belakangnya atau sekelilingnya akan menarik banyak perhatian.

Contoh : Seorang pekerja pabrik yang setiap hari mendengar suara mesin, suatu ketika terdapat salahsatu mesin yang mati, maka pekerja tadi dengan cepat mengetahui ketidakberesan tersebut.

d. Gerakan

Orang akan banyak memberi perhatian terhadap obyek yang bergerak dibandingkan obyek yang diam.

Contoh: Dosen yang mengajar hanya sambil berdiri di mimbar seperti orang pidato, tidak akan menarik perhatian mahasiswanya.

C. Organisasi Persepsi

Terdapat tiga organisasi persepsi individu dalam suatu organisasi yang membentuk perilakunya yaitu:

1. Kesamaan dan ketidaksamaan

Obyek yang memiliki ciri yang sama dipersepsi ada hubungannya, sedangkan obyek dengan ciri tidak sama adalah terpisah.

Contoh : Pakaian seragam PNS berwarna coklat, Hasan bertemu dengan orang dengan pakaian coklat, maka persepsi Hasan pastilah orang tersebut adalah seorang PNS.

2. Kedekatan dalam ruang

Obyek yang dilihat karena adanya kedekatan dalam ruang tertentu, akan dengan mudah diartikan sebagai obyek yang ada hubungannya. Contoh: Seorang laki-laki, seorang perempuan dan dua orang anak berdiri di halte bis, akan dipersepsi sebagai sebuah keluarga.

3. Kedekatan dalam waktu

Obyek atau peristiwa dilihat sebagai hal yang mempunyai hubungan karena kedekatan/kesamaan waktu.

Contoh : Jika ada dua atau tiga menteri yang direshuffle dalam waktu yang berdekatan, maka akan timbul persepsi terjadi suatu persekongkolan.

D. Persepsi Sosial

Terdapat tiga karakteristik persepsi sosial yaitu sebagai berikut:

1. Atribusi

Atribusi adalah suatu proses bagaimana seseorang mencari kejelasan sebab-sebab dari perilaku orang lain. Seseorang tidak hanya tertarik mengamati perilaku dalam organisasi saja, tetapi juga mencari jawab penyebab dari perilaku orang lain yang diamati. Contoh : Dalam suatu perusahaan, ketika produksi naik, manajer yang bertanggung jawab bagian produksi dianggap tidak cakap kalau penyebab kenaikannya karena penggunaan mesin-mesin produksi baru.

2. Stereotip

Stereotip adalah penilaian terhadap seseorang hanya berdasarkan persepsi terhadap kelompok, kelas, golongan di mana orang tersebut dapat dikategorikan. Stereotipe merupakan jalan pintas pemikiran yang dilakukan secara intuitif oleh manusia untuk menyederhanakan hal-hal yang kompleks dan membantu dalam pengambilan keputusan secara cepat.

Contoh : Orang Batak itu keras dan enerjik, orang Jawa halus dan sopan, orang Sunda itu humoris

3. Halo Effect

Menilai pelaksanaan kerja seseorang berdasarkan atas salah satu sifat yang diketahui oleh orang yang menilai.

Contoh : Sekretaris yang cantik, menarik dan modis akan dinilai pintar, walaupun sebenarnya dia tidak pintar. Sebaliknya sekretaris yang pintar akan dinilai tidak cakap karena penampilannya seperti pembantu.

E. Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi

Terdapat tiga alasan mengapa pengambilan keputusan dalam organisasi perlu dilakukan yaitu:

1. Pengambilan keputusan identik dengan penyelesaian masalah.
2. Masalah adalah kondisi ketidaksesuaian antara fakta yang terjadi dengan harapan yang diinginkan.
3. Seseorang yang sering terilabat dalam penanganan masalah, akan lebih mudah membuat suatu keputusan daripada orang yang pasif dan selalu mencari amannya saja

F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Terdapat enam faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi:

1. Fisik
Didasarkan rasa alami tubuh, seperti rasa tidak nyaman, sakit.
2. Struktural, didasarkan pada lingkup sosial, ekonomi dan politik.
3. Rasional, didasarkan pada pengetahuan , informasi, memahami situasi dan berbagai kosekuenasinya.
4. Praktikal, didasarkan pada keterampilan individual. Seseoraang akan menilai potensi diri dan kepercayaan diri dalam bertindak.
5. Emosional, didasarkan pada perasaan atau sikap. Orang bereaksi pada suatu situasi secara subyektif.
6. Interpersonal, didasarkan pada pengaruh jaringan sosial. Hubungan antara satu orang ke orang lain mempengaruhi tindakan individual

G. Tahap Pengambilan Keputusan

Terdapat enam tahapan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan.
2. Mengidentifikasi masalah.
3. Mengembangkan alternatif

4. Memilih alternaif yang terbaik
5. Implementasi
6. Evaluasi

H. Jenis Pengambilan Keputusan

Terdapat tujuh jenis pengambilan keputusan yang sering dilakukan dalam suatu organisasi:

1. Pengambilan keputusan karena ketidakmampuan, tidak berbuat apa-apa.
3. Pengambilan keputusan intuitif bersifat segera, keputusan yang paling tepat dan langsung diputuskan.
4. Pengambilan keputusan yang ditangguhkan: dialihkan ke orang lain, memberikan orang lain yang bertanggungjawab.
5. Pengambilan keputusan reaktif, biasanya dilakukan pada saat marah dan tergesa-gesa.
6. Pengambilan keputusan terpaksa karena situasi kritis: sesuatu yang mau tidak mau harus diputuskan.
7. Pengambilan keputusan secara hati-hati: dipikirkan, dipertimbangkan baru diputuskan.

I. Kondisi Pengambilan Keputusan

Kondisi proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi tergantung dalam beberapa hal berikut diantaranya:

1. Kepastian

Situasi yang memungkinkan orang mampu mengambil keputusan tepat karena hasil setiap alternatif sudah diketahui, banyak informasi yang tersedia.

2. Resiko

Kondisi ketika pengambil keputusan mampu memperkirakan kemungkinan alternatif atau hasil tertentu. Dalam kondisi resiko, orang memiliki data historis yang mungkin diperhitungkan dalam mengambil alternatif.

3. Ketidakpastian

Dalam situasi ketidakpastian, pemilihan alternatif dipengaruhi keterbatasan informasi yang tersedia, sehingga sulit dalam mengambil keputusan.

BAB 8

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

A. Pengertian

Beberapa definisi komunikasi dalam organisasi menurut beberapa referensi dan ahli sebagai berikut:

1. Komunikasi adalah proses penyampaian dan penerimaan informasi dari seseorang kepada orang lain yang melalui pembicaraan, sikap, gestur, tulisan, telepon, dan sarana teknologi informasi lainnya.
2. Komunikasi organisasi adalah penyampaian pesan antara pimpinan yang satu dengan pimpinan lainnya, antara pimpinan dengan karyawan dan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dalam suatu organisasi agar terjadi sinkronisasi dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Cooley dalam Effendi, O.U (1986;40) mendefinisikan komunikasi sebagai mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antar manusia yang memperkembangkan semua lambang pikiran, bersama-sama dengan sarana untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup wajah, sikap dan gerak-gerik, suara, kata-kata tertulis, percetakan, kereta api, telegrap, telepon, dan apa saja yang merupakan penemuan mutakhir untuk menguasai ruang dan waktu.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Orang-orang yang berkomunikasi.
2. Motivasi
3. Latar belakang pendidikan.
4. Prasangka –prasangka pribadi.
5. Saluran komunikasi
6. Besaran informasi yang diterima
7. Cara penyajian informasi
8. Gangguan pada jalur/garis komunikasi.

C. Unsur-Unsur Komunikasi

Beberapa unsur yang memebentuk komunikasi dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komunikator

Komunikator adalah orang yang menyampaikan atau mengirimkan pesan.

2. Komunikan

Komunikan adalah orang atau pihak yang menerima pesan.

3. Pesan/informasi

Pesan adalah suatu ide, pendapat, informasi, dan lain-lain yang bermakna.

4. Media/saluran komunikasi (koran,smartphone, surat, dan lain sebagainya).
5. Umpan balik

Umpan balik adalah tanggapan atau respon atas informasi yang diberikan oleh pengirim, dapat atau tidaknya penerima pesan memahami informasi yang disampaikan. Umpan balik merupakan cara untuk menguji seberapa jauh informasi yang disampaikan dapat dimengerti oleh penerima komunikasi.

Umpan balik yang diberikan oleh penerima pesan dapat berupa umpan balik yang efektif dan umpan balik tidak efektif, tergantung dari bagaimana penerima pesan dapat memaknai pesan yang diterima.

- a. Umpan balik yang efektif adalah:
 - Dapat membantu pegawai.
 - Pesan yang disampaikan khusus dan terperinci.
 - Deskriptif
 - Bermanfaat
 - Memperhitungkan waktu
 - Kesiapan pegawai untuk menerima dan memberikan umpan balik.

- Kejelasan informasi
 - Sah dan benar
- b. Umpan balik yang tidak efektif adalah:
- Cenderung memperkecil arti peranan pegawai.
 - Bersifat umum.
 - Bersifat menilai.
 - Tidak bermanfaat
 - Tidak memperhitungkan waktu.
 - Membuat pegawai bertahan.
 - Pesan yang disampaikan kurang jelas.
 - Tidak sah dan tidak benar.

D. Fungsi Komunikasi

Terdapat beberapa fungsi komunikasi dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Informatif

Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.

2. Fungsi Pengendalian

Orang pada level pimpinan memiliki kewenangan untuk mengendalikan informasi, dan memberikan intruksi dalam pelaksanaan tugas

3. Fungsi Persuasif

Pemimpin organisasi melakukan persuasif dalam menyampaikan informasi kepada karyawan, sehingga mereka akan peduli dan dengan sukarela melakukan pekerjaan yang diberikan.

4. Fungsi Integratif

Organisasi menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik, dengan menggunakan saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, buletin dan laporan kemajuan organisasi).

E. Saluran Komunikasi Formal Dan Informal

Terdapat beberapa saluran komunikasi formal dan informal dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Saluran Komunikasi Formal

a. Komunikasi Vertikal

- Komunikasi yang mengalir dari pejabat tertinggi secara hirarki sampai kepada pejabat terendah dan karyawan. Biasanya berupa instruksi, pengarahan, evaluasi.
- Komunikasi mengalir dari karyawan atau pejabat terendah secara hirarki kepada pejabat tertinggi, berupa laporan, usulan/gagasan/ide.

- Alur komunikasi dapat dilihat pada bagan struktur suatu organisasi formal.

b. Komunikasi Horisontal

- Pengiriman dan penerimaan informasi antar pejabat atau staf yang memiliki kedudukan yang sejajar.
- Tujuan komunikasi horisontal pada umumnya untuk melakukan koordinasi dan kerjasama antar berbagai bidang.
- Bentuk komunikasinya dapat dilakukan secara lisan maupun tertulis.
- Komunikasi Diagonal
- Saluran komunikasi tidak hanya berbubungan dengan sub atau bagian dalam organisasi itu sendiri, tetapi diperlukan komunikasi dengan pihak luar organisasi yang berada dalam lingkungannya.
- Informasi masuk ke dalam organisasi berasal dari luar, demikian pula sebaliknya informasi dikirim dari organisasi ke pihak luar.
- Biasanya dilakukan untuk koordinasi dan kerjasama antar stakeholder dalam sebuah lingkungan yang terdiri dari beberapa lembaga/intansi.

2. Saluran komunikasi informal

Komunikasi yang terjadi secara spontan, fleksibel, sering terjadi pada saat tidak dalam melaksanakan tugas atau pada saat istirahat. Orang-orang yang terlibat dalam komunikasi tidak mempertimbangkan hirarki, pangkat, kedudukan, status sosial, sehingga komunikasi dapat berlangsung secara terbuka dan lancar.

F. Komunikasi Antar Pribadi

Komunikasi antar pribadi dalam suatu organisasi perlu dilakukan karena akan membentuk sinergitas dalam kerjasama tim dimana definisi, unsur-unsur dan Homophily dan Heterophily dalam Komunikasi Antarpribadi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengertian

Komunikasi antar pribadi hampir sama dengan pengertian komunikasi pada umumnya, yaitu penyampaian informasi yang dilakukan oleh seseorang dan diterimanya informasi tersebut oleh orang lain dan menghasilkan umpan balik.

Komunikasi antar pribadi berorientasi pada perilaku individu untuk mempengaruhi perubahan perilaku, dan mempersatukan persepsi, pemahaman dan motivasi dari satu pihak kepada pihak lain.

2. Unsur-unsur komunikasi antar pribadi

Komunikasi antar pribadi bisa efektif bila memenuhi hal-hal : keterbukaan, empati, dukungan, kepositipan, dan kesamaan (Thoha, 2019:291)

a. Keterbukaan

- Terbuka bagi setiap orang yang berinterasi dengan orang lain. Masing masing terbuka menerima dan menyampaikan informasi.
- Menanggapi secara jujur semua informasi yang diterima. Komunikasi tidak efektif jika pemberi informasi mengemukakan pendapat, tetapi penerima informasi hanya diam saja, tidak bereaksi.

b. Empathy

Kualitas komunikasi dimana penerima informasi berupaya merasakan hal yang sama yang dirasakan oleh pemberi informasi dan tidak memberikan penilaian benar atau salah atas informasi yang disampaikan.

c. Dukungan

Komunikasi antar pribadi yang efektif jika ada dukungan, dapat berbentuk verbal atau non verbal.

Dukungan non verbal berupa kedipan mata, anggukan kepala, senyum, tepukan tangan.

d. Kepositipan

Orang yang memiliki perasaan positif terhadap dirinya akan menyampaikan perasaan kepada orang lain, maka orang lain akan menanggapi secara positif juga.

e. Kesamaan

Komunikasi antar pribadi yang memiliki kesamaan dalam kedudukan, persepsi, dan masing-masing saling menghormati.

3. Homophily dan Heterophily dalam Komunikasi Antarpribadi

a. Homophily

- Komunikasi antar pribadi yang memiliki kesamaan (usia, agama, ras, status, pendidikan dan sebagainya)
- Orang berkomunikasi dengan baik apabila mengetahui orang lain itu seperti dirinya, misal orang sunda akan lebih terbuka berkomunikasi dengan sesama orang sunda.
- Bersifat terbuka dan ada perasaan empati

b. Heterophily

- Komunikasi antar pribadi yang tidak memiliki derajat atau kedudukan yang sama.
- Jarak hirarki kedudukan orang mempengaruhi kualitas komunikasi.
- Komunikasi lebih bersifat tertutup.
- Kurang empati

G. Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi dalam suatu organisasi tidak selamanya sesuai dengan yang diharapkan tentu memiliki hambatan-hambatan tersendiri sebagai berikut:

1. Hambatan Teknis:
 - a. Tidak ada informasi yang jelas
 - b. Tidak ada prosedur kerja.
 - c. Kemampuan membaca
 - d. Ketidaktepatan penggunaan media komunikasi
 - e. Gangguan jaringan komunikasi
 - f. Hambata Semantik.
2. Semantik terjemahan dari semantic noise, artinya suara.
Hambatan semantik berkaitan dengan pemakaian suara (bahasa) yang kurang dipahami oleh penerima pesan.
3. Hambatan Manusiawi
Faktor penghambat komunikasi seperti situasi emosi prasangka pribadi, kemampuan dan ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan.
4. Hambatan Lingkungan:
 - a. Suara keras orang-orang di sekitar proses komunikasi.
 - b. Lalu-lalang orang di sekitar proses komunikasi.
 - c. Suara kendaraan jika kantor berada di pinggir jalan.
 - d. Suara petir pada waktu hujan.

BAB 9

BUDAYA ORGANISASI

A. Pengertian

Organisasi merupakan sekelompok orang yang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut sebuah organisasi harus memiliki landasan berupa pemahaman yang didasarkan pada keyakinan, nilai, norma dan kesepakatan bersama dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Setiap orang bergabung dalam sebuah organisasi dengan latar belakang yang berbeda akan melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap tata nilai, norma dan aturan-aturan yang telah menjadi karakteristik dalam organisasi.

Kepercayaan, nilai, norma dan aturan yang diberlakukan dalam organisasi dan diikuti oleh setiap anggota organisasi merupakan tatanan organisasi yang disebut dengan budaya organisasi.

Setiap orang dalam organisasi akan mempelajari budaya yang menjadi ciri dari organisasi, terutama orang yang baru bergabung dalam suatu organisasi akan menyesuaikan dirinya dengan budaya organisasi tempat ia bekerja.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak tampak, tetapi mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan kegiatan secara efektif.

Budaya organisasi yang kuat dan diikuti oleh seluruh anggotanya merupakan daya pendorong bagi organisasi dalam pelaksanaan kegiatan sehingga tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Budaya berasal dari bahasa sanskerta “budhayah” sebagai bentuk dari kata dasar “Budhi” yang berarti segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002)

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna organisasi yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya (Robbins,2001).

Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam organisasi (Sudarmayanti.2011).

B. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2006), karakteristik organisasi meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. Aturan perilaku yang diamati.

Interaksi antar anggota organisasi menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan cara berperilaku dan rasa hormat

2. Norma.

Standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.

3. Nilai dominan.

Organisasi mendukung dan berharap karyawan membagikan nilai-nilai utama, seperti kualitas produk tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi.

4. Filosofi.

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan diperlakukan.

5. Aturan.

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian organisasi

6. Iklim organisasi.

Merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara berinteraksi, dan cara berhubungan dengan individu dari luar.

C. Fungsi Budaya Organisasi

Siagian. Sondang P (2002) menjelaskan terdapat beberapa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan salah.
2. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan individu atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang beresangkutan.
6. Karakteristik atau ciri-ciri budaya organisasi.

D. Teori Budaya Organisasi

Samsudin, H (2020) mengemukakan teori budaya organisasi sebagai berikut :

1. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama akan suatu realitas organisasi yang berakibat akan suatu pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai organisasi.

2. Penggunaan dan interpretasi simbol yang sangat penting dalam budaya organisasi.
3. Budaya bervariasi dalam organisasi yang berbeda. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu memiliki penafsiran budaya yang berbeda.

E. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2007) terdapat tujuh dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Stabilitas, yaitu kadar seberapa tinggi rendahnya keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo.
2. Keagresifan, yaitu kadar seberapa tinggi rendahnya karyawan agresif dan bersaing bukannya bekerja sama.
3. Orientasi tim. Yaitu kadar seberapa tinggi rendahnya pekerjaan disusun berdasarkan tim, bukannya perorangan.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa tinggi rendahnya keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang dalam organisasi.
5. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa tinggi rendahnya manajer berfokus pada hasil atau keluaran, bukannya mencari pada cara mencapai hasil

6. Perhatian pada detil, yaitu seberapa tinggi rendahnya karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada detil.
7. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu kadar seberapa tinggi rendahnya karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.

F. Contoh Budaya Organisasi

Beberapa contoh budaya yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kerapihan administrasi : surat menyurat, keuangan, pendapatan karyawan, barang masuk/keluar dan sebagainya dalam membantu kinerja organisasi.
2. Pembagian wewenang yang jelas: Karyawan memiliki keyakinan yang tinggi akan posisinya, bekerja dengan penuh tanggung jawab.
3. Kedisiplinan : merupakan karakter dari karyawan yang sukses yang dapat menghargai waktu.
4. Inovasi: Budaya organisasi biasanya akan mendorong anggota team untuk melahirkan suatu ide-ide kreatif dan inovasi baru untuk kemajuan organisasi.

BAB 10

KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

A. Pengertian Pemimpin

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Kartini Kartono:1994). Pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Pandji Anoraga:2021).

B. Pengertian Kepemimpinan

Beberapa pengertian mengenai kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah prestasi dari suatu visi atau sasaran. (Stephen P.Robbins:2007)
2. Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan (R.D. Agarwal:2016)

3. Kepempinan adalah sebagai kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individu maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan (Keith Davis:1987)
4. Kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain agar mau melakukan kehendaknya.

C. Pemimpin, Administrator Dan Manajer

Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemimpin, administrator dan manajer adalah sebagai berikut:

1. Dilihat dari aspek ekonomi, posisi manajer lebih tinggi daripada seorang administrator.
2. Dilihat dari aspek politik atau administrasi, posisi seorang administrator ini lebih tinggi daripada seorang manajer.
3. Pemimpin dapat dikatakan seorang manajer maupun seorang administrator karena untuk menjadi seorang pemimpin harus memiliki kemampuan sebagai administrator maupun seorang manajer.

D. Perbedaan Manajemen Dan Kepemimpinan

Manajemen dan kepemimpinan merupakan dua hal yang berbeda, berikut perbedaan diantaranya:

1. Manajemen

- a. Manajemen adalah seni mengelola suatu kegiatan melalui usaha orang lain berdasarkan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Manajemen merupakan jenis kepemimpinan yang dibatasi oleh aturan birokrasi dalam organisasi.

2. Kepemimpin

- a. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.
- b. Kepemimpinan dapat terjadi setiap saat dan dimana saja asalkan ada orang yang mampu mengendalikan orang lain.
- c. Kepemimpinan tidak selalu terkait dengan organisasi.
- d. Kepemimpinan tidak dibatasi aturan birokrasi

E. Perbedaan Pemimpin Dan Manajer

Pemimpin dan manajer memiliki peran yang berbeda dalam suatu organisasi berikut perbedaannya:

1. Pemimpin Membangun Visi, Manajer Membangun Tujuan

- a. Pemimpin berpikir jauh ke depan dibandingkan dengan orang biasa. Mereka mengajak orang lain untuk menjadi bagian dari sebuah rencana.

- b. Manajer fokus terhadap bagaimana dia mengatur, mengukur, serta mencapai suatu tujuan. Manajer bertugas memastikan bagaimana tujuan tersebut tercapai.
2. Pemimpin Berinovasi, Manajer Tetap Mempertahankan Budaya
 - a. Pemimpin sering kali mengubah kondisi dengan berinovasi meskipun mereka paham bahwa melakukan inovasi bakal mengubah sistem.
 - b. Manajer justru tetap mempertahankan pekerjaannya seperti biasa, memperbaiki sistem apabila ada kekurangan serta mendukung struktur serta proses untuk jadi lebih baik lagi tanpa melakukan perubahan besar.
 - c. Pemimpin Menjadi Dirinya Sendiri , Manajer Meniru Orang Lain
 - Pemimpin suka menjadi dirinya sendiri. sadar akan kemampuan serta bekerja sesuai dengan ideologi yang mereka anut.
 - Manajer suka meniru keahlian serta kepribadian yang mereka pelajari dari orang lain dan mengadopsinya.
 - d. Pemimpin Mengambil Risiko, Manajer Mengontrol Risiko
 - Seorang pemimpin selalu ingin mencoba hal yang baru meskipun hal tersebut akan sangat merugikan ketika gagal dilakukan.

- .Manajer meminimalisir risiko yang terjadi. Mereka lebih memilih untuk menghindari atau mengontrol risiko ketimbang harus menghadapinya.
- e. Pemimpin Berpikir Panjang, Manajer Berpikir Pendek
- Pemimpin punya tujuan jangka panjang. Mereka melakukan apa yang memang mereka rencanakan untuk dilakukan dan tetap termotivasi oleh rencana besar di masa yang akan datang. .
 - Manajer bekerja untuk tujuan jangka pendek, mencari keuntungan jangka pendek ketimbang harus berpikir terlalu panjang.

F. Syarat Menjadi Pemimpin

Menurut G.R. Terry (2008) terdapat delapan syarat yang harus terpenuhi untuk menjadi seorang pemimpin dalam organisasi:

1. Kekuatan atau energi

Seorang pemimpin memiliki kekuatan lahiriah dan rokhaniah sehingga mampu bekerja keras dan banyak berfikir untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.

2. Penguasaan emosional

Seorang pemimpin harus dapat menguasai perasaannya dan tidak mudah marah dan putus asa.

3. Pengetahuan mengenai hubungan kemanusiaan

Seorang pemimpin harus dapat mengadakan hubungan yang manusiawi dengan bawahannya dan orang-orang lain, sehingga mudah mendapatkan bantuan dalam setiap kesulitan yang dihadapinya.

4. Motivasi dan dorongan pribadi, yang akan mampu menimbulkan semangat, gairah, dan ketekunan dalam bekerja.

5. Kecakapan berkomunikasi:

Kemampuan menyampaikan ide, pendapat serta keinginan dengan baik kepada orang lain, serta dapat dengan mudah mengambil intisari pembicaraan.

6. Kecakapan mengajar

Pemimpin yang baik adalah guru yang mampu mengajar dan memberikan teladan dan petunjuk-petunjuk, menerangkan yang belum dengan gambaran jelas serta memperbaiki yang salah.

7. Kecakapan bergaul: dapat mengetahui sifat dan watak orang lain melalui pergaulan agar dengan mudah dapat memperoleh kesetiaan dan kepercayaan.

8. Kemampuan teknis kepemimpinan: mengetahui azas dan tujuan organisasi. Mampu merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, mengawasi, dan lainlain untuk tercapainya tujuan. Seorang pemimpin harus menguasai baik

kemampuan managerial maupun kemampuan teknis dalam bidang usaha yang dipimpinnya. Dalam amanatnya mengenai

G. Fungsi Kepemimpinan

Terdapat beberapa fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pengambil keputusan

Seorang pemimpin mengambil sebuah keputusan yang terjadi dalam sebuah organisasi melalui musyawarah dengan karyawannya.

2. Memotivasi

Seorang pemimpin memberi motivasi dan menginspirasi karyawan untuk meningkatkan semangat dalam menjalankan tugas.

3. Sebagai sumber informasi

Pemimpin harus memiliki banyak informasi/pengetahuan sehingga mampu memberikan sebuah solusi kepada karyawan dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan.

4. Keadilan

Pemimpin memperlakukan karyawan secara adil, tidak diskriminatif, memberikan hak secara proporsional sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

5. Mediator

Pemimpin sebagai seorang mediator, artinya pemimpin tersebut sebagai penengah apabila terjadi konflik antar karyawan atau antar kelompok dalam sebuah organisasi.

6. Pengendalian

Pemimpin mengatur aktifitas karyawan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, suipervisi dan pengawasan.

H. Gaya Kepemimpinan

Terdpat empat jenis gaya kepemimpinan yang sering digunakan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Gaya Demokratis

Seorang pemimpin menjadikan anggota timnya sebagai bagian untuk mengambil keputusan. Setiap anggota tim memiliki suara yang sama bobotnya. Selain itu, pemimpin dengan gaya ini melibatkan semua anggota tim untuk mencapai tujuan.

2. Gaya Autokratis

Pemimpin memutuskan segala sesuatunya sendiri tanpa meminta pertimbangan dari anggota organisasi. Gaya otokratis tidak sesuai dalam semua situasi setiap saat, tetapi dapat sangat berguna dalam karier tertentu, seperti dinas militer, dan dalam kasus tertentu, seperti saat krisis.

3. Kepemimpinan paternalistik/kebakakan

- a. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan,
 - b. Bersikap terlalu melindungi,
 - c. Jarang memberikan kesempatan bawahan untuk berinisiatif maupun mengambil keputusan sendiri
 - d. Tidak memberikan kesempatan bawahan mengembangkan imajinasi kreativitas,
 - e. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar
4. Gaya Laissez-Faire
- a. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri
 - b. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum
 - c. Karyawan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

I. Kepemimpinan Berdasarkan Pancasila

Jika didasarkan pada pancasila kepemimpinan merupakan :

1. Ketuhanan Yang Maha Esa, yaitu kesadaran beragama dan beriman teguh
2. Hing ngarsa sung tulada, yaitu memberi suri-tauladan yang baik di hadapan anak buah.

3. Hing madya mangun karsa, yaitu bergiat dan menggugah semangat di tengah-tengah masyarakat (anak buah).
4. Tut Wuri handayani, yaitu memberi pengaruh baik dan mendorong dari belakang kepada anak buah.
5. Waspada purba wisesa, yaitu mengawasi dan berani mengoreksi anak buah
6. Ambeg parama arta, yaitu memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan.
7. Prasaja, yaitu bertingkah laku yang sederhana dan tidak berlebihan
8. Satya, yaitu sikap loyal timbal balik dari atasan terhadap bawahan, dari bawahan terhadap atasan dan juga ke samping.
9. Hemat, yaitu kesadaran dan kemampuan membatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu untuk keperluan yang benar-benar penting.
10. Sifat terbuka, yaitu kemauan, kerelaan, keikhlasan, dan keberanian untuk mempertanggung jawabkan tindakantindakannya.
11. Penerusan, yaitu kemauan, kerelaan, dan keikhlasan untuk pada saatnya memberi kesempatan kepada generasi penerusnya.

J. Kekuasaan

Kekuasaan selalu ada dalam suatu kelompok atau organisasi pengertian kekuasaan dan sumber munculnya kekuasaan adalah sebagai berikut:

1. Pengertian

Kekuasaan adalah suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginan sendiri dan yang menghilangkan halangan (Max Weber:1946)

Kekuasaan adalah kemampuan mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan. (Walterd Nord:1997)

Secara sederhana dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain, sementara kekuasaan dapat diartikan sebagai potensi pengaruh dari seorang pemimpin.

Kewenangan atau otoritas adalah suatu tipe khusus dari kekuasaan yang melekat pada jabatan yang diduduki oleh pimpinan

Kewenangan adalah kekuasaan yang disahkan (legitimatized) oleh suatu peranan formal dalam suatu organisasi.

Kewenangan adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu (Hasibuan, 2004)

2. Sumber Kekuasaan

a. Kekuasaan Paksaan (Coercive Power)

Kekuasaan yang diperoleh dari rasa takut. Pemimpin dengan kekuasaan semacam ini memanfaatkan rasa takut dari para pegawai, dengan ancaman hukuman, bahkan pemecatan.

b. Kekuasaan Legitimasi (Legitimate Power) kekuasaan yang bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Seorang yang tinggi kekuasaan legitimasinya memiliki kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain karena merasa mempunyai wewenang yang diperoleh dari jabatannya.

c. Kekuasaan Keahlian (Expert Power),

Kekuasaan yang bersumber dari keahlian, kecakapan atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang diwujudkan melalui rasa hormat dan pengaruhnya terhadap orang lain.

d. Kekuasaan Penghargaan (Reward Power)

Kekuasaan yang bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah pada karyawan seperti memberikan gaji, promosi, perasaan nyaman dalam bekerja, memuji atas keberhasilan karyawannya.

e. Kekuasaan Informasi (Information Power)

- Kekuasaan yang bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga dan diperlukan karyawannya

- Kekuasaan yang bersumber pada usaha mempengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan digolongkan dalam kekuasaan informasi.

BAB 11

SIKAP KERJA

A. Pengertian Sikap

Sikap adalah keadaan siap mental yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, obyek-obyek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan (Winardi, 2015 : 211). Sikap adalah kecenderungan bertindak, berpersepsi, berpikir, dan merasa dalam menghadapi objek, ide, situasi, atau nilai. Sikap bukan perilaku, tetapi merupakan kecenderungan untuk berperilaku dengan cara-cara tertentu terhadap objek sikap. (Jalaluddin Rakhmat (1992 : 39). Sikap kerja adalah respon atau pernyataan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan dalam melakukan pekerjaan atau pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa, yang dapat diukur dengan keyakinan bahwa kinerja baik berasal dari bekerja keras, perasaan, dan perilaku untuk mencapai tujuan. Robbins (2011) menjelaskan bahwa sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Karyawan yang memiliki evaluasi positif terhadap segala sesuatu di lingkungan kerja cenderung memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang tinggi dan sebaliknya karyawan yang memiliki evaluasi negatif terhadap

segala sesuatu di lingkungan kerja maka cenderung akan merasa kurang puas setelah bekerja dan adanya perasaan sedikit membosankan. Sikap kerja sebagai tindakan yang akan diambil karyawan dan kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan. Sikap kerja dapat dijadikan indikator dalam sebuah pekerjaan dapat berjalan lancar atau tidak, masalah antar karyawan ataupun atasan dapat mengakibatkan terbaiknya sikap kerja. Kenneth (2011:129) menjelaskan bahwa sikap kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.

B. Jenis-Jenis Sifat Kerja

Adapun macam-macam sikap kerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam suatu organisasi antara lain:

1. Sikap kerja yang Efektif adalah suatu pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, efektif adalah sampai tingkat apakah tujuan itu sudah dicapai dalam arti kualitas dan kuantitas.
2. Sikap kerja yang Efisien adalah perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara daya usaha dan hasil usaha, atau antara pengeluaran dan pendapatan. Dengan kata lain, efisien adalah segala

sesuatu yang dikerjakan dengan berdaya guna atau segala sesuatunya dapat diselesaikan dengan tepat, cepat, hemat, dan selamat.

- a. Cepat artinya tidak menghabiskan waktu yang tidak perlu. Pekerjaannya selesai dengan tepat sebelum waktu yang ditetapkan.
 - b. Hemat artinya dengan biaya yang sekecil-kecilnya tanpa adanya pemborosan dalam bidang pekerjaan apa pun.
 - c. Tepat artinya kena sasaran sesuai dengan yang diinginkannya atau semua yang dicita-citakan tercapai.
 - d. Selamat artinya segala sesuatu sampai pada tujuan pekerjaan yang dimaksud, tanpa mengalami hambatan-hambatan, kelemahan-kelemahan, atau kemacetan-kemacetan.
3. Sikap kerja Prestatif adalah bersikap atau berperilaku kerja prestatif merupakan salah satu modal dasar untuk mencapai kesuksesan dalam berwirausaha. Prestatif dalam hal ini mempunyai arti bahwa seorang yang berwirausaha mempunyai sikap yang selalu berambisi ingin maju dalam segala bidang. Mengapa perilaku kerja prestatif perlu dilakukan? Berikut ini adalah 3 alasan utama yang mengharuskan untuk berperilaku kerja prestatif:
- a. Persaingan bebas
 - b. Perubahan yang semakin cepat

c. Derasnya situs informasi yang semakin luas

C. Komponen Sikap

Terdapat tiga komponen sikap dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komponen kognitif

Berisi tentang kepercayaan seseorang mengenai apa yang berlaku atau apa yang benar bagi obyek sikap.

2. Komponen afektif

Aspek ini menyangkut masalah emosional subyektif seseorang terhadap suatu obyek sikap.

3. Komponen konatif

Keinginan untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu).

D. Fungsi Sikap Kerja

Menurut Katz (1964) terdapat beberapa fungsi sikap kerja adalah sebagai berikut:

1. Fungsi instrumental

Fungsi ini berkaitan dengan sarana dan tujuan. Orang memandang sejauh mana obyek sikap dapat digunakan sebagai sarana atau alat dalam rangka mencapai tujuan.

2. Fungsi pertahanan ego

Merupakan sikap yang diambil oleh seseorang demi untuk mempertahankan ego atau akunya.

3. Fungsi ekspresi nilai

Sikap yang ada pada diri seseorang merupakan jalan bagi individu untuk mengekspresikan nilai yang ada pada dirinya.

4. Fungsi pengetahuan

Individu mempunyai dorongan untuk ingin mengerti dengan pengalaman-pengalamannya.

E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap

Menurut Azwar S (2016) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi sikap dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman pribadi
2. Pengaruh orang lain yang dianggap penting
3. Media massa
4. Lembaga pendidikan dan lembaga agama
5. Faktor emosional

F. Dimensi dan Indikator Sifat Kerja

Adapun dimensi dan indikator yang mempengaruhi sifat kerja menurut Robbins (2011) yaitu sebagai berikut:

1. Sikap yang memiliki arah arti nya sikap tersebut mendukung atau tidak mendukungnya dalam menerima pekerjaan tersebut
2. Sikap memiliki intensitas maksudnya sikap yang memiliki kedalaman atau kekuatan dalam menerima sesuatu yang belum pasti
3. Sikap mempunyai keluasaan artinya kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap suatu objek yang akan di kerjakan
4. Sikap yang memiliki konsistensi, maksudnya kesesuaian antara pernyataan sikap yang dikemukakan dengan responnya terhadap objek sikap tersebut
5. Sikap yang memliki spontanitas artinya menyangkut sejauh mana kesiapan individu untuk menyatakan sikapnya secara spontan

BAB 12

MOTIVASI KERJA

A. Motivasi Kerja

Beberapa pengertian motivasi kerja individu dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.
2. Moekijat (2002 : 5) :“ motivasi mempunyai arti yang sama dengan motif, yakni suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu”.
3. Suasana batin atau psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam organisasi atau perusahaan yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya.

B. Tujuan Pemberian Motivasi

Malayu S.P Hasibuan (2008 : 146) menjelaskan tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan disiplin karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat –alat dan bahan baku.

C. Faktor-Fsktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Terdapat beberapa faktor yang nmempengarui motivasi kerja (Sondang P. Sisgjan, 2006) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal:
 - Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
 - Harga diri
 - Harapan pribadi
 - Kebutuhan
 - Keinginan
 - Kepuasan kerja
 - Prestasi kerja yang dihasilkan
2. Faktor Eksternal

- Jenis dan sifat pekerjaan
- Kelompok kerja
- Organisasi tempat orang bekerja
- Situasi lingkungan kerja
- Gaji

D. Metode Motivasi

Metode Motivasi menurut Malayu S. P Hasibuan (2006) adalah sebagai berikut:

- **Motivasi Langsung (Direct Motivation)**

Motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

- **Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)**

Motivasi diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

E. Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori motivasi dalam perilaku organisasi sebagai berikut:

1. Teori Motivasi Klasik F.W.Taylor

Manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

2. Teori Maslow

Seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

3. Terori Hirarki Maslow

▪ Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

▪ Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

- **Kebutuhan sosial**

Kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

- **Kebutuhan akan penghargaan**

Kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

- **Aktualisasi diri**

Kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

F. Karakteristik Orang Berprestasi

Terdapat beberapa orang yang berprestasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Suka mengambil risiko yang moderat (Moderat Skill)**

Orang yang berprestasi tinggi berani mengambil resiko atas suatu keputusan yang diambil

2. **Memerlukan umpan balik dengan segera**

Informasi atas hasil kerja ingin segera diketahui dan dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki prestasi di kemudian hari yang lebih baik.

3. Memperhitungkan keberhasilan

Seorang yang berprestasi tinggi biasanya hanya memperhitungkan hasil yang akan dicapai dan tidak memperdulikan penghargaan dan materi.

4. Menyatu dengan tugas.

Orang yang berprestasi tinggi biasanya fokus pada tujuan yang akan dicapai, dan cenderung menyatu dengan tugasnya sampai benar-benar berhasil.

(Mc Clelland:2009)

BAB 12

UPAYA MENCAPAI KEPUASAN KERJA

A. Pengertian

Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk hasil perilaku karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti semangat kerja, produktivitas dan prestasi kerja. Schermerhorn (1991). Kepuasan kerja adalah suatu kondisi tentang sejauh mana karyawan merasakan secara positif atau negatif berbagai ragam dimensi dari tugas yang terkait dengan pekerjaannya. Handoko (2017) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja sebagai suatu tanggapan secara kognisi dan afeksi dari seseorang karyawan terhadap segala hasil pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, rekan kerja dan atasan.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam suatu organisasi:

1. Pekerjaan itu sendiri.

Jenis pekerjaan yang dilakukan, apakah memiliki elemen yang dapat memuaskan sehingga dapat menyebabkan meningkatkan produktivitas.

2. Pembayaran/gaji

Berhubungan dengan jumlah imbalan untuk seseorang sebagai hasil pelaksanaan kerja. Faktor ini akan ditinjau karyawan apakah sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Promosi/Pengembangan Karier

Pengembangan karier dapat membnetuk kepuasan kerja didasarkan azas prestasi kerja dan harus bersifat terbuka dan jelas.

4. Rekan kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan, dapat berpengaruh terhadap pencapaian kepuasan kerja

5. Pimpinan

Gaya kepemimpinan dengan karakter tertentu saat memberi perintah atau instruksi dalam pelaksanaan kerja dapat menyenangkan atau tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja

6. Lingkungan Kerja

Mencakup lingkungan fisik berupa lokasi dan penataan rauang yang nyaman sejuk dan tidak bising dan psikologis berupa kondisi

hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan dan antara karyawan dengan karyawan lainnya.

7. Produk Organisasi

Seseorang merasa puas bekerja pada organisasi yang menghasilkan produk terkenal.

Menurut Blum (1956), kepuasan kerja meliputi:

- Faktor personal, yang meliputi umur, tingkat kesehatan, karakter dan harapan.
- Faktor sosial yang meliputi, hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan bereaksi, pelaksanaan perserikatan pekerja, bebasnya berpolitik dan hubungan terhadap masyarakat.
- Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi gaji, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju.

C. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja dalam suatu organisasi dapat dilihat dari lima komponen berikut:

1. Ragam Keterampilan

Jenis pekerjaan yang beragam dan tidak monoton dan membosankan merupakan unsur yang penting untuk mencapai kepuasan kerja.

2. Identitas Pekerjaan

Pekerjaan disertai dengan kelengkapan yang dapat diidentifikasi, mulai dari permulaan sampai akhir dengan hasil yang nyata.

3. Kepentingan pekerjaan

Tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan, baik dalam organisasi maupun lingkungan luar.

4. Otonomi

Otonomi adalah tingkat di mana pekerjaan memberi kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substansial bagi karyawan dalam menjadwalkan pekerjaannya dan untuk menentukan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Umpan Balik Pekerjaan

Umpan balik pekerjaan adalah suatu tingkat yang dalam menyelesaikan aktivitas kerja diharapkan memberikan konsekuensi pada karyawan mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kerja yang telah dilaksanakan.

D. Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan menerapkan beberapa strategi berikut:

1. Menaikan upah karyawan.
2. Promosi jabatan
3. Kepastian kerja

4. Memberikan bonus kepada karyawan berprestasi
5. Memberikan kompensasi kepada karyawan
6. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis
7. Memberikan jaminan hari tua
8. Memberikan jaminan kesehatan
9. Memberikan jaminan kecelakaan kerja

E. Teori Kepuasan Kerja

terdapat dua teori kepuasan dalam suatu organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1. Value Theory

Kepuasan kerja terjadi di tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima oleh individu seperti yang diharapkan. Jika hasil yang diterima semakin banyak, maka semakin puas dan sebaliknya. Kunci dalam menuju kepuasan dengan teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Jika semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan seseorang.

2. Teori Ketidaksesuaian

Teori Keadilan (Zaleznik (1958) yang dikembangkan oleh Adams (1963).

- Seseorang merasa puas atau tidak puas tergantung kepada perasaan adil (equity) atau tidak adil (inequity)
- Perasaan adil dan tidak adil terhadap suatu situasi diperoleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain di tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, di tempat yang sama ataupun berbeda.

F. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa konsekuensi kepuasan kerja yang dihadapi oleh individu dalam sebuah organisasi sebagai berikut:

1. Motivasi

Karyawan yang telah mencapai kepuasan atas hasil pekerjaan mereka dapat meningkatkan motivasi kerja yang lebih baik.

2. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sangat merugikan organisasi, maka untuk mengatasinya pimpinan perlu melakukan upaya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

3. Prestasi Kerja

Prestasi kerja karyawan dapat meningkat apabila karyawan tersebut merasakan adanya kepuasan dalam bekerja.

4. Stres

Stres dapat berpengaruh negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan karyawan. Pemimpin organisasi berusaha mengurangi dampak negatif dari stres dengan memperbaiki kepuasan kerja.

5. Berhentinya karyawan.

Karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaan tidak dapat merasakan kepuasan kerja cenderung untuk berhenti dan mencari pekerjaan di organisasi lain.

6. Keterlibatan Dalam Bekerja.

Keterlibatan dalam bekerja merupakan keterlibatan seorang individu dengan peran dalam pekerjaannya dan berkaitan dengan kepuasan kerja. Pemimpin organisasi perlu memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan dengan tujuan untuk mendorong keterlibatan para karyawan dalam pekerjaannya.

BAB 13

DISIPLIN KERJA DAN PENERAPANNYA

A. Pengertian

Organisasi terdiri dari individu-individu dengan variasi sikap dan perilaku, tanggung jawab yang beragam. Di sisi lain organisasi mengolah beragam perbedaan perilaku individu dengan keseragaman aturan untuk mengendalikan perilaku tersebut. Oleh karena itu pelaksanaan dan peningkatan disiplin menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan produktivitas. Menurut Nitisemito (1992). Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis dan tidak tertulis. Sedangkan menurut Siswanto (2001): Disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

B. Unsur-Unsur Disiplin Kerja

Menurut pendapat Hurlock (2002) unsur-unsur disiplin kerja meliputi beberapa hal berikut:

1. Peraturan sebagai pedoman perilaku.
2. Konsistensi dalam peraturan
3. Hukuman untuk pelanggaran
4. Penghargaan

C. Karakteristik Disiplin Kerja

Disiplin kerja memiliki beberapa karakteristik sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepatuhan terhadap jam-jam kerja.
2. Kepatuhan terhadap instruksi dari atasan, serta pada peraturan dan tata tertib yang berlaku.
3. Berpakaian yang baik pada tempat kerja dan menggunakan tanda pengenal organisasi.
4. Menggunakan dan memelihara perlengkapan kantor dengan penuh hati-hati.
5. Bekerja dengan mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. Kemampuan karyawan

Pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan.

2. Kepemimpinan

Pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya, oleh karena itu harus mencontohkan perilaku yang baik agar diikuti oleh bawahannya.

3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan)

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya, sehingga disiplin dapat ditegakkan.

4. Keadilan

Sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Pengawasan Melekat (Waskat)

Waskat yang efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam menegur dan menghukum setiap karyawan yang indiscipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

7. Sangsi

Penerapan sanksi membuat karyawan akan takut melanggar peraturan-peraturan sehingga sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

E. Pendekatan Disiplin Kerja

Pendekatan disiplin kerja dibagi menjadi pendekatan positif dan pendekatan progresif dimana penjelasannya adalah sebagaimana berikut:

1. Pendekatan positif

a. Konseling

Pimpinan melakukan konseling untuk mengidentifikasi gangguan perilaku kerja dan mendiskusikannya dengan karyawan.

b. Peringatan lisan

Pimpinan secara langsung menginformasikan perilaku karyawan yang menyimpang.

c. Dokumentasi tertulis

Dokumentasi tertulis diperlukan apabila pendisiplinan secara lisan tidak ada perkembangan untuk perbaikan perilaku.

d. Peringatan terakhir

Memberikan kesan kepada karyawan yang tidak disiplin tentang seriusnya persoalan ketetapan hati manajemen untuk melihat bahwa perilaku karyawan harus diperbaiki.

e. Pemberhentian

Dilakukan apabila karyawan gagal mengikuti rencana kerja yang sudah disusun dan terjadi masalah yang lebih buruk.

Disiplin positif terutama bersifat preventif, merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendorong karyawan menaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran, atau bersifat mencegah tanpa pemaksaan, yang akhirnya dapat menciptakan disiplin kerja. Cara melakukan pendekatan positif:

- a. Karyawan mengetahui dan memahami standar kerja.
- b. Standar kerja harus jelas.
- c. Melibatkan karyawan untuk menyusun standar kerja.
- d. Standar dinyatakan secara positif
- e. Standar kerja dilakukan secara komprehensif.
- f. Menyatakan bahwa standar dan aturan dibuat untuk kebaikan bersama.

2. Pendekatan disiplin progresif

Langkah-langkah pendekatan progresif difungsikan sebagai kontrol sosial dan individu yang ditujukan kepada karyawan sehingga tindakan karyawan yang di luar ketentuan yang disepakati dapat dibatasi sekecil mungkin

Prosedur disiplin progresif menggunakan peringatan lisan dan tertulis sebelum berlanjut ke pemutusan hubungan kerja.

Disiplin progresif menekankan bahwa tindakan-tindakan dalam memodifikasi perilaku akan bertambah berat secara bertahap, jika karyawan tetap menunjukkan perilaku tidak layak.

Seorang karyawan diberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan sebelum diberhentikan.

Tidak seluruh langkah dalam prosedur disiplin progresif diikuti pada kasus-kasus tertentu.

Pelanggaran berat dikecualikan dari prosedur disiplin progresif, seperti : Pencemaran di pekerjaan, kepemilikan senjata, penggunaan alkohol dan narkoba, berkelahi, pencurian dan memalsukan aplikasi kerja.

F. Pertimbangan Pimpinan Tidak Menerapkan Disiplin Kerja

Tidak selamanya disiplin kerja diterapkan dalam suatu organisasi hal ini dikarenakan:

1. Budaya organisasi.
Menghindari pemutusan hubungan kerja.
2. Kurangnya dukungan

Pimpinan tidak menggunakan disiplin kerja, karena khawatir keputusan mereka tidak mendapat dukungan dari manajemen yang lebih tinggi.

3. Rasa bersalah

Beberapa pimpinan merasa sebelum menjadi pimpinan, mereka juga pernah melakukan kesalahan yang sama.

4. Kehilangan persahabatan.

Pimpinan yang membiarkan dirinya terlalu bersahabat, mungkin cemas kehilangan persahabatan jika melakukan tindakan pendisiplinan.

5. Hilangnya waktu.

Disiplin jika digunakan sebagaimana mestinya, memerlukan waktu, khususnya jika tindakan disiplin mungkin ditinjau ulang oleh pimpinan yang lebih tinggi.

6. Takut menghadapi tuntutan hukum.

Pimpinan takut dampak pendisiplinan berakibat hukum, terutama tindakan PHK.

G. Disiplin Kerja Yang Efektif

Disiplin kerja harus diterapkan setepat mungkin dalam suatu organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, berikut beberapa kriteria disiplin kerja yang efektif dalam suatu organisasi:

1. Konsistensi

Pendisiplinan karyawan yang konsisten dapat membantu menetapkan batasan dan menginformasikan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan. Disiplin yang inkonsisten menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian.

2. Dokumentasi

Disiplin yang efektif mengharuskan adanya data tertulis yang akurat dan pemberitahuan kepada para karyawan. Tidak adanya pemberitahuan tertulis dapat digunakan untuk mendukung argumen “saya tidak tahu apa-apa”

3. Tindakan disiplin segera

Disiplin efektif harus dilakukan dengan segera, tidak ditunda-tunda. Lamanya rentang waktu antara pelanggaran dan pendisiplinan hasilnya makin kurang efektif.

4. Konseling dan komunikasi

Pinpinan menggunakan konseling dan komunikasi dalam melakukan pendisiplinan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin.

BAB 14

EVALUASI KINERJA

A. Hakikat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur, menilai, dan mengelola kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seseorang karyawan sukses atau gagal untuk melaksanakan pekerjaan dengan mempergunakan standar pekerjaan tolok ukurnya (Nawawi, 2003). Penilaian kinerja bukan merupakan pengawasan dan bukan mencari-cari kesalahan karyawan dalam bekerja. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Beberapa faktor yang dapat menentukan kinerja karyawan diantaranya spiritualitas kerja seperti perasaan dalam melaksanakan pekerjaan antar karyawan, kesadaran akan pekerjaan yang dibebankan dan makna dari pekerjaan yang dilaksanakan (Wufron, 2021).

B. Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Kinerja organisasi dinilai berdasarkan prinsip penilaian yang telah ditetapkan dalam organisasi, berikut beberapa prinsip dasar penilaian kinerja:

1. Penilaian difokuskan membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja.
2. Penilaian didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
3. Penilaian merupakan proses manajemen yang alami, diprogramkan secara sadar dalam rencana organisasi, dilakukan secara periodik, dan terarah.

C. Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja perlu sesuai dengan tujuan organisasi, berikut proses penilaian kinerja dalam suatu organisasi:

1. Penentuan sasaran

Sasaran harus spesifik, terukur. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi.

2. Penentuan standar kinerja

Memiliki standar berarti memiliki dimensi-dimensi yang menunjukkan perilaku kerja, seperti barang-baang yang dihasilkan, kuantitas, kualitas, kehadiran di tempat kerja, kepatuhan terhadap peraturan kerja.

3. Penentuan metode dan pelaksanaan kerja.

Pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir evaluasi. Metodenya meliputi metode perbandingan, tes dan lain-lain.

4. Evaluasi penilaian

Evaluasi penilaian merupakan umpan balik kepada karyawan mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan dalam upaya perbaikan kinerja.

D. Tujuan Evaluasi Kinerja

Kinerja organisasi perlu dilakukan evaluasi agar selalu sesuai dengan tujuan organisasi berikut tujuan dilakukannya evaluasi kinerja organisasi:

1. Evaluasi kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.
2. Evaluasi kinerja bisa memberikan peluang besar karyawan untuk menyampaikan aspirasi terkait apa saja yang bisa diubah di dalam organisasi.

3. Evaluasi kinerja mampu memberikan pengakuan hasil kerja dari setiap karyawan, khususnya yang berprestasi.
4. Evaluasi kinerja dapat memotivasi karyawan lainnya untuk bekerja lebih baik.
5. Evaluasi kinerja bisa membuat karyawan tahu apa potensi yang dimilikinya. Setiap masukan dan saran yang diberikan bisa membuatnya maju terus menggali potensi.
6. Evaluasi kinerja juga bisa melihat lebih dalam terhadap strategi yang telah dilakukan. Dari sana, maka bisa ada perubahan yang membawa dampak lebih baik.

E. Manfaat Evaluasi Kinerja

Kinerja organisasi perlu dilakukan evaluasi agar selalu sesuai dengan tujuan organisasi berikut manfaat dilakukannya evaluasi kinerja organisasi:

1. Sebagai masukan bagi pimpinan dalam membantu dan mengarahkan karyawan untuk memperbaiki kinerjanya di masa depan.
2. Menyelaraskan upah/gaji, dan insentif karyawan yang berprestasi
3. Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi jabatan, pemindahan jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan karyawan dalam bekerja.
4. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mendiagnosa masalah-masalah organisasi dan mencari penyelesaiannya.

5. Melindungi perusahaan secara hukum

Apabila perusahaan terpaksa harus memberhentikan karyawan, dokumen riwayat penilaian kerja bisa menjadi dokumen sebagai dasar dalam membuat keputusan. (Darmawan, 2013 : 179)

F. Faktor-Faktor Evaluasi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi perlu dilakukan evaluasi secara berkala agar selalu sesuai dengan tujuan organisasi berikut beberapa faktor yang menentukan keberhasilan evaluasi kinerja organisasi:

1. Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2. Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan Kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-

gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

G. Hambatan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis yang dikutip Darmawan D. (2013) Hambatan penilaian disebabkan karena beberapa hal sebagai berikut :

1. Halo effect :

Penyimpangan penilaian terjadi karena pendapat pribadi/subyektif penilai mempengaruhi penilaian kinerja (penilaian suka atau tidak suka),

Efek halo muncul ketika seorang penyelia membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja karyawan mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi. Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja karyawan. misalnya karyawan yang cantik mempengaruhi penilaian.

2. The error of central tendency:

Penyelia kesulitan untuk mengevaluasi beberapa karyawan dan menilai "lebih tinggi" atau "lebih rendah" daripada yang lainnya, meskipun kinerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata. Masalah tendensi (central tendency) muncul ketika penyelia mengevaluasi setiap orang secara rata-rata.

3. Personal prejudice:

Penilaian dipengaruhi prasangka-prasangka tidak baik terhadap suatu kelompok (suku, ras agama)

4. The recency effect :

Penilaian berdasarkan pada perilaku kerja yang paling akhir terjadi. Hal ini karena sulitnya mengingat-ingat perilaku yang terjadi pada waktu-waktu sebelumnya (bulan, tahun) dan tidak lengkapnya dokumentasi perilaku kerja.

H. Pedoman Evaluasi Kinerja

Darmawan, D. (2013) Dalam bukunya Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi mengemukakan pedoman evaluasi kinerja sebagai berikut.

1. Menekankan aspek-aspek positif kinerja karyawan.
2. Menyatakan kepada karyawan bahwa proses evaluasi adalah untuk memperbaiki kinerja dan bukan sebagai hukuman.
3. Melakukan evaluasi secara pribadi.
4. Melakukan penilaian secara formal.
5. Memberikan masukan secara spesifik, tidak secara umum tentang kinerja yang harus diperbaiki.
6. Menekankan masukan tentang kinerja, bukan ciri-ciri pribadi.
7. Tetap tenang dan tidak memberikan pendapat tentang karyawan yang dievaluasi.

8. Mengidentifikasi tindakan yang dapat diambil oleh karyawan untuk memperbaiki kinerja
9. Menunjukkan kemauan untuk membantu karyawan dalam usahanya memperbaiki kinerja.
10. Mengakhiri proses evaluasi dengan menekankan aspek positif dari kinerja karyawan.

I. Ciri-Ciri Kinerja Yang Baik

Menurut Mc. Clelland dalam Samsudin H (2020) dijelaskan ciri-ciri karyawan yang memiliki kinerja yang baik adalah:

1. Karyawan yang senang bekerja dan suka tantangan.
2. Karyawan yang senang menerima umpan balik mengenai hasil pekerjaannya.
3. Karyawan yang sedikit memperoleh kepuasan jika pekerjaannya sangat mjudah.
4. Karyawan yang cenderung tidak menyenangi tugas, jika tidak mencapai prestasi sesuai yang diinginkan.
5. Karyawan yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
6. Karyawan yang inovatif.
7. Karyawan yang lebih senang bertanggungjawab secara personal terhadap pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an *Understanding of inequity*. *Journal of abnormal social psychology*, 67, 422-436.
- Agarwal, P. and P. Agarwal (2016). "*Redefining the organizational citizenship behaviour*." *International Journal of Organizational Analysis* 24(5): 956-984.
- Alex S. Nitisemito, (1992), *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Andriani, A. D., Mulyana, A., Widarnandana, I. G. D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., ... & Dewi, I. C. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). TOHAR MEDIA.
- Bloom, Benjamin S, etc. 1956. *Taxonomy of Educational Objective : The Classification of Educational Goals*, Handbook I Cognitive Domain. New York : Longmans, Green and Co.
- Cummings, L. L. (1978). Toward organizational behavior. *Academy of Management Review*, 3(1), 90-98.
- Darmawan, Didit. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.

Davis, Keith, & Newstrom, W., John. 1989. *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

Effendi, Onong U. (1986). *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung: Alumni.

Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.

Febrianty, F., Revida, E., Simarmata, J., Suleman, A. R., Hasibuan, A., Purba, S., ... & Saputra, S. (2020). *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*. Yayasan Kita Menulis.

Freud, S. (2011). *Thoughts for the times on war and death*. In *Transforming Terror* (pp. 118-118). University of California Press.

George R. Terry dan Leslie W. Rue.2008. *Dasar-Dasar Manajemen*, Bumi Aksara: Jakarta

H. Hadari Nawawi, 2003; *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan ke-7, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Handoko, T., & Waluyo, H. D. (2017). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nusantara Card*

Semesta (studi kasus karyawan divisi sales dan marketing Jakarta). Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 6(3), 87-101.

Hurlock, E. B. (2002). *Personality Development*. New Delhi: Mc Graw-Hill.

J Winardi, S. E. (2015). *Manajemen perilaku organisasi*. Prenada Media.

Kartono, K. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu.*

Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, untuk menjadi acuan dalam penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja bagi aparatur pemerintah.*

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

M. Syaiful Azwar dan Winarningsih (2016), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 5, No. 3, hal. 17-18.

McClelland, David C. 2009. *Entrepreneur Behavior and Characteristics of Entrepreneurs*. The Achieving Society.

Moekijat. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pionir Jaya.

- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahah*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nord, C. (1997). *Translating as a purposeful activity: Functionalist approaches explained*. Michigan University: St. Jerome
- Rakhmat, J. (2021). *Islam alternatif*. Mizan Publishing.
- Robbins, S dan Coulter, M. 2007, *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jakarta : PT Indeks.
- Robbins, S.P. (2001). *Perilaku Organisasi:Konsep, Kontroversi*. Jakarta Prenhallindo.
- Robbins, S.P.,Coulter, Mary. (2007). *Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks.
- Samsudin, Harun. (2020) *Kinerja Karyawan :Tinjauan Dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*. Sidoarjo: Indonesia Pustaka.
- Sastrohadiwiryo, Bedjo Siswanto. (2001). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Schermerhorn, John & Hunt. 1991. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Publishing Inc.

Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.

Siagian, S.P. (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Slamet, A. (2021). *Manajemen Rekrutmen Unit Kegiatan Mahasiswa Bidang Pembinaan Dakwah (UKM Bapinda) Dalam Meningkatkan Kualitas Anggota Di Uin Raden Intan Lampung (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung)*.

Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & brothers.

Thoha, M. (2019). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Weber, Max, 1946, *From Max Weber: Essays in Sociology*, yang diterbitkan oleh Oxford University Press. Dalam edisi Indonesia, buku ini diterbitkan oleh Penerbit Pustaka Pelajar Jogjakarta, 2006, dengan judul Sosiologi.

Wijaya, S. W., & Anoraga, P. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Subah Kabupaten Batang*. *ECONBANK: Journal of Economics and Banking*, 3(2), 117-127.

Wufron, W., Nurhasan, R., & Sani, N. F. (2022). *Workplace Spirituality dan Employee Engagement dalam Meningkatkan Employee Performance PT. Karya Lestari Mandiri Garut*. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 21(1), 035-042.

Zaleznik, A. 1977. *Manager and leaders: Are they different?. Havard Business Review*