

MODERASI PERILAKU ORGANISASI

DR. M. FAIS SATRIANEGERA, SKM., MARS

MODERASI PERILAKU ORGANISASI



DR. M. FAIS SATRIANEGERA, SKM., MARS

DR. M. FAIS SATRIANEGERA, SKM., MARS

12A21MAG

MODERASI PERILAKU ORGANISASI

DR. M. FAIS SATRIANEGARA, SKM., MARS

Editor

MUHAMMAD RUSMIN

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

All Rights Reserved

Moderasi Perilaku Organisasi

Penulis: Dr. M. Fais Satrianegara, SKM., MARS

Editor: Muhammad Rusmin

Desain Layout: Zaenal Abidin

Cetakan I: Agustus 2020 ix, 172 hlm.; 15, 5 x 23 cm

ISBN: 978-602-328-320-0

Alauddin University Press

UPT Perpustakaan UIN Alauddin Jl. H. M. Yasin Limpo No. 36
Romangpolong, Samata, Kabupaten Gowa.

Website: <http://ebooks.uin-alauddin.ac.id/>

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis bersyukur kepada Allah Subhanahuwata'ala karena atas kehendakNya sehingga buku referensi ini berhasil diselesaikan untuk menjadi rujukan bagi dunia akademisi dan praktisi sebagai pengabdian kepada dunia ilmu pengetahuan.

Perkembangan global yang semakin cepat dan dinamis menuntut paradigma baru dalam penyelesaian dinamika perilaku organisasi dengan pendekatan moderasi keberagaman yang menjadi gagasan dalam mencapai kesetaraan dan kedamaian.

Buku ini insyaAllah menjadi referensi bagi mahasiswa, dosen dan para praktisi yang bekerja dalam suatu organisasi bisnis, politik, kemasyarakatan dan lain sebagainya. Aplikasi moderasi di dalam perilaku organisasi menjadikan para pemimpin dan anggota organisasi dapat memainkan peran secara lebih arif dan bijak sehingga pendekatan gerakan ekstremisme dan kekerasan atas dasar kebencian kepada agama, suku dan latar belakang yang berbeda bisa dicegah menuju kehidupan berorganisasi yang toleran, damai dan menghargai kemanusiaan semesta.

Tentu saja penulis berharap buku referensi yang menyajikan konsep moderasi dalam penyelesaian masalah dalam budaya organisasi di Negara kita yang berazas Pancasila dan menganut Binneka Tunggal Ika dapat menjadi nilai baru dalam referensi dunia ilmu pengetahuan. Oleh sebab itu kami mengharapkn saran dan kritik yang bersifat konstruktif agar buku referensi ini dapat disempurnakan.

Wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Gowa, 29 Juni 2020

Dr. M. Fais Satrianegara, SKM., MARS

Daftar Isi

Kata Pengantar	ii
Sinopsis	iii
Daftar Isi	iv
BAB I KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI.....	1
BAB I APA ITU PERILAKU ORGANISASI.....	1
A. Motif Perilaku Organisasi (PO)	1
B. Arti PO.....	4
C. Motif Mempelajari PO	4
BAB II MANUSIA SEBAGAI ELEMEN PO	7
A. Manusia dalam Dimensi Organisasi	6
B. Memahami Sifat-Sifat Manusia	9
C. Dasar Filosofi Konsepsoi PO	13
BAB III KARAKTERISTIK PERILAKU INDIVIDUAL	26
A. Karakteristik Individu	26
B. Kepribadian.....	44
C. Emosi.....	60
BAB IV SISTEM DAN MODEL PERILAKU ORGANISASI .	68
A. Sistem PO	68
B. Model dalam PO	70
D. Pengembangan Model PO	80
BAB V PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI	87
A. Teori Pembentukan Kelompok	87
B. Bentuk-bentuk Kelompok	89

C. Dasar Daya Tarik Antar Individu (<i>Interpersonal Attraction</i>) dalam Organisasi	92
---	----

BAB VI MODERASI PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI
99

A. Memahami Persepsi	99
B. Persepsi Organisasi	111
C. Persepsi ketetapan	114
D. Persepsi konteks	115
E. Persepsi pertahanan	115
F. Persepsi Sosial	117
G. Persepsi Selektif	119

BAB VII MODERASI 'DALAM PENANGANAN KONFLIK
133

A. Definisi Konflik	133
B. Strategi Mengelola Konflik	135
C. Cara Penanganan Konflik	136

BAB VIII PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN DAN ORGANISASI

142

- A. Perubahan Organisasi 142
- B. Hakikat Pengembangan Organisasi..... 142
- D. Proses Pengembangan Organisasi..... 143

BAB IX KONSEP KEPEMIMPINAN ISLAM DALAM ORGANISASI

145

- A. Pengertian Kepemimpinan 145
- B. Kepemimpinan Dalam Organisasi Kesehatan 148

BAB X BUDAYA ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF ISLAM

3

- A. Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam 153
- B. Membangun Budaya Organisasi 156

A. DAFTAR PUSTAKA



BAB I

APA ITU PERILAKU ORGANISASI?

A. Motif Perilaku Organisasi

Dalam pengembangan pengetahuan tentang masalah dinamika kehidupan organisasi yang cenderung semakin kompleks dan menantang, perilaku organisasi menjadi sangat penting dan menjadi pusat perhatian dunia karena bidang pengetahuan perilaku organisasi akan terus berkembang serta masalah manusia yang terus berkembang dan rumit. Sebagaimana dinyatakan dalam al-Qur'an Surah al-Ra'd/13: 11.

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّن بَيْن يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ
سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ ۝

“Bagi manusia-manusia itu ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran di muka bumi dan dibelakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan/Nasib sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki suatu keburukan bagi suatu bangsa/kaum, maka tidak ada yang bias menolaknya; dan sekali kali tidak ada pelindung”

Ayat di atas berbicara tentang perubahan sosial, bukan perubahan dalam individu. Perubahan sosial tidak dapat dilakukan oleh seseorang individu sendiri, meskipun kadang-kadang perubahan dimulai dari ledakan ide-ide seseorang dan kemudian disebarluaskan dan diterima yang pada akhirnya memberikan efek kepada publik. Pola pikir pribadi dan sikap yang akan menyebar ke masyarakat luas dan menjadi perilaku orang kemudian dapat menjadi budaya atau sosial kustom.

Menurut Tafsir Al Misbah ayat di atas juga berarti bahwa perubahan yang dibuat oleh Allah harus didahului dengan perubahan masyarakat dalam hal ini adalah nafs atau bagian dalam dari manusia yang dapat menghasilkan suatu kegiatan positif ataupun kegiatan negatif. (Syihab, 2005)

Ath-Thabari dan Al-Qurthubi menafsirkan ayat ini bahwa manusia pada dasarnya menerima anugerah kesenangan, tapi perilaku manusia yang dapat mengubah kesenangan atau kenikmatan tersebut menjadi keburukan atau musibah. Al-Qurthubi menambahkan tafsirnya bahwa selain karena kesalahan manusia, musibah tersebut juga dapat terjadi akibat kesalahan atau kelalaian komunitas sekitarnya, sebagaimana terjadi pada sejarah perang Uhud. Lantara kesalahan beberapa

individu yang tidak mematuhi Pemimpin perang berdampak sistemik lalu menggoyahkan kekuatan pasukan secara keseluruhan.

Perilaku Organisasi akan menjadi topik yang menarik untuk selalu didiskusikan karena tema pembahasannya selalu melibatkan manusia dengan segala interaksinya dengan organisasi. Manusia dalam bermasyarakat senantiasa secara sengaja atau tidak sengaja akan terlibat dengan suatu organisasi tertentu. Sebagai cirri berperadabannya maka manusia tidak dapat melepaskan dirinya tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan berorganisasi. Manusia telah ditakdirkan lahir kemudian dididik dari suatu unit organisasi dan mempergunakan seluruh waktu hidupnya untuk bekerja demi organisasi, dan bahkan mati dalam suatu organisasi. Ketika pemakamannya dilaksanakan, maka organisasi tetap memegang peranan penting.

Ikhtisar diatas menyimpulkan bahwa perilaku organisasi selalu menarik untuk dibahas sebagai fokus perhatian ilmu itu sendiri.

Perilaku organisasi sebagai bagian dari peradaban juga berarti perilaku organisasi tidak dapat terlepas dari sejarah. Bagaimana perjalanan suatu perilaku organisasi dari masa lalu hingga seperti sekarang, bagaimana suatu pola manajemen menentukan aturan-aturan pada untuk karyawan dan pegawainya, bagaimana suatu teori dan praktek dari perkembangan perilaku organisasi, dan mengapa banyak organisasi pada saat sekarang ini menempatkan para pegawainya dengan tim kerja berdasarkan unit-unit, dan lain sebagainya.

Dalam Surah Ali Imran/3: 137.

قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِكُمْ سُنَنٌ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ
عَاقِبَةُ الْمُكَذِّبِينَ ١٣٧

"Sesungguhnya telah berlaku sebelum kamu sunnah-sunnah Allah (Hukum Allah): karena itu berjalanlah kamu di muka bumi dan perhatikanlah bagaimana akibat orang-orang mendustakan (Rasul-rasul)." (QS:Ali Imran/3:137.

Ayat 137 ini menyuruh kita untuk menyelidiki dan memperhatikan sebab-sebab diturunkannya Azab kepada orang yang mendustakan kebenaran. Mengapa Rasulullah menuntun kita agar melakukan perjalanan dan penyelidikan di bumi?, agar kita umat manusia bisa mengambil hikmah bahwa Allah dalam ketentuan-Nya telah mengaitkan antara sebab dengan musababnya. Sebagai contoh, kalau seseorang ingin menang dalam peperangan maka hendaklah mempersiapkan segala hal yang mendukung kita bisa memenangkan peperangan tersebut seperti perlengkapan perang, strategi dan taktik. Kalau kita ingin menjadi kaya maka kita harus mengusahakan sebab-sebab yang bisa mendatangkan kekayaan. Kalau ingin mendapatkan kebahagiaan di dunia dan di akherat, maka kita dituntut untuk mengamalkan segala hal yang mendatangkan kebahagiaan tersebut, demikian seterusnya.

B. Arti PO

Perilaku itu muncul karena alasan-alasan tertentu dan ditujukan untuk mencapai maksud tertentu pula, yang dipercayainya merupakan cara yang terbaik, terlepas cara itu benar atau salah. Jadi perilaku itu pada umumnya bisa diramalkan, jika kita mengetahui persepsi orang itu terhadap situasi tertentu dan apa yang dianggap penting buat dirinya. Meskipun perilaku seseorang kadang-kadang kelihatan tidak rasional menurut dia. Para pengamat seringkali melihat perilaku yang dianggap tidak rasional

karena pengamat tersebut tidak memiliki persepsi tentang lingkungan atau situasi tertentu dalam cara yang sama.

PO adalah suatu studi yang berkaitan dengan segala hal yang berhubungan dengan tingkahlaku manusia dalam suatu kelompok/organisasi tertentu. PO merupakan bidang ilmu mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi misalnya perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi. Bidang studi perilaku organisasi mencakup teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu yang mempelajari persepsi, sikap, tindakan, dan perilaku karyawan dalam bekerja di organisasi.

Perilaku organisasi juga mempelajari perihal budaya organisasi, bagaimana organisasi tumbuh, berkembang, bagaimana berhubungan dengan karyawan, kelompok profesi, masyarakat, dan institusi-institusi lainnya.

C. Motif Mempelajari PO

Seorang manajer akan bisa mengembangkan cara berpikir tentang perkembangan organisasi dilingkungannya jika dia dapat memahami perilaku karyawannya atau orang-orang yang bekerja dalam lingkungan organisasinya sehingga manajer dapat memperkirakan kejadian atau peristiwa yang terjadi dalam organisasi.

Tujuan ketiga adalah untuk mengontrol perilaku dalam organisasi. Jika arah organisasi dapat memahami dan hati-hati menjelaskan perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka dia akan mampu menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk moralitas dan perilaku anggota organisasi kontrol menjadi isu yang sangat penting pada saat ini.



BAB II

MANUSIA SEBAGAI ELEMEN PO

A. Manusia dalam Dimensi Organisasi

Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi sangat penting, dan merupakan faktor pendukung organisasi. Perilaku organisasi sebagai fungsi dari interaksi antara individu dan lingkungan. Individu untuk membawa dalam mengatur kapasitas, keyakinan pribadi, harapan, kebutuhan dan pengalaman orang lain. Adapun ciri-ciri orang tersebut akan berada dalam organisasi lingkungan yang disebut Organisasi memiliki karakteristik yang merupakan lingkungan bagi orang-orang.

Dalam Al-Qur'an disebutkan tentang dasar-dasar akhlaku karimah seperti dalam surah AL-A'raf/7: 199

وَالَّذِينَ تَدْعُونَ مِنْ دُونِهِ لَا يَسْتَجِيبُونَ نَصْرَكُمْ وَلَا أَنْفُسَهُمْ يَنْصُرُونَ^{۱۳۳}

“jadilah engkau pemaaf dan suruhlah orang mengerjakan yang ma’ruf serta berpalinglah daripada orang-orang bodoh”

Pokok-pokok Akhlak yang baik juga tertera dalam surah Al-Nahl/16: 90

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ۗ﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, member kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar dapat mengambil pelajaran”

Manusia sebagai karakteristik pribadi dituntut pada dirinya untuk selalu berbuat adil meski terhadap keluarganya, bahkan terhadap musuhnya sekalipun (QS. Al-Maidah (5) ayat 8:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا ءِ أَنْ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۗ﴾

“Keadilan pertama yang harus dia terapkan adalah adil pada dirinya sendiri dengan jalan menempatkan syahwat dan amarah sebagai tawanan yang harus mengikuti perintah akal dan agama, bukan menjadikannya tuan yang mengarahkan akal dan tuntunan agamanya.(Syihab, 2005)

Allah melarang dari perbuatan mungkar berbuat aniaya. Dalam hal bentuk pelanggaran non ibadah yang berkaitan dengan manusia dengan lingkungannya maka mungkar dalam pandangan Ibn ‘Asyur adalah segala sesuatu yang tidak berkenan dihati orang-orang normal serta tidak disetujui syariat, baik ucapan

maupun perbuatan. Berbuat mungkar dengan menganiaya artinya menuntut hak pihak lain tanpa hak dengan cara aniaya/tidak wajar. Mungkar adalah segala hal yang berkaitan dengan pelanggaran hak dalam berinteraksi sosial, misalnya perampokan, perampasan, pencurian, bahkan walaupun dengan tujuan penegakan hukum tetapi dalam pelaksanaannya melampaui batas kepatutan dan norma.

Semua perilaku individu seperti yang dicontohkan diatas baik itu kebaikan dan keburukan merupakan hasil dari karaktersitiknya seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, harapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya yang berhubungan lingkungan individu itu yaitu organisasi. Karakteristik lingkungan organisasi meliputi keteraturan yang diwujudkan dalam system hierarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggungjawab, system penggajian, system kerja, pengendalian dan lain sebagainya.

Elemen-elemen kunci dalam PO adalah manusia, struktur, teknologi dan lingkungan dimana organisasi tersebut beroperasi. Elemen manusia, struktur dan teknologi selalu berinterkasi satu sama lain, dan elemen – elemen ini dipengaruhi oleh atau mempengaruhi lingkungan luarnya.

Manusia yang membuat system sosial yang bersifat internal dari sebuah organisasi. Mereka bisa merupakan kumpulan orang-orang atau kelompok, baik kelompok-kelompok besar maupun kecil, "official" formal maupun "unofficial" informal. Kelompok-kelompok dinamis biasa membentuk organisasi, berubah dan bubar. Organisasi kemanusiaan sekarang ini berbeda dengan organisasi kemanusiaan dimasa lalu. Karena manusia itu termasuk makhluk hidup yang berfikir dan berperasaan, yang bekerja dalam organisasi untuk mencapai target tertentu maka

keberadaan organisasi itu untuk melayani manusia dan bukan sebaliknya, manusia itu untuk melayani organisasi.

Struktur organisasi itu yang menentukan hubungan formal manusia. Di dalam organisasi. Pekerjaan-Pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan aktivitas organisasi. Ada para manajer, karyawan, akuntan dan perekayasa atau perakit. Orang-orang ini harus saling berhubungan dengan cara struktural tertentu agar pekerjaan mereka dapat terkordinasikan secara efektif. Hubungan-hubungan serupa ini tentu saja menimbulkan problem yang kompleks dalam berkooperasi, negosiasi dan pengambilan keputusan.

Teknologi dapat memberikan modal pada manusia dalam bekerja, dan dapat mempengaruhi tugas-tugas yang dikerjakannya. Mereka tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat hanya dengan tangan kosong. Oleh karena itu mereka mendirikan bangunan-bangunan, menciptakan mesin, menyusul proses kerja dan merekayasa atau merakit sumber daya. Jadi penggunaan teknologi itu mempunyai pengaruh yang signifikan dalam proses kerja. Perusahaan ban berjalan tidak memiliki kondisi kerja yang sama dengan perusahaan/laboratorium penelitian, pabrik baja dengan rumah sakit dan lain-lainnya. Dengan menggunakan teknologi, disamping memperoleh hasil kerja yang lebih cepat dan lebih baik, juga membatasi kemampuan setiap orang. Sehingga, disamping faktor-faktor yang menguntungkan terdapat juga keterbatasan.

Lingkungan merupakan faktor luar yang mempengaruhi operasinya setiap organisasi. Tak ada sebuahpun organisasi yang bebas dari pengaruh lingkungan. Biasanya merupakan bagian dari sebuah sistem yang lebih besar seperti keluarga, organisasi organisasi lainnya dan pemerintah. Masing-masing organisasi seperti pabrik atau

sekolah tidak bisa melepaskan diri dari lingkungan eksternal ini. Lingkungan ini akan mempengaruhi sikap manusianya, kondisi kerjanya dan memberikan persaingan kekuatan dan sumber daya.

B. Memahami Sifat- Sifat Mansia

Pemahaman sifat manusia dapat dikaji melalui prinsip-prinsip mendasar yaitu bagian dari orang yang sama di antaranya:

1. Perilaku manusia yang berbeda karena kemampuannya tidak sama

Yaitu maksudnya kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan tidak sama satu dengan yang lainnya.

Prinsip ini menjadi konsepsi yang dapat dipahami untuk mengetahui kemampuan individu tidaklah sama dengan yang lain atau diantara mereka memiliki perbedaan didalam berperilaku. Hal ini disebabkan kelahiran masing-masing individu ditakdirkan lahir dengan kemampuan yang tidak sama.

Dalam Firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Al Ghasyiyah/88: 17-20.

أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ ۗ وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ ۗ وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ ۗ وَإِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ ۗ

“Maka apakah mereka tidak memperhatikan unta bagaimana dia diciptakan, dan langit, bagaimana ia ditinggikan? Dan gunung-gunung bagaimana ia ditegakkan, dan bumi bagaimana ia dihamparkan?”

Dan juga pada surah Al-Isra' (17) Ayat 84:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ۗ

“Katakanlah (Muhammad), “setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing. “maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya” (Al-Isra’:84)

Ayat di atas memerintahkan Nabi Muhammad untuk menyampaikan kepada ummatnya agar mereka bekerja menurut potensi kemampuan, tabiat, watak, kehendak dan kecenderungan masing-masing disebabkan setiap manusia terlahir dengan kemampuan atau bakat yang berbeda-beda.

Adapun kecenderungan atau minat merupakan sesuatu yang berkembang karena suatu proses yang mempengaruhinya antara lain perhatian, rasa ingin tahu, kesempatan, kesenangan dan kenikmatan. Dengan minat, seseorang akan termotivasi untuk mempelajari sesuatu yang ia minati. Ketika seseorang memiliki minat yang berkesinambungan dengan bakat yang ia miliki maka orang tersebut akan berkembang dengan baik. Sebaliknya, bakat seseorang akan sulit berkembang jika orang tersebut tidak memiliki minat pada bidang yang berkaitan dengan bakatnya.

Seluruh kemampuan seorang individu pada hakikatnya tersusun dari tiga factor, yaitu kemampuan intelektual, kemampuan fisik, dan kemampuan spiritual.

2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda

Secara umum, menurut para ahli ilmuwan menganggap bahwa perilaku manusia didorong oleh serangkaian persyaratan, sehingga menyebabkan seseorang untuk bertindak dan bertindak untuk mencapai keinginannya untuk mencapai prestasi.

Sebagaimana Allah memberitahukan dalam Al-Qur’an dalam surah Ali Imran ayat 14:

زَيْنَ النَّاسِ حُبَّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ
وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْخَرْثُ ذَلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الْمَبَادِ

“Dijadikan indah pada (pandangan) manusia kecintaan kepada apa-apa yang diingini, yaitu: wanita-wanita, anak-anak, harta yang banyak dari jenis emas, perak, kuda pilihan, binatang-binatang ternak dan sawah ladang. Itulah kesenangan hidup di dunia, dan di sisi Allah-lah tempat kembali yang baik (surga)” (QS. Ali Imran (3): 14)

Sesuai dengan fitrahnya manusia memiliki naluri untuk condong kepada sesuatu yang indah karena dorongan hati yang tidak terbenjung. Allah telah menjadikan segala sesuatu yang disebutkan dalam ayat di atas menjadi indah dalam pandangan manusia. Harta, wanita, anak-anak, kebun dan ternak menjadi tempat kesenangan yang dibutuhkan oleh manusia. Namun manusia berbeda beda di dalam keinginannya memenuhi kebutuhan yang bermacam macam tersebut sesuai orientasi dan ambisi masing-masing.

3. Orang-orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.

Kebutuhan manusia dapat dipenuhi melalui perilaku individu. Dalam banyak hal orang dihadapkan dengan sejumlah potensi kebutuhan yang harus dipenuhi melalui perilaku yang dipilih. Untuk menjelaskan hal ini dapat menjadi teori harapan bekas, yang memiliki proposisi sederhana yang seseorang memilih perilaku tertentu karena keyakinannya bahwa hal itu dapat mengarahkannya untuk mendapatkan hasil tertentu. Atau teori ini didasarkan pada anggapan bahwa menunjukkan bagaimana menganalisis dan memprediksi apa tindakan akan diikuti oleh seseorang jika ia memiliki kesempatan untuk membuat pilihan tentang perilaku mereka.

4. Pemahaman manusia terhadap lingkungannya untuk pemenuhan kebutuhan dan masa lalunya

Dalam memahami lingkungan, manusia akan berusaha aktif agar lingkungan dapat berarti bagi dirinya dengan cara mengenali dan mengevaluasi dengan membandingkan keadaan yang dilihatnya dengan pengalaman masa lalu yang terkait dengan kebutuhan dan nilai-nilainya.

5. manusia cenderung bersikap reaktif karena suka atau bersikap sebaliknya (afektif)

Sangat jarang seseorang bersifat netral karena manusia akan cenderung mengevaluasi hal-hal yang mereka sukai atau tidak disukai dengan cara yang mereka melalui pengalaman masa lalu.

Sebagai contoh dalam soal kepuasan dan perasaan senang atau bahagiannya seseorang menanggapi sesuatu akan berbeda dengan orang lain. Sebagai contoh bahwa seseorang akan berbeda penerimaannya terhadap gaji yang diterima di tempat kerjanya karena terdapat perbedaan harapan, kebutuhan yang mereka hadapi yang mereka terpaksa harus terima. Kadangkadang seseorang akan menanggapi suatu hal dengan persepsi yang salah yang berkaitan hasil yang dicapai orang lain.

6. Perilaku seseorang akan sangat bergantung pada banyak factor

Seseorang berperilaku ditentukan oleh banyak faktor, antarlain keterampilan, kebutuhan, harapan ataukah lingkungan. Oleh karena itu, organisasi kadang-kadang mengalami kesulitan menciptakan keadaan yang menyebabkan untuk mencapai pelaksanaan yang efektif dari pekerjaan. Misalnya, pelatih sepak bola dituntut untuk merdesain taktik dan strategi dalam permainan kesebelasannya agar bisa berjalan efektif.

C. Dasar Filosfis Konsepsi PO

Setiap bidang dalam ilmu-ilmu sosial atau bahkan dalam ilmu alam sekalipun memiliki dasar filosofis dari

konsepsi-konsepsi yang membimbing perkembangannya. Dalam perilaku organisasi ada enam konsep dasar yang meliputi masalah-masalah manusia dan organisasi, yaitu tentang:

a) Hakekat manusia

Mengenai hakekat manusia ini, ada empat konsepsi dasar yaitu: perbedaan individual, manusia secara keseluruhan, perilaku yang bermotivasi dan nilai-nilai kemanusiaan (martabat manusia).

Perbedaan individual. Manusia itu banyak memiliki kesamaan tapi setiap orang didunia ini juga memiliki perbedaan, mungkin dalam berjuta cara seperti perbedaan sidik jari. Dan perbedaan-perbedaan ini biasanya substansial, tidak sekedar perbedaan tanpa arti. Contohnya, bermilyar sel otak manusia dengan bermilyar kemungkinan kombinasi dari hubungan sel-sel tersebut dengan pengalaman-pengalaman hidup yang disimpan didalamnya, yang memberikan ciri perbedaan manusia di bumi ini. Inilah kenyataan yang didukung oleh berbagai penemuan ilmiah.

Dalam ilmu-ilmu sosial idea tentang perbedaan manusia itu datangnya dari psikologi. Dari mulai lahir, setiap orang itu sudah bersifat unik dan dari pengalamanhidup yang diperolehnya mereka menjadi lebih berbeda lagi. Perbedaan-perbedaan individual ini dapat diartikan bahwa manajemen akan memperoleh motivasi kerja yang maksimal dari para karyawan dengan memperlakukan mereka secara berbeda pula. Perbedaan-perbedaan individual ini memerlukan pendekatan manajer terhadap karyawannya secara individual, tidak secara statistik. Kepercayaan bahwa setiap orang itu berbeda dari orang-orang lain disebut "Hukum tentang Perbedaan Individual = "*Law of Individual Differences*".

Manusia secara keseluruhan. Meskipun beberapa perusahaan hanya menginginkan ketrampilan atau

kecerdasan manusia untuk menjadi karyawannya, tapi kenyataannya mereka mempekerjakan manusia secara keseluruhan, tidak sekedar beberapa karakteristiknya. Sifat-sifat manusia yang berbeda boleh dipelajari secara terpisah tapi pada akhirnya sifat-sifat ini merupakan bagian dari sebuah sistem yang menciptakan manusia secara keseluruhan. Ketrampilan tidak muncul begitu saja terpisah dari pengetahuan atau latar belakang kehidupan. Kehidupan dirumah tidak bisa dipisahkan samasekali dari kehidupan ditempat kerja, dan keadaan emosi tidak bisa dipisahkan dari keadaan fisik. Pokoknya mereka ini berfungsi sebagai manusia secara keseluruhan.

Jika manajemen ingin mempraktekkan perilaku organisasi. Berarti manajemen ini akan berusaha mengembangkan kemampuan karyawan tapi juga ingin mengembangkan kemusiaannya lebih baik lagi yaitu dalam promosi diri dan pemenuhan kebutuhan. Pekerjaan memang bisa membentuk orang sesuai dengan keahliannya tapi manajemen juga harus memperhatikan mereka sebagai manusia secara keseluruhan. Karyawan dari berbagai perusahaan itu tentu berbeda dengan para pemiliknya, tapi mereka melakukan berbagai peranan, baik didalam maupun diluar keuntungan ini tidak hanya bisa dinikmati oleh perusahaan tapi juga oleh masyarakat yang lebih luas dimana karyawan itu bertempat tinggal.

Perilaku yang bermotivasi. Dari psikologi kita memperoleh pelajaran bahwa perilaku itu mempunyai alasan-alasan tertentu. Alasan-alasan ini mungkin berhubungan dengan kebutuhan manusia dan atau sebagai konsekuensi dari tindakan-tindakannya. Dalam masalah kebutuhan, mereka termotivasi bukan oleh perkiraan kita apa-apa yang dibutuhkannya tapi oleh keinginan-keinginan mereka sendiri. Untuk para pengamat dari luar kebutuhan seseorang itu mungkin dianggap tidak realistik meskipun dia berusaha mengatasinya. Kenyataan ini memberikan

kesempatan kepada manajemen untuk menegunakan dua cara dalam memotivasi karyawan. Manajemen dapat memperlihatkan kepada mereka tindakan-tindakan tertentu yang dapat meningkatkan pemenuhan kebutuhan mereka atau manajemen dapat mengancam mengurangi pemenuhan kebutuhan mereka kalau mereka melakukan tindakan-tindakan yang tidakdikehendaki oleh perusahaan. Jelaslah bahwa cara pendekatan pertama, yaitu berusahameningkatkan pemenuhan kebutuhan mereka adalah cara pendekatan yang terbaik.

Motivasi itu sangat essensial dalam operasionalisasi organisasi. Tak peduli berapapun kemampuan teknologi dan fasilitas yang dimiliki sebuah perusahaan, halini tak banyak gunanya kalau tidak ditangani oleh tenaga-tenaga trampil yang temotivasi.

Nilai-nilai kemanusiaan (martabat manusia)

Konsep ini berbeda dengan ketiga konsep lainnya, karena konsep ini lebih Bersifat etis-fisologis daripada kesimpulan ilmiah. Konsep ini menyatakan bahwa didalam perusahaan karyawan harus diperlakukan lain dari faktor-faktor produksi lainnya, karena mereka adalah makhluk yang bermartabat dialam semesta ini.

Oleh karenanya mereka ingin diperlakukan dengan hormat sesuai dengan harga dirinya masing-masing. Setiap pekerjaan, betapapun sederhananya, memberikan hak kepada pelaku-pelakunya akan rasa hormat dan pengakuan tentang aspirasi dan kemampuan mereka yang bersifat unik dengan orang-orang lainnya. Konsep tentang martabat manusia ini menolak pendapat lama yang memperlakukan karyawan hanya sebagai alat ekonomi.

Filosofi yang bersifatetisnimenimbulkankonsekwensi agar tindakan-tindakan kita tidak hanya mempertimbangkan kepentingan kita tapi juga kepentingan orang-orang lain. Konsep ini juga

mengakui bahwa hidup seseorang itu memiliki tujuan umum dan menerima bahwa setiap orang itu memiliki integritas pribadi. Karena perilaku organisasi itu selalu melibatkan manusia, maka filosofi yang bersifat etis ini perlu mendapat perhatian dalam setiap keputusan organisasi. Keputusan manusia itu tidak dapat dan tidak boleh dipisahkan dari nilai-nilai kemanusiaannya..

b). Hakekat Organissasi

Mengenai hakekat organisasi, ada dua konsep dasar yaitu organisasi sebagai system sosial dan organisasi sebagai wadah keuntungan bersama.

Organisasi sebagai system sosial. Dari sosiologi diperoleh pengertian bahwa organisasi itu adalah system sosial. Konsekuensinya, semua aktivitas diatur oleh hukum-hukum sosiasl dan psikologis.

Manusia tidak hanya memiliki kebutuhan-kebutuhan psikologis tapi juga peranan dan status sosial. Perilaku mereka tidak hanya dipengaruhi oleh kelompoknya tapi juga oleh keinginan individual. Dalam prakteknya ada dua jenis system sosial didalam organisasi yaitu system sosial yang formal "official" dan system sosial yang informal.

Adanya system sosial ini menunjukkan bahwa lingkungan organisasi itu selalu berubah secara dinamis, bukannya sesuatu yang statis.

Oleh karena itu semua bagian dalam system sosial ini saling terkait dan akan sangat penting artinyadalam melakukan Analisa tentang issu-issu perilaku organisasi. Hal ini akan membantu pengertian kita dan kemampuan manajemen kita dalam masalah-masalah masalah perilaku organisasi.

Wadah keuntungan bersama. Untungan bersama ini sering dinyatakan dengan organisasi membutuhkan orang dan orang juga membutuhkan organisasi (Perusahaan

membutuhkan karyawan dan karyawan membutuhkan perusahaan). Organisasi ini dibentuk dan dipertahankan dalam prinsip demi keuntungan bersama di antara para pelakunya. Manusia memandang organisasi itu sebagai alat/cara untuk membantu mencapai tujuan mereka, sedangkan organisasi itu membutuhkan manusia untuk membantu mencapai sasaran atau target organisasi.

c). Perilaku Organisasi yang Holistik

Jika keenam konsep dasar tentang perilaku organisasi menjadi pertimbangan dalam aktifitas organisasi maka dapat dikatakan bahwa organisasi ini telah menggunakan konsep yang holistik atau menyeluruh. Perilaku organisasi yang holistik menginterpretasikan hubungan antara manusia dengan organisasi dalam pengertian yang luasnya itu hubungan antara manusia, kelompok, organisasi dan sistem sosial secara menyeluruh. Ini berarti menginterpretasikan manusia dalam organisasi secara lebih luas, untuk memperoleh pengertian sebanyak mungkin faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku mereka. Issue-issues organisasi dapat dianalisa sedemikian rupa agar semua situasi yang mempengaruhi mereka bisa dipertimbangkan daripada sekedar menganalisa peristiwanya atau problemnya saja.

3. Tantangan dan Kesempatan untuk Perilaku Organisasi Dimasa Depan

Mengerti pentingnya perilaku organisasi buat para manager, diperlukan sekali pada saat ini, mengingat begitu cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Umpamanya, rata-rata karyawan yang lebih tua karena panjangnya harapan hidup, makin bertambahnya karyawan di tempat kerja, restrukturisasi perusahaan dan penghematan yang sering merenggangkan ikatan kesetiaan karyawan kepada pimpinan yang telah ditunjukkan mereka di masa lalu, dan kompetisi global yang memerlukan karyawan yang

fleksibel, inovatif, dan bisa mengatasi perubahan yang terjadi secara cepat. Dengan kata lain akan terjadi banyak tantangan dan kesempatan dalam perilaku organisasi dimasa depan. Beberapa isu yang kritis buat para manager yang memerlukan perilaku organisasi dalam membantu penyelesaiannya, setidaknya ada kesadaran atau introspeksi menuju penyelesaian, bisa disebutkan dibawah ini:

- **Keanekaragaman tenaga kerja**

Hal ini diartikan bahwa organisasi/ perusahaan-perusahaan sekarang ini menjadi lebih heterogen dalam masalah jenis kelamin, kesukuan, dan kebangsaannya. Tapi juga dalam masalah ketidaknormalan, seperti cacat fisik, homoseksualitas, ketunaan dan kelebihan berat badan. Dulu kita menganggap bahwa mereka ini akan bisa berasimilasi ditempat kerja. Sekarang ini, di negara-negara maju khususnya, karyawan tidak mau melepaskan nilai-nilai kulturalnya atau kesukaan gaya hidupnya dilingkungan kerjanya. Tantangan bagi perusahaan tentu saja harus mampu mengakomodasikan kelompok-kelompok yang berbedaan gaya hidup yang berbeda pula, disamping perbedaan gaya kerja dan kebutuhan keluarga.

Keanekaragaman tenaga kerjanya memiliki implikasi yang penting dalam praktek manajemen. Para manager perlu merubah filosofinya dari memperlakukan semua karyawan menjadi mengenal perbedaan-perbedaan yang memerlukan respons yang berbeda pula dengan cara-cara yang bisa mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja, tanpa terkesan melakukan diskriminasi.

Keanekaragaman tenaga kerja kalau dimenej secara positif, dapat meningkatkan kreativitas dan inovasitas di dalam perusahaan. Juga dapat memperbaiki pengambilan keputusan dengan memberikan berbagai perspektif dari problem-problem yang dihadapi. Tapi kalau

keanekaragaman ini tidak dimenej secara tepat, bisa terjadi angka pindah kerja yang lebih tinggi, kesulitan alam komunikasi dan lebih banyak konflik antar karyawan.

- **Penurunan Kesetiaan**

Karyawan perusahaan dulu memiliki kepercayaan bahwa perusahaan akan memberikan penghargaan untuk kesetiaan dan pekerjaan baik mereka dengan keamanan kerja, kenaikan gaji/upah dan berbagai keuntungan lainnya. Tapi dinegara-negara maju khususnya, sejak pertengahan tahun 80-an, sebagai respons terhadap kompetisi Global, pengambil alihan perusahaan, pembajakan tenaga ahli dan semacamnya, perusahaan mulai membuang kebijakan lama tentang keamanan kerja, senioritas dan kompensasi. Mereka menerapkan kebijakan optimasi dan efisiensi dengan cara-cara menutup beberapa pabrik, memindahkan perusahaan diluar negeri, menjual atau menutup perusahaan-perusahaan yang kurang menguntungkan dan merumahkan seluruh lapisan manajemen.

Perubahan-perubahan ini mengakibatkan menurunnya kesetiaan karyawan. Dalam penelitian terakhir pada karyawan di amerika serikat, 57% di antara mereka mengatakan bahwa perusahaan sendiri kurang setia kepada karyawannya sekarang ini dibandingkan 10 tahun yang lalu (traub, 1990). Tentu saja karyawan menjadi kurang komitmennya terhadap perusahaan, karena perusahaan sendiri menunjukkan penurunan komitmen kepada para karyawannya.

Tantangan yang penting tentang perilaku organisasi yang akan dihadapi oleh para manajer adalah menciptakan cara-cara yang terbaik untuk memotifasi karyawan yang kurang komitmennya terhadap perusahaan, sekaligus mempertahankan/meningkatkan kemampuan organisasi dalam kompetisi global.

- Kekurangan tenaga kerja

Dengan majunya pembangunan dibidang kesehatan dan program keluarga berencana, salah satu hasilnya adalah penurunan angka kelahiran yang dinegara-negara maju seperti jerman, jepang, itali, swedia, inggris, Canada dan amerika srikat, mengakibatkan berkurangnya tenaga kerja muda dipasaran kerja. Dalam jangka panjang kekurangan ini akan mulai terasa berat dampaknya pada permulaan abad ke-XXI dank arena adanya kecenderungan ini maka tenaga-tenaga kerja setengah umur dan yang lebih tua akan meningkat jumlahnya dalam pemenuhan total tenaga kerja.

Diramalkan, kalau tidak terjadi penurunan ekonomi yang mendadak, pasaran tenaga kerja dalam 15-20 tahun mendatang akan menjadi bidang usaha yang empuk bagi para penyalur tenaga kerja, terutama tenaga-tenaga kerja yang terlatih dan profesional. Bagi perusahaan-perusahaan harus dipikirkan kembali kebijakan tentang rekrutmen, pelatihan, kompensasi dan berbagai keuntungan karyawan lainnya. Jika terjadi nanti lebih banyak pekerjaan yang ditawarkan dari pada tenaga-tenaga terlatih untuk mengisinya, perusahaan harus memiliki kebijakan yang progresif tentang suber daya manusia dan managernya juga memiliki tererampilan dalam aspek kemanusiaan karyawan, agar dapat diperoleh dan dipertahankan karyawan-karyawan terbaik kualitasnya.

– Kekurangan keterampilan

Sejalan dengan kekurangan tenaga kerja ada kenyataan lain yang menunjukkan bahwa sejumlah besar pencari kerja ternyata tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal serupa ini dialami juga oleh sebagian besar pencari kerja di Indonesia.

Akiat bergesernya kebijaksanaan Negara-negara maju dari mengutamakan ekonomi prduksi massal kepada ekonomi spesialisasi yang mengandalkan ilmu pengetahuan dan teknologi, terjadi penciutan lapisan/tingkatan

manajemen yang cukup efisien dalam system desentralisasi pengambilan keputusan. Akibat karyawan dituntut untuk lebih bertanggung jawab dengan keadaannya dan diharapkan mereka bisa membuat beberapa keputusan sendiri. Mereka harus mampu membaca dan mengertipetunjuk-petunjuk operasional yang kompleks, cetak biru, cara kerja computer, membuat control kualitas secara statistic, membuat penilaian terhadap permintaan klien dan sebagainya.

Beberapa perusahaan telah melakukan penurunan standard keterampilan untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu/ "de-skilling jobs" yaitu dengan membuat pekerjaan-pekerjaan tersebut kurang kompleks dan lebih rutin sifatnya, seperti pada restoran-restoran dengan pelayan cepat/ *fast-food restaurants*". Tapi yang paling umum dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yaitu dengan melakukan latihan dan reduksi pada karyawan yang kurang keterampilannya dan para manajer harus lebih bertanggung jawab untuk kebutuhan terpenuhinya karyawan-karyawan terampil dan memperthanakan mereka agar tidak pindah kerja pada perusahaan saingan.

– Menstimulasi inovasi dan perubahan

Banyak perusahaan-perusahaan besar dinegara-negara maju melakukan program pengurangan biaya dan menghapus ribuan jenis pekerjaan hanya untuk menghindari kebangkrutan. Sekarang ini perusahaan-perusahaan yang ingin sukses harus memelihara dan meningkatkan inovasi serta harus menguasai seni perubahan atau kalau tidak, mereka akan menghadapi kebangkrutan.

Keberhasilan akan diperoleh oleh perusahaan-perusahaan yang mempertahankan fleksibilitas, meningkatkan kualitas secara terus-menerus, dan mengalahkan saingan dipasaran dengan produk dan jasa yang inovatif secara konstan. Para karyawan perusahaan itu

sendiri bisa menjadi pencetus untuk inovasi dan perubahan atau malah menjadi penghalang untuk hal-hal serupa itu. Tantangan buat para manajer yaitu dengan menstimulasi kreatifitas karyawan dan toleransi mereka untuk perubahan. Bidang perilaku organisasi di sini yaitu memberikan berbagai kekayaan idea dan tehnik untuk membantu merealisasikan tujuan ini.

C. Disiplin ilmu-ilmu pendukung PO

PO adalah ilmu perilaku terapan yang terbina melalui kontribusi dari sejumlah disiplin bidang perilaku. Disiplin-disiplin yang dominan adalah psikologi, sosiologi, psikologi social, anthropologidan ilmu politik. Kontribusi psikologi disini terutama dalam analisa individual atau analisa tingkat mikro, sedangkan kontribusi keempat disiplin lainnya terletak pada pengertian kita tentang kosep-konsep makro seperti proses-proses kelompok dan organisasi.

Psikologi

Mereka yang telah memberikan kontribusi dan terus menambah pengetahuan dibidang perilaku organisasi adalah ahli-ahli teori belajar, teori kepribadian, psikologi di bidang konseling dan yang lebih penting lagi adalah para psikolog indutri dan organisasi.

Awalnya para psikolog industry/organisasi ini terlibat dalam masalah-masalah kelelahan, kebosanan dan factor-faktor lain yang relevan dengan kondisi kerja yang bisa mengganggu efisiensi kerja. Akhir-akhir ini kontribusi mereka lebih meluas lagi yang meliputi proses belajar, persepsi, kepribadian, latihan, efektivitas kepemimpinan, pemenuhan kebutuhan dan motivasi, kepuasan kerja, proses-proses pengambilan Keputusan, penilaian presentasi kerja,

pengukuran sikap, teknik pemilihankaryawan, desain kerja dan stress ditempat kerja.

Sosiologi

Kalau tensi psikologi pada masalah-masalah individual, para sosiolog mempelajari system sosial dimana individu dapat berperan didalamnya. Oleh karena itu sosiologi itu mempelajari manusia dalam hubungannya dengan manusia lain. Secara khusus, sosiolog itelah memberikan kontribusi yang terbesar untuk perilaku kelompok dalam organisasi, terutama dalam organisasi-organisasi yang formal dan kompleks. Beberapa area dalam perilaku organisasi yang telah menerima masukan dari sosiolog adalah dinamika kelompok, teknolog iorganisasi, birokrasi, komunikasi, kekuatan, konflik dan perilaku antar-kelompok.

Psikologi Sosial

Psikologi social adalah area dalam psikologi tapi menggabungkan konsep-konsep dari psikologi dan sosiologi yang memfokuskan pada saling pengaruh antar manusia. Salah satu yang mendapatkan investigasi oleh ahli-ahli psikolog sosial dalam perilaku organisasi adalah tentang “perubahan”, bagaimana implementasi dan bagaimana cara mengurangi hambatan-hambatan dalam menerima perubahan tersebut. Sumbangan mereka dalam pengukuran, pengertian dan perubahan sikap, corak-corak komunikasi, cara-cara untuk memberikan keputusan individual dalam aktivitas kelompok dan proses-proses pengambilan keputusan oleh kelompok.

Anthropologi

Para ahli anthropoli mempelajari masyarakatuntuk mendalami tentang manusia dan segala aktivitasnya dalampengaruh kultur dan lingkungan. Umpamanya untuk

mengerti perbedaan-perbedaan yang didasarkan oleh nilai, sikap dan perilaku antara orang-orang dari Negara-negara yang berbeda dalam organisasi-organisasi yang berbeda pula. Banyak dari pengertian kita sekarang tentang kultur organisasi, lingkungan organisasi dan perbedaan kultur setempat dalam lingkup nasional, adalah hasil kerja dari para ahli antropologi ini.

Ilmu Politik

Kontribusi dari para ahli ilmu politik juga cukup signifikan untuk mengerti perilaku dalam organisasi. Mereka mempelajari perilaku individual dan kelompok didalam suatu lingkungan politik. Beberapa topic yang dapat disebutkan disini termasuk structural konflik, alokasi kekuatan dan bagaimana orang-orang bisa memanipulasi kekuatan untuk kepentingan pribadi. Ketika sekarang telah menyadari bahwa organisasi juga dapat sebagai kesatuan politik. Jika kita ingin dapat menerangkan secara tepat dan meramalkan perilaku seseorang dalam organisasi, kita memerlukan tinjauan perspektif politik dalam analisa kita.

5. Hanya sedikit yang Absolut dalam PO

Hanya sedikit prinsip-prinsip yang sederhana dan bersifat umum untuk menjelaskan perilaku organisasi. Ada hukum-hukum yang jelas di dalam ilmu-ilmu eksakta seperti Kimia, Astronomi, Fisika, yang konsisten dan dapat diaplikasikan dalam situasi-situasi yang cukup luas. Berbeda dengan perilaku manusia yang bersifat kompleks. Mereka tidak sama dan hal ini membatasi kemampuan kita untuk membuat generalisasi (kesimpulan umum) yang sederhana dan tepat. Dua orang kerap kali bertindak sangat berbeda dalam situasi yang sama dan pada orang yang sama perilakunya berubah pada situasi yang berbeda. Sekalipun begitu tidak berani kita tidak dapat menawarkan penjelasan yang tepat tentang perilaku seseorang dan membuat ramalan yang benar ("valid"). Hanya perlu diingat bahwa konsep-

konsep tentang perilaku organisasi harus merefleksikan kemungkinan-kemungkinan dan situasi tertentu. Umpamanya dalam pengambilan keputusan, dalam situasi-situasi tertentu model partisipatif dianggap lebih superior, tapi dalam situasi-situasi yang lain model-autokratik dianggap lebih efektif. Atau dalam soal kepemimpinan, efektifitas dari tipe kepemimpinan tertentu, bisa berubah-ubah ("*contigent*") tergantung dari situasi pada saat tipe tersebut digunakan.

Jadi meskipun perilaku organisasi itu dapat meramalkan perilaku seseorang didalam organisasi pada waktu dan situasi tertentu sehingga memungkinkan penyelesaian masalah yang paling cocok berdasarkan ramalan tersebut, tapi pada waktu dan situasi yang lain ramalan tersebut bisa tidak berlaku lagi dan usulan penyelesaian pun harus berbeda. Pokoknya, hanya sedikit sekali yang bersifat absolute dalam perilaku organisasi.



BAB III

KARAKTERISTIK INDIVIDUAL DALAM PO

A. Karakteristik Individu

Setiap insan manusia mempunyai keunikan karakterter antara satu individu dengan yang lain berbeda-beda. Ketika individu berada dalam wadah organisasi maka pasti terjadi interaksi diantara individu yang menciptakan perilaku individu dalam organisasi. Perilaku Organisasi antara satu dengan yang lain akan berbeda walaupun bergerak dalam wadah yang sama disebabkan adanya perbedaan karakter individu dan kondisi lingkungannya. Sebagaimana Firman Allah subhanahuata'ala dalam Surah Al-Ruum (30) ayat 22:

“Dan diantara tanda-tanda Kekuasaannya ialah menciptakan langit dan bumi dan perbedaan bahasamu dan warna kulitmu, sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi orang yang mengetahui (QS-Al Rum/30]:22)

Ayat-ayat diatas tersirat Kekuasaannya dalam menciptakan system yang sangat teliti, rapih dan serasi dan diantara tanda-tanda Kekuasaan Allah melalui pengamatan terhadap perbedaan karakteristik diantara semua individu. Hal ini nampak jelas pada perbedaan lidah/lisan, seperti perbedaan bahasa, dialek, dan intonasi suara. Penciptaan terhadap perbedaan warna kulit, ada yang hitam, putih, kuning, sawo matang dan tanpa warna (putih), padahal kamu semua bersumber dari asal usul yang sama.

Karakteristik dari setiap individu yang dibawa ke dalam tatanan organisasi akan menciptakan interaksi antara karakteristik inividu dengan karakteristik organisasi.

Adapu karakteristik individu yang dimaksud antara lain:

1. Karakteristik Biografik

Variabel-variabel yang termasuk dalam karakteristik biografik ini cukup banyak dan bisa berisikan sejumlah konsep yang kompleks, jika dihubungkan dengan tingkatan motivasi, hubungan dengan kekuatan, atau kultur organisasi. Oleh karena itu sebagai permulaan, data-data karakteristik biografik yang lebih muda diperoleh lewat responden sendiri atau lewat arsip akan dibicarakan secara terpisah mulai dari umur karyawan, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah anggota keluarga (penghuni rumah) dan lamanya bekerja diperusahaan.

Umur Karyawan

Makin tua anda, makin kecil kemungkinannya anda keluar dari pekerjaan itu konklusi serupa ini tidaklah

menghenrakan, karena makin tua seorang karyawan makin kecil alternatif untuk memperoleh kesempatan pekerjaan lain. Lebih lagi, karyawan yang lebih tua ini biasanya telah bekerja lebih lama, memperoleh gaji yang lebih besar, cuti liburan yang dibayar dan berbagai keuntungan lainnya.

Umur juga di anggap mempunyai korelasi negatif dengan basen kerja, artinya makin tua makin kecil angka absen kerjanya. Tapi hal ini berhubungan dengan absen kerja yang bisa di hindari. Tapi pada absen kerja yang tak bisa dihindari, umpamanya seringnya menderita sakit ketuaan, dan kalau sakit sembuhnya lama, karyawan-karyawan yang lebih tua ini ternyata angka absen kerjanya lebih tinggi. Bagaimana hubungan umur dengan produktifitas ?

Banyak yang percaya kalau produktifitas seorang karyawan menurun dengan bertambahnya umur. Hal ini disebabkan karena keterampilan-keterampilan fisik seperti kecepatan, kelenturan, kekuatan dan koordinasi, akan menurun dengan bertambahnya umur. Tapi produktifitas seseorang tidak hanya tergantung pada keterampilan fisik serupa itu. produktifitas karyawan yang sudah lama bekerja disebuah perusahaan artinya sudah bertambah tua, bisa mengalami peningkatan, karena pengalaman dan lebih bijaksana dalam pengambilan keputusan.

Sedangkan hubungan umur dengan kepuasan kerja, ternyata menunjukkan hubungan yang positif, artinya makin tua makin menunjukkan kepuasan, setidaknya sampai umur menjelang pensiun, pada pekerjaan-pekerjaan yang dikuasainya. Tapi dengan adanya perubahan cepat akhir-akhir ini pada perusahaan-perusahaan modern, khususnya dengan penggunaan komputer dan teknologi canggih lainnya, telah merubah hubungan tersebut, dimana kepuasan kerja karyawan tua menjadi menurun (kadang-kadang lebih rendah daripada karyawan muda), karena merasa kereampilannya sudah ketinggalan zaman, tapi enggan

mempelajari teknologi baru sehingga ada kekhawatiran posisinya akan di geser.

Jenis Kelamin

Telah terbukti dalam banyak penelitian bahwa sedikit sekali kalau ada, perbedaan yang di anggap penting antara karyawan laki dan wanita dalam prestasi kerja. Umpamanya tidak jelas adanya perbedaan diantara kedua jenis karyawan ini dalam kemampuan menyelesaikan problem, keterampilan analitis, nafsu bersaing dalam pekerjaan, motifasi, kepemimpinan, kemampuan spesialisasi dan kemampuan belajarnya. Hanya ada laporan hasil penelitian psikologis yang mengatakan bahwa karyawati itu lebih mampu menyesuaikan diri dengan atasan daripada karyawan laki, meskipun perbedaan-perbedaan tersebut hanya kecil saja.

Jadi dapat dikatakan bahwa secara umum tidak ada perbedaan yang signifikan dalam produktifitas kerja maupun dalam kepuasan kerja. Tapi dalam masalah pindah kerja ada dua pendapat yang sukar ditari kesimpulan, yaitu pendapat yang mengatakan bahwa angka pinda karyawati itu lebih banyak, tapi ada pendapat lain yang mengatakan yak ada perbedaan.

Dalam masalah absen kerja, karyawati lebih sering tidak masuk kerja dari pada laki. Alasan yang paling logis, di mana-mana termasuk indonesa, karena wanita/istri secara tradisional memiliki tanggung jawab urusan rumah dan kaluarga. Jika ada yang sakit, ada tukang listri tau ledeng yang sedang membetulkan kerusakan, biasanya istri yang tidak masuk kerja. Demikian juga akalau ada urusan sosial kampung, seperti hajatan atau kematian tetangga.

Status Perkawinan

Karyawan yang berstatus kawin ternyata lebih sedkit angka absen kerjanya, lebih jarang pindah kerja dan lebih mengekspresikan kepuasan kerja. Hal ini dapat dijelaskan

karena perkawinan itu menuntut tanggung jawab keluarga yang lebih besar, sehingga peningkatan posisi dalam pekerjaan mejadi sangat penting. Tapi adanya hubungan serupa itu sukar ditentukan sebab dan akibatnya. Mungkin saja karyawan yang telah memiliki posisi dan keuangan yang baik ditempat kerjanya lalu berniat untuk kawin atau justru sebaliknya seperti yang disebutkan tadi, karena sudah kawin lalu mejadi rajin bekerja. Mungkin akan dapat lebih membantu memperjelas masalah tersebut, kalau telah cukup jelas bukti dari hasil- hasil penelitian tentang dampak perceraian terhadap produktifitas dan kepuasan kerja.

Jumlah Keluarga

Informasi tentang jumlah anggota keluarga yang menjadi tanggungan karywan dalam kaitannya dengan produktifitas kerja belum cukup untuk mengambil kesimpulan. Demikian juga dalam kaitannnya dengan pindah kerja. Tapi dalam kaitannya dengan absen kerja, makin besar jumlah anak makin besar pula angka absen kerja, khususnya dikalangan karyawati dan yang menarik ialah adanya beberapa bukti bahwa makin besar jumlah anggota keluarga makin terlihat ekspresi kepuasan kerjanya. Hal ini tentu saja memerlukan penelitian lebih lanjut. Khususnya dalam rumah tangga-rumah tangga karyawan di indonesia yang masih banyak dijumpai adanya keluarga besar/" *Extended family*" yang meliputi mertua, sodara-sodara suami atau istri yang tidak jarang menimbulkan konflik.

Senioritas Karyawan

Banyak study tentang hubungan antara senioritas karyawan dan produktifitas. Meskipun prstasi kerja seseorang itu bisa ditelusuri dari prestasi kerja sebelumnya, tapi sampai saat ini belum dapat diambil kesimpulan yang meyakinkan antara kedua fariabel tersebut. Jika semua faktor lain dianggap sama, pengalaman kerja yang sudah lama, tetap

belum menjamin bahwa mereka lebih produktif daripada karyawan-karyawan yang belum lama berkerja di situ.

Yang jelas yaitu, karyawan-karyawan senior ini lebih kecil angka absen kerjanya dan angka pindah kerjanya, pokoknya perilaku karyawan di masa lalu dalam sebuah perusahaan dapat dipakai untuk meramalkan perilaku dimasa mendatang, yang penting untuk meramalkan pindah kerja atau senioritasnya.

Kemampuan Kerja

Setiap orang diciptakan berbeda oleh yang maha kuasa. Tapi dalam persolan kemampuan kerja sebagian besar diantara kita terletak dalam kategori rata-rata atau lebih rendah dari itu. Sedikit saja yang menonjol jauh di atas rata-rata, yang termasuk bintang/ "*Peofessional stars*" dalam bidangnya masing-masing meskipun ada ketidaksamaan diantara kita dalam soal kemampuan ini, tidaklah berarti yang satu merasa rendah diri dari pada yang lain dalam kehidupan ini.

Karena kita mengakui bahwa setiap orang itu memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing dalam soal kemampuan kerja, maka wajar-wajar saja kalau ada orang yang merasa "*Superior*" atau "*Inferior*" terhadap orang-orang lain dalam penampilan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Dalam manajemen, yang penting bagaimana caranya memanfaatkan perbedaan kemampuan karyawan pada tugas-tugas yang sesuai agar masing-masing dapat memperlihatkan prestasi maksimalnya.

Lalu apa yang di maksud dengan kemampuan kerja tersebut? Kemampuan kerja disini artinya kapsitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan menyeluruh seorang karyawan meliputi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kemampuan Intelektual

Kemampuan ini dibutuhkan untuk menunjukkan keaktifitas-aktifitas mental. Test IQ misalnya, dibuat untuk mengetahui kemampuan intelektual seseorang. Demikian juga beberapa test lain seperti test matrikulasi untuk seleksi keperguruan tinggi, akademi, program-program pasca sarjana, manajemen bisnis, manajemen kesehatan dan lain-lain. Hal ini penting karena jenis-jenis pekerjaan itu berbeda tantangannya dalam menggunakan kemampuan intelektual. Secara umum dapat dikatakan bahwa makin tinggi hirarki jabatan seseorang didalam organisasi/perusahaan, makin tinggi dibutuhkan kemampuan intelegen dan verbal untuk mensukseskan pekerjaannya. IQ (kecerdasan) yang tinggi umpamanya, bukanlah menjadi syarat untuk semua jenis pekerjaan. Dalam kenyataan, banyak pekerjaan yang tidak memerlukan persyaratan perilaku khusus, atau pekerjaan-pekerjaan rutin, IQ yang tinggi mungkin tak ada hubungannya dengan prestasi kerja. Sekalipun begitu melalui penelitian yang berhati-hati, test-test kemampuan verbal, menghitung, analisa ruangan dan presepsi, dapat dijadikan ukuran penguasaan kerja di seluruh tingkatan jabatan. Jadi tes-test yang digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi khusus dari intelegensi dapat dijadikan pegangan kuat untuk meramalkan prestasi kerja.

Suasana dilematik yang serius yang dihadapi oleh para manajer (khususnya di Negara-negara yang penduduknya multirasial dan multietnik) penggunaan tes-test kemampuan mental untuk seleksi, promosi, latihan dan kepuasan kepegawaian lainnya, bisa merugikan atau berdampak negative pada kelompok ras dan etnik tertentu. Hal ini berdasarkan bukti bahwa skor yang diperoleh kelompok-kelompok minoritas di Amerika Serikat secara rata-rata lebih rendah satu standar deviasi daripada yang diperoleh orang-orang kulit putih pada tes-test kemampuan verbal, menghitung dan analisa ruangan. Dampak negatif dari test-

test ini dapat dihilangkan dengan menghindari diadakan tes-tes jenis ini atau melakukan test-test tersebut pada kelompok-kelompok etnik secara terpisah, lalu secara proporsional dipilih yang terbaik dari tiap kelompok etnik. Hal ini terpaksa dikerjakan karena disana bisa dituntut dengan pasal-pasal hukum antidiskriminasi rasial jika melalui test-test serupa itu akhirnya yang diterima sebagai karyawan hanya orang-orang kulit putih.

Kemampuan Fisik

Kemampuan ini diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, koordinasi tubuh atau keseimbangan, kekuatan, kecepatan, dan kelenturan atau fleksibilitas tubuh. Kemampuan fisik ini terutama penting pada pekerjaan-pekerjaan rutin dan yang lebih terstandar ditingkat bawah dari hirarki perusahaan manajemen harus lebih mampu mengidentifikasi kemampuan fisik yang mana yang sesuai dengan jenis pekerjaannya, karena masing-masing karyawan itu memiliki perbedaan dalam jenis kemampuan fisik tersebut. Kemampuan ini belum dapat dipastikan pada test awal saja tapi harus diikuti sampai manajer yakin bahwa yang bersangkutan memang bisa produktif ditempat itu (biasanya dengan system maganag atau diterima secara percobaan dulu).

Kesesuaian antara Kemampuan dan Pekerjaan

Perhatian kita sebetulnya lebih untuk menjelaskan dan meramalkan perilaku manusia ditempat kerja. Jadi dalam bagian ini kita akan menunjukkan bahwa jenis-jenis pekerjaan itu memiliki tuntutan yang berbeda terhadap karyawan dan pra karyawan juga memiliki kemampuan kerja yang berbeda. Prestasi kerja karyawan dengan sendirinya akan meningkat kalau ada kesesuaian antara kemampuan dan jenis pekerjaannya. Oleh karena itu kebutuhan akan kemampuan khususnya karyawan, intelektual, maupun fisik, supaya mereka bisa menyelesaikan tugas dengan baik, akan

bisa terpenuhi, kalau secara jelas juga dirincikan persyaratan kemampuan kerja yang diperlukan. Mengabaikan hal ini berarti manajemen kurang tanggap akan adanya interaksi antara dua faktor tersebut. Dapat diramalkan kalau karyawan tersebut kekurangan kemampuan yang diperlukan, mereka cenderung akan gagal. Jika anda dipekerjakan sebagai seorang sekretaris dan anda tidak memenuhi persyaratan minimal untuk pekerjaan itu, prestasi kerja anda pasti akan rendah, tidak peduli apakah anda memiliki sikap positif dan motivasi tinggi terhadap pekerjaan itu. Sebaliknya jika kemampuan anda jauh melebihi persyaratan yang diperlukan untuk sebuah pekerjaan, bisa saja anda memperlihatkan prestasi kerja seperti yang diminta, tapi hal ini merupakan interferensi organisasi dan bisa menurunkan kepuasan kerja anda, karena kelebihan kemampuan ini bisa dibuat frustrasi oleh pekerjaan yang sepele dan terbatas.

Kepribadian

Sering didefinisikan sebagai gabungan dari semua cara dimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang-orang lain (Robbins, 1989) atau kadang-kadang didefinisikan sebagai organisasi internal dari proses psikologis dan kecenderungan perilaku seseorang (Mitchel, 1985). Jadi kepribadian itu merupakan perangkat gambaran diri yang terintegrasi dan merupakan perangkat total dari kekuatan intrapsikis, yang membuat diri kita ini menjadi unik, dengan perilaku yang spesifik. Didalam perilaku organisasi sering dikatakan bahwa kepribadian orang dewasa itu dipengaruhi oleh faktor-faktor keturunan dan lingkungan, dengan "*variabel antara*" berupa kondisi situasional.

- Faktor Keturunan

Faktor ini terjadi sejak masa pembuahan. Bentuk tubuh, muka yang menarik, jenis kelamin, tempramen, komposisi otot dan jenis-jenis reflek, tingkat energi dan ritme biologi,

semua merupakan ciri-ciri yang dianggap dipengaruhi sebagian atau seluruhnya oleh orang tua kita, baik secara biologis, fisiologis maupun psikologis.

Jadi faktor keturunan ini ditransmisikan melalui "*gen*", yang berada dalam kromosom; gen ini lalu menentukan keseimbangan hormone, sedangkan keseimbangan hormone ini menentukan bentuk fisik dan yang terakhir inilah yang menentukan atau membentuk kepribadian anda. Argumentasi faktor keturunan ini dapat dipakai untuk menjelaskan mengapa hidung seseorang mirip hidung bapaknya, sedangkan dagunya mirip dagu ibunya. Tapi kepribadian itu tidak semuanya dipengaruhi oleh faktor keturunan tentunya kepribadian itu menetap sejak kecil, tak da pengalaman hidup yang sanggup mengubahnya. Kenyataannya tida demikian, faktor lingkungan juga bisa mempengaruhi bentuk kepribadian seseorang.

- **Faktor Lingkungan**

Hal yang paling memberikan tekanan kepada kepribadian kita adalah kultur masyarakat dimana kita dibesarkan, norma-norma keluarga, teman-teman kelompok sosial, serta pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Umpamanya, kultur membentuk norma, sikap dan nilai-nilai yang diwariskan dari satu generasi kegenerasi berikutnya yang terus menerus berlangsung secara konsisten. Orang-orang Amerika Utara yang dibesarkan dengan mengutamakan kemampuan berdiri sendiri, kompetisi dan sukses, menjadi ambisius dan agresif dibandingkan orang-orang yang dibesarkan dalam kultur yang mengutamakan kecocokan dengan orang-orang lain. Koperasi dan prioritas keluarga daripada pekerjaan dan karir, yang biasa dimiliki oleh kebanyaka orag-orang jawa.

Akhirnya dengan pertimbangan yang berhati-hati, apakah factor keturunan atau factor lingkungan yang

merupakan determinan pada kepribadian, dapat diambil kesimpulan bahwa keduanya penting.

- **Kondisi Situasional**

Faktor ketiga, yaitu kondisisituasional, dapat mempengaruhi iefek dari faktor-faktor keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seseorang, meskipun relative stabil dan konsisten, dapat berubah pada situasi-situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda pada situasi yang berbeda dapat menimbulkan reaksi dari aspek yang berbeda dari kepribadian seseorang. Oleh karenanya, kita sebaiknya tidak melihat corak-corak kepribadian secara terisolasi. Kita juga mengetahui bahwa situasi-situasi tertentu lebih relevan dari situasi-situasi lain dalam mempengaruhi kepribadian, sehingga bisa dilihat adanya perbedaan-perbedaan individual yang signifikan.

Akhir-akhir ini kepribadian tidak menjadi faktor yang dominan lagi, meskipun masih merupakan konsep yang penting dan bermanfaat untuk alasan-alasan sebagai berikut:

- a) Merupakan alat penting untuk menetapkan prospektif karyawan pada kontak pertama, dengan kemampuan ramalan perilaku berikutnya dalam proses seleksi.
- b) Merupakan perbandingan antara kepribadian seseorang dengan teman sekerjanya yang dapat menjadi sumbangan penting dalam mengukur efektifitas, terutama kalau diperlukan adanya usaha-usaha tim.

- **Watak Kepribadian**

Dimaksudkan sebagai ciri-ciri seseorang yang dipertahankan untuk mewarnai perilakunya. Ciri-ciri yang populer itu seperti pemalu, agresif, pemaaf, pemalas, ambisius, setia, dan lain-lain. Ciri-ciri ini, jika diperlihatkan seseorang dalam sejumlah besar kondisi situasional disebut watak "*traits*". Makin konsisten cirri ini diperlihatkan atau

makin seringnya ciri-ciri ini digunakan dalam situasi-situasi yang berbeda makin pentinglah watak ini mewarnai perilaku seseorang. Ada 16 pasang watak yang penting untuk disebutkan disini, karena bisa dianggap sebagai sumber perilaku yang relative konstan dan bisa untuk meramalkan perilaku seseorang dalam situasi-situasi yang spesifik (perilaku yang diwarnai watak tertentu pada situasi yang relevan). Ke-16 watak tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Tertutup/kurang bergaul - terbuka/suka bergaul
- b) Kurang cerdas - Lebih Cerdas
- c) Perasa - Emosi stabil
- d) Merendah - Dominan
- e) Serius - Selalu gembira
- f) Terburu-buru - Berhati-hati
- g) Pemalu - Suka berpertualang
- h) Berpikiran keras - Sensitif
- i) Mudah percaya - Mudah curiga
- j) Praktis - Imajinatif
- k) Berperhitungan - Seenaknya
- l) Percaya diri- Mudah Khawatir
- m) Ketergantungan pada kelompok - Mampu mencukupi diri
- n) Konservatif- Suka bereksperimen
- o) Kurangkontroldiri - Lebihkontroldiri
- p) Rileks- tegang

Watak ini juga bisa dikelompokkan dan membentuk Tipe Kepribadian tertentu dan yang cukup populer adalah pengelompokan menjadi tipe kepribadian "*IntroversiEkstroversi*" dengan derajat kecemasan tinggi atau rendah yang bisa digambarkan sebagai berikut:

	KecemasanTinggi:	Kecemasan rendah:
Ekstrovert:	Tegang, mudah terpacu, kurang stabil, hangat, mudah bergaul, dan ketergantungan sosial. Ketergantungan sosial	Tenang, percayadiri, mudah percaya, mudah adaptasi, hangat, mudah bergaul dan
Introvert:	Tegang, mudah terpacu, kurang stabil, dingin dan pemalu	Tenang, percayadiri, mudah percaya, mudah adaptasi, kalem, dingin dan pemalu

- **Karakteristik Kepribadian yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi**

Ada beberapa karakteristik kepribadian yang bisa meramalkan perilaku manusia dalam organisasi atau perusahaan. Karakteristik yang pertama, berhubungan dengan pusat control pribadi dalam kehidupan seseorang. Yang lainnya adalah Orientasi keberhasilan, Authoritarianisme, Machiavelianisme, Hargadiri, Pengawasan diri dan Keberanian mengambil resiko.

- **Pusat Kontrol Pribadi**

Banyak orang percaya bahwa mereka adalah tuan buat nasibnya sendiri. Banyak pula yang merasa bahwa hidup ini tergantung nasib itu sendiri, yang percaya bahwa segala yang terjadi itu sekedar keberuntungan atau terjadi secara kebetulan. Tipe yang pertama disebut "*internals*" yaitu mereka yang mampu mengontrol tujuan hidupnya,

sedangkan tipe kedua, disebut “*ekstenals*” yaitu mereka yang merasa hidupnya dikontrol oleh kekuatan-kekuatan luar.

Dalam perilaku organisasi, orang-orang eksternal ini lebih sering menunjukkan ketidakpuasan. Karena merasa sedikitnya control dalam perusahaan yang dianggap penting buat mereka. Dalam situasi yang sama orang-orang internal merasa ikut memutuskan tindakannya untuk perusahaan. Jika situasi menjadi tidak menarik, mereka sendiri ikut bertanggungjawab. Kalau pekerjaannya tetap tidak memuaskan, orang-orang internal ini memutuskan untuk keluar/pindah pekerjaan.

Dalam masalah absen kerja orang-orang internal ini mempunyai prinsip-prinsip bahwa pen jagaan kesehatan ini merupakan tanggungjawab pribadi dengan melakukan Kebiasaan-kebiasaan hidup yang sehat. Oleh karena itu mereka ini jarang sakit dan angka absen kerjanya lebih rendah. Dalam persoalan pindah kerja , sukar ditentukan. Disamping mereka ini lebih siap pindah kerja kalau keadaannya tidak memuaskan., tapi dipihak lain lebih sukses dalam pekerjaan yang tentu saja lebih memuaskannya dan akhirnya memperkecil angka pindah kerja.

Pendapat para ahli mengatakan bahwa orang-orang internal itu lebih baik prestasi kerjanya, tapi kesimpulan ini harus diterangkan secara berhari-hati. Orang-orang internal itu lebih aktif mencari informasi sebelum mengambil keputusan. Lebih termotivasi untuk mencapai hasil dan lebih berusaha untuk mengontrol lingkungannya. Sedangkan orang-orang eksternal lebih mematuhi atasan dan siap untuk mengikuti petunjuk-petunjuk. Itulah sebabnya orang-orang internal itu akan bekerja lebih baik pada tugas-tugas kompleks, termasuk pekerjaan-pekerjaan manajerial dan professional. Yang memerlukan proses belajar dan proses informasi yang cukup sulit. Selanjutnya orang-orang internal ini juga lebih cocok untuk pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan inisiatif dan tindakan mandiri. Sebaliknya,

orang-orang eksternal akan bekerja baik pada pekerjaan-pekerjaan yang terstruktur dan rutin, dimana kesuksesannya sangat tergantung dengan adanya petunjuk-petunjuk orang-orang lain.

Orientasi keberhasilan

Orang-orang internal itu memiliki motivasi untuk mencapai keberhasilan. Orientasi=orientasi juga dimaksud sebagai karakteristik kepribadian yang ternyata bervariasi diantara para karyawan dan dapat dipakai untuk meramalkan perilaku tertentu. Orang-orang dengan kebutuhan tinggi untuk mencapai keberhasilan, selalu bekerja lebih baik. Mereka juga mengatasi hambatan-hambatan, tapi mereka juga ingin merasakan bahwa keberhasilan atau kegagalannya disebabkan oleh tindakan-tindakannya sendiri. Ini berarti mereka lebih menyukai tugas-tugas yang mengandung derajat kesukaran yang sedang-sedang saja. Jika tugas tersebut sangat mudah akan kekurangan tantangan sehingga buat mereka ini tidak merasakan kepuasan untuk keberhasilan dari tugas-tugas yang tidak menantang kemampuannya itu.

Demikian pula, mereka akan menghindari tugas-tugas yang sangat sulit yang kemungkinan suksesnya sangat rendah, karena kalau sukses pun mereka akan merasa bahwa hal itu hanya bersifat keberuntungan. Jadi orang-orang dengan orientasi keberhasilan yang tinggi akan menyukai atau memilih pekerjaan-pekerjaan dengan dengan derajat kesukaran 50%. Mereka ini akan bekerja lebih baik dibidang pemasaran, olahraga profesional, atau didalam manajemen dari pada pekerjaan-pekerjaan dalam sistim ban berjalan atau tugas-tugas rutin lainnya.

-Authoritarianisme

Suatu kepercayaan bahwa perlu adanya perbedaan status dan kekuasaan orang-orang dalam organisasi/perusahaan, meskipun tidak banyak dianut tapi

masih memerlukan perhatian kita karena kepercayaan serupa ini biasa mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Orang-orang dengan authoritarianisme yang tinggi biasanya kaku pemikirannya, suka menilai orang-orang lain, menjilat ke atas menginjak kebawah, tidak gampang percaya dan menentang perubahan. Memang tidak banyak orang-orang yang ekstrim seperti itu. Orang-orang tipe ini prestasi kerjanya rendah pada pekerjaan-pekerjaan yang menuntut sensitivitas pada perasaan orang-orang lain dan

Menurut kemampuan adaptif terhadap situasi situasi yang kompleks yang cepat berubah. Di pihak lain, kalau pekerjaan-pekerjaan tersebut telah terstruktur jelas dan kesuksesannya tergantung pada kepatuhannya kepada atasan, karyawan-karyawan tipe ini bisa berprestasi baik juga.

Machiavelianisme

Hampir menyerupai authoritarianisme dan disebut demikian karena untuk mengingat orang yang pertama kali memperkenalkan tipe kepribadian ini yaitu Niccolo Machiavelli. Individu dengan machiavellianisme tinggi biasanya bersifat pragmatik, mempertahankan jarak emosional tertentu dan mempercayai bahwa tujuan menghalalkan segala cara, artinya jika dengan cara yang dipilih itu bisa berhasil, dikerjakan !

Banyak sekali penelitian yang diarahkan untuk mengetahui hubungan antara machiavelianisme yang tinggi dan rendah dengan hasil perilaku tertentu. Orang-orang dengan Machiavelianisme tinggi sering memanipulasi, sering menang, sering berhasil membujuk orang-orang lain tapi jarang sekali terbujuk. Sekalipun begitu hasil-hasil ini masih dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional. Telah ditemukan kenyataan bahwa machiavellianisme yang tinggi akan lebih menunjukkan kan hasilnya kalau (1) orang tersebut berinteraksi secara tatap muka dengan orang-orang lain

daripada secara tidak langsung, (2) situasinya memiliki sejumlah aturan dan regulasi minimal yang memungkinkan dia berimprovisasi secara luas dan (3) dimana keterlibatan emosionalnya begitu mengharukan sehingga orang-orang machiavelianisme rendah bisa Mudah terpengaruh.

Pertanyaannya adalah Apakah mereka yang dengan machiavelianisme tinggi itu merupakan karyawan yang baik ? Jawabannya akan tergantung dari jenis pekerjaan dan Apakah kita mempertimbangkan implikasi etis dalam mengevaluasi Prestasi Kerja. Pada pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan keterampilan negosiasi (seperti negosiasi pemburuan) atau di mana ada penghargaan substansial untuk mereka yang menang (seperti pada komisi penjualan). Maka mereka yang dengan machiavelianisme tinggi akan lebih produktif. Tapi jika tujuan tidak boleh menghalalkan cara, jika ada perilaku standar yang absolut atau jika ketiga faktor-faktor situasional yang disebutkan di muka itu tidak ada, kemampuan kita untuk meramalkan Prestasi Kerja mereka yang dengan machiavelianisme tinggi ini akan sangat diragukan.

-Harga Diri

Manusia itu berbeda dalam derajat penialainnya terhadap dirinya sendiri. Derajat kesukaan atau ketidaksukaan terhadap dirinya sendiri disebut **harga diri**. penelitian tentang harga diri ini dapat memberikan masukan yang penting pada perilaku organisasi. Umpamanyaharga diri ini mempunyai hubungan langsung dengan harapan untuk sukses. Orang-orang dengan harga diri tinggi itu percaya bahwa mereka memiliki kemampuan lebih untuk suksesnya pekerjaan yang diperlukan. Orang-orang dengan harga diri tinggi lebih siap mengambil resiko pemilihan pekerjaan dan lebih mungkin untuk memilih

pekerjaan-pekerjaan yang tidak konvensional dari pada mereka yang dengan harga diri rendah.

Penemuan yang paling umum dari penelitian tentang harga diri ini ialah mereka yang dengan harga diri rendah lebih mudah kena pengaruh luar dari pada mereka yang dengan harga diri tinggi dan lebih bergantung pada penerimaan evaluasi positif yang diberikan oleh orang lain. Akibatnya, mereka ini lebih suka mencari persetujuan orang-orang lain dan lebih cenderung untuk menyetujui saja kepercayaan dan perilaku orang-orang yang dihormati. Pada kedudukan manajerial, mereka yang dengan harga diri rendah ini lebih sering mencari cara-cara menyenangkan orang-orang lain dan kurang berani mengambil tindakan-tindakan yang tidak populer. Jadi tidak mengherankan, kalau harga diri ini juga mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dimana mereka yang dengan harga diri tinggi lebih puas dengan pekerjaannya dari pada mereka yang dengan harga diri rendah.

- **Pengawasan diri**

Watak kepribadian yang mengukur kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku dengan faktor-faktor eksternal tersebut disebut **Pengawasan diri** (wasdir). Individu dengan wasdir yang tinggi menunjukkan kemampuan adaptasi yang luar biasa. Menunjukkan menyesuaikan perilakunya terhadap faktor-faktor luaryang situasional. Mereka ini sangat sensitive terhadap pengaruh luar dan dapat berperilaku lain pada situasi yang berbeda. Individu dengan wasdir yang tinggi ini mampu mempresentasikan kontradiksi antara dirinya sebagai figur publik dan sebagai pribadi, dimana mereka yang dengan wasdir rendah tidak mampu menyembunyikan diri dengan cara ini. Yang terakhir ini lebih sering menunjukkan kehidupan dan sikap yang sebenarnya pada setiap keadaan, jadi ada semacam perilaku yang konsisten antara siapa

dirinya dan apa yang dilakukannya. Ada cukup bukti yang menunjukkan bahwa orang-orang dengan wasdir yang tinggi akan lebih sukses dalam posisi-posisi manajerial dimana mereka diharapkan mampu berperan multiple yang kadang-kadang kontradiktif. Dengan kata lain mereka mampu memeplihatkan berbagai ekspresi muka yang berbeda pada audiens yang berbeda pula.

- **Keberanian mengambil resiko**

Manusia itu berbeda dalam kemauannya untuk mengambil kesempatan. Kecenderungan untuk menerima atau menghindari resiko telah menunjukkan dampak terhadap lamanya para manager mengambil keputusan dan berapa banyak informasi yang dibutuhkan sebelum menentukan pilihan. Umpamanya pada studi tentang keberanian mengambil keputusan pada 79 manajer yang bekerja secara simulative pada latihan proses manajemen (Taylor & Dunnette, 1974). Manajer yang berani mengambil resiko lebih cepat membuat keputusan dan menggunakan lebih sedikit informasi dalam menentukan pilihan dari pada mereka yang tidak/kurang berani mengambil resiko. Sangat menarik bahwa ketepatan keputusan yang dibuat kedua kelompok tersebut tidak berbeda secara signifikan.

Mereka yang berano mengambil resiko bisa memperlihatkan prestasi kerja yang lebih efektif sebagai pedagang stok dalam sebuah firma dokter, karena pekerjaan ini menuntut pengambilan keputusan yang cepat. Tetapi mereka ini tidak cocok kalau bekerja sebagai akuntan yang melakukan kegiatan-kegiatan auditing. Pekerjaan yang terakhir ini mungkin lebih cocok kalau diisi oleh seseorang yang tidak/kurang berani mengambil resiko tapi "*qualified*" dibidangnya.

Menyesuaikan Kepribadian dengan Pekerjaan

Dalam diskusi sebelumnya mengenai ciri-ciri kepribadian dapat ditarik kesimpulan bahwa kebutuhan pekerjaan dapat menjembatani hubungan antara pemilikan tipe kepribadian tertentu dengan prestasi kerjanya, seperti yang ditunjukkan oleh Holland (1985) tentang teori penyesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Teori ini mendasarkan pengertian tentang kecocokan antara ciri-ciri kepribadian seseorang dengan lingkungan pekerjaannya. Holland telah menunjukkan enam tipe kepribadian dan mengatakan bahwa seseorang bisa merasa puas dengan pekerjaannya tergantung dari derajat kecocokan antara kepribadian dan lingkungan pekerjaannya. Bisa dilihat pada table dibawah ini dimana setiap satu dari enam tipe kepribadian memiliki kecocokan dengan lingkungan pekerjaannya

B. Kepribadian dan Emosional dalam PO

PO adalah studi yang tentang perilaku manusia mulai dari perilaku individu, kelompok, dan perilaku ketika mengatur dan mempengaruhi perilaku individu terhadap organisasi kegiatan di mana mereka melakukan dan bergabung dengan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, perilaku organisasi dapat memainkan peran dalam pengembangan penting organisasi untuk melihat sudut pandang perilaku individu atau kelompok yang dapat memberi efek apa yang kita sebut kinerja organisasi. Salah satu yang berhubungan dengan perilaku organisasi adalah kepribadian dan emosi.

Dalam perilaku psikologii Qur'an, kadang-kadang sifat manusia dapat menyerupai hewan dan bahkan dapat menyerupai malaikat. Al-Qur'an sudah menggambarkan dengan jelas dalam beberapa ayat tentang kepribadian manusia itu sendiri. Seperti firman Allah SWT dalam surah At-Tin ayat 5:

ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ۝

Artinya:

“telah diciptakan manusia dalam bentuk dan keadaan yang sebaik-baiknya” (Q.S. At-Tin:5)

Selain itu Allah SWT juga menjelaskan tentang hal-hal negatif yang terdapat pada diri manusia seperti yang terdapat dalam Q.S. Al-Ma’arij ayat 19:

﴿إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا ۝﴾

Artinya:

“ dan manusia berifat keluh kesah lagi kikir” (Q.S Al-Ma’arij:19)

Robbins dan Judge menyatakan kepribadian adalah organisasi dinamis dari sistem psikologis dalam diri individu yang menentukan penyesuaian uniknya pada lingkungannya. Dikatakan pula bahwa kepribadian adalah jumlah dari semua cara di mana individu bereaksi pada dan berinteraksi dengan orang lainnya. Menurut penelitian Ratno Purnomo dan Lestari menyatakan secara umum, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepribadian dengan beberapa dimensinya menentukan keberhasilan seseorang dalam kesuksesan karir, kinerja yang baik, pencapaian prestasi dan perilaku yang positif (Purnomo, 2010).

Ciri-ciri kepribadian positif seperti kooperator, inovatif, terbuka, terorganisir, gigih dalam bekerja dan emosi yang stabil akan menentukan keberhasilan seseorang baik dalam pekerjaan atau studi. Pengusaha yang memiliki kepribadian positif seperti pekerja keras, seperti kolaborasi, inovatif dalam cara bisnis, tidak mampu mengendalikan emosinya, tertib dan disiplin akan mencapai performa maksimal yang diharapkan. Pengusaha yang memiliki karakter seperti bekerja sama, ramah dan mudah bergaul

cenderung aktif di masyarakat dan secara aktif mengembangkan potensi dirinya melalui pelatihan dan seminar.

Menurut penelitian Czikszentmihalyi terhadap kehidupan orang-orang kreatif menggambarkan bahwa seseorang yang kreatif memiliki kepribadian yang sangat kompleks dibanding individu lain. Kepribadian itu mengarah kepemikiran yang berbeda dan pada akhirnya memunculkan pemikiran-pemikiran baru serta memiliki fungsi. Hal tersebut tersebut mengindikasikan adanya efek terhadap kerja kreatif seseorang.

Berbagai karakteristik orang yang mempunyai sikap yang kreatif dinyatakan dalam Munandar Jamridafrizal (2002), diantaranya, siap untuk menikmati sikap pribadi yang unik dan potensi masing-masing individu dan tidak perlu selalu menuntut hal yang sama. Pada suatu waktu orang memiliki kebebasan untuk membuat atau melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang dia inginkan. kepribadian penting dalam setiap orang yang memasuki suatu organisasi, untuk maju atau mundurnya suatu organisasi yang ada di setiap individu serta sistem yang telah dilaksanakan. Semakin konsisten ini dilengkapi ketika lingkungan merepons, menunjukkan faktor keturunan dalam keranjang (sifat) merupakan faktor penting dalam membentuk seseorang kepribadian.

Orang-orang yang sifatnya terbentuk pada lingkungan dan budaya kerja yang sangat tinggi cenderung serius, untuk menjadi ambisius dan agresif. Sementara itu, orang-orang di lingkungan dan budaya yang lebih mementingkan persoalan dengan orang lain rukun menekankan ia akan menjadi prioritas lebih tinggi dari pekerjaan keluarga dan karir. Introversi adalah ciri kepribadian seseorang cenderung untuk menghabiskan waktu dunianya sendiri dan

menghasilkan kepuasan pikiran dan perasaan. Ekstroversi adalah kecenderungan untuk menarik kepuasan rangsangan lingkungan, kepribadian sifat yang menghasilkan perhatian kepada orang lain, peristiwa di lingkungan dan.

Dalam sebuah organisasi, kepribadian dan emosi mempengaruhi kuatnya peran masing-masing individu dalam pelaksanaan (performance). Tanpa sadar, salah satu untuk mencapai keberhasilan kinerja untuk menentukan bagaimana untuk mencapai tujuan organisasi, individu atau kelompok juga sangat mempengaruhi untuk keberhasilan kepribadian perusahaan dan faktor-faktor emosional dari suatu organisasi. Oleh karena itu, Penting diperlukan untuk kepribadian dan emosi seseorang, baik dari segi pemahaman, karakteristik dan bagian lain untuk mengetahui dan memahaminya. Organisasi membutuhkan karyawan dan tim kerja untuk keberhasilan perusahaan dan dalam hal kepribadian dan emosi sangat berpengaruh untuk membantu dalam berjalannya seluruh kegiatan dalam organisasi.

Friedman menyebutkan banyak teori kepribadian muncul dari pengamatan dan penelitian mendalam yang dilakukan oleh ahli introspeksi pemikir. Misalnya, Sigmund Freud menghabiskan banyak waktu mencari tahu mimpi-mimpinya sendiri, yang mengungkapkan bagaimana konflik yang disembunyikan dalam mimpinya. Pertama kali dia menyadari kekuatan impuls seksual direpresi pada pasien mereka, dan kemudian mengembangkan ide tersebut menjadi sebuah teori yang lengkap dari jiwa manusia. Berdasarkan dorongan seksual asumsi melawan Freud mengembangkan teori untuk memahami banyak masalah dilihat dalam praktek medis yang hidup dan konflik dari masyarakat luas (Friedman, 2006).

Hal ini adalah Pendekatan Deduktif (*deductive approach*) terhadap kepribadian, di mana kesimpulan dihasilkan secara logis dari premis-premis dan asumsi-asumsi. Dalam deduksi, kita menggunakan pengetahuan kita mengenai “hukum” atau prinsip dasar psikologi untuk dapat memahami tiap-tiap orang. Di sisi lain, beberapa teori kepribadian muncul dari penelitian empiris dan sistematis. Dengan mengumpulkan data pengamatan pada sifat dari banyak orang, kita dapat mengamati di mana sifat mendasar, dan sifat kurang mendasar yang tidak jelas, atau tidak penting. Kita bisa mengumpulkan banyak data dari berbagai perbaikan sistematis dan berkesinambungan dari temuan kita ketika data baru dikumpulkan. Ini adalah pendekatan induktif (*inductive approach*) mengenai kepribadian karena konsep yang dikembangkan berasal dari data observasi. Induksi bekerja dari data ke teori.

Gambar 3.1
Proses-proses kepribadian dengan pendekatan deduktif dan Induktif Friedman



1. Terminologi Kepribadian

Sofyandi dan Garniwa menyebutkan hubungan antara perilaku kepribadian mungkin salah satu masalah yang paling kompleks yang harus dipahami oleh administrator (Sofyandi, 2007). Kepribadian sangat dipengaruhi oleh faktor budaya dan sosial. Terlepas dari bagaimana orang mendefinisikan kepribadian, beberapa prinsip yang umumnya diterima oleh psikolog. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Kepribadian adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi, apabila tidak, individu itu tidak mempunyai arti.
- b. Kepribadian kelihatannya di organisasi dalam pola tertentu. Pola ini sedikit banyak dapat diamati dan diukur.
- b. Walaupun kepribadian mempunyai dasar biologis, tetapi perkembangan khususnya adalah hasil dari lingkungan social dan kebudayaan.
- c. Kepribadian mempunyai berbagai segi yang dangkal, seperti sikap untuk menjadi pemimpin tim, dan inti yang lebih dalam, seperti sentiment mengenai wewenang atau etika kerja.
- d. Kepribadian mencakup ciri-ciri umum dan khas. Setiap orang berbeda satu sama lain dalam beberapa hal, sedangkan dalam beberapa hal serupa.

keseluruhan ide diatas termasuk dalam definisi kepribadian . Sofyandi dan Garniwa mengatakan "kepribadian seseorang adalah seperangkat relatif stabil karakteristik, tren dan temperamen dibentuk terutama oleh faktor keturunan dan faktor lingkungan sosial, lingkungan

budaya. Perangkat variabel untuk menentukan persamaan dan perbedaan dalam perilaku individu " (Sofyandi, 2007).

Kepribadian adalah organisasi dinamis dalam sistem psikofisik yang menentukan pengaturan jelas di lingkungan mereka dan kepribadian adalah jumlah total dari individu untuk tindakan segar dan berinteraksi dengan orang lain, atau bisa juga dikatakan bahwa kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil dan ditentukan oleh sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang (Rivai, 2012). Hal ini paling sering digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan diperlihatkan oleh seseorang. Ma sganti menyatakan kepribadian adalah cara seseorang yang bersifat khas dalam beradaptasi dengan lingkungannya (Masganti, 2012) .

Menurut Allport dalam buku Ma sganti mendefinisikan kepribadian sebagai: "*personality is the dynamic organization within the individual of those elements which determine his characteristic behavior and thought*" (kepribadian adalah organisasi dinamis dalam individu yang berasal dari sistem psiko-fisik yang menentukan seseorang beradaptasi keunikan dengan lingkungan). kepribadian ekspres mengacu pada keunikan seseorang dalam berbagai aspek, karakteristik, dan perilaku karakteristik yang ditunjukkan seseorang ketika berhadapan dengan orang lain, suatu objek, atau peristiwa. Maka dari itu kepribadian antar individu yang satu dengan yang lain berbeda) (Badeni, 2013).

Thoha menyatakan kepribadian dapat diartikan sebagai suatu sistem yang dinamis dan memberikan dasar

dari semua perilaku. Kepribadian terdiri dari tiga subsistem: Id, Ego, dan Superego (Thoha, 2000). Beberapa penggunaan istilah kepribadian yang sering digunakan dalam pembicaraan sehari-hari adalah sebagai berikut (Nasrudin, 2010).

- a. Kepribadian sebagai sesuatu milik atau tidak milik kepribadian seseorang. Dalam percakapan setiap hari, kita sering mendengar pepatah, "Office A memiliki kemajuan pesat sejak, yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki kepribadian, sementara kantor B menjadi kacau seperti yang diarahkan oleh seorang pemimpin yang tidak memiliki kepribadian. "Orang-orang yang kepribadian sering didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki pendiri pertanian dapat bertindak tegas, konsisten, dan sebagainya.
- b. Kepribadian didefinisikan sebagai kepribadian yang kaya (banyak kepribadian) dan kepribadian kering (tidak ada kepribadian) adalah kepribadian yang kaya sering diartikan sebagai kepribadian yang memiliki ciri-ciri, kegunaan lain, terutama yang pertama pertemuan; perilaku menarik; kesopanan; sikap menyenangkan orang lain, yaitu sifat yang memberikan kesan pertama ciri-ciri kepribadian yang gersang baik. Adapun tidak menunjukkan kesan yang mendalam, membosankan, kekurangan energi, dan mudah lupa yang lain.
- c. Kepribadian adalah pengaruh satu orang ke orang lain, yaitu status kepribadian yang diperintah oleh dampak pada orang lain. Orang yang berpengaruh atau pengaruh yang besar pada orang lain adalah tipe kepribadian yang besar. Adapun pengaruh kecil atau tidak ada pengaruh pada orang lain adalah staf kecil. Pengaruh seseorang sering dipengaruhi oleh posisi,

ilmu pengetahuan, lingkungan, perumahan, teman dan sebagainya.

- d. Kepribadian didefinisikan sebagai sifat agresif atau non-agresif dalam pengertian ini didefinisikan sebagai kepribadian orang, kuat, lemah pribadi, selalu kekuatan ingin menyerah, serangan, dan sebagainya.

Menurut pengertian dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan kepribadian adalah salah satu karakteristik, etika, moral, yang dimiliki oleh setiap individu dimana sifat dan kepribadian yang dimilikinya akan mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi.

2. Determinan Kepribadian

Pertanyaan yang sering diajukan adalah faktor yang dapat mempengaruhi kepribadian. Seringkali, membahas apakah kepribadian dibawa sejak lahir atau dipengaruhi oleh lingkungan. Masalahnya bukan hanya masalah sebagai hitam atau putih. dalam buku-buku Wibowo kepribadian Robbins dan Judge dari hasil keturunan dan lingkungan dan penelitian didukung faktor keturunan lebih penting daripada lingkungan (Wibowo, 2014).

Robbins mencatat bahwa situasi mempengaruhi keturunan dan lingkungan kepribadian. Sementara itu, McShane dan Von Glinow menambahkan bahwa pengalaman hidup atau pengalaman hidup, terutama di tahun-tahun pertama kehidupan juga membentuk sifat kepribadian seseorang. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penentu atau faktor yang mempengaruhi kepribadian terdiri dari unsur-unsur berikut: warisan atau warisan adalah faktor ditentukan oleh desain. tinggi fisik, daya tarik wajah, jenis kelamin, temperamen, dan komposisi otot refleks, tingkat energi, dan ritme biologis pada umumnya dianggap sebagian atau seluruhnya dipengaruhi oleh

orang tua, komposisi biologis, fisiologis dan psikologis melekat. faktor lingkungan memainkan peran penting dalam pembentukan kepribadian. Faktor-faktor bahwa tekanan mengerahkan pada pembentukan kepribadian adalah budaya di mana kita tumbuh, pembentukan kondisi awal, norma antara keluarga, teman dan kelompok sosial, dan efek lainnya sesuai dengan pengalaman kami.

Situasi juga mempengaruhi Keturunan dan Lingkungan pada kepribadian. kepribadian individu, meskipun biasanya stabil dan konsisten, dapat diubah dalam situasi tertentu. tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda membutuhkan aspek yang berbeda dari kepribadian. Kita tidak bisa melihat pola kepribadian dalam isolasi. Tapi kami tetap tidak tahu bahwa situasi tertentu lebih relevan daripada yang lain dalam mempengaruhi kepribadian. Selain generalisasi ini, masih perlu dicatat fakta bahwa ada perbedaan individu sangat penting. Seseorang pengalaman hidup berlalu sejak kecil, menjadi dewasa dan mencapai usia tua akan mempengaruhi kepribadian seseorang.

Menurut Robbins dan Judge menyatakan kepribadian yang dihasilkan oleh keturunan dan lingkungan. Keturunan menunjukkan faktor genetik individu, fisik yang tinggi, bentuk wajah, jenis kelamin, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi, dan ritme biologis adalah karakteristik yang pada umumnya dianggap, apakah seluruhnya atau secara substansial dipengaruhi oleh siapa orang tua anda, bahwa komposisi psikologis dan psikologis biologis bawaan. Pendekatan keturunan menemukan penjelasan mendasar tentang kepribadian individu adalah struktur molekul gen yang terdapat dalam kromosom. Ada tiga dasar penelitian yang berbeda yang menyediakan sejumlah kredibilitas untuk argumen bahwa faktor

keturunan memiliki peran penting dalam menentukan kepribadian seseorang. The berfokus dasar pertama di penyokom genetik perilaku dan temperamen anak-anak. The berfokus dasar kedua pada kembar yang dipisahkan sejak lahir. The konsistensi dasar ketiga meneliti kepuasan kerja dari waktu ke waktu dan dalam situasi yang berbeda.

Faktor lain yang memiliki pengaruh yang besar terhadap pembentukan karakter kita adalah lingkungan di mana kita tumbuh tumbuh, norma-norma, keluarga, teman, kelompok sosial, dan pengaruh lain yang kita alami. Faktor-faktor lingkungan memiliki peran dalam membentuk kepribadian kita. Misalnya, bentuk norma-norma budaya, sikap, dan nilai-nilai yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya dan menghasilkan konsistensi dari waktu ke waktu. Ideologi intens berakar sektor dalam budaya mungkin memiliki sedikit pengaruh pada budaya lain, misalnya, orang-orang Amerika Utara memiliki semangat ketekunan, keberhasilan, kompetisi, kebebasan, dan kerja Protestan etika tertanam dalam diri mereka melalui buku, sistem sekolah, keluarga, teman.

Ada cara lain di mana lingkungan relevan dengan membentuk kepribadian. kepribadian seseorang, meskipun umumnya stabil dan konsisten, dapat berubah tergantung pada dihadapinya situasi. Meskipun kita belum mampu mengembangkan klasifikasi pola yang akurat untuk situasi ini, kita tahu bahwa ada situasi ajaib, misalnya, tempat ibadah atau membatasi berapa banyak perilaku bekerja, sementara situasi lain. Misalnya, taman piknik relatif kurang umum perilaku membatasi, dengan kata lain, tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda menimbulkan aspek yang berbeda dari kepribadian seseorang. Oleh karena itu, kita tidak harus mencari pola kepribadian secara terpisah.

3. Dimensi Kepribadian

Kepribadian berisi beberapa dimensi, indikator, sifat, karakteristik, elemen, komponen, atau ciri-ciri (Suhendi, 2010). Adapun beberapa teori perkembangan kepribadian dan Anggara negara menurut Suhendi:

a. Teori Psikoanalitik

Teori ini pertama kali diusulkan oleh Sigmund Freud. Menurut teori ini, untuk memahami kepribadian seseorang harus melihat sendiri (*intrapsychis*) apa perilaku dasar. Dalam setiap orang ada "id" atau untuk mencari kepuasan sendiri dan *superigo* yang merupakan bagian dari jiwa manusia yang mengandung unsur-unsur yang ideal dan pikiran yang baik. Tindakan atau perilaku manusia, menurut Freud, adalah hasil dari konflik antara "id" dan "superigo". Konflik antara kedua faktor ini selalu berhasil mendamaikan "ego". Pola perilaku manusia selalu defensif dan selalu dapat dipertimbangkan atas dasar komentar pada kompromi antara "id" dan *Supergo* ".

b. Teori sifat atau perangai

Kepribadian atau temperamen seseorang dapat dipelajari dengan berbagai cara. Beberapa berpendapat bahwa sifat seseorang dapat diketahui melalui pendekatan bahwa sifat seseorang dapat dideteksi melalui pendekatan biologis. Ma ksudnya, sifat manusia ditentukan oleh genetik, faktor masing-masing. warna mata, rambut dan bentuk tubuh mungkin menunjukkan karakteristik atau temperamen seseorang. Beberapa berpendapat bahwa kepribadian seseorang ditentukan oleh sifat iwaan umum, seperti tenang, panas, dan

sebagainya. Sifat-sifat psikologis diwujudkan dalam cara mereka bertindak.

c. Teori tingkat Kebutuhan

Hierarki kebutuhan adalah teori yang kita kenal dengan teori atau teori-teori motivasi Ma Slow. Berbeda dengan psikolog sebelumnya, lebih perhatian pada orang-orang yang sehat secara psikologis. Ma slow mengatakan jika tidak membayar lebih memperhatikan kesehatan manusia psikologis. Dalam pembangunan teori hierarki kebutuhan→kebutuhan dari deduktif, Ma slow bagian dari tiga asumsi mendasar. Badeni (2013: 19) Berdasarkan hasil penelitian, ada lima dimensi utama yang menggambarkan karakteristik dari kepribadian seorang individu: *extraversion*, kemampuan, kesadaran, stabilitas emisional dan terbuka untuk pengalaman setuju

- 1) *Extroversion* (ekstroversil): Dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang ceria, supel dan tegas. Sebaliknya adalah seorang introvert yang cenderung tenang, malu→malu, dan tenang.
- 2) *Agreeableness* (kemampuan bersepakat): dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang baik, bisa bekerja sama dan kepercayaan pada orang. Sementara itu, orang-orang yang setuju kapasitas rendah dalam dingin, mereka bisa setuju, dan antagonis.
- 3) *Conscientiousness* (sifat berhati-hati). Dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, gigih dan terorganisir. Sementara itu, orang-orang yang memiliki sifat tidak hati-hati orang-orang yang mudah bingung, tidak teratur dan tidak dapat diandalkan.

- 4) *Emotional Stability* (kestabilan emosi). Sebuah dimensi kepribadian yang mencirikan seseorang yang tenang, aman, kokoh lawan (positif) gugup, depresi, tidak solid (negatif)
- 5) *Openness to experience* (keterbukaan terhadap pengalaman). Dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang imajinatif, artistik, sensitif dan intelektual. Berlawanan adalah dimensi kontroversial kepribadian, dan menemukan pelipur lara di keakraban. Secara dalam psikologi umum ada tiga teori kepribadian untuk memahami kepribadian seseorang yang adalah teori sifat (teori alam), yang teori psikodinamik dan teori humanistik). Teori ini mengatakan bahwa ciri kepribadian sebagai keunikan pandangan seseorang alam, seperti akurasi dan ketidaktepatan, perhotelan dan tidak ramah, dan lain-lain. Ini juga mengasumsikan bahwa setiap orang memilikinya, tetapi berbagai tingkat kepemilikan. Sebagai contoh, seseorang ramah daripada yang lain. teori psikodinamik, dipelopori oleh Sigmund Freud mengatakan bahwa setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda. Hal ini karena setiap orang memiliki cara yang berbeda dari rangsangan tatap muka. Dalam teori ini yang pada manusia adalah bahwa ada pertempuran antara id dan superego ego moderat. Id adalah bagian primitif kepribadian, terbaring tak sadarkan diri. Dia adalah gudang rangsangan—rangsangan penting. Id bekerja tidak rasional dan impulsif terlepas jika diinginkan mungkin atau mungkin tidak mencapai atau diterima secara moral atau tidak (Badeni, 2013).

Superego adalah sumber dari nilai-nilai seseorang, termasuk nilai-nilai moralitas dibentuk oleh lingkungan dan masyarakat di mana ia berada. Kesadaran ini terkait dengan superego (hati nurani / kesadaran), tetapi sering berkonflik dengan id. Id selalu ingin melakukan apa yang terasa baik,

sedangkan superego masih bekerja untuk bertindak atas dasar apa yang "benar." Ego bertindak sebagai penengah sengketa. Kebanyakan tugas ego adalah untuk memilih saham-saham yang memenuhi Id Implus-Implus dengan keluar harus dampak yang tidak diinginkan. Seringkali ego harus bertindak pada kompromi yang dapat memuaskan kedua Id dan Superego. Kadang-kadang pertempuran ini melibatkan penggunaan mekanisme pertahanan ego. Mereka adalah proses mental berusaha untuk menyelesaikan konflik antara status psikologis dan realitas eksternal. Sebagai humanis tekan teori bahwa setiap manusia memiliki kapasitas untuk tumbuh dan mencapai. Penjelasan ketiga di atas menunjukkan teori bahwa setiap orang memiliki kepribadian. Seseorang yang memiliki kepribadian lebih atau lebih dari yang lain. Bahwa ada masing-masing memiliki kepribadian yang berbeda. Winardi Amerika, ada tiga jenis pendekatan teoritis dapat digunakan untuk memahami kepribadian, yaitu (Winardi, 2014):

a. Teori teori Sifat

Sifat didefinisikan sebagai predisposisi konten-predisposisi, yang mengarahkan perilaku individu dengan cara yang konsisten dan khas. Selain itu, sifat-sifat yang menyebabkan inkonsistensi dalam perilaku, seperti yang mereka katakan, adalah atribut-atribut berkelanjutan, dan mereka memiliki umum atau lingkup yang luas.

b. Teori-Teori Psikodinamik

Kepribadian bersifat dinamis tidak terlalu banyak untuk pemberitahuan. Menurut Freud dalam buku Winardi (2004: 222) berpendapat perbedaan individu dalam kepribadian, di mana hal-hal yang

disebabkan oleh orang-orang menghadapi rangsangan dasar mereka cara yang berbeda.

c. Teori-teori Humanistik

pendekatan humanistik kepribadian yang ditandai dengan memahami berfokus pada pertumbuhan dan aktualisasi diri individu. Teori ini menekankan pentingnya fakta bagaimana mereka memandang dunia dan semua kekuatan memengaruhinya. Ada tiga pendekatan teoritis untuk memahami kepribadian, pendekatan yaitu sifat, psikodinamik dan pendekatan humanistik.

1) Pendekatan Ciri (*Trait Theoris*)

Sama seperti anak-anak yang mencari penunjukan (label) untuk mengklasifikasikan dunia, begitu pula orang dewasa melakukan penamaan dan mengklasifikasikan orang mengatur keragaman dan mengurangi banyak ke sedikit. Allport adalah ilmuwan teori ciri karakteristik yang memiliki berengaruh. Dalam pandangannya, karakteristik yang membentuk bagian dari kepribadian, arah mengemudi untuk tindakan, sumber keunikan individu. Ciri dapat diartikan sebagai kecenderungan yang diharapkan, yang mengarahkan perilaku individu bertindak dengan cara yang tetap dan khas. Berikutnya, alam menghasilkan perilaku yang konsisten sebagai karakteristik yang bersifat persisten dan umum dan luas jangkauannya. Seorang psikolog, Cattell, selama puluhan tahun mempelajari ciri-ciri kepribadian. Dia telah membawa beberapa ukuran karakteristik melalui pengamatan perilaku, sejarah mencatat kehidupan orang-orang, kuesioner, dan tes objektif. Atas dasar penelitian ini, telah menjadi keputusan Cattell

dikooptasi bahwa ada 16 karakteristik dasar yang mendasari perbedaan perilaku individu .

2) Pendekatan Psikodinamis (*Psykodinamis Theoris*)

kepribadian yang dinamis tidak dinyatakan dengan sungguh–sungguh, sampai publikasi karya Freud, yang dikenal dengan psikoanalisis. Freud membagi pikiran manusia menjadi tiga kelas: Tingkat kesadaran (sadar), pra-sadar (bawah sadar), dan tingkat bawah sadar (tak sadar).

3) Teori Humanistik (*Humanistic Theoris*)

Visi humanis pada kepribadian pemahaman ditandai dengan penekanan pada pengembangan pribadi dan realisasi diri. Konsep ini menekankan pentingnya bagaimana persepsi dunia mereka dan kekuatan yang mempengaruhi itu. Pendekatan dari Carl Rogers pada kepribadian pemahaman adalah humanistik dan berpusat pada individu. Sarannya, kita sebaiknya mendengarkan apa yang dikatakan orang tentang diri mereka sendiri dan melihat pandangan dan rasa pengalaman orang–orang. Rogers yakin bahwa merangsang organisme manusia yang mendasar adalah menuju realisasi diri, dan konstan berusaha untuk menyadari potensi yang melekat dalam dirinya. Menurut penelitian oleh Eflina Deborah dan Nina Liche Seniati Ali ia mengatakan bahwa struktur properti berdasarkan kepribadian dapat dilihat antara lain dengan menggunakan kepribadian Big Five (*the big five personality*) yang dikemukakan oleh Costa dan McCrae (Costa & McCrae, 1992; McCrae, etal., 1998). Kelima sikap-kepribadian tersebut adalah *neuroticism*, *agreeableness* dan *conscientiousness*, *extraversion*,

openness to experience, . Uraian masing-masing faktor sifat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Neuroticism* adalah sifat sedih, mudah depresi, marah, mudah takut, tegang, rentan terhadap kritik, serta emosional dan merupakan sifat negatif;
- b. *Extraversion* adalah Sifat ceria, cerewet, aktif, tegas, mudah bergaul dan ceria sebagai;
- c. *Openness to experience* didalamnya terdapat sifat imajinatif, kreatif, penasaran, memiliki pemikiran bebas dan asli, sama seperti varietas, seni sensitif;
- d. *Agreeableness* merupakan karakter ramah, hati lembut, kepercayaan pada orang lain, murah hati, menyetujui pendapat orang lain, toleransi dan baik hati;
- e. *Conscientiousness*, merupakan sikap bersungguhsungguh baik, bertanggung jawab, rajin, terorganisir, tepat waktu, ambisius, bersedia untuk kerja keras, dan berorientasi pada keberhasilan.

C. Emosi'

1. Terminologi' Emosi'

Manusia adalah makhluk perasaan dan emosi. kehidupan manusia diwarnai dengan emosi dan perasaan campur aduk. Manusia sulit secara optimal menikmati hidup tanpa emosi. Manusia bukan manusia, jika tidak ada emosi. Kami memiliki emosi dan rasa, karena emosi dan rasa menjadi bagian integral dari kehidupan kita sebagai manusia. Psikolog menganggap manusia secara alami mamiliki emosi yan. Menurut James emosi adalah keadaan jiwa yang menampakkan diri dengan sesuatu perubahan jelas dalam tubuh (Safaria, 2009).

a. Memeriksa Emosi

Akar kata emosi memiliki makna "untuk ukuran". Tubuh fisik dirangsang selama emosi informatif. Salah satu jenis reaksi tubuh yang membuat orang mengatakan mereka "bergerak" oleh pidato inspirasi atau diakui oleh rekan sebagai teman terbaik di unit. Selain itu, orang juga harus didorong untuk membuat keputusan berdasarkan emosi seperti rasa takut, marah atau kesenangan. Banyak tujuan dikejar di tempat kerja bagi pekerja yang baik "merasa". Kegiatan berusaha untuk dihindari oleh pekerja untuk "merasakan" buruk. Alasan di balik adalah pemeriksaan emosional titik di mana emosi masing-masing dihubungkan dengan perilaku adaptif dasar seperti membantu orang lain, pengasingan, mencari tempat kerja yang nyaman dan verbal menyerang seseorang untuk memulai rumor yang tidak benar.

perilaku adaptif membantu seseorang untuk mencoba untuk beradaptasi dengan sebuah perubahan. Namun, tampak jelas bahwa emosi juga dapat memiliki efek negatif. Kebencian dan ketakutan dapat perilaku destruktif dan hubungan. jantung berdetak lebih cepat dan lebih cepat, perut "Tangled", keringat, dan kegelisahan adalah reaksi tubuh yang diprakarsai oleh rasa takut, marah, jijik, geli dan takjub. Sebagian besar aktivitas perubahan yang disebabkan oleh adrenalin, hormon yang diproduksi oleh kelenjar adrenal. Adrenalin memasuki aliran darah ketika sistem saraf simpatik mulai diaktifkan.

1) Emosi Utama

Studi penelitian telah mengidentifikasi delapan emosi primer utama: takut, terkejut, sedih, gembira, jijik, marah,antisipasi dan penerimaan. emosi utama kedelapan yang telah disebutkan dapat bervariasi dalam intensitas. rasa sakitnya misalnya, dapat berkisar dari ringan sampai

kesedihan mendalam sedih bahwa orang tidak dapat melakukan apa-apa. Bentuk lembut suasana hati yang disebut emosi (mood). Suasana adalah keadaan emosional intensitas rendah dan durasi yang panjang. Suasana hati yang ringan bertindak sebagai faktor emosional yang mempengaruhi perilaku setiap hari. Emosi biasanya berlangsung untuk jangka waktu yang singkat, seperti menit atau jam. Atmosfer adalah sering berlangsung untuk jangka waktu yang lebih lama, seperti jam atau hari. Sebagai contoh, ketika seorang rekan adalah suasana hati yang marah, ia dapat bereaksi dengan marah untuk setiap permintaan untuk berpartisipasi dalam tugas tertentu. Ketika orang-orang yang sama berada dalam suasana hati yang baik, ia akan mengerti semua permintaan. Selain emosi utama adalah emosi sekunder seperti agresi atau emosi lainnya, cinta, kekaguman, penyesalan, bahagia, optimis, dan kecewa. Ada juga campuran emosi. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin merasa rasa kesenangan dan takut bahwa seorang rekan yang tidak seperti harus ditolak. Hasilnya mungkin adalah harapan bahwa karyawan akan dihentikan karyawan berikutnya.

2) Ekspresi

ekspresi emosi yang paling dasar tampaknya menjadi hal yang umum. Orang yang buta sejak lahir memiliki sedikit kesempatan untuk mempelajari ekspresi emosi dengan mengamati orang lain. Namun, meskipun buta, mereka menggunakan ekspresi wajah yang sama dari orang lain untuk menunjukkan sukacita, kesedihan, kemarahan, kebencian, dan sebagainya.

3) Bahasa Tubuh:

Mimicking studi komunikasi dipelajari melalui gerak tubuh, postur, gerakan dan ekspresi wajah yang disebut kinesika (kinestetik). Hal ini lebih sering disebut "bahasa tubuh." Ahli dalam Bargh psikologi dan Chartrand mengidentifikasi aspek bahasa tubuh yang mereka sebut" efek bunglon (efek bunglon). "Hal ini mengacu pada fakta bahwa orang sering tidak sadar meniru postur, gaya dan ekspresi wajah orang dengan siapa mereka berinteraksi.4) Umpan-Balik Wajah

Berdasarkan penelitian, aktivitas emosional menyebabkan perubahan ekspresi wajah diprogram. sensasi wajah memberikan informasi ke otak yang membantu kita menentukan apa yang spesifik emosi yang kita rasakan. ni ini disebut hipotesis umpan balik wajah. negara Hipotesis ini yang memiliki ekspresi wajah dan mengetahui itu akan menghasilkan pengalaman emosional. Ekman yakin bahwa "bentuk ekspresi" (membuat wajah) benar-benar dapat menyebabkan emosi. Dalam satu studi, otot-by-otot peserta dipandu tentang bagaimana mengatur ekspresi wajah mereka untuk menunjukkan rasa terkejut, jijik, marah, takut, dan sukacita.

Sementara ekspresi wajah diajarkan, peserta dipantau dalam reaksi tubuh. Percobaan ini menunjukkan bahwa "membuat wajah" untuk perubahan dalam sistem saraf otonom seseorang (misalnya, denyut jantung, suhu kulit, dll). Istilah ini juga menghasilkan reaksi-to berbeda misalnya tubuh, wajah detak jantung meningkat marah, sedangkan bagian bawah marah denyut jantung. Rangkaian penelitian ini menunjukkan bahwa tidak hanya emosi yang mempengaruhi ekspresi. Istilah ini juga dapat mempengaruhi emosi.

b. Kerja emosional

Mengelola emosi disebut kerja emosional untuk kompensasi. Dalam organisasi, tenaga kerja mungkin melibatkan peningkatan emosional, memalsukan atau emosi menekan untuk mengubah ekspresi emosional. Aturan atau peraturan tentang harapan mengenai ekspresi emosional dapat diperoleh dengan observasi atau rekan dinyatakan dalam pemilihan atau pelatihan. Meskipun pekerjaan emosional dapat efektif sebagai organisasi, mungkin ada efek pada karyawan. Beberapa studi telah menemukan bahwa emosi (misalnya, pengelolaan tenaga kerja emosional) adalah ikan besar kekuatan menghasilkan stres dan kelelahan (kelelahan). Asumsinya adalah bahwa pengelolaan emosi membutuhkan usaha, waktu dan tenaga.

upaya yang mengatur emosi, sesuatu yang sangat pribadi, akan menemukan penolakan, skeptisisme dan ketidaknyamanan dalam karyawan mereka disebut organisasi atau perusahaan. Ada dua cara bagi seseorang untuk mengelola emosi mereka: apa yang akan yang disebut dengan akting, mengatur dimana ekspresi emosional individu, dan melalui tindakan yang mendalam, di mana orang merasa perubahan ingin mengekspresikan emosi yang dimau. kedua cara ini, baik dalam deep acting maupun surface acting yang, ada upaya sadar sedang diaplikasikan. Dalam dunia profesional atau dunia kerja di mana peristiwa negatif sering, ada kemungkinan kerja yang lebih emosional. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dan regulasi lebih tenaga kerja emosional, semakin besar stres dan burnout. Jumlah tenaga kerja emosional tergantung tuntutan terkait dengan peningkatan stres psikologis yang terlibat dalam mengelola emosi. Ma najer menyadari dampak negatif yang mungkin tenaga kerja emosional (misalnya, penarikan, sikap buruk, depresi)

untuk memberikan dukungan, bimbingan, pelatihan, dan bimbingan untuk mengatasi. tenaga kerja emosional masih bidang studi baru, tetapi diketahui bahwa emosi memainkan peran penting dalam kehidupan organisasi.

Wibowo (2014: 75) menyatakan membicarakan emosi biasanya tidak dilakukan sebagai istilah yang berdiri sendiri. Terdapat tiga istilah saling berkaitan yang ada di antara memberi kesan, emosi dan perasaan. Menjejaskan adalah istilah generik yang merangkumi perasaan yang luas yang dialami oleh rakyat. Manakala emosi adalah perasaan yang kuat ditujukan kepada seseorang atau sesuatu. Sementara itu, suasana itu mungkin perasaan yang kurang kuat emosi dan kurang galakan kontekstual. Moods boleh lebih atau kurang bermakna tembaga atau perasaan.

2. Dimensi Emosi

a. Menurut Robbins dalam catatan bukunya memperlihatkan adanya tiga dimensi emosi, yaitu *Variety*

banayk terdapat varian emosi , tapi yang penting adalah penentuan kategori yang positif dan negatif. emosi positif, seperti kebahagiaan dan harapan, menunjukkan evaluasi atau perasaan menyenangkan. emosi negatif, seperti marah atau benci, dengan kata lain. Butuh diinggat bahwa emosi tidak bisa netral, netral adalah non-emosional. Namun, kebanyakan orang lebih menunjukkan emosi negatif daripada positif. Selain itu, banyak variasi emosi, mengidentifikasi enam emosi yang universal atau umum, yaitu: *anger* (kemarahan), *happiness* (kebahagiaan), *fear* (takut), *sadness* (kesedihan), *disgust* (muak), dan *surprise* (terkejut).

b. Intensity

Orang memiliki reaksi yang berbeda terhadap impuls emosional tentang kepribadian individu. Pada kesempatan yang lain, ketika hasil dari persyaratan kerja. rang bervariasi dalam kemampuan mereka untuk mengekspresikan intensitas mereka. Pekerjaan membuat intensitas yang berbeda sebagai tuntutan *emotional labor*.

3. Tipe Emosi

Orang banyak mengalami emosi dan berbagai kombinasi emosi, tetapi semua mempunyai dua tampilan umum. *Pertama*, emosi membangkitkan evaluasi global (dinamakan *coreeffek*) bahwa sesuatu adalah baik atau buruk, bermanfaat atau berbahaya, didekati atau dihindari. *Kedua*, semua emosi menghasilkan beberapa tingkat penggiatan. Tetapi mereka sangat berubah-ubah dalam penggiatan tersebut, yaitu seberapa banyak mereka meminta perhatian kita dan memotivasi kita untuk bertindak.

4. Emotional Labor

Wibowo menyatakan Berhubungan dengan *afek* semakin meningkat dalam perilaku organisasi adalah *emotional labor*. Setiap pekerja mengeluarkan fisik dan *mental labor* ketika mereka menempatkan badannya dan kapabilitas kognitifnya *emotional labor*. *Emotional labor* adalah suatu situasi dimana pekerja menyatakan secara organisasional emosi yang diharapkan selama transaksi interpersonal di pekerjaan. Konsep *emotional labor* awalnya dikembangkan dalam hubungan dengan pekerjaan pelayanan. Tetapi *emotional labor* juga relevan pada hamper setiap pekerjaan. Tantangan sebenarnya timbul ketika pekerja harus melakukan satu emosi sambilmerasakan adanya emosi lainnya (Wibowo, 2014).

Disparitas ini dinamakan *emotional dissonance*, yang merupakan ketidak konsistenan antara emosi yang dirasakan orang dengan emosi yang mereka rancang. *Emotional labor* menciptakan dilema bagi pekerja. Sering terjadi kita harus bekerja dengan orang yang tidak kita sukai. Mungkin kita pertimbangkan kepribadian mereka pembawaannya kasar. Mungkin kita tahu mereka telah mengatakan sesuatu hal negative tentang kita dibelakang kita. Bagaimana pun pekerjaan kita memerlukan interaksi dengan orang tersebut atas dasar hubungan regular. Maka kita dipaksa berpura-pura bersahabat. Untuk mengatasi masalah tersebut yang dapat dilakukan adalah dengan memisahkan emosi dalam *felt* atau *displayed emotion*. *Felt emotion* adalah emosi *actual individual*, sedang *displayed emotion* adalah emosi yang diharapkan organisasi untuk ditunjukkan pekerja dan dipertimbangkan sesuai.



BAB IV

SISTEM DAN MODEL PERILAKU ORGANISASI

Sistem Perilaku Organisasi

Bagian ini akan membicarakan konsep-konsep dasar yang memperlihatkan bagaimana semua factor perilaku itu dapat dikombinasikan untuk mengembangkan suatu organisasi yang efektif. Kita akan mendiskusikan elemen-elemen yang saling berhubungan dari system perilaku organisasi, mempresentasikan model-model alternative dari perilaku organisasi dan menyimpulkan dengan membandingkannya dengan organisasi-organisasi yang mendasarkan teori-Z.

Organisasi-organisasi itu dapat mencapai tujuannya dengan menciptakan, mengoprasionalkan dan

mengkomunikasikan system perilaku organisasi. Elemen-elemen yang mendasari system ini tercakup dalam filosofi perilaku organisasi dimana seorang manejer akan mempertimbangkan dua premis yaitu diskriptif tentang kenyataan dan premis nilai. Premis kenyataan berupa pandangan kita yang diskriptif tentang perilaku dunia yang diperoleh dari penelitian ilmu perilaku dan pengalaman-pengalaman pribadi. Umpamanya, anda tidak akan melemparkan kamera yang mahal dari lantai sepuluh sebuah gedung, karena anda percaya bahwa gravitasi akan menariknya ke bawah menghempas bumi dan anda tentu tidak menghendaki hal seperti itu terjadi. Premis kenyataan serupa ini diperoleh dari pengalaman belajar selama hidup yang selanjutnya akan membimbing perilaku kita. Sedangkan premis nilai, dipihak lain, mewakili pandangan kita tentang sesuatu yang lebih disenangi dari sasaran tertentu. Jika anda ternyata tidak menyukai hasil kerja sebuah kamera, mungkin anda lebih suka membuangnya dari gedung berlantai sepuluh. Anda tetap masih mengakui kenyataan adanya premis gravitasi, tetapi sekarang premis nilai anda telah berubah. Dalam ilustrasi ini, premis-premis nilai merupakan variable kepercayaan yang kita pegang teguh tapi masih dalam control kita. Manusia selalu membawa tujuan-tujuan psikologis, social dan ekonomi ke dalam organisasinya, yang mereka ekspresikan secara individual maupun kolektif. Semua kepentingan yang berbeda ini datang bersamaan dan dikombinasikan kedalam satu system social di tempatkerja.

Filosofi organisasi dan sasaran-sasarannya diimplementasikan dalam sebuah kepemimpinan yang akhir-akhir ini makin bertambah partisipatif sifatnya. Para pemimpin ini membuat kebijakan resmi, struktur dan prosedur untuk mempermudah pencapaian sasaran. Tapi mereka juga perlu menyadari adanya kebiasaan-kebiasaan informal dalam organisasi yang didukung oleh para

karyawan sebagai norma-norma yang positif. Secara bersamaan, organisasi-organisasi formal dan informal ini saling merekatkan menjadi ikatan sebuah institusi yang merupakan tim kerja yang efektif. Berikut ini ada beberapa contoh pertanyaan-pertanyaan terpilih sebagai elemen-elemen filosofi organisasi perusahaan:

- Kita selalu terlibat dalam peningkatan kualitas, pertimbangan biaya dan efektifitas dan kecanggihan teknologi
- Karyawan harus saling membantu dengan pertimbangan, kepercayaan, dan hormat
- Tiap karyawan itu bernilai, unik dan memberikan kontribusi bagi perusahaan
- Kekompakan sebuah tim harus bisa melebihi hasil kerja masing-masing anggota yang dijumlahkan dan para anggota harus bisa dipercaya dan berdedikasi kepada tim
- Inovasi adalah esensi dari perusahaan
- Komunikasi yang terbuka itu penting buat pencapaian sukses
- Keputusan-keputusan sebaiknya dicapai secara partisipatif

Filosofi, sasaran-sasaran, tipe kepemimpinan dan karakteristik dari organisasi-organisasi formal dan informal ini supaya dikomunikasikan dengan para karyawan agar mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan menerima penilaian obyektif dari hasil kerja mereka. Rupanya diperlukan adanya system operasional yang bisa membimbing perilaku karyawan, untuk meramalkan penampilan organisasi, dimana didalam system ini dimasukkan juga proses penilaian dan pemberian penghargaan kepada para karyawan.

Sistem sosial ditempat kerja

Sistem operasional didalam organisasi berinteraksi dengansikap para karyawan dan faktor-faktor spesifik yang situasional untuk memberikan motivasi khusus pada setiap karyawan dalam waktu tertentu. Jika satu dari ketiga factor tersebut system operasional, sikap atau situasi berubah maka motivasi mereka juga akan berubah. Karena proses interaksi ini, para peimimpin perlu mempelajari bagaimana memenej motivasi karyawan yang bisa berubah itu. Umpamanya, jika prosedur tertentu dalam organisasi secara abitrasi berubah, tapi sikap dan situasi masih tetap sama, motivasi bisa saja berubah dan menimbulkan hasil yang berbeda. Pokoknya, jika keseimbangan sosial itu terganggu, efeknya cepat atau lambat akan terlihat. Hasil dari system perilaku organisasi yang efektif adalah peningkatan motivasi, yang jika digabung dengan kemampuan dan keterampilan karyawan akan meningkatkan produktivitas mereka.

Kesuksesan karyawan yang bekerja dengan motivasi tinggi akan melebihi kesuksesan rata-rata para karyawan yang bekerja disitu. Motivasi ini ternyata mampu membina hubungan yang saling membantu antara manejer dengan karyawan, dimana mereka bisa saling mempengaruhi dan saling menguntungkan.

Model-Model Dalam PO

Organisasi- organisasi/ perusahaan-perusahaan itu berbeda dari kualitas pengembangan perilaku organisasinya. Perbedaan ini disebabkan oleh adanya model-model yang berbeda dalam perilaku organisasinya yang mendominasi pemikiran manajemen dari organisasi bersangkutan. Model yang dipraktekkan oleh manejer biasanya bersumber pada asumsinya tentang manusia yang mengarahkan interpretasinya tentang berbagai peristiwa dalam manajemen. Hal inilah yang secara kuat membimbing perilaku manajerialnya, dimana dia bertindak berdasarkan apa yang dipikirkannya.

Dalam bagan ini kita akan mendiskusikan empat model dalam perilaku organisasi yaitu Autokratik, Kastodial, Supportif, dan Kolegial, yang secara singkat dapat digambarkan sebagai berikut:

	Autokratik	Kastodial	Supportif	Kolegial
Dasar Dan Model	Kekuasaan/Kekuatan	Sumber-Sumber	Kepemimpinan	Kemitraan
Orientasi Manajerial	Kewenangan	Ekonomi Uang	Bantuan	Kerja Tim
Orientasi Karyawan	Kepatuhan	Keamanan & Keuntungan	Prestasi Kerja	Perilaku Yang Bertanggung Jawab
Hasil Psikologis Pada Karyawan	Ketergantungan Pada Atasan	Ketergantungan Pada Organisasi	Partisipasi	Disiplin Diri
Kebutuhan Karyawan Yang Terpenuhi	Kebutuhan Pokok Keluarga (Nafkah Hidup)	Keamanan	Status Dan Pengakuan	Aktualisasi Diri
Hasil/Prestasi Kerja	Minimal	Kooperatif	Dorongan Kerja Yang Terpacu	Antusiasme Sedang

Model Autokratik

Mereka yang dalam posisi pemimpin harus memiliki kekuasaan untuk memerintah, dimana karyawan yang tidak mengikuti perintahnya bisa dihukum. Orientasi manajerial yang autokratik ini bersuasana formal, official dan berdasarkan kewenangan. Manajemen begitu yakin tentang hal-hal yang baik buat perusahaan sehingga kewajiban karyawan hanya mengikuti perintah. Manajemen yang mengerjakan pemikiran/ konsep-konsep sedangkan karyawan tinggal mematuhi perintah, sehingga manajemen serupa ini melakukan kontrol yang ketat. Orientasi karyawan adalah kepatuhan kepada atasan bukan rasa hormat kepada manajer.

Akibat psikologisnya terjadi ketergantungan karyawan kepada atasan dengan prestasi kerja yang minimal, sekedar untuk memperoleh upah kerja yang dapat mencukupi kebutuhan pokok keluarganya. Tentu saja masih ada karyawan yang memiliki motivasi internal tertentu, atau secara pribadi menyukai atasan Karena percaya bahwa atasannya itu pemimpin yang dilahirkan, atau Karen afaktor-faktor lain, mereka bisa menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik. Model autokrati ini masih berguna untuk menyelesaikan tugas, tidak selamanya gagal, karena dalam prakteknya model ini tidak se-ekstrim itu. Kelemahan model ini yaitu tingginya biaya sumber daya manusia. Oleh karena itu model ini bisa diterima sebagai alternatif yang lebih baik dan masih berguna dengan persyaratan tertentu, misalnya kalau perusahaan sedang dalam krisis.

Model Kastodial

Pada model autokratik karyawan tidak berani bicara dengan atasan meskipun banyak yang ingin mereka katakan. Mereka beraninya bicara dibelakag atau kalau sudah keluar dari perusahaan atau sudah kehilangan kesabaran. Pada umumnya mereka merasa terancam, frustasi dan marah

kepada anggota keluarganya sendiri atau kadang-kadang kepada tetangganya. Akibatnya masyarakat sekitarnya bisa ikut terganggu karena problem ditempat kerja ini.

Untuk memberikan kepuasan terhadap kebutuhan karyawan akan rasa aman, dimulailah oleh beberapa perusahaan program kesejahteraan yang pada awalnya lebih bersifat paternalisme. Kemudian diikuti dengan berbagai bonus yang memberikan perasaan aman pada mereka, yang diperkuat oleh dukungan organisasi-organisasi buruh/karyawan dan pemerintah. Sistem inilah yang kemudian dikenal dengan model kastodial dalam perilaku organisasi. Tentu saja suksesnya model ini tergantung dari adanya sumber-sumber ekonomi. Jika perusahaan tidak memiliki cukup kekayaan untuk membayar pensiun dan bonus lainnya, perusahaan tidak bisa mempraktekkan model kastodial dengan baik. Bisa dimengerti kalau dalam model ini orientasi manajerial dalam bentuk uang dianggap penting untuk membayar gaji dan bonus lainnya. Karena kebutuhan fisik sudah terpenuhi maka yang terjadi motifasi lainnya untuk karyawan adalah kebutuhan akan rasa aman.

Pendekatan kastodial ini mengajak karyawan pada ketergantungan kepada organisasi. Dari pada tergantung kepada atasan untuk sekedar memenuhi kebutuhan pokok keluarga, lebih baik tergantung kepada organisasi untuk perasaan aman dan kesejahteraan mereka. Para karyawan bekerja dalam suasana kastodial secara psikologis terlalu mendambakan penghargaan dan bonus. Akibatnya mereka betah puas dan bahagia, tapi kurang kuat motivasinya sehingga hanya memberikan kooperasi yang pasif saja. Seperti pada model autokratik, model kastodial juga tidak ekstrim dalam prakteknya, karena model ini memiliki kekurangan yang nyata yaitu hampir seluruh karyawan, produktifitasnya hanya sekitar kapasitas rata-rata, tidak ada motifasi untuk meningkatkan produktifitas mereka meskipun mereka mampu, sehingga perlu dicari model lain

yang lebih baik, meskipun model kastodial ini sudah cukup baik dalam memberikan rasa aman pada karyawan.

Model supportif

Model supportif ini tergantung pada kualitas kepemimpinan, bukannya pada kekuasaan maupun uang. Melalui kepemimpinan ini manajemen memberikan suasana yang dapat membantu perkembangan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi sesuai dengan kapasitasnya. Pemimpin disini berasumsi bahwa para karyawan itu tidak pasif dan tidak menentang kemauan organisasi, tapi mereka bisa berbuat begitu karena tidak adanya suasana supportif ditempat kerja. Mereka sebetulnya mau bertanggung jawab dan mengembangkan kemampuan untuk membantu kalau manajemen mau memberi mereka kesempatan. Oleh karena itu orientasi manajrial disini yaitu dengan memberikan bantuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, dari pada sekedar memberikan bantuan kenaikan upah/bonus seperti yang dilakukan pada pendekatan kastodial. Karena manajemen itu membantu karyawan dalam pekerjaan maka hasil psikologisnya yaitu perasaan berpartisipasi dan keterlibatan dalam tugas organisasi. Mereka lebih kuat termotifasi daripada pada model-model sebelumnya, karena kebutuhan mereka akan status dan pengakuan lebih terpenuhi disini. Jadi mereka memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja, sedangkan peranan manajer disini adalah membantu karyawan untuk mengatasi masalah-masalah mereka dan menyelesaikan pekerjaan mereka. Model supportif ini bermanfaat buat karyawan dan manajer dan telah diterima secara luas oleh para manajer di Amerika Serikat. Dalam salah satu penelitian dikalangan manajer kelas menengah telah dilaporkan bahwa 90% diantara mereka setuju dengan idea dasar dari pendekatan supportif dalam perilaku organisasi (Leidecker & Hall, 1974). Tentu saja pernyataan persetujuan secara verbal dengan idea supportif ini tidak berarti bahwa mereka semua

mempraktekkan pendekatan ini secara teratur atau efektif. Langkah dari teori kepraktek itu tidaklah mudah. Model supportif dalam perilaku organisasi ini cenderung efektif pada bangsa-bangsa yang kaya sebab model ini dapat membangkitkan semangat karyawan untuk memenuhi berbagai kebutuhan mereka. Model ini kurang di aplikasikan pada bangsa-bangsa yang sedang berkembang karena kebutuhan-kebutuhan sekarang para karyawan dan keadaan sosialnya kerab kali sangat berbeda.

Model Kolegial

Pengembangan lebih lanjut yang berguna dari model supportif ialah model kolegial. Ini merupakan konsep sebuah tim. Model kolegial ini terutama berguna dalam laboratorium riset dan lingkungan kerja yang sama. Model ini kurang manfaatnya dalam produksi ban berjalan, karena suasana kerja yang kaku membuat model ini sukar berkembang disana. Model ini lebih bermanfaat pada pekerjaan yang tidak terprogram, lingkungan intelek dan pekerjaan dengan kebebasan yang luas. Dalam lingkungan-lingkungan lainnya, manajemen kerap kali menemukan bahwa model-model lain bisa lebih berhasil.

Model kolegial ini tergantung dari kemampuan manajemen membangun perasaan kemitraan dengan para karyawan. Hasilnya, para karyawan merasa dibutuhkan dan berguna. Mereka merasa bahwa para manajer juga membantu sehingga mereka mudah menerima dan menghormati peranan manajer dalam organisasi. Manajer lebih di lihat sebagai mitra kerja daripada sebagai atasan. Orientasi manajerial di sini itu kerja dalam tim di mana manajemen bertindak sebagai pelatih yang membentuk tim yang lebih baik. Sedangkan respons dari karyawan pada situasi seperti ini yaitu rasa tanggung jawab. Umpunya, karyawan menghasilkan kerja yang berkualitas bukan karena manajemen memerintahkan demikian atau inspektur akan

menangkap mereka kalau mereka tidak berbuat demikian, tapi karena merasa sendiri adanya kewajiban untuk memberikan orang-orang lain dengan kualitas yang baik. Hasil psikologis dari pendekatan kolegial ini buat karyawan yaitu adanya di siplin diri. Dalam lingkungan seperti ini normalnya para karyawan merasakan derajat kepuasan tertentu, telah memberikan kontribusi yang berguna dan aktualisasi diri. Aktualisasi diri ini akan menuju kepada antusiasme yang sedang dalam penampilan kerja.

3. Konklusi tentang model-model dalam perilaku organisasi

Beberapa konklusi sekarang perlu dibuat tentang model-model dalam perilaku organisasi. Model-model ini dalam prakteknya, merupakan sesuatu yang bisa berubah secara evolusioner; sesuatu yang didasarkan pada nilai-nilai tambah; sesuatu yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan karyawan; sesuatu yang dapat mengikuti kecenderungan menuju model-model yang lebih baru; dan sesuatu di mana salah satu model dapat diaplikasikan dengan sukses pada situasi-situasi tertentu.

- Penunggunaan bertahap

Penggunaan manajerial dari model-model ini cenderung untuk berubah secara bertahap, khususnya terlihat pada organisasi/perusahaan dengan skala besar. Jika pengetahuan atau pengertian kita tentang perilaku manusia bertambah atau kalau ada perkembangan baru kondisi sosial masyarakat maka secara pelan-pelan juga terjadi perubahan kepada model-model yang lebih baru. Suatu kekeliruan adanya anggapan bahwa salah satu model adalah yang terbaik dan bisa bertahan dipraktikkan untuk jangka waktu lama. Kekeliruan ini biasanya dibuat oleh beberapa manajer yang semula merasa cocok dengan model autokratik dan model kastodial yang kemudian mereka mandek secara psikologis dengan kedua model ini, dan sukar merubah praktek ini kalau keadaan lain menuntut perubahan. Pada

event-event tertentu model supportif bisa juga terbatas penggunaannya. Pokoknya tidak ada model terbaik yang permanen karena yang terbaik itu selalu tergantung dengan pengetahuan kita tentang perilaku manusia yang dihadapi dan situasi yang mempengaruhi pada waktu itu. Tantangan utama buat manajemen adalah mengidentifikasi model yang tepat pada waktu digunakan dan kemudian menetapkan efektifitasnya pada saat ini. Dalam prakteknya, manajer mempunyai dua tugas penting di sini yaitu memperoleh pegangan nilai-nilai baru pada waktu berfikir untuk merubah model serta belajar dan mengaplikasikan keterampilan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut.

- Pertambahan nilai

Nilai-nilai kemanusiaan yang dihasilkan dari model-model tersebut diatas sangat berbeda dengan nilai-nilai ekonomis didalam organisasi/perusahaan ekonomi membicarakan tentang alokasi sumber daya yang terbatas, dimana seseorang atau sekelompok orang tidak memperolehnya demi orang atau kelompok lain yang mendapatkannya. Oleh karena itu nilai-nilai ekonomis itu bersifat alokatif, sedangkan nilai-nilai kemanusiaan itu bersifat nilai tambah. Umpamanya tentang pendidikan, orang-orang yang memperolehnya tidak menghilangkan keilmuan orang lain dibidang yang sama (ilmu yang kita berikan kepada orang-orang lain tidak hilang). Jadi pertambahan nilai itu terbina sendiri, artinya diciptakan dalam diri individu atau kelompok itu sendiri sebagai hasil dari sikap dan gaya hidup mereka.

Nilai-nilai kemanusiaan seperti keberhasilan dan perkembangan diri termasuk dalam jenis pertmbahan nilai ini. Contohnya, untuk memberikan kepuasan pada karyawan A tidak perlu dengan mengambilnya dari karyawan B. Untuk memberikan kepuasan pada departemen C tidak perlu mengambilnya dari departemen D demikian juga harga diri

karyawan dapat dibina tanpa harus mengambilnya dari orang-orang lain. Tentu saja ada beberapa pengecualian dalam pengetrapannya, mengingat cukup banyak peristiwa-peristiwa dalam organisasi yang bersifat alokatif. Oleh karena itu dalam pengetrapan model-model tersebut diatas supaya berhati-hati. Umpamanya dalam kepuasan kerja, pengetrapan model-model supportif dan kolegal secara berhati-hati dalam memberikan kepuasan kepada hampir semua orang di perusahaan yang bersangkutan.

- Hubungan dari model-model dengan kebutuhan manusia

Konklusi kedua ialah keempat model yang telah didiskusikan dimuka ternyata mempunyai hubungan dengan kebutuhan manusia. Model-model baru telah dikembangkan untuk melayani kebutuhan yang berbeda yang dianggap penting pada waktu itu. Umpanya, model kastodial ditujukan untuk kepuasa karyawan dalam kebutuhan akan rasa aman. Ini berarti meningkat satu langkah diatas model autokratik yang dapat memenuhi kebutuhan pokok keluarga tapi tidak memenuhi kebutuhan akan rasa aman. Demikian juga model supportif yang mengusahakan pemenuhan kebutuhan yang lain seperti afiliasi dan harga diri yang tidak dapat dipenuhi oleh model kastodial.

Sejumlah orang beranggapan bahwa penekanan pada salah satu model dalam perilaku organisasi otomatis merupakan penolakan pada model-model lain. Anggapan Tersebut tentu saja keliru sebab penggunaan model supportif tidak berarti meninggalkan praktek kastodial yang melayani terpenuhinya kebutuhan akan rasa aman. Hanya disini, praktek kastodial merupakan prioritas kedua, karena kebutuhan para karyawan yang harus dipenuhi telah meningkat. Dengan kata lain, model supportif lebih tepat digunakan disini karena kebutuhan pokok keluarga dan rasa aman telah dipenuhi melalui model-model sebelumnya, yang disini digunakan sebagai pelengkap.

-Meningkatkan penggunaan beberapa model

Konklusi ketiga ialah adanya kecendrungan bahwa penggunaan model supportif dan kolegial akan berlanjut lebih lama. Dengan para manajer puncak dari perusahaan-perusahaan raksasa yang kompleks tidak dapat lagi berlaku tradisional authoritarian secara efektif. Karena mereka tidak tahu lagi semua yang terjadi di dalam organisasinya, merekalah arus belajar untuk mempercayakan kepada tenaga-tenaga ekspert yang lebih dekat dengan masalah-masalah operasional. Lagi pula, dengan model autokratik para karyawan tidak siap untuk dimotivasi menjalankan tugas-tugas intelektual yang kreatif. Jadi hanya dengan model-model yang lebih baru yang bisa menawarkan kepuasan pemenuhan kebutuhan akan harga diri, autonomi dan aktualisasi diri.

-Kemungkinan penggunaan semua model

Konklusi keempat ialah adanya kenyataan bahwa meskipun ada satu model yang paling sering digunakan pada waktu-waktu tertentu, beberapa penggunaan model-model lain masih tepat untuk dilaksanakan. Pengetahuan dan keterampilan para manajer itu bervariasi. Peranan yang diharapkan para karyawan juga berbeda tergantung pada riwayat kulturalnya. Kebijakan dan kehidupan organisasi-organisasi juga bervariasi. Yang paling penting, kondisi tugas masing-masing karyawan berbeda pula. Beberapa pekerjaan yang mungkin hanya rutin, keterampilan rendah dan sangat terprogram, hamper seluruhnya ditentukan oleh kewenangan yang lebih tinggi dan akan memberikan penghargaan materi dan keamanan (model-model autokratik dan kastodial). Sedangkan pekerjaan-pekerjaan lain yang tidak terprogram dan intelektual, memerlukan kerja dalam tim dan motivasi diri yang kuat. Mereka ini biasanya memiliki respons terbaik pada pendekatan-pendekatan supportif dan kolegial!. Oleh karena itu, keempat model mungkin akan terus

digunakan. Secara umum, setiap model baru dalam perilaku organisasi membuka kesempatan untuk pengusulan sebuah model yang lebih maju sebagai peningkatan dan kelihatannya.

A. Pengembangan Model PO

Setelah kita membicarakan berbagai model dalam perilaku organisasi, dan sesuai dengan tuntutan modernisasi manajemen dimasa depan, masih terbuka kemungkinan untuk mengembangkan model-model yang telah ada. Untuk maksud tersebut kita batasi dulu pengertian model, yang disini dimaksudkan sebagai abstraksi dari realitas, yaitu penyederhanaan representasi dari beberapa fenomena dunia nyata. Ada tiga tingkatan dalam perilaku organisasi dimana analisa tersebut dimulai dari tingkatan individu bergerak menuju ketinggian system organisasi dimana kita selalu menambahkan pengertian tentang perilaku organisasi kedalam analisa tersebut. Ketiga tingkatan tersebut tersusun seperti sebuah bangunan, dimana setiap tingkat dibangun di atas tingkat sebelumnya. Dalam pengembangan model ini ada tiga variabel penting yang terlibat dalam perilaku organisasi yaitu:

-VariabelTergantung ("*Dependent Variable*") Sebuah respons yang dipengaruhi oleh variable bebas.

-VariabelBebas ("*Independent Variable*") Sebuah variabel yang dianggap sebagai penyebab timbulnya perubahan pada variable tergantung.

-Variabel Antara ("*Moderating Variable*") SebuahVariabel yang mengurangi/mempengaruhi efek dari variable bebas terhadap variable tergantung.

a) Variabel Tergantung yang penting dalam pengembangan model perilaku organisasi yaitu produktifitas (prestasi kerja yang efektif dan efisien), absen kerja, pindah atau

pemutusan kerja dan kepuasan kerja (ada yang memasukkan juga stress di tempatkerja).

Produktifitas

Organisasi/perusahaan dikatakan produktif kalau mencapai sasarannya secara efektif dan efisien (memenuhi kebutuhan organisasi dengan biaya yang rendah). Karena pentingnya produktifitas dalam perilaku organisas ini, kita ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi efektifitas dan efisiensi individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan.

Absen Kerja

Biaya tahunan yang diderita oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dan Kanada karena masalah absen-kerja ini masing-masing diperkirakan 40 dan 12 milyar dolar (\$US). Satu hari absen dari seorang tenaga administrasi/produksi secara rata-rata bisa merugikan perusahaan sampai 100 dolar karena menurunnya efisiensi dan meningkatnya pekerjaan/atasan/pegawai (*The Wall Street Journal, 1986*). Olehkarenaitu, menurunkan angka absen kerja serendah mungkin menjadi sangat penting buat setiap perusahaan disana. Akan menjadi sulit buat perusahaan untuk beroperasi dengan lancar kalau banyak karyawan tidak masuk kerja, bahkan pengambilan keputusan bisa tertunda karena hal itu.

Pada perusahaan-perusahaan dengan teknologi ban berjalan, absen kerja tidak hanya akan mengganggu mengganggu kelancaran produksi, bahkan lebih drastic lagi, menurunkan kualitas produk berakhir dengan ditutupnya fasilitas produksi kalau banyak karyawan dibagian produksi ini yang tidak masuk kerja. Tetapi apakah semua absen kerja itu berkahir buruk? Ternyata ada beberapa pengecualian, bahkan ada perusahaan yang bisa

diuntungkan kalau ada karyawan yang memilih untuk tidak masuk kerja dari pada dipaksakan masuk. Umpamanya pada karyawan yang menderita kelelahan atau stress berat, yang jelas akan menurunkan produktifitasnya. Atau pada pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kewaspadaan, seperti ahli bedah atau pilot, akan lebih baik atau lebih menguntungkan buat perusahaan jika mereka tidak masuk kerja dari pada menunjukkan penampilan kerja yang jelek kalau dipaksakan masuk. Biaya besar yang mungkin juga terjadi karena kecelakaan akan dapat dicegah. Demikianjuga di kalangan manajer,

Lebih baik absen daripada kerja tetapi membuat keputusan yang jelek karena stress berat.

PindahKerja

Tingginya angka pindah kerja pengunduran diri dari pekerjaan) pada sebuah Perusahaan berarti meningkatnya program rekrutmen, seleksi dan biaya pelatihan. Juga berarti terputusnya aktifitas perusahaan yang sudah berjalan efisien karena perginya karyawan yang telah menguasai dan berpengalaman dibidang itu dan karena persiapan untuk mencari gantinya yang sesuai. Sekalipun begitu semua perusahaan pernah mengalami hal ini, bahkan kadang-kadang menguntungkan, kalau yang mengundurkan diri itu tenaga-tenaga yang marjinal, yang tidak bisa dikembangkan lagi. Hal ini malah bisa membuka kesempatan pada perusahaan untuk mengganti mereka dengan tenaga-tenaga yang lebih berkualitas, baik dari segi ketrampilan maupun motivasi, sehingga bisa menambah idea-idea yang baru dan segar buat organisasi. Sayangnya, yang mengundurkan diri itu kebanyakan justru orang-orang berkualitas, dimana perusahaan tidak ingin kehilangan mereka.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam pengertian perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut: Sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang seharusnya diterima menurut perhitungannya sendiri. Kepercayaan bahwa karyawan yang puas itu lebih produktif dari pada karyawan yang tidak puas telah menjadi pegangan para manajer bertahun-tahun. Para peneliti di bidang kemanusiaan lalu mengusulkan agar kepuasan ini justru menjadi tujuan resmi sebuah organisasi. Tidak hanya karena kepuasan itu menurunkan angka absen kerja dan pindah kerja, tapi perusahaan juga harus bertanggungjawab untuk memberikan kepuasan instrinsik. Oleh karena itu meskipun kepuasan itu merupakan sikap, bukan perilaku, tetapi penting untuk dijadikan variabel tergantung dalam perilaku organisasi ini.

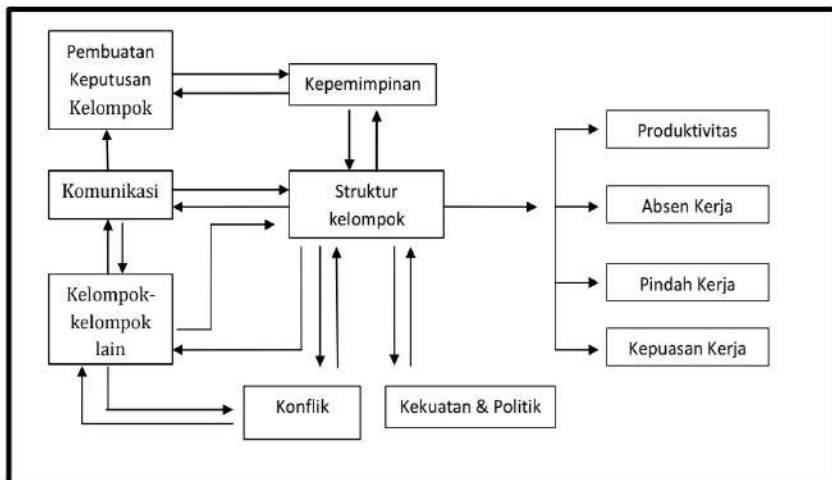
b). Variabel Bebas

Faktor-faktor apa saja yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas, absen-kerja, pindah-kerja dan kepuasan kerja, tentu saja kita akan berpaling kepada variabel bebas ini. Telah lama dipercaya oleh para ahli bahwa perilaku organisasi paling mudah dipelajari sebagai model bangunan yang sangat bertingkat dimana pondasinya adalah pengertian kita tentang perilaku individual.

Variabel-variabel pada tingkat individual

Sering dikatakan bahwa manager itu, tidak seperti orang tua, harus bekerja dengan orang-orang yang telah berumur, bukan sejak kecil. Artinya orang ini telah mendapatkan didikan dan pengalaman dari orang-orang lain yang berhubungan sebelumnya. Hal ini untuk menegaskan bahwa orang-orang tersebut masuk ke dalam organisasi/perusahaan masing-masing dengan karakteristik tertentu yang akan mempengaruhi perilakunya di tempat

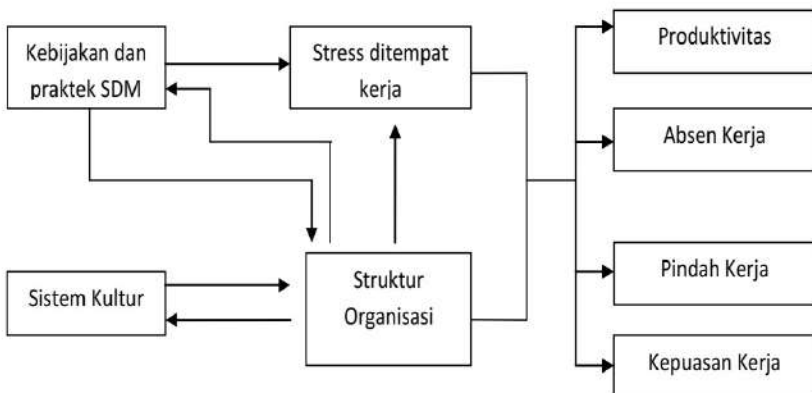
kerja. Lebih jelas dapat disebutkan disini, karakteristik pribadi atau biografik seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, ciri kepribadian, nilai-nilai dan sikapnya, dan tingkat kemampuannya. Karakteristik ini akan mempengaruhinya sewaktu seseorang masukl dalam lingkungan kerja dan yang terpenting harus diingat, bahwa hanya sedikit saja manajemen dapat merubahnya, meskipun kenyataannya karakteristik ini akan punya dampak perilaku karyawan. Masih ada lagi yang perlu disebutkan disini yaitu persepsi, pembuatan keputusan individual, proses belajar dan motivasi. Lebih jelasnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Variabel-variabel pada tingkat Kelompok

Perilaku orang-orang dalam sebuah kelompok itu berbeda atau lebih dari sekedar menjumlahkan perilaku perseorangan dalam caranya masing-masing. Kompleksitas dari model yang akan kita kembangkan lebih terasa lagi karena perilaku orang-orang di dalam kelompok itu berbeda dengan perilaku mereka kalau mereka sedang sendiri atau

sedang di luar kelompoknya. Oleh karena itu, langkah berikutnya untuk lebih mengerti tentang perilaku organisasi yaitu dengan mempelajari perilaku kelompok. Kita perlu mengerti mengenai dinamika perilaku kelompok, dimana orang-orang dalam kelompok itu dipengaruhi oleh corak perilaku yang diharapkan atau menjadi standar yang diterima kelompok. Kita perlu mengerti pula mengenai corak komunikasi, proses pembuatan keputusan kelompok, tipe-tipe kepemimpinan, kekuatan dan politik, hubungan antar kelompok dan tingkatan konflik yang semuanya akan mempengaruhi perilaku kelompok. Lebih jelasnya dapat digambarkan sebagai berikut:



6. Menuju berbagai kemungkinan Model didalam Perilaku Organisasi

Model-model didalam perilaku organisasi memiliki berbagai kemungkinan, tergantung variabel-variabel bebas yang diidentifikasi, variabel-variabel perantara yang diisolasi atau dikontrol, yang kesemuanya bisa mempengaruhi variabel-variabel tergantung produktifitas, absen kerja, pindah kerja dan kepuasan kerja. Juga penting untuk menerangkan mengapa situasi A dapat menyebabkan B, tapi pada situasi A disaat lain dapat menyebabkan C. Ini

berarti bahwa para manajer juga harus mengerti atau mempelajari tentang konsep perubahan dan pengembangan dalam organisasi, yang menunjukkan adanya dinamika perilaku. Oleh karena itu perlu dipelajari juga tehnik-tehnik untuk merubah sikap karyawan, memperbaiki proses komunikasi dan memodifikasi struktur organisasi

Akhirnya, penting juga untuk mengerti tentang hubungan-hubungan antara ketiga tingkat analisa yaitu tingkat individual, tingkat kelompok dan tingkat organisasi. Misalnya, struktur organisasi dihubungkan dengan kepemimpinan yang mempunyai arti bahwa kewenangan dan kepemimpinan itu berkorelasi yaitu manajemen berusaha mempengaruhi perilaku kelompok melalui kepemimpinan. Demikian juga, komunikasi adalah cara dimana orang-orang meneruskan atau menyampaikan informasi, jadi ada hubungan antara perilaku individual dengan perilaku kelompok.



BAB V

PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI

A. Teori Pembentukan Kelompok

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Beberapa teori mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang paling mendasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu, yaitu *propinquity* atau teori kedekatan. Dalam teori ini dikemukakan bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*spatial and geographical proximity*).

Sedangkan George Homans mengemukakan adanya aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi) yang satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

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

1. Teori Keseimbangan (a balance theory of group formation)

Salah satu teori yang agak menyeluruh (*comprehensive*) menggambarkan tentang bagaimana pembuatan kelompok adalah teori keseimbangan (*a balance theory of group formation*), yang dikembangkan Theodore Newcomb. Teori ini mengusulkan bahwa seseorang tertarik pada orang lain berdasarkan sikap bersama dalam menanggapi tujuan yang relevan dengan satu sama lain.

2. Teori Pertukaran (Exchange Theory)

Sebuah teori yang sangat penting dalam memahami pembentukan kelompok, teori ini

memiliki fungsi yang sama dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori kelompok pertukaran didasarkan pada interaksi dan komposisi hadiah - biaya - hasilnya. Sebuah tingkat positif yang minim (yaitu jika pahala lebih besar dari biaya) dari hasil harus ada jika mereka ingin banding atau afiliasi mereka. Hadiah yang datang dari berbagai interaksi mengarah ke berbagai kebutuhan, sementara biaya akan menimbulkan kekhawatiran, frustrasi, tertekan, atau kelelahan. teori lain seperti kedekatan, interaksi, dan keseimbangan juga berperan dalam teori pertukaran ini.

3. Alasan-Alasan Praktis (Practicalities of group formation)

Teori lain dari pembentukan kelompok berdasarkan alasan praktis. Misalnya, karyawan sebuah organisasi dapat dikelompokkan karena alasan ekonomi, untuk keamanan dan alasan sosial lainnya. Karyawan Karyawan- karena alasan ekonomi, bekerja pada sebuah proyek karena mereka dibayar untuk itu, atau mereka digabungkan dalam satu, karena mereka memiliki persyaratan yang sama untuk kenaikan upah. Untuk alasan keamanan, kelompok bersatu untuk menghadapi diskriminasi, pemecatan atau pengobatan unilateral. Alasan sosial yang lain juga dapat menjadi alasan bagi orang untuk kelompok, sejak kehadiran kelompok (afiliasi motif) akan memenuhi kebutuhan sosial.

Dari pemahaman mengenai teori pembentukan kelompok, menurut Reitz, fitur yang luar biasa dari kelompok dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Adanya dua orang atau lebih
- 2) Ada interaksi diantara mereka

- 3) Ada aktivitas membagi beberapa tujuan yang sama
- 4) Mereka melihat dirinya sebagai suatu kelompok

B. Bentuk-Bentuk Kelompok

Sosiolog dan psikolog yang menganalisis perilaku sosial dari orang yang terdapat diorganisasi menggambarkan beberapa perbedaan dalam jenis kelompok sebagai bentuk kelompok:

1. Kelompok Primer (*Primary group*)

Orang pertama yang merumuskan kelompok utama adalah Charles H Cooley (1909) yang berpendapat bahwa kelompok utama adalah kelompok di mana ada solidaritas, kerjasama dan tatap hubungan wajah, pada dasarnya, yang penting dalam pembentukan karakter sosial dan cita-cita individu. Ulasan ini sebenarnya adalah pengembangan lebih lanjut dari pendapat George Homan dalam buku *The Human Group* (sekelompok orang). Menurut kelompok Homan adalah jumlah orang yang sering berkomunikasi secara langsung dengan tatap muka.

Seringkali kelompok-kelompok jangka kecil (kelompok kecil) digunakan secara bergantian dengan kelompok utama. Meskipun kriteria kelompok kecil biasanya berhubungan dengan keanggotaan kelompok. Sedangkan kelompok utama harus memiliki perasaan akrab, persatuan, loyalitas dan respon yang sama dalam nilai-nilai anggotanya. Jadi kelompok utama adalah kelompok yang kecil dalam ukuran, tetapi tidak semua kelompok-kelompok kecil adalah kelompok utama.

Misalnya kelompok utama adalah keluarga dan kelompok.

2. Kelompok Formal dan Informal

Kelompok ini secara resmi kelompok yang sengaja diatur untuk melakukan tugas tertentu, anggota kelompok umumnya ditunjuk oleh organisasi, misalnya, adalah sebuah komite atau panitia, unit kerja, seperti pesta, penelitian dan pengembangan laboratorium, direktur tim, kelompok petugas pembersihan, dll kelompok informal lain. Sedangkan adalah kelompok yang muncul dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak ditetapkan atau dihapus. Kelompok-kelompok informal sering tumbuh menjadi kelompok-kelompok formal untuk anggota mereka yang memiliki nilai-nilai tertentu sehingga harus ditularkan kepada anggota lain. Industri menggambarkan tiga model dari kelompok informal yaitu:

a) Klik mendatar (*Horizontal Clique*)

Anggotanya adalah orang-orang yang terbatas dalam tingkat dan bekerja di bidang yang sama.

b) Klik menegak (*Vertical Clique*)

Anggotanya adalah orang-orang dari berbagai tingkat hirarki dalam suatu organisasi atau departemen organisasi.

c) Klik acak (*Random Clique*)

Anggotanya adalah orang-orang dari berbagai tingkatan, bagian, derajat dan tempat.

3. Kelompok Terbuka dan Tertutup

Kelompok terbuka merupakan kelompok yang terus-menerus memiliki rasa tanggap pada perubahan dan pembaharuan. Sementara kelompok tertutup merupakan kelompok yang telah tertutup cenderung untuk sulit menerima perubahan dan pembaharuan, atau memiliki kecenderungan untuk menjaga stabilitas. Perbedaan antara kelompok terbuka dan tertutup dapat tergambarkan dari empat dimensi sebagai berikut:

- a) Perubahan keanggotaan kelompok
- b) Kerangka referensi
- c) Perspektif waktu
- d) Keseimbangan

4. Kelompok Referensi

Kelompok referensi adalah setiap grup kelompok yang perilaku dalam referensi mereka atau anggotanya menggunakan kelompok sebagai ukuran (standar) untuk evaluasi itu sendiri atau sebagai sumber nilai-nilai dan sikap. Kelompok acuan dapat memberikan fungsi pada seseorang untuk melakukan self-assessment yaitu::

- a) Fungsi perbandingan sosial (*Social comparison*)
- b) Fungsi pengesahan sosial (*Social validation*)

Blair Kolasa membedakan antara anggota kelompok dengan kelompok Referensi, anggota kelompok adalah mereka yang menjadi anggota kelompok, sedangkan kelompok kontrol adalah apakah seseorang mengidentifikasi dengan atau ingin sebagai bagian dari kelompok. Jadi, dalam kelompok referensi, seseorang belum tentu anggota kelompok, tetapi hanya dapat simpatisan atau tertarik dalam kelompok.

C. Dasar Daya Tarik AntarIndividu (*Interpersonal Attraction*) dalam Organisasi

Beberapa hal yang dapat menjadi acuan daya tarik antara individu didalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk Berinteraksi

Kemampuan interaksi dasar pokok yang sangat penting dari daya tarik orang dan pembentukan kelompok. Jika Anda terhubung ke lingkungan, kesempatan untuk berinteraksi bisa dibedakan mejadi dua yaitu:

- a) Hal-hal yang berhubungan dengan jarak fisik (*physical distance*)
- b) Jarak psikologis dan arsitektur (*Architecture and psychological distance*)

2. Status

Dalam integrasi, status adalah faktor yang menentukan. Ada dua tren dalam integrasi ini, yang seseorang tertarik pada orang lain untuk integrasi karena status kesamaan, atau tertarik pada orang dari status yang lebih tinggi. Pertama tren menunjukkan bahwa status tinggi orang yang lebih memilih interaksi satu sama lain, sedangkan yang kedua, orang yang memiliki status yang rendah lebih seperti berinteraksi dengan orang-orang dari status yang lebih tinggi daripada di status yang sama dengan mereka.

3. Kesamaan Latar Belakang

Kesamaan latar belakang seperti usia, jenis kelamin, agama, pendidikan, ras, kebangsaan, status sosial dan ekonomi akan lebih mudah bagi mereka

untuk menemukan daya tarik berinteraksi satu sama lain. Lott dan Lott memperlihatkan hasil penelitiannya menunjukkan angka bahwa kesamaan status sosial-ekonomi, agama, jenis kelamin, dan usia adalah sesuatu yang menggembirakan bahwa orang ingin berinteraksi dengan orang lain.

4. Kesamaan Sikap

Kesamaan sikap adalah pengembangan dari latar belakang individu. orang-orang yang memiliki latar belakang yang sama juga telah memiliki pengalaman yang sama lebih mudah bagi mereka untuk berinteraksi dibandingkan dengan orang yang tidak. Sementara ini akan menyebabkan orang untuk memiliki kesamaan sikap. Memanggil orang-orang berinteraksi karena kesamaan sikap ini dapat dilihat dalam hubungan hubungan antara siswa, tetangga, rekan-rekan, pasangan menikah, tentara, pekerja pabrik dan lain-lain.

5. Model Daya Tarik antar Individu

Ada beberapa model yang digunakan untuk menggambarkan daya tariknya di antara orang-orang yang menyebabkan hubungan kerja. Model dalam hal daya tarik antara individu mewakili seorang individu yang tertarik dalam memegang hubungan kerja dengan orang lain atau dengan kelompok atau organisasi dalam hal penghargaan dimenangkan oleh pengorbanan ke dalam kain hubungan kerja.

Penghargaan dalam model tau bentuk ini ini adalah sesuatu yang diterima oleh hubungan seseorang dalam bekerja dengan orang lain, termasuk kepuasan dan kesenangan. Sedangkan anggaran (cost) atau pengorbanan adalah faktor yang digunakan untuk menghalangi atau mencegah seseorang interaksi obstruksi dalam kemitraan, meliputi semua stres fisik atau mental material, kesedihan, kecemasan, konflik

dan. Ada tiga variabel yang digunakan untuk menentukan daya tarik seseorang dalam hubungan kerja, yaitu:

- a) Hasil (H)
- b) Tingkat Perbandingan (TP)
- c) Alternatif (A)

6. Hasil dan Tingkat Perbandingan sebagai Variabel Penentu dari Kepuasan

Hasilnya adalah semua imbalan dan biaya yang terkait dengan ikatan kerja. Perbandingan tingkat adalah ukuran standar yang digunakan oleh seseorang untuk mengevaluasi kepuasan kerja. Atau posisi pahala - seseorang ingin biaya minimal kerja

7. Hubungan Hasil Tingkat-Tingkat Perbandingan dan Alternatif.

Model berikutnya ini berhubungan dengan alternatif sebagai tiga daya tarik variabel orang dalam pekerjaan. Alternatif adalah tingkat terendah dari hasil yang akan diterima oleh seseorang dalam model alternatif. Atau itu adalah hasil yang diharapkan dari pilihan yang baik dari hubungan kerja. Misalnya, lulusan Teknik Mesin S1 menerima tawaran untuk bekerja di Jakarta dengan gaji Rp 1.250.000 per bulan dan penghasilan tambahan lainnya. Kemudian ia bekerja, ada beberapa penawaran yang baru untuk bekerja di Surabaya dengan gaji 1, 4 juta rupee sebulan dan penghasilan tambahan lainnya. Sehingga bekerja di Surabaya merupakan alternatif yang harus dipilih karyawan.

Model ini biasanya digunakan untuk memprediksi daya tarik seseorang, dan kebebasan

dalam hubungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan tingkat yang sebanding kepuasan dan orang dalam hubungan kerja, sementara hasil alternatif dan menentukan ketergantungan seseorang dalam pekerjaan. Selain itu, menurut model ini, ketergantungan tidak perlu terhubung dengan banding. Karena dalam keadaan tertentu seseorang mungkin tergantung pada hubungan kerja yang tidak memuaskan Anda (karena orang tersebut tidak memiliki alternatif yang lebih baik).

D. Teori- Teori tentang Organisasi

1. Pandangan Klasik tentang Organisasi

- 1) Max Weber: mengatakan pendapatnya tentang birokrasi. Weber memberikan perbedaan kelompok bekerja sama dengan organisasi masyarakat. Kelompok kerja sama merupakan hubungan atau ikatan sosial yang dibatasi oleh aturan. Aturan ini dimaksudkan untuk memaksa seseorang untuk melakukan pekerjaan yang sama terus menerus dalam organisasi. Organisasi memiliki unsur-unsur berikut:
 - a) Merupakan tata hubungan sosial, individu melakukan interaksi sesama dalam organisasi
 - b) Mempunyai batas-batas tertentu, untuk membatasi interaksi
 - c) Merupakan seperangkat aturan dan peraturan, yang membuat proses interaksi sehingga ia tidak hanya dibiarkan begitu saja
 - d) Merupakan Sebuah kerangka terstruktur hubungan yang berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja

untuk melakukan fungsi tertentu (tidak ada hirarki). Weber menambahkan bahwa sifat kerja sama dalam mengatur kerjasama gambar asosiatif, bukan komunal atau bekerja bersama sebagai sebuah keluarga.

- 2) Chester Barnard: memfokuskan perhatiannya pada orang-orang seperti anggota organisasi. Organisasi merupakan sistem yang terkoordinasi dari aktivitas sadar, atau kekuatan dua orang atau lebih. Sebuah organisasi memiliki bagian-bagian berikut:
 - a) Terdiri dari berbagai aktivitas digapai melalui alur atau proses sadar dan terencana dan terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan
 - b) Ini adalah satu set orang untuk melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan
 - c) Membutuhkan komunikasi untuk anggota untuk mencapai tujuan organisasi, jadi ada kegiatan yang memberikan motivasi dan pengambilan keputusan.
- 3) Theodore Caplow: organisasi harus mempunyai identitas atau pengenal, memiliki kontinuitas, jadwal kerja, dan memiliki otoritas atau wilayah kekuasaan
- 4) Amitai Etzioni: Organisasi adalah sekelompok orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok ini memiliki karakteristik:
 - a) Mempunyai porsi kerja, kekuasaan, pertanggungjawaban yang bisa dikomunikasikan
 - b) Adanya satu atau lebih pusat-pusat kekuasaan

untuk mengontrol kegiatan organisasi

- c) Adanya rotasi karyawan atau pegawai
- 5) Richard Scott: organisasi sebagai komunitas. Organisasi yang dibuat sebagai komunitas yang sengaja dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan didasarkan pada prinsip kesinambungan. Organisasi mempunyai:
- a) adanya batas-batas yang jelas
 - b) adanya aturan normatif
 - c) adanya jenjang otoritas
 - d) adanya suatu sistem komunikasi
 - e) adanya suatu sistem insentif
- 6) Blake dan Mounton: organisasi mempunyai tujuan, struktur, satu cara untuk memberi kemahiran anggota, proses interaksi pekerjaan, mempunyai model budaya sebagai satu cara asas kehidupan, dan keputusan yang anda ingin capai.

2. Organisasi Sistem Tertutup dan Organisasi Sistem Terbuka

Konsep organisasi mencoba untuk menarik rangkiman dari konsep tradisional atau modern termasuk merupakan pemahaman atau paradigma tertentu. Teori tradisional oleh Simon Mars meberikan penjelasan berpusat pada organisasi sebagai model mesin, dan selanjutnya menerapkan model sistem tertutup. Sementara paradigma lain melihat organisasi sebagai organisasi yang menerapkan sistem terbuka.

3. Konsep Perspektif

Konsep perspektif ini pada awalnya diterapka untuk melakuakn pengelompokkan manajemen didekati dari

teori system. Teori ini disampaikan oleh Edgar Huse dan James Bowditch.

- 1) Perspektif I: melihat organisasi atau manajemen sebagai sebuah rancangan yang sistematis, terdiri dari: aliran acuan-acuan universal Henry Fayol, aliran struktural Max Weber, dan aliran manajemen ilmiah Frederick W. Taylor.
- 2) Perspektif II: Huse dan Bowditch memberi sebutan dengan aliran pekerjaan (*work flow*). Konsep Organisasi dan manajemen dalam konteks ini pada dasarnya berpikir tentang bagaimana informasi dapat ditularkan oleh sarana-sarana tertentu. Hal ini banyak digunakan pendekatan matematis, dengan penggunaan komputer dan simulasi. Komponen terdiri dari pendekatan riset operasional.
- 3) Perspektif III (perspektif kemanusiaan): unsur manusia dalam setiap kelompok kerja sangat penting dibandingkan hirarki dalam organisasi. Alfred Binet melakukan tes IQ, sementara Hugo Munsterberg merancang sebuah program pelatihan bagi pengemudi truk yang mengendarai truk. Hasilnya adalah bahwa ada faktor lain yang menentukan, dalam setiap upaya koperasi untuk mencapai keberhasilan, yaitu, dampak kelompok kerja. Lewat kelompok kerja ini bisa diketahui kebutuhan, keinginan dan perasaan pekerja.

Tiga komponen menonjol dalam unsur perspektif kemanusiaan yaitu: aliran hubungan atau ikatan kemanusiaan (Elton Mayo dan Fritz Roethlisberger), aliran pengembangan organisasi (Kurt Lewin, L. Coch, dan J.R.P French), serta aliran pemikiran multidimensi (teori motivasi Herzberg, Maslow, dan Vroom, serta teori kepemimpinan Blake, Merton, Fiedler, Lawrence, Larch, Hersey dan Blanchard).



BAB VI

MODERASI PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

A. Memahami Persepsi

Sebagai dasar memahami persepsi, berikut adalah Firman Allah Subhanahuata'ala salah satunya terdapat dalam surah Ghafir (40) ayat 19 sebagai dasar untuk memahami persepsi adalah: *Dia mengetahui (pandangan) mata yang khianat dan apa yang disembunyikan oleh hati* (QS. Ghafir (40):19

Dalam ayat ini Allah mengetahui pandangan mata yang khianat, yakni kerlingan yang disembunyikan dan merupakan amalan lahir yang paling tersembunyi. Jika

seseorang merencanakan suatu muslihat atau kejahatan dan menyembunyikannya berarti orang tersebut melakukan penghianatan.

Persepsi diartikan sebagai tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu hal bisa itu berupa objek, perkataan yang diproses melalui pancaindra, kemudian ditafsirkan seseorang dengan komparasi pengalaman psikologis dan pemahaman lingkungannya.

Persepsi juga bisa diartikan sebagai proses koqnitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya, baik karena proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui pengindraannya.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ۝١٣

“Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertaqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui Lagi Maha Mengenal” (QS. Al-Hujurat (49): 13)

Ayat di atas menekankan perlunya saling mengenal karena dengan semakin mengenal maka peluang untuk saling mberikan manfaat semakin terbuka. Perkenalan itu di butuhkan untuk saling menarik pelajaran dan pengalaman pihak lain guna meningkatkan ketaqwaan kepada Allah subhanahuata’ala. Manusia tidak dapat saling melengkapi, menarik manfaat, saling bekerjasama tanpa saling mengenal.(Syihab, 2005)

Begitu juga jika diantara manusia terdapat perasaan tidak saling membutuhkan maka akan timbul perasaan

keengganan untuk saling mengenal. Hal ini telah diisyaratkan Allah dalam firmanNya:

كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنُفٍ ۚ إِنَّ رَأْيَهُ أَسْتَفْتَى ۚ

“*Sungguh manusia berlaku sewenang-wenang bila ia tidak merasa butuh*” (QS. Al- Alaq/96: 6-7)

Salah satu dampak perasaan ketidakbutuhan itu adalah keengganan menjalin hubungan, keengganan saling mengenal, dan berikutnya akan melahirikkan permasalahan dan bencana di dalam organisasi.

Dan juga pada Hadits Nabi Muhammad saw yang bersabda yang artinya: “*barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaklah ia memuliak tamunya, dan barangsiapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir, maka hendaklah ia menyambung hubungan silaturahmi.*” (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadits diatas menyatakan maka sambungkanlah tali silaturahmi, itu semua hanya dapat dilakukan melalui komunikasi dan jika dalam proses komunikasi timbul persepsi yang berbeda sangatlah sulit untuk dihindari, karena persepsi merupakan salah satu variabel psikologi individu.

Konsepsi Persepsi

Persepsi itu didefinisikan sebagai poses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan impressi sensorisnya supaya dapat memberikan arti kepada lingkungan sekitarnya (Robbins, 1993)

Peersepsi ini merupakan proses kognitif yang kompleks yang dapat memberikan gambaran yang unik tentang dunia yang sangat berbeda dengan realitasnya. Pengenalan adanya perbedaan anara dunia dalam persepsi dan dunia dalam kenyataan penting artinya dalam konsep perilaku organisasi. Contohnya, sering kali timbul anggapan

oleh para manajer bahwa bawahan itu selalu ingin dipromosikan, yang kenyataannya banyak bawahan yang merasa diaksa untuk menerima promosi yang kurang pas. Para manajer jarang mencoba menarikan promosi yang dianggap cocok oleh bawahannya dan bawahan sendiri jarang mengetahui kemampuan yang sebenarnya untuk menerima promosi tersebut. Dengan kata lain, dunia persepsi manajer bisa sangat berbeda dengan dunia persepsi bawahan, yang keduanya bisa sangat berbeda dengan realitas. Dari aspek manajemen, lalu apa yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal serupa ini? Agaknya, jawaban yang terbaik yaitu dengan meningkatkan pengertian bersama terhadap sesuatu konsep yang diketengahkan, yang dengan sendirinya secara logis diikuti oleh aplikasi dan teknik pelaksanaan yang sesuai dengan pengertian bersama tersebut.

Kita ini sering menyalah artikan tentang hubungan antara sensasi dan persepsi. Indera fisik kita biasanya meliputi penglihatan, pendengaran, perabaan, pembauan, dan cita-rasa (= panca indera), kadang-kadang ditambah indera keenam. Kelima indera kita, selalu dibombardir dengan berbagai stimuli, baik yang datang dari luar maupun dari dalam tubuh. Contoh stimulasi yang datang dari luar misalnya gelombang cahaya, gelombang suara, tekanan energi mekanik dan energi kimia dari beberapa obyek yang bisa dibau maupun dirasakan. Stimulasi yang datang dari dalam termasuk energi yang dihasilkan oleh otot, makanan yang melewati sistem pencernaan dan hormon-hormon yang mempengaruhi perilaku yang dikeluarkan oleh kelenjar-kelenjar hormon. Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa sensasi itu terutama berhubungan dengan perilaku yang sangat elementer yang sebagian besar ditentukan oleh fungsi fisiologis. Dengan cara ini manusia menggunakan panca inderanya untuk warna, penerangan cahaya, bentuk, kekerasan suara, panas, bau dan rasa makanan, obat-obatan atau zat-zat tertentu.

Jadi persepsi itu jauh lebih kompleks dan luas daripada sensasi. Proses persepsi itu melibatkan interaksi yang kompleks dari seleksi, organisasi dan interpretasi. Meskipun persepsi itu sebagian besar tergantung dari obyek-obyek panca indera sebagai data kasar, proses kognitif dapat memfilter, memodifikasi atau merubah sama sekali data ini. Ilustrasi yang sederhana dapat disebutkan disini dengan memperhatikan obyek yang tidak bergerak pada satu sisi, umpamanya patung atau pohon. Dengan mungkin merasakan mata sevara perlahan kesisi lain dari obyek tersebut, yang bersangkutan mungkin merasakan bahwa obyek tersebut bergerak. Tapi orang tersebut tokh tetap berpresepsi bahwa obyek itu tidak bergerak. Jadi proses ini dapat menambah atau mengurangi kenyataan sensoris dunia disekitar kita. Dibawah ini beberapa contoh dalam organisasi/perusahaan yang menunjukkan perbedaan antara sensasi dengan presepsi:

- Agen pembelian membeli barang yang dianggapnya terbaik mutunya tapi tidak dianggap demikian oleh insinyurnya.
- Jawaban bawahan terhadap sebuah pertanyaan didasarkan pada apa yang ia dengar dari perkataan atasan, tapi bukan pada yang betul-betul dikatakn oleh atasan.
- Karyawan yang sama bisa dinilai oelh seorang pengawas sebagai karyawan yang sangat baik, tapi oleh pengawas lain dinilai sebagai karyawan yang jelek.
- Produk yang sama bisa dinilai berkualitas tinggi oleh seorang inspektur tapi dinilai berkualitas sebaliknya oleh kastemer (=pelanggan).

1. Selektifitas Presepsi

Selektifitas prespsi ini dapat dipengaruhi oleh:

- Faktor perhatian luar
- Faktor perhatian dalam

a) Faktor perhatian luar

Fktor perhatian luar terdiri dari pengaruh-pengaruh lingkungan luar seperti intensitas ukuran, kontras, repetisi, gerakan, keterbaruan dan keterbiasaan.

Intensitas

Presepsi interpretasi perhatian itu menyatakan bahwa makin intens stimulus luar makin besa kemungkinan akan dipresepsikan. Suara yag keras, bau yang menyengat, cahaya yang menyilaukan akan lebih diperhatikan daripada suara yang lembut, bau yang lemah atau cahaya yang redup. Para pemasang iklan selalu menggunakan prinsip intensitas ini untuk menarik perhatian konsumen. Umpamanya, paket yang menarik pada tv-komersial dengan pengisian suara yang lebih keras daripada program-program biasa. Para pengawas kadang-kadang berteriak pada karyawan untuk mendapatkan perhatian. Tapi perlu hati-hati dengan adanya variabel-variabel psikologis yang lebih kompleks sehubungan dengan prinsip intensitas ini. Dengan teriakan-teriakan oleh pengawas, bukannya mendapat perhatian oleh bawahan malah sebaliknya mendapatkan ketidakacuhan. Berbagai komplikasi seperti ini sering muncul dalam sebuah aspek proses presepsi. Seperti dalam konsep-konsep psikologis lainnya, sebuah prinsip presepsi saja tidak dapat berdiri sendiri untu menjelaskan perilaku manusia yang kompleks itu. Prinsip intensitas ini hanya merupakan faktor kecil saja dalam proses presepsi, yang hanya merupakan bagian proses-proses kognitif, dimana yang terakhirpun hanya merupakan bagian dari perilaku manusia.

Ukuran

Dekat hubungannya dengan intensitas. Prinsip ukuran ini menyatakan bahwa makin besar obyeknya, lebih besar kemungkinannya akan dipresepsikan. Pada tehni pemeliharaan mesin akan lebih memperhatikan mesin-mesin besar daripada yang kecil, meskipun yang terakhir ini ongkos

operasionalisasi dan pemeliharanya sama. Seorang pengawas yang tinggi besar akan lebih diperhatikan oleh bawahan daripada pengawas yang kecil kurus. Advertasi yang satu halaman penuh jauh lebih diperhatikan daripada advertasi beberapa baris dalam satu kolom halaman koran.

Kontras

Prinsip kontras ini menyatakan bahwa berbagai stimuli luar yang berlawanan dengan latar belakangnya atau yang tidak diduga oleh orang-orang lain akan memperoleh perhatian mereka. Sebuah lingkaran hitam ditengah-tengah lingkaran-lingkaran warna lain yang lebih kecil ukurannya, akan kelihatan lebih besar jika dibandingkan dengan lingkaran hitam yang sama di tengah-tengah lingkaran-lingkaran warna lain yang lebih besar ukurannya. Karyawan yang sudah mengalami suara bising bertahun-tahun tidak banyak perhatian lagi dengan suara tersebut tapi jika ada satu atau beberapa mesin yang mendadak dihentikan/berhenti karena suatu hal, dia akan segera memperhatikan adanya perbedaan tingkatan suara itu.

Prinsip kontras ini bisa dimanfaatkan dalam aplikasi pelatihan para karyawan yang bekerja ditempat bising serupa itu. Latihan yang diselenggarakan ditempat lain yang lebih tenang dan bersih belum tentu mencapai target yang diharapkan.

Karena mereka sudah terbiasa dengan suasana ditempat kerjanya, maka pelatihan yang diselenggarakan dekat dengan tempat kerja dirasakan lebih familier, dapat menurunkan ketegangan dan lebih favorabel untuk atmosfir belajar. Dan pada evaluasi akhir, mereka yang dilatih ditempat kerjanya, dengan kebisingan suara yang sudah mereka alami, ternyata dapat menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik. (Luthans, 1985).

Repetisi

Prinsip repetisi ini menyatakan bahwa sebuah stimulus luar yang diulang-ulang akan lebih memperoleh perhatian daripada yang tidak diulang. Ternyata repetisi itu dapat meningkatkan sensitivitas atau kewaspadaan seseorang terhadap sebuah stimulus. Umpamanya, karyawan yang akhirnya mau mendengar juga, jika sebuah tugas yang membosankan berkali-kali diulang oleh atasannya. Bisa dimengerti kalau atasan terpaksa mengulang-ulang pemberian pengarahan kepada bawahan bahkan untuk tugas yang paling sederhana sekalipun. Biro iklan selalu berusaha untuk mendapatkan imej yang unik untuk produk-produk yang tidak banyak berbeda seperti aspirin, sabun dan deodoran tertentu, dengan memasang iklan berkali-kali (terus-menerus), agar perhatian konsumen tidak menjadi surut.

Gerakan

Prinsip gerakan ini menyatakan bahwa manusia itu lebih memperhatikan obyek yang bergerak dalam pandangan matanya daripada obyek yang tidak bergerak. Karyawan lebih memperhatikan barang yang bergerak kearahnya dalam ban berjalan daripada memberikan perhatian untuk kebutuhan pemeliharaan sebuah mesin yang tidak bergerak, yang berada didekatnya. Biro-biro iklan menciptakan berbagai permainan sinar yang indah dan terus bergerak, yang menjadi ciri khas Las Vegas atau kota-kota internasional lainnya diwaktu malam.

Keterbaruan dan Keterbiasaan

Prinsip ini menyatakan bahwa situasi eksternal yang baru maupun yang sudah familier akan menjadi ukuran besarnya perhatian kita. Obyek-obyek/peristiwa-peristiwa yang baru dalam setting/organisasi/perusahaan lama atau obyek-obyek/peristiwa-peristiwa yang sudah familier dalam setting/organisasi/ perusahaan yang baru dapat menarik

perhatian kita. Rotasi pekerjaan adalah contoh yang baik untuk prinsip ini. Perubahan tugas pekerjaan karyawan dari waktu ke waktu akan meningkatkan perhatian karyawan terhadap pekerjaannya. Untuk para karyawan baru, lingkungan kerjanya merupakan pengalaman yang seluruhnya baru buat mereka. Jika pengawas/atasan menggunakan bahasa populer dalam komunikasinya dengan mereka, dia akan lebih diperhatikan. Tai hal ini supaya dilakukan dengan hati-hati jangan sampai mereka malah sering salah mengartikan tugas-tugas yang diterangkan dengan bahasa populer tersebut.

b) Faktor perhatian dalam

Faktor ini penting karena didasarkan pada masalah psikologis individu yang bersifat kompleks. Manusia akan memilih stimuli atau situasi-situasi lingkungan yang dianggap menarik dan yang bersesuaian dengan proses belajar, motivasi dan kepribadian.

Proses belajar dan Presepsi

Banyak sekali yang dilihat orang tentang dunia dan isinya sebagai hasil dari pengalaman masa lalu dan proses belajar. Sekalipun pengalaman masa lalu itu belum tentu relevan dengan situasi sekarang, tapi pelaku presepsi masih juga memakainya sebagai bahan pertimbangan. Oleh karena itu penyeragaman presepsi sangat penting implikasinya dalam perilaku organisasi. Dalam kehidupan berorganisasi, beberapa karyawan telah belajar untuk mempresepsikan dunia sekitar mereka dengan cara yang sama. Umpamanya, beberapa manajer dalam organisasi yang sama secara terpisah memberikan rekomendasi yang sama terhadap seorang karyawan muda dengan mengatakan "saya tidak dapat merekomendasikan orang muda ini terlalu tinggi". Meskipun rekomendasi semacam ini sebetulnya tidak jelas dan membingungkan, tapi banyak manajer yang menginterpretasikan pernyataan tersebut sebagai suatu rekomendasi positif. Mereka ini, semuanya telah belajar

untuk mempresepsikan pernyataan ini dengan cara yang sama yaitu positif dan favorabel.

Tetapi dalam banyak kasus, proses belajar itu bisa mengarahkan perbedaan individual ekstrim. Umpamanya, stimulus yang sama kepada atasan oleh sekertaris muda yang cantik dan oleh sekretaris tua yang kurang cantik bisa dipresepdikan sangat berbeda oleh atasan tersebut, karena adanya anggapan umum bahwa direktur perusahaan swasta yang bonafid harus mempunyai sekertaris yang muda, cantik, cerdas, efisien. Banyak sekali kasus-kasus serupa ini pada organisasi/perusahaan modern, dimana orang-orang disitu bisa mempresepsikan stimulus yang sama dengan cara-cara yang sangat berbeda.

Contoh nyata dalam perusahaan misalnya kualitas yang menurun dari produk tertentu pada departemen produksi, dipresepsikan oleh insinyur mesin disitu untuk mengatasi hal ini cukup dengan memperbaiki kemampuan disain dari mesinnya. Sangat berbeda dengan presepsi dari manajer personalia untuk mengatasi hal ini yaitu dengan lebih banyak pemberian pelatihan dan insentif kepada karyawan. Kepala departemennya mempresepsikan lain lagi, dimana solusinya harus dengan meningkatkan efektifitas organisai, perencanaan dan sistem kontrolnya. Dipihak lain, para karyawan mempresepsikan penurunan kualitas produk ini dengan sedikit gembira biar pengawas ang mereka tidak sukai itu dimarahi atau dianggap tidak mampu.

Dengan demikian mengetengahkan masalah ini, tidak penting mana yang salah dan mana yang benar dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa semua personil dengan fungsinya masing-masing mempersepsikan situasi yang sama dengan cara-cara yang sangat berbeda. Contoh lain tentang perbedaan persepsi ini yaitu yang terjadi diantara persatuan karyawan dan manajemen. Fakta-fakta yang sama yang sedang diperdebatkan oleh persatuan karyawan dan

manajemen dipersepsikan dengan cara dan kepentingan yang berbeda. Umpamanya, para karyawan merasa telah dibayar lebih rendah sedangkan manajemen merasa telah membayar lebih tinggi pekerjaan yang mereka kerjakan.

Dalam kenyataannya, bayaran ini boleh jadi tidak ada hubungannya dengan perdebatan yang terjadi. Mungkin masalahnya terletak pada tidak diberikannya kesempatan mengontrol pekerjaan oleh para karyawan itu sendiri beserta pengakuan oleh manajemen, lalu reaksi mereka muncul dalam bentuk persepsi kepada kurangnya bayaran yang diterimakan.

Motivasi dan Persepsi

Motivasi juga memiliki dampak yang vital terhadap selektifitas persepsi. Motivasi primer tentang seks dan kelaparandapat merekomendasikan peranan motivasi dalam persepsi. Dalam kultur yang masih tradisional, dorongan seks itu selalu ditekan sebanyak mungkin dengan akibat tidak terpenuhinya kebutuhan seks tersebut. Selanjutnya, setiap ada pembicaraan dan stimulus visual tentang seks ditempat pekerjaan segera memperoleh perhatian yang besar dari mereka. Dipihak lain, dalam kultur barat misalnya, dimana gambar/foto orang telanjang banyak tersebar dimajalah, bioskop, dan lain-lainnya, anatomi manusia yang diperlihatkan serupa itu tidak begitu menarik perhatian mereka lagi. Analogi dengan hal tersebut, kalau ada kebutuhan besar terhadap makanan, maka sebutan, penglihatan atau bau tentang makanan akan memperoleh perhatian yang besar. Motif sekunder juga memperlihatkan peranan yang penting dalam mengembangkan sebuah persepsi. Orang yang memiliki kebutuhan kuat terhadap kekuatan, afiliasi dan keberhasilan akan menunjukkan perhatian besar terhadap variabel-variabel situasional yang relevan. Umpamanya pada karyawan yang memiliki kebutuhan yang kuat terhadap afiliasi, yang datang ketempat makan siang, dia akan lebih tertarik pada meja yang telah

diduduki oleh banyak teman-teman sekerjanya daripada meja kosong atau hanya diduduki oleh satu orang teman sekerjanya. Contoh yang sederhana ini menunjukkan bahwa persepsi itu mempunyai dampak penting pada motivasi, demikian pula sebaliknya.

Kepribadian dan Persepsi

Kepribadian dari pelaku persepsi juga mempengaruhi reaksinya terhadap situasi yang konfrontatif. Umpamanya, para eksekutif senior sering mengeluh tentang para eksekutif baru yang masih muda yang dianggap mempunyai kesulitan dalam pengambilan keputusan menentukan personalia, apakah mau diberhentikan atau dipindahkan ketempat lain, juga kurang dalam perhatiannya pada laporan kerja yang mendetail. Sebaliknya, para manajer muda ini sering mengeluh tentang eksekutif tua yang menentang perubahan, menggunakan aturan-aturan dan laporan kerja seperti sebagai tujuan akhir manajemen itu sendiri. Rupanya kepribadian para eksekutif senior dan junior inilah yang sebagian besar bertanggung jawab perbedaan persepsi tersebut. Berkembangnya kesenjangan antar generasi pada tahun-tahun terakhir ini membantu terjadinya perbedaan persepsi yang mencolok. Dalam contoh yang sederhana adalah persepsi generasi tua dan muda pada film-film modern. Kalangan tua kadang-kadang merasa muak dan tidak mengerti dengan film-film yang disebut modern pada tahun-tahun terakhir ini. Tentu saja tidak hanya kepribadian yang berbeda, semua kategori umur juga menimbulkan perbedaan-perbedaan individual. Rupanya, baik kepribadian, nilai-nilai dan bahkan umur ikut mempengaruhi cara-cara manusia berpersepsi terhadap dunia di sekitarnya.

Persepsi dan komunikasi merupakan dua hal penting yang saling berhubungan erat dan saling tergantung dalam memahami perilaku organisasi. Persepsi dapat timbul karena adanya dua faktor yaitu faktor internal dan

faktoreksternal. Faktor internal atau yang berasal dari individu diantaranya adalah proses belajar (*learning*), motivasi dan kepribadian. Sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan. Kedua faktor ini kemudian menimbulkan persepsi karena didahului oleh suatu proses yang dikenal sebagai komunikasi. Demikian juga proses komunikasi akan terlaksana dengan baik atau tidak tergantung persepsi masing-masing orang yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut.

Konsistensi

Apakah karyawan ini merespon dengan cara yang sama secara terus menerus? Datang terlambat 10 menit ketempat pekerjaan tidak dipresepikan sama kalau hal ini merupakan kasus yang luar biasa (dia belum pernah datang terlambat dua atau tiga kali dalam seminggu) maka kita cenderung menilai keterlambatannya itu sebagai kausa internal.

Jadi teori atribusi dalam perilaku organisasi ini menerangkan pengalaman anda yang telah berlangsung bertahun-tahun terhadap siapa saja yang telah anda lihat atau jumpai. Semua perilaku yang sama tidak selalu anda persepsikan sama. Kita melihat tindakan-tindakan mereka dan menilai mereka dalam konteks situasi yang menyertainya. Jika anda adalah seorang mahasiswa yang dikenal baik dan cerdas, maka satu kali gagal ujian akan diabaikan oleh dosennya, karena dosen ini berpersepsi bahwa kegagalan ini tentu faktor eksternal, jadi bukan karena kesalahan anda. Tapi untuk mahasiswa yang telah lama dikenal malas dan bodoh, akan sangat kecil kemungkinannya bahwa dosen ini mampu mengabaikan nilai buruk hasil ujiannya. Dengan analogi yang sama, jika mahasiswa yang gagal dalam ujian kelasnya maka dosen tersebut akan berpersepsi bahwa kegagalan ini karena sebab-sebab eksternal (mungkin pertanyaan kurang jelas, ruangan kelas yang panas, dll) daripada sebab-sebab internal, yang bisa dikontrol oleh mahasiswa itu sendiri.

Dalam aplikasinya, kita kadang-kadang membuat kesalahan atribusi yang fundamental yaitu kecenderungan untuk mengestimasi lebih rendah pengaruh faktor-faktor eksternal yang mengestimasi lebih tinggi pengaruh faktor-faktor internal, manakala kita sedang membuat penilaian tentang perilaku orang-orang lain. Hal ini sering terlihat pada manajer penjualan yang cenderung mengatribusikan sebagai kemalasan atau prestasi rendah agen-agen penjualannya daripada memperhatikan/mengatribusikan adanya sistem promosi yang lebih oleh saingan usahanya. Juga ada kecenderungan pada sementara orang untuk mengatribusikan sukses mereka kepada faktor-faktor internal seperti kemampuan atau usaha keras dan menyalahkan kegagalan kepada faktor-faktor eksternal seperti nasib buruk, bawahan yang tidak bisa dipercaya, dan sebagainya. Kecenderungan yang terakhir ini dikenal sebagai "*self serving bias*" yang kadang-kadang mengakibatkan terjadinya distorsi pada penilaian prestasi kerja karyawan untuk "*feedback*" (persepsi positif atau negatif dalam "*feedback*" kadang-kadang dipengaruhi oleh "*self serving bias*" ini).

A. Persepsi Organisasi

Pada diskusi tentang selektifitas persepsi yang disebutkan di muka, variabel-variabel eksternal dan internal telah memperoleh cukup banyak perhatian individual. Bagian ini akan memfokuskan apa saja yang perlu dilakukan organisasi manakala diterima pertama kali informasi situasional. Aspek persepsi semacam ini umumnya disebut persepsi organisasi. Yang penting untuk disebutkan disini yaitu pengelompokan persepsi, persepsi ketetapan, persepsi konteks dan persepsi pertahanan.

Pengelompokan Persepsi

Prinsip pengelompokan persepsi organisasi itu menyatakan bahwa ada kecenderungan untuk mengelompokkan beberapa stimulasi secara bersama kedalam pola yang dikenal. Jika konstelasi-konstelasi yang sederhana dari berbagai stimulus

Itu disodorkan kepada kita, kita akan cenderung mengelompokkannya dalam bentuk-bentuk klosur, kontinuitas, proksimitas atau kesamaan.

- Klosur

Merupakan prinsip-prinsip pengelompokan Di mana orang kadang-kadang mempersepsikan sesuatu sebagai keseluruhan meskipun ada satu atau beberapa orang yang tidak mendukung atau menyetujuinya. Sebagai contoh kalau ada kepala departemen yang mempersepsikan adanya kesepakatan menyeluruh di antara para karyawan Departemen tersebut mengenai suatu proyek, meskipun kenyataannya ada oposisi dari beberapa karyawan. Kepala departemen dalam situasi seperti ini menutup adanya kesenjangan dan mempersepsikan kesepakatan menyeluruh meskipun kenyataannya kesepakatan Serupa itu tidak terjadi. Contoh lain, derajat spesialisasi yang tinggi seorang manajer kerap kali mengakibatkan orientasi fungsionalnya kehilangan pandangan menyeluruh mengenai objek atau tujuan organisasi. Para spesialis sering terperangkap pada bidang interest dan tanggung jawabnya yang sempit, sehingga kehilangan pandangannya terhadap tujuan Global organisasinya. Mereka ini tidak dapat mendekati bagian interestnya dengan bagian-bagian lain dalam persepsi global nya.

- kontinuitas

Kontinuitas ini erat hubungannya dengan closure, meskipun ada sedikit perbedaan. Klosur mengisi stimuli yang hilang sedangkan prinsip kontinuitas menyatakan bahwa orang itu akan cenderung mempersepsikan garis-garis atau

pola-pola yang kontinyu. Tipe kontinuitas ini dapat menuju kepada infleksibilitas atau keadaan tidak kreatif. Hanya berpikir untuk kepentingan semua anggota organisasi. Hanya pola-pola atau hubungan hubungan yang jelas dan kontinu saja yang akan dipersepsikan. Contohnya, sebuah desain baru untuk proses produksi atau produk tertentu hanya terbatas pada pengaruh yang jelas sedang trendi atau terus dipertahankan. Idea-idea yang baru untuk desain terobosan mungkin tidak terbayangkan. Jadi kontinuitas ini akan sangat mempengaruhi sistem desain dalam struktur organisasi

•**proksimitas**

Prinsip proksimitas ini, atau kedekatan menyatakan bahwa sekelompok stimuli yang secara bersama saling berdekatan akan dipersepsikan sebagai suatu pola yang menyeluruh. Contohnya, beberapa karyawan dalam sebuah perusahaan mungkin didefinisikan sebagai sebuah kelompok tunggal karena adanya kedekatan fisik. Beberapa karyawan yang bekerja pada sebuah mesin khusus dapat dipersepsikan sebagai kelompok tersendiri. Jika kualitas dan kuantitas produk nya rendah dan pengawas melaporkan adanya sejumlah tuntutan dari kelompok tersebut, maka manajemen dapat mempresentasikan bahwa semua karyawan di bagian mesin itu sebagai sebuah kelompok pembuat masalah. Meskipun kenyataannya ada beberapa karyawan yang loyal dan berdedikasi. Masih banyak kenyataan lain bahwa Kelompok kerja atau departemen yang bermasalah dipersepsikan sebagai kesatuan tunggal karena adanya kedekatan fisik.

•**kesamaan**

Prinsip kesamaan ini menyatakan bahwa makin besar kesamaan dari stimuli makin besar kecenderungannya untuk mempersepsikan stimuli tersebut sebagai sebuah kelompok umum. Kesamaan ini secara konsep sebetulnya erat hubungannya dengan

Proksimitas tapi dalam banyak kasus lebih kuat dari proksimitas. Dalam sebuah organisasi, semua karyawan yang berpakaian putih dapat dipersepsikan sebagai sebuah kelompok umum, meskipun dalam kenyataannya, setiap karyawan mempunyai keunikan individual. Kesamaan ini bisa diaplikasikan pada kelompok wanita dan kelompok minoritas, dimana ada kecenderungan untuk mempersepsikan karyawan wanita dan minoritas ini dalam keadaan kelompok tersendiri.

B. Persepsi ketetapan

Ketetapan ini adalah bentuk canggih ("*sophisticated*") dari persepsi organisasi. Hal ini memberikan individu rasa stabilitas dalam dunia yang terus berubah. Ketetapan ini memberikan individu sesuatu yang konstan didalam bermacam variable yang kompleks. Proses belajar telah memegang peranan yang lebih besar dalam fenomena ini. Ukuran, bentuk, warna, kecerahan cahaya dan lokasi sebuah obyek, relatife konstan tanpa mempertimbangkan informasi yang diterima oleh indera kita. Perlu ditunjukkan bahwa persepsi ketetapan itu sebagai hasil dari tanda-tanda yang dipolakan. Pola ini sebagian besar diperoleh dari hasil belajar, tapi setiap situasi itu berbeda dan disana ada interaksi antara kecenderungan-kecenderungan bawaan dan hasil belajar, didalam seluruh proses persepsi tersebut.

Jika tidak ada persepsi ketetapan ditempat kerja, dunia ini akan menjadi runyam ("*very chaotic*") dan disorganisasi buat individu. Contoh dalam organisasi misalnya seorang karyawan yang harus memilih sebuah material atau alat dengan ukuran yang tepat dari beberapa macam material dan alat pada bermacam jarak dari tempatnya bekerja. Tanpa adanya persepsi ketetapan, maka ukuran, bentuk dan warna dari obyek-obyek tersebut akan selalu berubah ketika karyawan tersebut bergerak untuk

melakukan pilihan dan membuat pekerjaan semacam itu tak mungkin dapat dilaksanakan.

C. Persepsi Konteks

Bentuk yang lebih canggih lagi (“more sophisticated”) dari persepsi organisasi adalah konteks. Hal ini memberikan arti dan nilai untuk stimuli yang sederhana, obyek, peristiwa, situasi dan orang-orang dimasyarakat. Prinsip dari konteks ini menyatakan bahwa stimuli visual sendiri (atau indera lainnya) bisa tidak mempunyai arti apapun tanpa ditempatkan dalam konteks verbal (penjelasan dengan kata) yang memberikan arti dan nilai kepada pelaku persepsi.

Kultur dan struktur organisasi memberikan konteks primer dimana para manajer dan karyawan mempraktekkan kemampuan persepsinya. Jadi, sebuah perintah lisan, memo, kebijaksanaan baru, pengarahan, alis mata yang diangkat, atau sebuah rangkulan dibahu, memiliki arti dan nilai yang spesial jika ditempatkan dalam konteks organisasi kerja.

D. Persepsi pertahanan

Sangat erat hubungannya dengan persepsi konteks. Seseorang mungkin membentuk sebuah pertahanan terhadap stimuli atau peristiwa-peristiwa situasional dalam konteks permasalahan yang tak dapat diterima atau mengancam secara pribadi atau kultural. Berdasarkan hal ini, persepsi pertahanan dapat memainkan peranan yang berpengaruh dalam mengartikan hubungan antara persatuan karyawan dan manajemen atau antara atasan dan bawahan.

Meskipun ada bukti-bukti yang saling bertentangan, sebagian besar hasil penelitian menegaskan adanya mekanisme persepsi pertahanan ini. Bukti-bukti yang relevan dengan perilaku organisasi menunjukkan bagaimana orang-orang di konfrontasikan dengan sebuah kenyataan yang

inkonsisten dengan pengertian yang di harapkan sebelumnya (haire & Grunes, 1950 cit luthans, 1992)

Ada tiga penjelasan umum mengenai persepsi pertahanan yaitu:

Informasi yang mengganggu emosi memiliki nilai ambang yang lebih tinggi untuk pengenalan (kita belum siap mempersepsikannya) dari pada informasi yang netral atau tidak mengganggu. Hal ini yang menyebabkan mengapa berbagai peristiwa dilihat secara berbeda oleh mereka yang tidak terlibat secara pribadi dan oleh mereka yang terlibat. Jadi tanda-tanda peringatan adanya kesulitan, sering kali tidak terlihat oleh mereka yang justru akan mengalami kesulitan tersebut. Informasi dan stimuli yang mengganggu lebih besar kemungkinannya bisa menyebabkan terjadinya persepsi pengganti yang salah untuk mencegah pengenalan elemen-elemen yang mengganggu. Dengan cara ini seorang manajer berpersepsi bahwa para karyawannya terasa bahagia, yang kenyataannya mereka justru menggerutu. jika kemudian dibentuk komite pengaduan atau terjadi unjuk rasa, manajer ini tidak dapat rnempersepsikan bahwa para karyawan yang "bahagia" ini berpartisipasi dalam unjuk rasa secara sukarela dan menyimpulkan bahwa mereka ini hanya menjadi korban oleh beberapa agitator.

Infomasi yang merangsang emosi kenyataannya memang merangsang reaksi emosi seseorang. Meskipun reaksi emosi tersebut salah atau ditujukan kelain jurusanumpamanya marah kepada anak-anak atau menendang kucing.

E. Persepsi Sosial

Aspek-aspek sosial dari persepsi perlu diberikan disini karena hal ini memainkan peranan yang penting dalam perilaku onganisasi. Persepsi sosial ini langsung mengenai persepsi seseorang terhadap orang-orang lain atau lebih tepatnya, bagaimana kita saling mengenal satu sama lain.

Karakteristik Pelaku dan Obyek Persepsi

Seperti telah disampaikan dimuka, beberapa karakteristik khusus tentang pelaku dan Obyek persepsi, dapat dilengkapi disini profil dari pelaku persepsi sebagai berikut:

-Mengetahui diri sendiri membuat lebih mudah untuk mengenali orang-orang lain secara lebih tepat.

-Karakteristik pribadinya yang paling menonjol akan mempengaruhi persepsinya terhadap orang-orang lain.

-Orang-orang yang mudah menerima dirinya lebih besar kemungkinannya untuk dapat melihat aspek-aspek yang favorabel dari orang-orang lain.

-Ketepatan dalam mempersepsikan orang-orang lain bukanlah satu-satunya keterampilan.

Keempat karakteristik ini akan sangat mempengaruhi seseorang bagaimana ia mempersepsikan orang-orang lain didalam situasi lingkungan tertentu. Ada juga beberapa karakteristik objek persepsi yang penting untuk disebutkan yaitu

- Status dari orang yang menjadi obyek persepsi akan sangat mempengaruhi persepsi orang-orang lain terhadapnya.

- Orang yang sedang menjadi obyek persepsi biasanya ditempatkan dalam kategori yang dapat menyederhanakan persepsi yaitu status dan peranannya dalam masyarakat.

- Watak yang bisa dilihat dari orang yang menjadi obyek persepsi akan sangat mempengaruhi persepsi orang-orang lain terhadapnya.

Karakteristik dari pelaku dan obyek persepsi ini menggambarkan betapa kompleksnya persepsi sosial itu. Para anggota organisasi harus menyadari bahwa persepsinya

terhadap orang-orang lain sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadinya dan karakteristik mereka yang dipersepsi.

Contoh: Kalau ada seorang manajer yang memiliki harga diri yang tinggi dan orang lain yang menarik secara fisik dan menyenangkan dari kantornya sendiri, besar kemungkinannya bahwa manajer tersebut akan mempersepsikannya secara positif dan favorabel.

Sebaliknya, jika ada seorang manajer yang memiliki harga diri rendah dan orang lain itu adalah seorang dari bagian penjualan yang sombong dan tidak menarik, besar kemungkinannya bahwa manajer tersebut akan mempersepsikannya secara negatif dan tidak favorabel. Akhirnya perlu disebutkan disini bahwa banyak faktor-faktor yang kompleks yang memasuki persepsi sosial seperti itu, tapi faktor-faktor primernya dijumpai didalam proses-proses psikologis dan kepribadian.

Cara-cara Singkat Untuk Menilai Orang-Orang Lain

Kita kadang-kadang diharuskan untuk menggunakan cara-cara singkat untuk menilai orang-orang lain. Mempersepsikan dan menginterpretasikan apa yang dikerjakan orang-orang lain dapat merupakan beban. Akibatnya, orang-orang tertentu mengembangkan tehnik untuk membuat tugas tersebut lebih mudah dilaksanakan. Tehnik ini kerab kali banyak manfaatnya, dapat dijadikan pegangan untuk membuat persepsi yang cepat dan mendekati tepat dan untuk membuat ramalan-ramalan yang diperlukan. sekalipun begitu cara ini tidak selamanya benar, bahkan kadang-kadang bisa membuat kita dalam kesulitan. Jadi pengertian tentang cara-cara singkat ini hanya bersifat membantu dan diantara yang penting untuk disebutkan disini ialah:

F. Persepsi selektif

Sebuah persepsi dimana orang-orang itu menginterpretasikan secara selektif apa yang mereka lihat berdasarkan kepentingan, latar belakang, pengalaman dan sikap mereka. Persepsi selektif memungkinkan kita untuk "membaca cepat" orang-orang lain tapi bukannya tanpa resiko membuat gambaran yang kurang tepat. karena kita melihat apa-apa yang ingin kita lihat maka kita bisa membuat kesimpulan yang tidak menjamin terhadap situasi yang membingungkan. Jika ada gosip disekitar kantor bahwa penjualan perusahaan sedang menurun sehingga pengurangan pegawai secara besar-besaran tak bisa dihindari dalam waktu dekat, maka kunjungan rutin oleh seorang eksekutif senior dari kantor pusat bisa diinterpretasikan sebagai langkah pertama dalam mengidentifikasi orang-orang yang akan dipecat, meskipun dalam kenyataannya rencana serupa itu tidak ada sama sekali dalam pikiran eksekutif senior tersebut.

Proyeksi

Agaknya mudah menilai orang-orang lain jika kita berasumsi bahwa mereka itu menyerupai kita. Umpamanya, jika anda ingin tantangan dan tanggung jawab dalam pekerjaan anda, lalu anda bersusmsi bahwa orang-orang lain juga menginginkan hal yang sama. Kecenderungan untuk mengatribusikan karakteristik pribadinya kepada orang-orang lain, yang disebut proyeksi, dapat mengelirukan persepsi yang dibuatnya terhadap mereka. Jika ada manajer terlibat dengan proyeksi ini dia mengkompromikan kemampuannya untuk merespons perbedaan-perbedaan individual. Dia cenderung untuk melihat orang-orang itu lebih homogenius daripada kenyataannya. Dalam prakteknya dapat disebutkan, beberapa orang yang terlibat proyeksi, persepsinya terhadap orang-orang lain lebih dipengaruhi oleh kemiripan terhadap sipengamat dari pada kemiripan terhadap orang yang diamati. Jika dalam mengamati orang lain yang kenyataannya dia mirip sipengamat maka

persepsinya bisa tepat. Hal ini bukannya sipengamat lebih perspektif, tapi hanya kebetulan yang diamati memang mirip dia.

Stereotip

Dapat didefinisikan disini sebagai menilai seseorang berdasarkan persepsi kelompok dimana orang tersebut sebagai anggota kelompok. Generalisasi serupa ini bukannya tanpa keuntungan. Hal ini akan lebih memudahkan proses asimilasi karena memungkinkan kita untuk mempertahankan konsistensi. Hal ini akan lebih mudah untuk mengatasi sejumlah stimuli yang kompleks jika kita menggunakan stereotip. Tapi bisa terjadi problem jika kita melakukan stereotif yang tidak tepat: semua akuntan itu tidak pendiam dan introspektif, seperti juga semua orang dibagian penjualan itu tidak agresif dan banyak bergaul.

Dalam konteks organisasi, kita sering mendengar pernyataan yang menunjukkan adanya representasi stereotif dair kelompok-kelompok tertentu: *para manajer tidak memperhatikan kepentingan para karyawan kecuali kepentingan selesainya pekerjaan; persatuan buruh itu terlalu mengharapkan sesuatu tanpa kerja yang benar.* Meskipun pernyataan-pernyataan ini hanya menggambarkan stereotif, tapi banyak orang mempercayai persepsi ini, tidak peduli hal ini benar atau salah. Promblemnnya lagi, persepsi stereotif ini biasanya tersebar luas, meskipun isinya diragukan kebenarannya atau tidak relevan lagi.

Efek Halo

Dapat didefinisikan disini sebagai sesuatu yang menggambarkan impressi umum tentang individu yang hanya mendasarkan pada karakteristik tunggal seperti penampilan luar, kecerdasan atau kemampuan sosialisasi. phenomena ini sering terjadi kalau murid diminta menilai guru kelasnya. Mungkin murid tersebut hanya menilai antusiasmenya, sehingga kalau gurunya kurang bersemangat

akan dinilai rendah, meskipun sebenarnya guru tersebut memiliki kualitas yang baik. Jelaslah, penilaian sebuah karakteristik saja dapat mempengaruhi impressi menyeluruh murid tersebut terhadap gurunya. Oleh karena itu efek halo ini tidak bekerja secara random, bahkan bisa terkesan ekstrim jika watak yang dipersepsikan itu tidak jelas atau membingungkan, atau jika watak yang dipersepsikan memiliki nilai moral atau jika pelaku persepsi sendiri pengalamannya terbatas dalam penilaian watak tersebut.

Aplikasi Spesifik Dalam Organisasi

Orang-orang didalam organisasib itu selalu saling menilai. Para manajer harus memberikan penghargaan atau pujian terhadap prestasi kerja bawahannya. Kita mengevaluasi temanteman sekerja sejauh mana partisipasi mereka dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Jika ada seorang karyawan baru, menggabung dalam departemen suatu perusahaan, dia akan segera dinilai oleh para karyawan lain dalam departemen tersebut. Dalam beberapa kasus, penilaian-penilaian serupa ini memiliki kansekuensi-konsekuensi penting buat orgasnisasi. Marilah kita melihat secara singkat beberapa aplikasinya sebagai berikut:

Interviu Perusahaan

Masukan yang dianggap penting untuk menentukan siapa yang diterima dan siapa yang ditolak yaitu melalui inteviu perusahaan. Hanya perlu diketahui bahwa berdasarkan bukti-bukti, para pewawancara itu telah membuat persepsi dalam penilaian, yang kerab kali tidak tepat. Dapat di tambahkan pula bahwa kesepakatan nilai yang diberikan antara para pewawancara tersebut kerab kali rendah/buruk, dimana pewawancara yang berbeda melihat sesuatu yang berbeda pada kandidat yang sama, sehingga datang pada kesimpulan yang berbeda terhadap seorang pelamar kerja.

Para pewawancara itu biasanya mengambil impressi pertama dari inteviu tersebut yang kemudian secara cepat

dikembangkan dari sana. Jika informasi negatif diperoleh pada awal wawancara, hal ini cenderung akan memberatkan pelamar, daripada kalau informasi yang sama diperoleh pada akhir wawancara. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa hampir semua wawancara itu keputusannya hanya bisa sedikit berubah setelah mempunyai kesan selama empat atau lima menit wawancara. Akibatnya, informasi yang diberikan pada awal wawancara memiliki bobot yang lebih besar daripada informasi yang diberikan pada akhir wawancara. Karena wawancara itu memiliki sedikit struktur yang konsisten dan para wawancara itu berbeda dalam menentukan siapa kandidat yang baik, penilaian kandidat yang sama bisa sangat berbeda hasilnya. Karena wawancara pekerjaan ini masih populer dilakukan dimana-mana, perlu diketahui saja bahwa faktor-faktor persepsi untuk siapa yang bisa diterima, akan terbukti benar dibelakang hari, kalau karyawan-karyawan yang dipilih ternyata berprestasi.

Evaluasi Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh proses persepsi, sehingga masa depan karyawan yang tergantung dari hasil penilaian ini, meskipun ada faktor-faktor obyektifnya (seperti pada penilaian tenaga bagian penjualan yang berupa nilai rupiah yang diperoleh dari hasil penjualan dalam wilayah tertentu), tapi lebih banyak faktor-faktor subyektifnya. Ukuran-ukuran subyektif memang lebih mudah implementasinya, yang bisa memberikan keleluasan kepada manajer untuk menilai. Perlu diketahui juga bahwa banyak pekerjaan yang belum siap/tidak mudah untuk dibuatkan ukuran-ukuran obyektifnya. Sedangkan ukuran subyektif itu lebih bersifat impressi umum terhadap pekerjaan karyawan, sehingga hasil baik atau buruk tergantung dari persepsi manajer.

Usaha Karyawan

Masa depan seseorang dalam organisasi itu biasanya tidak tergantung pada hasil kerjanya saja. Dalam banyak organisasi/perusahaan, tingkatan usaha karyawan tidak kalah pentingnya. Seperti para guru yang kerab kali mempertimbangkan usaha-usaha keras murid-muridnya dalam kursus maupun dalam ujian, demikian pula para manajer menilai karyawannya. Penetapan dalam usaha karyawan itu merupakan penilaian yang subyektif juga, yang tidak luput dari kekeliruan persepsi. Jika ternyata benar pernyataan sementara orang bahwa *"lebih banyak karyawan yang dipecat karena sikapnya yang buruk dan disiplinnya yang kurang daripada karena kekurangan kemampuan"*, maka penilaian tentang usaha karyawan dapat menjadi pengaruh primer pada masa depannya dalam organisasi.

Kesetiaan Karyawan

Penilaian penting lainnya yang dibuat oleh para manajer terhadap karyawannya ialah tentang kesetiaan mereka kepada organisasi/perusahaan. Hanya sedikit pimpinan perusahaan yang tidak tersinggung kepada karyawannya (terutama yang menduduki jabatan manajerial) yang menganggap kecil "menyeyepekan perusahaannya". Lebih jauh, ada beberapa perusahaan yang kalau mendengar adas karyawannya yang sedang mencari pekerjaan ditempat lain, menganggapnya tidak setia, lalu mencoba menutup berbagai kesempatannya dimasa depan. Issunya disini bukannya benar atau salah kalau ada perusahaan yang menuntut kesetiaan karyawannya tapi penetapan tentang kesetiaan karyawan itu juga merupakan penilaian yang subyektif. Apa yang dipersepsikan sebagai kesetiaan oleh seseorang manajer diartikan sebagai terlalu penurut oleh manajer lainnya. Karyawan yang sring mempertanyakan keputusan manajemen puncak bisa dianggap tidak loyal oleh sementara pimpinan tapi bisa pula dianggap ikut memperhatikan kelangsungan perusahaan. Jadi kalau kita mengevaluasi sikap-sikap orang lain, sekali lagi

kita harus menyadari bahwa kita sedang terlibat dalam masalah persepsi.

Hubungan Antara Persepsi dan Pembuatan Keputusan Individual

Orang-orang didalam organisasi membuat keputusan, artinya mereka membuat pilihan dari dua atau lebih alternatif yang ada. Para manajer puncak misalnya, menentukan tujuan organisasi, produk-produk atau servis-servis apa yang ditawarkan. Bagaimana mengorganisasikan kantor pusat yang terbaik dan dimana akan ditempatkan pabrik yang baru dan sebagainya. Para manajer tingkat menengah dan bawah menentukan jadwal produksi, memilih karyawan-karyawan baru, dan memutuskan bagaimana kenaikan upah itu akan dialokasikan. Tentu saja, membuat keputusan itu bukannya monopoli para manajer.

Karyawan-karyawan non-manajerial juga membuat keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan perusahaan dimana mereka bekerja. Keputusan mereka untuk datang atau tidak datang bekerja pada hari-hari tertentu, berapa besar usaha yang diberikan kepada perusahaan dan sejauh mana mereka akan menyetujui permintaan atasan, semuanya merupakan pembuatan keputusan individual yang merupakan bagian penting dalam perilaku organisasi. Tapi bagaimana orang-orang dalam organisasi ini membuat keputusan dan kualitas dari keputusan akhirnya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka masing-masing.

Seperti sama-sama kita ketahui bahwa pembuatan keputusan itu terjadi sebagai reaksi terhadap problem. Ada kesenjangan antara situasi sekarang yang dihadapi dan situasi yang diharapkan akan terjadi, yang tentu saja membutuhkan pertimbangan perlunya tindakan-tindakan alternatif. Sayangnya, problem itu sendiri tidak mudah diformulasikan secara bersama, karena yang dianggap

problem oleh seseorang, dianggap bukan problem oleh orang lain. Jadi kembali disini adanya isu persepsi yang memerlukan keseragaman interpretasi dan evaluasi dari informasi yang masuk.

- **Model Optimasi pembuatan keputusan**

Model ini menggambarkan bagaimana orang-orang seharusnya berperilaku untuk memperoleh hasil yang maksimal. Ada langkah-langkah yang dilakukan dalam Model Optimasi ini yaitu:

Langkah 1: *Memastikan adanya kebutuhan untuk sebuah keputusan*

Langkah pertama ini memerlukan pengakuan bahwa sebuah keputusan harus dibuat jika anda mengkalkulasi pengeluaran bulanan dan ternyata anda membelanjakan seratus ribu rupiah lebih banyak dari yang dialokasikan oleh anggaran anda, jelas anda membutuhkan sebuah keputusan, karena ada kesenjangan antara tingkat pengeluaran yang diharapkan dengan kenyataan jumlah uang yang dibelanjakan.

Langkah 2: *Mengidentifikasi Kriteria Keputusan*

Jika kebutuhan akan sebuah keputusan telah ditetapkan, maka kriteria paling dalam pembuatan keputusan supaya diidentifikasi. Jika seseorang akan memilih sebuah Fakultas, kriteria yang perlu diperhatikan bisa biaya kuliah, darimana bantuan beasiswa diperoleh, persyaratan pendaftaran, status atau reputasinya, kurikulumnya, kehidupan social kampus, dan lain-lain.

Jika langkah 2 ini penting karena langkah ini mengidentifikasi hanya kriteria yang dianggap relevan buat seorang pembuat keputusan

Langkah 3: *Mengalokasikan Bobot pada Kriteria*

Kriteria yang telah disusun pada langkah 2, tidak semuanya memiliki derajat kepentingan yang sama. Oleh karena itu perlu memberikan bobot pada faktor-faktor tersebut agar bisa diprioritaskan derajat kepentingannya dalam keputusan yang diambil (misalnya masing-masing diberi bobot angka 1, 2 dan seterusnya). Hal ini memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan kesukaan pribadinya untuk memprioritaskan kriteria yang relevan dan untuk menunjukkan derajat kepentingannya secara relatif.

Langkah 4: Mengembangkan Alternatif

Langkah ini memerlukan pengambil keputusan untuk membuat semua alternatif yang mungkin dapat mensukseskan penyelesaian problem. Disini tak ada usaha yang dibuat untuk menilai semua alternatif, hanya membuat daftarnya saja.

Langkah 5: Mengevaluasi Semua Alternatif

Jika semua alternatif telah diidentifikasi, seorang pengambil keputusan harus mengevaluasi masing-masing alternatif secara kritis. Kekuatan dan kelemahan dari setiap alternatif dibandingkan dengan bobot kriteria tersebut diatas. Yang penting disini adalah kenyataan bahwa hampir semua keputusan yang diambil berisi penilaian subyektif, sejak pemberian bobot pada kriteria sampai kepada evaluasi dari semua alternatif penyelesaian.

Langkah 6: Memilih alternatif yang terbaik

Langkah terakhir pada model optimasi pembuatan keputusan ini adalah pemilihan alternatif yang terbaik dari semua yang disusun dan dievaluasi. Karena yang terbaik itu ditentukan oleh skor total yang tertinggi maka pemilihannya cukup sederhana.

Asumsi dari Model Optimasi

Langkah-langkah dalam model optimasi berisi sejumlah asumsi. Merupakan hal yang penting untuk mengerti asumsi-asumsi ini jika kita harus menentukan sejauh mana ketepatan model optimasi ini dalam menggambarkan pembuatan keputusan individual yang actual.

Asumsi-asumsi dari model optimasi ini menyerupai asumsi-asumsi yang mendasari konsep Rasionalitas. Rasionalitas menunjukkan pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai, oleh karena itu pembuatan keputusan yang rasional oleh seorang pembuat keputusan tergolong sangat obyektif dan logis. Orang tersebut diasumsikan memiliki tujuan yang jelas dan semua enam langkah dalam model optimasi tersebut diatas dianggap sebagai pemilihan alternative yang akan memaksimalkan tercapainya tujuan.

Asumsi-asumsi dari konsep rasionalitas atau model optimasi ini adalah:

Berorientasi kepada tujuan

Model optimasi ini berasumsi bahwa tidak ada konflik mengenai tujuan. Apakah keputusan tersebut mengenai pemilihan akademi yang akan dimasuki, menetapkan untuk berangkat atau tidak berangkat ketempat pekerjaan, atau memilih pelamar untuk mengisi lowongan pekerjaan, selalu diasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki sebuah tujuan tunggal yang telah ditetapkan, dimana dia mencobanya secara maksimal untuk mencapai tujuan tersebut.

Semua pilihan itu diketahui

Diasumsikan bahwa pembuat keputusan itu dapat mengidentifikasi semua kriteria yang relevan dan dapat menyusun semua alternatif penyelesaian yang berlaku. Model optimasi ini menggambarkan pembuat keputusan

sebagai orang yang memahami sepenuhnya tentang kemampuannya untuk menetapkan kriteria dan alternatif.

Kesukaan-kesukaan yang jelas

Rasionalitas itu mengasumsikan bahwa kriteria dan alternatif dapat diberikan nilai-nilai yang berupa angka dan diberikan tingkatan berdasarkan urutan kesukaan dari yang bersangkutan.

Pilihan-pilihan yang konstan

Kriteria dan Alternatif yang sama seharusnya bisa diperoleh setiap waktu karena, disamping demi tujuan dan kesukaan yang jelas tersebut, diasumsikan juga bahwa kriteria khusus untuk keputusan itu bersifat konstan dan bobot yang diberikan kepada kriteria tersebut selalu stabil.

Pilihan akhir akan memaksimalkan hasil

Pembuatan keputusan yang rasional, setelah mengikuti model optimasi, akan memilih alternatif yang memiliki skor tertinggi. Solusi yang paling disukainya ini (alternatif terbaik menurut pilihannya) akan memberikan keuntungan yang maksimal.

- Model-model alternatif pembuatan keputusan

Jika para pembuat keputusan itu dihadapkan pada problem kecil yang hanya memiliki beberapa alternatif tindakan, dan biaya untuk mencari dan mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut cukup rendah, maka model optimasi dapat memberikan dekskripsi yang cukup akurat dalam proses keputusan. Membeli sepasang sepatu atau komputer pribadi yang baru dapat menjadi contoh-contoh keputusan dimana model optimasi ini diaplikasikan. Tapi banyak keputusan, terutama yang penting dan sukar, dimana orang yang bersangkutan belum pernah mengalami, sehingga tidak ada aturan-aturan standar atau terprogram yang bisa

dijadikan petunjuk, maka keputusan ini tidak memiliki problem-problem yang terstruktur secara baik.

Problem-problem tersebut lebih sering digambarkan sebagai sesuatu yang kompleks dan tidak pasti (umpamanya, tidak semua alternatif bisa diketahui) serta tidak jelas/tidak konsisten tujuan dan pilihan penyelesaiannya. Yang terakhir ini termasuk memiliki pasangan hidup, mempertimbangkan untuk menerima tawaran pekerjaan baru diluar kota, memilih diantara ribuan pelamar kerja didepartemen anda, mengembangkan strategi pemasaran untuk produk yang baru, menentukan dimana akan dibangun pabrik tambahan, dan lain-lainnya.

- **Model solusi yang memuaskan**

Sebuah model pembuatan keputusan dimana pengambil keputusan memilih solusi pertama yang dianggap "cukup baik", yaitu yang memuaskan dan saffisien.

Jika seorang pembuat keputusan itu dihadapkan pada problem yang kompleks, dia akan merespons dengan memperkecil problem sampai kepada tingkatan dimana problem tersebut dapat segera dimengerti. Hal ini karena adanya keterbatasan kemampuan memproses informasi, yang tidak mungkin untuk mengasimilasikan dan mengartikan semua informasi yang diperlukan untuk optimasi. Karena kemampuan berfikir manusia untuk memformulasikan dan menyelesaikan problem yang kompleks itu terlalu kecil untuk memenuhi persyaratan rasionalitas penuh, maka dia hanya bisa membuat keputusan dalam rasionalitas terbatas (pengambilan keputusan berdasarkan ekstraksi problem yang penting-penting saja tanpa mempertimbangkan semua kompleksitas).

Begitu sebuah problem telah diidentifikasi maka dimulailah pencarian kriteria dan alternatif, yang biasanya tidak perlu lengkap. Pembuat keputusan akan mengidentifikasi pilihan-pilihan yang terbatas dan yang

relative mudah untuk membuat keputusan. Evaluasi dilakukan tidak secara menyeluruh, hanya sampai kepada alternatif yang dapat memuaskan dan *satisfisien*. Jadi individu yang telah puas ini hanya mencari solusi pertama yang "cukup baik" daripada melanjutkan mencari keputusan yang optimal.

Salah satu aspek yang paling menarik dari model solusi yang memuaskan ini, adalah penentuan urutan alternatif yang dipilih. Jika pembuat keputusan mencari optimasi, semua alternatif segera disusun dalam urutan hirarki yang disukai. Karena semua alternatif harus dipertimbangkan, maka setiap solusi yang potensial harus memperoleh evaluasi yang penuh dan komplit. Hal ini tidak terjadi pada model solusi yang memuaskan ini. Dengan anggapan bahwa problem tersebut mempunyai lebih dari sebuah solusi potensial, pilihan solusi yang memuaskan akan berupa pilihan pertama yang dapat diterima oleh pembuat keputusan. Dia hanya mengidentifikasi alternatif-alternatif yang jelas familier dan tidak jauh dari "*status quo*". Solusi-solusi yang tidak berbeda jauh dari "*status quo*" dan memenuhi kriteria keputusan, paling besar kemungkinannya untuk dipilih. Hal ini dapat membantu menjelaskan mengapa banyak keputusan yang dibuat orang tidak bersifat ekstrim atau radikal, dari keputusan-keputusan yang telah dibuat sebelumnya.

- **Model keputusan Favorit.**

Sebuah model pembuatan keputusan dimana pengambil keputusan memiliki alternatif yang disukai pada awal proses keputusan dan mengabaikan evaluasi dari semua pilihan lain. Seperti pada model solusi yang memuaskan, argumentasinya disini ialah bahwa manusia itu lebih suka menyederhanakan proses dalam menyelesaikan problem yang kompleks. Simplifikasi dalam model ini tidak memasuki evaluasi yang sulit dari alternatif-alternatif yang ada, kecuali memilih alternatif favorit. Dengan kata lain, pembuat

Ada beberapa factor yang mempengaruhi pengembangan persepsi orang, yaitu antara lain:

1. Psikologi
2. Famili
3. Kebudayaan

Ada 3 karakter orang-orang yang dilihat atau dinilai dalam proses persepsi sosial: (1) status orang yang dinilai akan mempunyai pengaruh yang besar bagi persepsi orang yang menilai, (2) orang yang dinilai biasanya ditempatkan dalam kategori-kategori tertentu. Hal ini tentu memudahkan pandangan orang yang menilai, (3) sifat perangai orang-orang yang dinilai akan memberikann pengaruh yang besar terhadap persepsi orang lain pada dirinya.

Faktor-faktor dari luar ang memepengaruhi proses seleksi persepsi antara lain:

1. Intensitas

Semakin besar intensitas stimulus dari luar, samakin besar juga hal itu dapat dipahami. Contoj suara keras, warna yang mencolok akan lebih mudah diketahui daripada yang sebaliknya. Suara keras dari seorang guru bukan hanya salah satu faktor untuk mencari perhatian dari luar, tetapi ada variebel internal dari unsur psikologi, yaitu dorongan kejiwaan yang suka marah dan mudah tersinggung dan sebagainya. Oleh karena itu, banyak unsur-unsur yang mempengaruhi persepsi.

2. Ukuran

Semakin besar ukuran suatu objek semakin mudahuntuk diketahui, semakin contoh: iklan yang besar lebih mudah dilihat bentuk ukuran ini akan memepengaruhi persepsi seseorang.

3. Berlawanan dan Kontraas

Prinsip berlawanan dengan sekelilingnya ini akan menarik banyak perhatian. Contoh: sebuah bulatan yang besarnya sama, tetapi sekelilingnya ini banyak menarik perhatian



BAB VII MODERASI ‘DALAM PENANGANAN KONFLIK ‘ORGANISASI

A. Definisi Konflik

Konflik dalam pengertian bahasa dapat diartikan sebagai kejadian pertentangan, perselisihan diakibatkan karena perbedaan berbagai hal seperti perbedaan persepsi, tujuan, konsep, idealis, pandangan, keyakinan, visi, dan lain sebagainya.

Dalam Istilah Al qur-an, konflik sinonim dengan kata “ikhtilaf” misalnya terdapat dalam surah Ali Imran ayat 105:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ^{١٠٥}

“Dan Janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. Mereka itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat”. (QS. Ali Imran (3):105)

Ayat ini menyindir mereka yang berkelompok-kelompok lagi berselisih seperti orang Yahudi dan Nasrani. Allah melarang orang-orang beriman menyerupai mereka yang suka berselisih dalam tujuan karena masing-masing mementingkan kelompoknya dan terbawa oleh keinginan hawa nafsu dan atau kedengkian antar mereka, bahkan saling mengkafirkan dan saling membunuh. (Syihab, 2005)

Ayat ini tidak melarang umat untuk berkelompok atau berbeda pendapat, yang dilarang adalah berkelompok dan berselisih dalam tujuan. Adapun perbedaan yang bukan pada prinsip atau tidak berkaitan dengan tujuan, yang demikian itu dapat ditoleransi, bahkan tidak mungkin dihindari. Rasulullah saw sendiri mengakuinya, bahkan Allah menegaskan bahwa yang demikian itulah adalah kehendak-Nya semata.

Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Maidah ayat 48:

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيِّمًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَا وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ فَأَسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ^{٤٨}

“Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepada kamu, maka berlomba lombalah berbuat kebajikan” (QS. Al-Maidah (5):48)

Jelaslah bahwa alasan Allah subhanawata'ala menjadikan umat manusia berkelompok kelompok agar mereka berlomba-lomba dalam berbuat kebajikan.

Konflik atau '*Ikhtilaf*' berarti berlainan (*to be at variance*), berbeda, perselisihan, dan sebagainya. Konflik juga dapat diartikan sebagai suasana batin yang berisi kegelisahan karena adanya pertentangan motif, keyakinan atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat dua motif atau lebih kegiatan yang saling bertentangan pada waktu bersamaan. Itulah sebabnya ketika seseorang mengalami konflik dalam dirinya akan berakibat pada kegelisahan dan merasa terombang ambing dalam bersikap.

Perihal ini telah disampaikan Allah dalam firmanNya sebagai berikut:

وَمَا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ إِلَّا لِتُبَيِّنَ لَهُمُ الَّذِي اخْتَلَفُوا فِيهِ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ

11

"Dan Kami tidak menurunkan kepadamu Al-Kitab (Al-Qur'an) ini, melainkan agar kamu dapat menjelaskan kepada mereka apa yang mereka perselisihkan itu dan menjadi petunjuk dan rahmat bagi kaum yang beriman". (QS. Al-Nahl (16):64)

Demikianlah konflik menjadi hal yang penting untuk dipelajari pengelolaannya. Konflik pada hakikatnya adalah segala sesuatu interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua pihak atau lebih.

Konflik organisasi (*Organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok -kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumberdaya sumberdaya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja karena perbedaan status, tujuan, nilai, dan persepsi.

B. Strategi Mengelola Konflik

1. Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”

2. Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerja sama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

3. Kompetisi

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

4. Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

5. Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

- a. Pemecahan sama-sama menang di mana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama.
- b. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

C. Cara Mengendalikan Konflik

Ada beberapa teknik yang bisa dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan konflik, yaitu:

1. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok yang berselisih untuk mengemukakan pendapat, pandangan atau argumentasinya terhadap harapan yang diinginkannya atau yang harus dipenuhi.
2. Teknik kedua yang sering ditempuh untuk mengendalikan konflik adalah dengan meminta agar salah satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain atau bertukar peran pada posisi antar pihak yang berkonflik, kemudian masing-masing diberi kesempatan untuk melihat posisi atau dari sudut pandang pihak lain.
3. Seorang manajer atau pemimpin mengambil alih kewenangan sebagai sumber kekuatan kelompok untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif. Hanya saja kemampuan menggunakan kekuasaan dan kewenangan secara lihai memerlukan kemahiran tersendiri.

Dalam menangani konflik terdapat cara mengendalikan dan mengatasi konflik yang dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu (1) penyelesaian konflik yang dilakukan sendiri-sendiri, (2) penyelesaian konflik dengan inisiatif perwakilan dan (3) penyelesaian konflik dengan menghadirkan pihak ketiga. Adapun upaya pengendalian konflik dengan cara sebagai berikut:

1. **Bersabar** terhadap konflik yaitu dengan mengabaikan konflik yang terjadi meskipun hubungan dengan orang yang berkonflik tersebut berlanjut disebabkan orang yang berkonflik kekurangan informasi atau hukumnya tidak kuat. Seorang pemimpin perlu memiliki sifat sabar dalam menghadapi konflik serta menyelesaikan dengan cara musyawarah untuk mufakat. Hal ini merupakan perbuatan yang sangat terpuji dan mulia yang sangat disukai Allah Subhanahuat'ala yang dijelaskan dalam surah Ali Imran(3) ayat 159, sebagai berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

159

“Maka disebabkan rahmat dari Allah lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka, sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertakwakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali imran (3):159)

2. **Kekerasan/paksaan**, yaitu dengan mengambil tindakan yang memaksa dalam mengatasi konflik jika dipandang bahwa dampak yang ditimbulkan dapat merugikan organisasi.
Dalam Islam mengatasi konflik dengan teknik ini telah diberi tuntunannya seperti dalam Firman Allah dalam Surah Al Hujurat (49) ayat 9:

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى
فَقْتُلُوا الَّتِي تَبَغَى حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ۝

“Dan jika ada dua golongan dari orang-orang mu’min berperang, maka damaikanlah antara keduanya. Jika salah satu dari kedua golongan itu berbuat aniaya terhadap golongan yang lain, maka perangilah golongan yang berbuat aniaya itu sehingga golongan itu kembali kepada perintah Allah, jika golongan itu telah kembali, maka damaikanlah antara keduanya dengan dalil dan berlaku adillah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berlaku adil” (QS.Al-Hujurat (49):9)

3. **Negoisasi.** Teknik ini dilakukan oleh kedua belah pihak yang berselisih tanpa melibatkan pihak ketiga. Kedua kelompok yang berkonflik tidak mencari pencapaian solusi tapi membuat aturan yang mengakomodir kepentingan kedua belah pihak yang bertikai. Islam menuntun orang yang berkonflik dengan musyawarah untuk mufakat seperti dalam Firman Allah Subhanahuata’ala dalam QS. Al-Syura (42) ayat 37-38

“Dan (bagi) orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar dan perbuatan keji, dan apabila mereka marah mereka member maaf. Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka. (QS. Al-Syura (42): 37-38)

4. **Konsiliasi** yaitu tindakan pengendalian konflik dengan mengajak pihak yang berkonflik ke meja perundingan. Pihak yang berinisiatif melakukan konsiliasi disebut

konsiliator tidak perlu memainkan perannya secara aktif dalam upaya negosiasi kecuali diminta aktif oleh kedua belah pihak yang bertikai. Konsiliator biasanya menawarkan solusi kontekstual dalam negosiasi dan berposisi sebagai penengah. Teknik pengendalian konflik ini telah Allah Subhanahuata'ala sampaikan dalam FirmanNya dalam surah Al Hujarat (49) ayat 10 sebagai berikut:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

“Sesungguhnya orang-orang mu’min bersaudara, maka damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat” (QS.A; Hujarat(49):10)

5. **Mediasi** yaitu teknik pengendalian konflik dengan melibatkan pihak ketiga untuk ikut menangani/membantu menyelesaikan konflik diantara pihak pihak yang terlibat konflik. Mediator atau pihak yang memediasi upaya penyelesaian konflik dapat dipilih perwakilan dari salah satu pihak yang berkonflik ataupun berasal dari pihak luar. Teknik ini telah dicontohkan Rasulullah saw saat memediasi pertikaian antar suku di Mekkah saat terjadi perselisihan dalam meletakkan Hajar Aswad (Batu Hitam).
6. **Arbitrasi** yaitu teknik pengendalian konflik dengan melibatkan pihak ketiga yang memiliki otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima hasil keputusan penyelesaian konflik.
7. **Penghindaran**, yaitu dengan meninggalkan konflik atas dasar perhitungan bahwa konflik yang terjadi tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi dan emosional.

8. **Peradilan** yaitu teknik pengendalian konflik merujuk pada intervensi pihak ketiga yang berwenang untuk campur tangan dalam penyelesaian konflik tanpa meminta persetujuan dari kedua belah pihak yang berkonflik.

Beberapa Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Bernegosiasi

1. Upayakan agar ada sasaran jelas yang akan dirundingkan dan pahamiilah
2. Jangan bersikap terburu-buru
3. Siaplah dengan data, yang dapat membantu menjelaskan sasaran yang dirumuskan
4. Upayakan adanya fleksibilitas
5. Jangan membiarkan perundingan mencapai kemacetan dan bentuk momentum untuk pencapaian persetujuan
6. Jadilah pendengar yang baik.
7. Jadilah pihak yang fair tetapi tegas
8. Kendalikan emosi
9. Pastikan anda mengetahui setiap tindakan tawar menawar yang berkaitan dengan tindakan-tindakan lain.
10. Perhatikan dengan cermat kalimat-kalimat yang berkaitan dengan setiap hal yang sedang dirundingkan
11. Ingatlah bahwa tindakan bernegosiasi pada hakikatnya merupakan sebuah proses kompromi
12. Belajarlah memahami orang lain yang mungkin menguntungkan sewaktu perundingan dilakukan.



BAB VIII

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Perubahan' Organisasi'

Setiap 'organisasi mau tidak mau, suka tidak suka akan mengalami dinamika perubahan organisasi digerus oleh faktor lingkungan. Jika organisasi tersebut tidak segera menyesuaikan dengan tuntutan perubahan dari lingkungan organisasi maka organisasi tersebut bisa saja kolaps dan hancur..

Perubahan adalah yang mutlak akan terjadi dalam seluruh kehidupan. Teknologi mengubah pekerjaan dalam organisasi. Teknologi dapat merubah budaya organisasi dalam berinteraksi dan merubah seluruh

proses kerja yang jauh lebih produktif dan tidak terbatas.

Kejutannya ekonomi juga dapat memaksa perubahan dalam organisasi. Saat terjadi resesi ekonomi dunia ataupun persaingan ekonomi global akan memaksa seluruh perusahaan mengikuti ritme dan mengadaptasi persaingan yang terjadi secara global. Hanya organisasi yang dapat mengikuti perubahan yang dapat bertahan dan tetap eksis.

Perkembangan politik global akan menyebabkan efek perubahan ke seluruh kebijakan ekonomi dunia dan dapat menyebabkan kenaikan suku bunga harga minyak dan lain-lain, yang akan memaksa terjadi perubahan organisasi.

B. Hakikat Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*Organization Development*) adalah aplikasi ilmu pengetahuan perilaku secara sistematis pada berbagai tingkatan seperti kelompok, intergroup, dan organisasi secara total untuk membuat perubahan.

Organisasi hidup dalam lingkungan yang selalu berubah, sehingga kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan faktor lingkungan tersebut. Pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang berkaitan dengan serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis, yang dilakukan secara terus-menerus oleh organisasi. Perubahan ini khususnya terkait dengan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dan membantunya dalam menanggapi perubahan dari faktor lingkungan.

Sasaran pengembangan organisasi adalah mempermudah organisasi dalam melaksanakan pembaruan, menghindarkan organisasi dari keruntuhan, keusangan, dan kekakuan. Karena organisasi hidup dalam lingkungan yang selalu berubah dengan cepat, maka organisasi harus mampu melakukan inovasi dan kreativitas untuk mempertahankan kemajuannya. Kondisi harus diciptakan untuk mendorong individu-individu untuk menyumbangkan gagasan yang kreatif. Organisasi juga harus fleksibel dalam menanggapi

C. Proses Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi memerlukan waktu yang panjang dalam prosesnya dan juga menempuh upaya yang sangat kompleks untuk merancang sampai kepada tahap implementasi.

Upaya yang perlu dilakukan dalam pengembangan organisasi antara lain:

1. *Ta'rif* (Saling mengenal Satu sama lain)

Dalam Surah Muhammad 11: 30 yang artinya:

وَلَوْ نَشَاءُ لَأَرَيْنَاكُمْ فَلَعَرَفْتَهُمْ بِسِيمَاهُمْ وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِي لَحْنِ الْقَوْلِ وَاللَّهُ يَعْلَمُ أَعْمَالَكُمْ
[محمد: ٣٠]

"Dan kalau kami kehendaki, nicaya kami tunjukkan kepada mereka sehingga kamu benar-nemar dapat mengenal mereka dengan tanda-tandanya. Dan kamu benar-benar akan mengenal mereka dari kiasan kiasan perkataan mereka dan Allah mengetahui perbuatan-perbuatan kamu".

2. *Tafahum* (Saling memahami)

Dalam pengembangan organisasi jika anggotanya saling memahami antara yang satu dengan yang lainnya akan terbina rasa kekeluargaan.

3. *Tafakul* (Solidaritas Saling Mengemban Beban)

Dalam pengembangan organisasi maka seluruh anggota organisasi hendaknya saling soildaritas untuk saling bantu didalam mencukupi kebutuhan hidup keperluan, dan tugas dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

Adapun langkah-langkah dalam pengembangan organisasi sebagai berikut:

1. Diagnosis Awal
2. Pengumpulan data
3. Umpan balik data dan konfrontasi
4. Tindakan perencanaan dan pemecahan masalah
5. Menggunakan intervensi
6. Evaluasi dan tindak lanjut

Nilai-nilai dalam Pengembangan Organisasi

1. Penghargaan akan orang lain
2. Percaya dan mendukung orang lain, sedangkan individu sendiri harus mempunyai tanggungjawab
3. Pengamanan kekuasaan (mengurangi tekanan pada wewenang)
4. Konfrontasi (masalah yang tidak disembunyikan)
5. Partisipasi (melibatkan orang-orang yang mempunyai potensi dalam proses pengembangan organisasi)



BAB IX

KONSEP KEPEMIMPINAN ISLAM DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Kepemimpinan

Persoalan kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia. Ketika manusia diciptakan pertama kali oleh Allah, maka Adam dijadikan pemimpin. Firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Al-Baqarah/2: 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا
وَسَفٰٓئِكَ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَۙ ۝۳۰

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seseorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “mengapa Engkau hendak menjadikan (Khalifa) di bumi itu orang yang akan membuat

kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Ketika Allah Subhanahuata'ala memberitahukan kepada para malaikatNya, bahwa Dia akan menjadikan Adam 'alaihissalam sebagai khalifah di bumi, maka para malaikat itu bertanya, mengapa Adam yang akan diangkat menjadi khalifah di Bumi padahal Adam dan keturunannya kelak akan berbuat kerusakan dan menumpahkan darah di bumi. Tapi Allah menyanggah bahwa Dia mengetahui yang tidak diketahui oleh para Malaikat.

Dalam Al-qur'an Surah Al Nur/24: 55:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا أَصْحَفَ
الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيَسْكَنَنَّ لَهُمْ دِينُهُمُ الَّذِي أُرْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا
يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْءًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ۝

"Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di muka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa"

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

Islam menawarkan konsep kepemimpinan secara normatif bersumber pada Al-Qur'an dan Hadits yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu:

1. Prinsip Tanggungjawab dalam organisasi

Islam telah menetapkan bahwa setiap diri kita adalah pemimpin.

Sebagai seorang pemimpin organisasi maka amanah yang diemban hendaknya dijalankan dengan penuh tanggungjawab dan berpedoman pada anggaran dasar dan peraturan organisasi yang ada.

Dalam hadits Muslim nomor 3428 bahwa Telah menceritakan kepada kami Ibrahim dari Muslim telah menceritakan kepadaku Zuhair bin Harb telah menceritakan kepada kami Syahabah telah menceritakan kepadaku Warqa' dari Abu Az Zinad dari Al A'raj dari Abu Hurairah dari Nabi Muhammad Sallallahu alaihi wassallam, beliau bersabda:” Seorang imam itu ibarat Perisai, seseorang berperang di belakangnya (mendukung) dan berlindung (dari musuh) dengan (kekuasaan)Nya. Jika seorang imam (pemimpin) memerintahkan supaya Taqwa kepada Allah 'azza wajalla dan berlaku adil, maka dia (imam) akan mendapatkan pahala karenanya, dan jika dia (imam) memerintahkan selain itu, maka ia akan mendapat siksa”

Hadits diatas menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang dari suatu komunitas yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya, diharapkan mampu menjadi pelindung, sumber referensi serta mampu menggunakan pengaruhnya dalam mewujudkan dan mencapai tujuan kelompoknya yang disertai dengan kejujuran.

2. Prinsip Etika Tauhid

Kepemimpinan Islam dikembangkan diatas prinsip-prinsip etika tauhid. Persyaratan utama seorang pemimpin yang telah digariskan oleh Allah seperti pada firmanNya dalam surah Ali Imran/3: 118:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةَ مَن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِن أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ^{١١٨}

“Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu menjadikan orang-orang yang diluar kalanganmu (seagamamu) sebagai teman kepercayaanmu, (karena) mereka tidak henti-hentinya menyusahkanmu. Mereka mengharapkan kehancuranmu. Sungguh, telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang tersembunyi dihati mereka lebih jahat. Sungguh, telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu mengerti” Prinsip keadilan

Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka asas keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul stigma-stigma ketidakadilan seperti kelompok marginal dan lain-lain. Firman Allah Subhanahuata’ala dalam Al-Qur’an surah sad (38) ayat 26:

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ^{١١٩}

“Wahai Daud!. Sesungguhnya engkau Kami jadikan Khalifa (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) diantara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan

Allah akan mendapat Azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

Dalam ayat ini Allah menjelaskan bahwa pengangkatan Nabi Daud sebagai penguasa dan penegak hukum di kalangan kaumnya dan dalam menjalankan kekuasaannya senantiasa menghiasinya dengan sopan santun sesuai pedoman hidayah yang di ridhai Allah.

3. Prinsip Kesederhanaan.

Rasulullah Sallallahu Alaihi Wassallam menegaskan bahwa seorang pemimpin itu harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani sebagaimana sabdanya bahwa "*pemimpin suatu kaum adalah pelayanan mereka*" (HR. Abu Na'im)

B. Kepemimpinan dalam Organisasi Kesehatan

Di dalam Organisasi seperti kementerian kesehatan, kedudukan pimpinan dibedakan menjadi 3 (tiga) tingkatan yaitu pimpinan tingkat tinggi (*top level manager*; pimpinan puncak), pimpinan tingkat menengah (*middle level manager*; manajer madya), dan pimpinan tingkat bawah (*low level manager*; manajer teknis/operasional). Pada organisasi Puskesmas, pimpinan puncak adalah kepala Puskesmas, pimpinan tingkat menengah adalah kepala tata usaha dan para penanggung jawab program Puskesmas, sedangkan pimpinan tingkat bawah adalah para pelaksana teknis seperti bidan desa, juru imunisasi, juru kusta, juru malaria, petugas promosi kesehatan, dan sebagainya. Para pelaksana teknis ini juga dikenal sebagai tenaga fungsional. Organisasi-organisasi kesehatan masyarakat adalah sering digambarkan sebagai keunikan atau paling tidak berbeda dari bentuk-bentuk organisasi yang lain, khususnya berbeda dari organisasi-organisasi industri. Selanjutnya, perbedaan-perbedaan ini

dipercaya signifikan pada daerah manajemen. Diantaranya perbedaan sebagian besar disebutkan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan dan mengukur keluaran adalah sangat sulit.
2. Pekerjaan diiputi adalah sangat berubah-ubah dan sangat rumit.
3. Pekerjaan selanjutnya adalah suatu keadaan yang tidak dapat ditanggihkan atau *emergency* (darurat).
4. Aktivitas-aktivitas pekerjaan adalah *independent* (terikat), memerlukan suatu tingkat koordinasi yang tinggi diantara kelompok-kelompok profesional yang bervariasi.
5. Pekerjaan meliputi suatu tingkat spesialisasi yang tinggi.
6. Keikutsertaan organisasi diprofesionalkan lebih tinggi, dan loyalitas primernya termasuk profesi dibanding organisasi.
7. Keberadaan-keberadaan kontrol manajerial atau organisasi yang sedikit efektif lebih dari kelompok sebagian besar bertanggung jawab untuk membangkitkan kerja dan pengeluaran; dokter-dokter.
8. Batas ganda dari keberadaan otoritas pada beberapa organisasi perawatan kesehatan, khususnya rumah sakit-rumah sakit yang membuat persoalan dari koordinasi dan *akuntabilitas* dan bingung dari peranan-peranan.

Dalam aplikasinya pada pelayanan kesehatan seperti Puskesmas dan Rumah Sakit, maka peran *managerial works* disesuaikan dengan lingkungan kerja, tujuan dan visi pelayanan kesehatan yang terintegrasi dalam suatu sistem kesehatan di tingkat wilayah kerjanya. Pimpinan Puskesmas/RS sebagai manajer kesehatan di wilayah kerjanya diantaranya adalah:

1. Peran Antarpribadi (*Interpersonel Role*)

Peran antar pribadi membantu pimpinan menjaga kelancaran kegiatan organisasi. Peran ini berhubungan dengan orang lain sebagai mitra kerja. Dalam menjalankan peran ini pimpinan Puskesmas/Rumah Sakit berperan sebagai:

- a) Ketokohan (*figurehead*) – pemimpin suatu unit organisasi merupakan tokoh atau figur wakil dari masyarakat. Oleh sebab itu kehadirannya dalam setiap acara penting seperti penyambutan tamu, mendampingi pejabat yang berkenjung untuk meninjau proyek atau program sangat memeran penting.
- b) Directing (*Directingleader*) –sebagai pemimpin dalam suatu unit organisasi maka peran directing atau mengarahkan, membimbing, memotivasi pegawai/staf sangat diperlukan untuk mememberdayakan pegawai melalui kekuasaan dan kewenangan yang diberikan kepadanya.
- c) Penghubung (*liaison*) -Pimpinan menjalin hubungan dengan orang lain di luar unit kerjanya, rekan kerja, dan lingkungan luar organisasi dengan tujuan untuk menjalin hubungan dan kerja sama, memperoleh dukungan serta menyelesaikan masalah-masalah organisasi.

2. Peran Informasi (*Informational Role*)

Satu peran pimpinan Puskesmas adalah sebagai pembawa informasi sekaligus sumber informasi. Seorang kepala puskesmas atau direktur RS adalah juga bertindak sebagai pemberi informasi (*sender*) yaitu sebagai:

- a. Pemantau atau *Monitor* – dimana kepala Puskesmas sebagai pemantau informasi maka perannya dalam

mencari, merekam dan menganalisis informasi dari berbagai sumber kemudian memanfaatkannya dalam pengembangan program dan meningkatkan capaian kinerja organisasi.

- b. *Pewarta atau Disseminator* –dimana pemimpin unit organisasi seperti kepala Puskesmas atau Direktur RS berperan dalam meneruskan informasi yang berharga kepada orang-orang dalam unit kerjanya
- c. *Juru bicara atau Spokes person* – dimana seorang pemimpin dituntut perannya sebagai narasumber informasi di unit kerjanya, meneruskan informasi berharga kepada orang di luar unit kerjanya, pimpinan, dan lingkungan Puskesmas.

3. Pemroduksian (*Producer*)

Pemroduksian (*producer*) disebut juga sebagai *achiever* yaitu pimpinan Puskesmas meningkatkan dan mengembangkan berbagai produk/jasa layanan kesehatan Puskesmas, sehingga mencapai hasil yang sama atau lebih besar dari organisasi lain yang sejenis. Kualifikasi utama bagi pimpinan yang sukses sebagai pemroduksian adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Misalnya penanggung jawab program promosi kesehatan Puskesmas memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pemasaran program dan pemasaran sosial. Peranan pemroduksian menekankan aktivitas-aktivitas dalam subsistem ekonomi/teknologi. Pimpinan bukan sekedar produsen perorangan. Ia harus mampu mengelola pegawai untuk memproduksi hasil.

4. Pelakssana (*Implementator*)

Pelaksana (*Implementator*) yaitu pimpinan bertugas untuk mengembangkan langkahlangkah operasional untuk menerapkan semua keputusan yang sudah

diambil. Dalam peranan pelaksana ini pimpinan mampu membuat jadwal, mengoordinasikan staf, memantau, mengendalikan, berdisiplin, dan berdedikasi terhadap tugasnya. Pimpinan sebagai pelaksana berusaha agar sistem berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

5. Pembaharu; (*Inovator*)

Pembaharu (*Inovator*) yaitu pemimpin unit organisasi kesehatan seperti PKM dan RS dalam menjalankan perannya sebagai agen pembaharu melakukan pengembangan gagasan/ide yang bernilai kebaruan. Dalam peranan ini dia identik dengan peran entrepreneur yang mampu menggerakkan dirinya sendiri dan berani mengadakan kajian dan penyesuaian keputusan dan lingkungan organisasinya.

6. Pemanduan (*Integrator*)

Pemanduan (*Integrator*) yaitu pimpinan Puskesmas mengintegrasikan semua potensi dan gagasan yang ada di dalam Puskesmas untuk mencapai tujuan organisasi. Peranan pimpinan sebagai pemanduan erat kaitannya dengan subsistem sosial dalam organisasi dan lingkungan sosial Puskesmas.

Sebagai pembaharu dan penggerak pembangunan maka pemimpin puskesmas sangat penting untuk mendapatkan dukungan sosial politik. Perilaku politik dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang tidak diminta sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi atau mencoba mempengaruhi distribusi keuntungan dan kerugian dalam perusahaan (Robins, 1998:34). Para manajer dapat memotivasi karyawan dengan cara memenuhi kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka

merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan dalam bekerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan cara memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka.



BAB X

BUDAYA ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF ISLAM

A. Budaya Organisasi dalam Persepektif Islam

Kajian dalam Agama Islam sangatlah luas. Kita bisa menemukan kajian yang bersifat umum sampai kajian yang bersifat khusus. Pembahasannya pun sangatlah detail, walaupun banyak diantara kita yang masih belum mendapat pemahaman tentang bidang kajian tertentu. Tidak terkecuali kajian tentang budaya organisasi, Islam sebagai sumber tata nilai memiliki nilai- nilai yang bisa digunakan sebagai dasar pembentukan budaya organisasi. Sebagai contoh beberapa nilai yang dipandang sesuai dalam membentuk budaya organisasi adalah nilai ikhlas, amanah dan jama'ah.

Islam memberikan penjelasan tentang budaya organisasi dalam sumber utama (Al- Qur'an dan Hadis).

Kajian tentang budaya organisasi ini dimulai dengan mengambil penjelasan dari ayat alqur'an yang didalamnya terkandung penjelasan tentang keorganisasian. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 43:

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ ٤٣

"Dan dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang ruku'(Q.S. al-Baqarah: 43)

Ayat diatas berkaitan dengan Surah Al Hujurat pada ayat 13 menjelaskan bahwa shalat selain berfungsi untuk melestarikan hubungan manusia dan Tuhannya, maka sholat menjadi pendorong dan penggerak dalam terciptanya budaya. Masjid sebagai tempat sholat merupakan bangunan budaya yang pada beberap tempat menjadi situs budaya yang dilestarikan dan dijaga.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ١٣

"Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal (Q.S. al-Hujurat: 13)

Ayat-ayat di atas menjelaskan pentingnya melakukan suatu kegiatan dengan Bersama-sama demi efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu budaya organisasi dalam kajian Islam bisa dicari dan didapat dari penuturan para tokoh (*Ulama*) muslim. Diantara pendapat para tokoh tersebut adalah antara budaya dan Islam merupakan dua keadaan yang saling tidak mencakup. Yang berarti Islam bukan merupakan bagian dari kebudayaan dan

begitu sebaliknya, kebudayaan bukan merupakan bagian dari Islam, keduanya berdisi sendiri. (Ismail, 1997: 43) Menurutnya, budaya asal mulanya adalah daya, cipta dan karsa manusia, sedang Islam adalah wahyu.

Diskusi dan kajian terhadap budaya organisasi telah lama dilakukan, bahkan telah banyak definisi yang dirumuskan oleh para pakar manajemen. Kata kebudayaan merupakan Kembangan dari kata majmuk “budi-daya” yang memiliki arti “daya dari budi” atau kekuatan dari akal. Budi- daya bermakna memberdayakan budi seperti dalam Bahasa Inggris dikenal dengan istilah *culture*, asal kata *culture* dari Bahasa Latin “*colore*” yang mulanya berarti mengolah atau mengerjakan sesuatu. Kemudian arti kata *culture* berkembang menjadi “segala daya dan usaha manusia untuk merubah alam. Kemudian istilah *culture* diindonesiakan menjadi “kultur” yang pengertiannya sama dengan kebudayaa, atau jika ditulis secara singkat menjadi “budaya”, dan dalam Bahasa Arab istilah tersebut adalah “*tsaqafah*”. (Ismail, 1997: 24) Selanjutnya, organisasi menurut Rivai merupakan wadah yang dapat memberikan tempat bagi masyarakat yang ingin mengembangkan diri serta memungkinkan mereka mendapat hasil yang belum dpata dicapai sebelumnya secara mandiri. Organisasi juga merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari paling tidak dua orang, yang berfungsi sebagai sarana untuk mencapai suatu target tertentu. (Rivai & Mulyadi, 2009: 169-170).

Bentuk implementasi sebuah budaya dalam sebuah organisasi mengalami perkembangan menjadi sebuah istilah yang lebih sering didengar dengan nama budaya organisasi. Beberapa tokoh mendefinisikan budaya organisasi secara beragam, hal tersebut dikarenakan masing- masing tokoh memiliki sudut pandang yang berbeda. Hal tersebut sangatlah wajar, seperti halnya memandang benda tertentu dari sudut pandang yang berbeda-beda maka akan memeberikan

deskripsi yang terlihat dari masing-masing pandangan. (Wibowo, 2010: 16) Schein memberikan penjelasan sebagai berikut:

“An Organization’s culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems” (Schein, 2016: 21)

B. Membangun Budaya Organisasi

Hickman dan Silva menjelaskan bahwa ada tiga langkah yang dapat dilakukan dalam upaya membangun budaya: (Craig & Silva, 1984: 49)

1. *Commitment*

Komitmen yang dimaksud adalah Adanya sebuah kesepakatan dari seluruh anggota dengan organisasi dalam mempertahankan eksistensi organisasi.

2. *Competence*

Kompetensi yang dimaksud adalah kemampuan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugas masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. *Consistency*

Konsistensi yang dimaksud adalah kemandirian dan keyakinan untuk terus menerus berpegang teguh pada nilai-nilai yang diyakini serta bertanggungjawab atas kelangsungan organisasi.

Membentuk budaya organisasi yang kuat butuh sosok pemimpin yang kuat, mempunyai visi dan keperibadian kuat. Pemimpin dalam organisasi adalah orang pertama yang membangun visi dan filosofi organisasi, selain itu pemimpin juga berperan sebagai motor diawalinya perilaku dalam organisasi. Pemimpin memiliki sebuah pengaruh yang sangat besar dalam penanaman nilai yang telah dibangun dan diyakini, pemimpin harus mampu memberi contoh terhadap seluruh anggota organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan benar dan bertanggungjawab.

Adapun kegiatan sosialisasi visi dan tujuan organisasi terhadap anggota organisasi menurut Robbins dilakukan dengan memperhatikan tahapan berikut: (Robbin, 2003: 533)

1. Tahap pembelajaran untuk anggota baru, tahap ini terjadi sebelum anggota baru bergabung dalam organisasi, proses sosialisasi ini disebut dengan *The Prearrival Stage*
2. Tahap sosialisasi terhadap anggota organisasi yang baru masuk, dimana mereka dapat melihat hal-hal yang diinginkan oleh organisasi, serta menghadapi segala kemungkinan tentang harapan dan realita yang mungkin berbeda. Tahap sosialisasi ini disebut dengan *The Encounter Stage*
3. Tahap sosialisasi untuk anggota organisasi dimana anggota baru berubah serta mampu menyesuaikan diri terhadap aktifitas dan individu lain dalam organisasi. Tahap ini disebut dengan *The Metamorphosis Stage*.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Abadi, Abdul Salam. (1987). *Al Milkiyah fii Syariatil Islamiyyah*. Amman: Maktabah Aqsa. Al Mushlih, Abdullah & as Shawi, Shalah. (2004). *Fikih Ekonomi Keuangan Islam*. Jakarta: Darul Haq.
- Arikunto, Suharsimi. (1996). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta Binarupa Aksara.
- At *Tariqi*, Abdullah Abdul Husein. (2004). *Ekonomi Islam, prinsip Dasar, dan Tujuan*. Jakarta Magistra Insania Press.
- Bass, B.M. 1985). *Leadership and Performance beyond Expections*. NewYork Free Press.
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Cartwright, Jeff (1999) *Cultural Tranformation: Nine Factor for Con tinuous Business Improvement*. USA: Prentice Hall Incorporation
- Craig, R. H., & Silva, M. A. (1984). *Creating Excellence, Managing Corporate Culture Strategy and Change in the New Age*. New York: A Plume Book.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill International.
- Departemen Agama RI. (1989). *Al Qur'an dan Terjemahan*. Semarang: CV. Toha Putra. Fazlurrahman. (1996). *Muhammad Sebagai Seorang Pedagang*. Jakarta Yayasan Swarna Bhumi.
- Friedman, S. (2006) *Kepribadian Teori Klasik dan Riset Modern*. Jakarta Penerbit Erlangga Gibson, L &

- Ivancevich (2001) *Organizations (Behavior, structure and Process)*. Richard D Irwin Inc. Terjemah. Jakarta: PT. Binarupa aksara.
- Greenberg, J and Baron (2000) *Behavior in Organizations*. Seventh edition. USA: Prentice Hall Inc
- Hersey, P & Blanchard, K. H. 1981) *The Management of Organizational Behavior*. 4 th ed. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall
- Hopstede, G. (1999). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: Harper & Collins.
- Ismail, F. (1997). *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis* (2nd ed.). Yogyakarta: Titian Ilahi Press.
- Ivancevich M. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta Erlangga
- Jeny Eoh (2001) *Pengaruh budaya perusahaan, gaya manajemen, dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan: studi kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang*. Jakarta: FISIP- UI
- Jerald, G., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, BENEFIT FE UMS, Vol.9 no. 2
- Kast, Freeman and Rosenzweig. (1985). *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*. New York, USA: Mc Graw Hill Book company.
- Kotter dan Haskett. (1997). *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. (terjemahan Benyamin Molan) Jakarta: PT. Prehalindo.
- Kreitner R & Kinicki A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Companies, Inc Moeljono, Djokosantoso. (2003). "Good Corporate Government".

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Masganti. (2012). *Perkembangan Peserta Didik*. Medan: Perdana Publishing.
- Mesiono. (2014). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Nasrudin, E. (2010) *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Media.
- Phegan, B. (2000). *Developing Your Company Culture*. Berkeley: Contex Press, Meridian Group, Inc.
- Purnomo, R. (2010). Pengaruh Kepribadian, Self-Efficacy, dan Locus of Control terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 17(2).
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (3rd ed.). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V. dan D. M. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta Rajawal Pers Robbin, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephen C. (2003). *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*. Prentice Hall Inc USA. Terjemahan. Jakarta PT Indek Kelompok Gramedia.
- Robbins, P. (2012). *Perilaku Organisasi* (Edisi 12). Jakarta Salemba Empat
- R Kreitner (2007) *Perilaku Organisasi*. Jakarta Salemba Empat
- Safaria, E. (2009). *Manajemen Emosi*. Jakarta Bumi Aksara.
- Saeed, Abdullah. (2004). *Bank Islam dan Bunga, Studi Kritis dan Intepretasi Kontemporer ten tang Riba dan Bunga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sofyandi, H. (2007). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: C. Andi Offset.
- Sudarmo, G. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: GPFE.
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suhendi, H. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Syihabuddin, M. A. (2018). Subyek Kepemimpinan Transformasioanl pada Lembaga Pendidikan Dasar. *JALIE (Journal of Applied Linguistics and Islamic Education)*, 02, 111–126.
- Tan, V. S. (2002). *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: imes Books International.
- Thoha, M. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta Raja Graha Persada
- Thoha, M. (2011). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta Rajawal Pers Tjiharjadi, S. (2012). *To be a Great Effective Leader*. Yogyakarta: Andi Ofset.
- Want, J. (2007). *Corporate Culture*. New York: St. Martin's Press.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2014) *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta Raajawal Pers

- Winardi, J. (2014) *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta Prenada Media Group.
- Wren, J.T (1995) *The Leader's Companion*. New York, USA: The Free Press.
- Umam, K. (2012) *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Yuki GA. (1994). *Leadership in Organizations*. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc Englewoods Cliffs.
- Yurlok, G. (2007). *Leadership in Organization*. Jakarta Indeks.
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Zulkarnain, W. 2013). *Dinamika Dalam Kelompok*. Jakarta Bumi Aksara.