

Efikasi Diri dan Perilaku Inovasi

Efikasi Diri dan Perilaku Inovasi

Nur Laily

Dewi Urip Wahyuni



Edisi Asli

Hak Cipta © 2018, pada penulis

Griya Kebonagung 2, Blok I2, No. 14

Kebonagung, Sukodono, Sidoarjo

Telp. : 0812-3250-3457

Website : www.indomediapustaka.com

E-mail : indomediapustaka.sby@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Laily, Nur
Urip, Dewi Wahyuni

Efikasi Diri dan Perilaku Inovasi/Nur Laily, Dewi Urip Wahyuni

Edisi Pertama

—Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018

Anggota IKAPI No. 195/JTI/2018

1 jil., 17 × 24 cm, 94 hal.

ISBN: 978-602-6417-78-7

1. Sosial

I. Judul

2. Efikasi Diri dan Perilaku Inovasi

II. Nur Laily, Dewi Urip Wahyuni

Kata Pengantar

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat Nya, karena dengan rahmat dan Hidayah Nya buku ini dapat tersusun.

Perilaku Organisasi dan Sumberdaya manusia merupakan dua faktor yang selalu menarik perhatian para ahli. Sumberdaya manusia menjadi salah satu bagian yang sangat penting dalam memperoleh sukses kinerja untuk semua jenis organisasi, baik organisasi besar maupun kecil. UMKM sebagai organisasi bisnis kelompok kecil berusaha untuk mencapai kesuksesan usahanya. Kesuksesan individu dalam menjalankan usahanya tidak lepas dari karakteristik individu dan kepribadiannya. Pelaku usaha mempunyai *Self Efikasi* yang tinggi, keyakinan diri bahwa usahanya pasti berhasil.

Buku ini merupakan hasil penelitian yang berjudul Peran Self Efikasi dan Perilaku Inovasi terhadap Kesuksesan Wanita wirausaha Batik di Kabupaten Bojonegoro. Karena itu buku ini berjudul Self Efikasi dan Perilaku Inovasi. Tujuan dari tersusunnya buku ini untuk digunakan para mahasiswa dan praktisi yang berminat untuk memahami dan mengaplikasikan pengetahuan tentang pengelolaan sumber daya manusia dalam UMKM. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Kementerian Riset dan Teknologi Republik Indonesia melalui Direktorat Riset Dan Pengabdian Kepada Masyarakat (DRPM), Dirjen Riset Dikti yang telah memberikan kepercayaan kepada penulis sebagai penerima Dana Hibah Penelitian DIKTI Multi Years.

2. Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya dan Kepala LP2M STIESIA Surabaya yang telah membemembantu memfasilitasi peneliti dalam menyelesaikan penelitian. rikan failitas dan motivasi sehingga tersusun buku ini
3. Teman teman dosen STIESIA yang banyak membatu sehingga terlaksana dan tersusun buku ini .

Kritik dan saran penulis harapkan dari pembaca, demi kemajuan dan sempurnanya penulisan buku ini.

Surabaya. Nopember 2018
Penulis

Nur Laily
Dewi Urip Wahyuni.

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Bab 1 Konsep Dasar Perilaku Organisasi.....	1
A. Latar Belakang dan Perkembangan Perilaku Organisasi	1
B. Pengertian Perilaku Organisasi.....	2
C. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi.....	4
D. Karakteristik Perilaku Organisasi.....	5
E. Sumbangan Beberapa Bidang Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi	5
Bab 2 Perilaku Individu dalam Organisasi	7
A. Pendahuluan.....	7
B. Karakteristik Individu	9
Bab 3 Kepribadian.....	15
A. Konsep Kepribadian.....	15
B. Definisi Kepribadian	17
C. Tipologi Kepribadian	18
D. Ciri dan Atribut Kepribadian.....	22
E. Ciri Kepribadian Populer	23

Bab 4	Efikasi Diri (<i>Self Efficacy</i>)	27
	A. Kajian Teori Efikasi Diri (<i>Self efficacy</i>)	27
	B. Pengertian Efikasi Diri	28
	C. Sumber Efikasi Diri.....	29
	D. Aspek-aspek Efikasi Diri.....	30
	E. Proses-proses yang Mempengaruhi Efikasi Diri.....	31
	F. Karakteristik individu yang memiliki Efikasi Diri tinggi dan Efikasi Diri rendah	32
	G. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efikasi Diri	33
Bab 5	Motivasi	35
	A. Pengertian Motivasi.....	35
	B. Teori Motivasi	37
	C. Sistem Motivasi	42
Bab 6	Perilaku Inovatif.....	43
	A. Inovasi.....	43
	B. Perilaku Inovatif.....	44
	C. Aspek Perilaku Inovatif.....	45
	D. Faktor yang mempengaruhi Perilaku Inovatif.....	46
Bab 7	Kepemimpinan.....	49
	A. Keahlian Administratif Dasar Seorang Pemimpin	50
	B. Sifat-sifat Pemimpin.....	50
	C. Teori Kepemimpinan	50
	D. Sifat-sifat Pemimpin.....	50
	E. Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi	51
Bab 8	Karakteristik Pekerjaan	63
	A. Pengertian Karakteristik Pekerjaan.....	64
	B. Faktor-faktor Karakteristik Pekerjaan	69
Bab 9	Kinerja.....	71
	A. Kinerja.....	71
	B. Pengertian Kinerja Karyawan	72
	C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	73

Bab 10 Kesuksesan Berwirausaha.....	77
A. Pengertian Wirausaha.....	77
B. Faktor Keberhasilan Wirausaha	79
C. Kesuksesan Wanita Wirausaha	81
Daftar Pustaka	89

Bab 1

Konsep Dasar Perilaku Organisasi

A. Latar Belakang dan Perkembangan Perilaku Organisasi

Dalam dua dekade terakhir, adanya perubahan-perubahan fundamental dalam bidang teori organisasi telah terjadi. Perubahan tersebut menghasilkan berbagai pendekatan dan perubahan orientasi dasar untuk studi teori organisasi. Walaupun model birokrasi Weber masih mendominasi literatur teori organisasi, perubahan dari tingkat pendekatan yang deskriptif ke tingkat pendekatan yang analitis nampaknya tidak hanya dianggap penting, namun dapat dipergunakan sebagai lompatan awal untuk mendasari pengkajian teori perilaku dalam organisasi.

Warren Bennis, meramalkan bahwa 25 sampai 50 tahun mendatang kita akan menyaksikan akhir hayat dari birokrasi, dan akan terbit suatu sistem sosial yang lebih baik dari abad sekarang. Selain itu juga ditandaskan bahwa perubahan mendasar dari konsep nilai-nilai organisasi adalah didasarkan pada kemanusiaan yang menghapuskan sifat-sifat depersonalisasi dari mekanisme sistem birokrasi. Dari ramalan Bennis tersebut, penempatan kembali faktor manusia dalam organisasi bukannya semakin diabaikan, namun malah mendapatkan posisi yang mantap untuk diskusi tentang teori organisasi di masa yang akan datang. Terdapat tiga dimensi pokok dalam setiap diskusi tentang teori organisasi yaitu: dimensi teknis, dimensi konsep, dan dimensi manusia. Kegiatan organisasi yang efektif akan dapat terwujud jika ketiga dimensi ini berinteraksi.

Dimensi teknis menekankan pada kecakapan yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi. Dimensi ini berisi keahlian-keahlian birokrat atau manajer bidang teknis yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi, misalnya keahlian computer, pemasaran, engineering, dan sebagainya.

1. Dimensi konsep merupakan motor penggerak dari dimensi teknis dan sangat berhubungan erat dengan dimensi manusia.
2. Dimensi manusia. Jika birokrat bekerja hanya mengandalkan dimensi teknis, dan mengabaikan dimensi konsep atau dimensi manusia, maka akan menimbulkan suatu iklim yang tidak respektif terhadap faktor pendukung utama organisasi yaitu manusia. Ilmu perilaku organisasi berusaha mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif tersebut dengan memusatkan sebagaimana pandangannya pada perilaku manusia itu sendiri sebagai dimensi yang penting dalam suatu organisasi.

Pendekatan perilaku dalam organisasi menekankan bahwa manusia dalam organisasi adalah merupakan unsur yang kompleks. Sehingga adanya suatu kebutuhan akan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri secara efektif. Secara tradisional, manajer atau birokrat memahami dimensi manusia dalam organisasi dengan pendekatan asumsi-asumsi ekonomi, suasana kerja, keamanan dan sebagainya. Akibatnya, pendekatan-pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (human relations), psikologi industri, dan keteknikan industri (industrial engineering), dipergunakan sebagai satu-satunya pendekatan (approach) untuk memahami dimensi manusia dalam organisasi. Pendekatan dan pemahaman tersebut nampaknya tidak akan bertahan untuk waktu yang lama. Karena pendekatan dari ilmu perilaku organisasi ternyata berhasil menggantikan berbagai pendekatan tersebut dan dapat diterima untuk memahami aspek- aspek manusia sebagai suatu dimensi dalam organisasi.

B. Pengertian Perilaku Organisasi

Istilah perilaku organisasi merupakan terjemahan dari organizational behavior. Menurut Thoha, Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek- aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, serta aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap aspek organisasi. Sedangkan menurut Fred Luthans, perilaku organisasi merupakan pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan dari studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia dalam suatu organisasi yang sedang berproses dinamakan perilaku organisasi. Berbagai definisi tentang perilaku organisasi selalu bermula dari perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada

- a. Perilaku organisasi dengan psikologi organisasi. Psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, sedangkan perilaku organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Sedangkan kesamaannya adalah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.
- b. Perbedaan perilaku organisasi dengan teori organisasi didasarkan pada unit analisis dan pusat variabel tak bebas, Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.
- c. Perilaku organisasi dengan *Personel & Human Resources* (P & HR). Perilaku organisasi lebih menekankan orientasi konsep, sedangkan P & HR menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. P & HR berada pada permukaan antara organisasi dan individu dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dari individu-individu dalam organisasi.

Larry L. Cummings juga menekankan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, penemuan beserta tindakan-tindakan pemecahan. Larry L. Cumming juga menyarankan beberapa sifat dari ilmu perilaku organisasi sebagai refleksi pendapat tersebut, yaitu:

1. Masalah dan persoalan-persoalan dirumuskan secara tipikal dalam bentuk kerangka kerja variabel tak bebas (*independent variable*) dan variabel bebas (*dependent variable*). Model ini berusaha mencari sebab akibat.
2. Bidang pengetahuan perilaku organisasi mendorong adanya suatu perubahan sebagai suatu hasil yang diinginkan oleh organisasi dan orang-orang yang berada dalam organisasi.
3. Bidang pengetahuan perilaku organisasi melalui pengembangan pribadi, pertumbuhan person, dan pencapaian kepuasan diri. Bidang ini juga menekankan sisi yang lain yaitu operant learning, dan modifikasi tingkah laku (*behavior*)

Menurut Joe Kelly, perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pula suatu struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan

mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan. Pandangan ini memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem tempat tinggal (*a living system*), sebagai suatu raksasa “amoeba” yang hidup di tempat tinggalnya sendiri. Titik berat dari pemahaman perilaku organisasi adalah pada tingkah laku dari organisasi, dan bagaimana perilaku dari anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi. Hal ini seperti dikemukakan Joe Kelly, bahwa perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya: bagaimana organisasi dimulai, tumbuh, dan berkembang, serta bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya, dan institusi-institusi yang lebih besar.

Pengertian dari rumusan Kelly menjelaskan bahwa perilaku organisasi didalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di pihak lain. Selain hal tersebut, untuk memahami perilaku organisasi sementara sarjana berpendapat, sebaiknya diketahui dari ilmu perilaku itu sendiri (*behavioral science*). Ilmu ini mencoba menelaah perilaku secara sistematis. Secara umum dikatakan bahwa ilmu perilaku merupakan salah satu dari tiga divisi penelaahan keilmuan yang dua diantaranya ialah ilmu fisik dan biologi. Walaupun dibandingkan dengan biologi dan ilmu fisik, ilmu perilaku masih jauh lebih muda sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan.

C. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi

1. Memahami perilaku yang terjadi dalam organisasi

Tujuan pertama mempelajari perilaku organisasi adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian di dalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi di dalam lingkungan organisasi saja belum cukup, sehingga tujuan yang ke dua mempelajari perilaku organisasi adalah agar kita dapat meramalkan kejadian-kejadian tersebut.

2. Meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi

Setelah kita memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka selanjutnya kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan perilaku tertentu terjadi. Hal ini penting karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi kemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan organisasi menjadi lebih stabil.

3. Mengendalikan perilaku

Tujuan yang sangat penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka ia akan dapat menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moralitas dan perilaku dari anggota organisasi menjadi isu yang sangat penting pada masa sekarang.

D. Karakteristik Perilaku Organisasi

Dalam mempelajari perilaku organisasi, dipusatkan dalam tiga karakteristik yaitu:

1. Perilaku

Fokus dari perilaku organisasi adalah perilaku individu dalam organisasi, sehingga untuk memahami perilaku organisasi maka terlebih dulu harus dipahami perilaku berbagai individu di dalam organisasi.

2. Struktur

Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan itu diatur dalam bagan organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

3. Proses

Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses organisasi tersebut dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

E. Sumbangan Beberapa Bidang Ilmu terhadap Perilaku Organisasi

Ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang relatif baru yang bersifat multidisipliner. Beberapa bidang ilmu yang memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi adalah:

1. Psikologi

Ilmu psikologi memberikan sumbangannya terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi. Psikologi, terutama psikologi organisasi mencoba untuk memahami, meramalkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.

2. Sosiologi

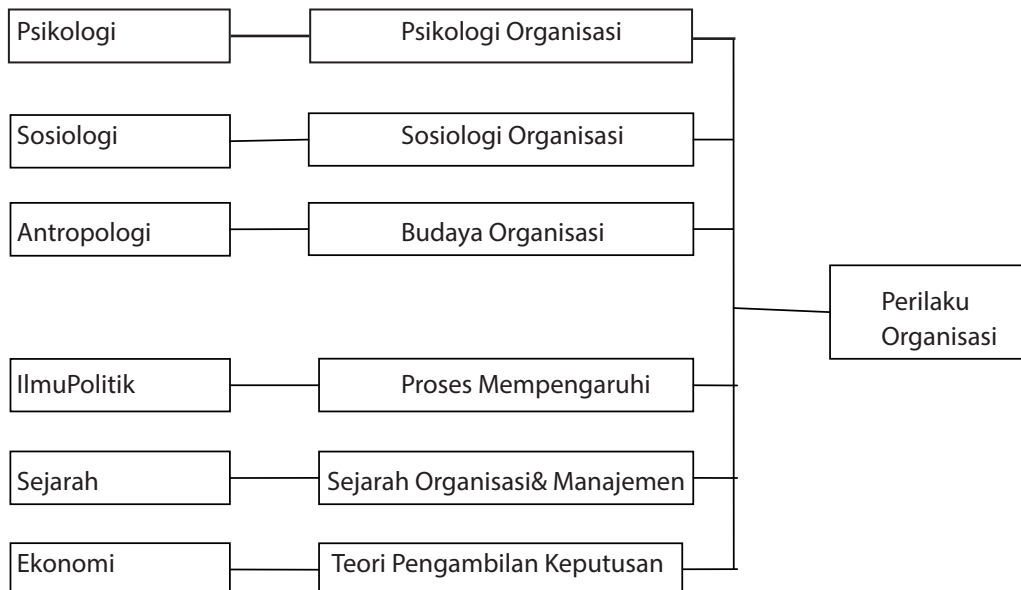
Ilmu Sosiologi membahas tentang sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku organisasi terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi.

3. Antropologi

Ilmu Antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang dianutnya, yang disebut dengan kultur atau budaya. Budaya diwujudkan dalam simbol-simbol kebersamaan kelompok yang direfleksikan dalam bentuk bahasa dan keyakinan. Demikian juga organisasi membentuk budaya tertentu untuk mempengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

4. Politik, Sejarah, dan Ekonomi

Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pemimpin-pemimpin besar di masa lampau atas keberhasilan dan kegagalannya. Beberapa model dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan. Model-model ekonomi tersebut memberikan sumbangan yang berarti terutama dalam proses pengambilan keputusan.



Sumber: Gitosudarmo & Sudita, 2000: 11

Gambar 1.1 Sumbangan Beberapa Bidang Ilmu terhadap Perilaku Organisasi

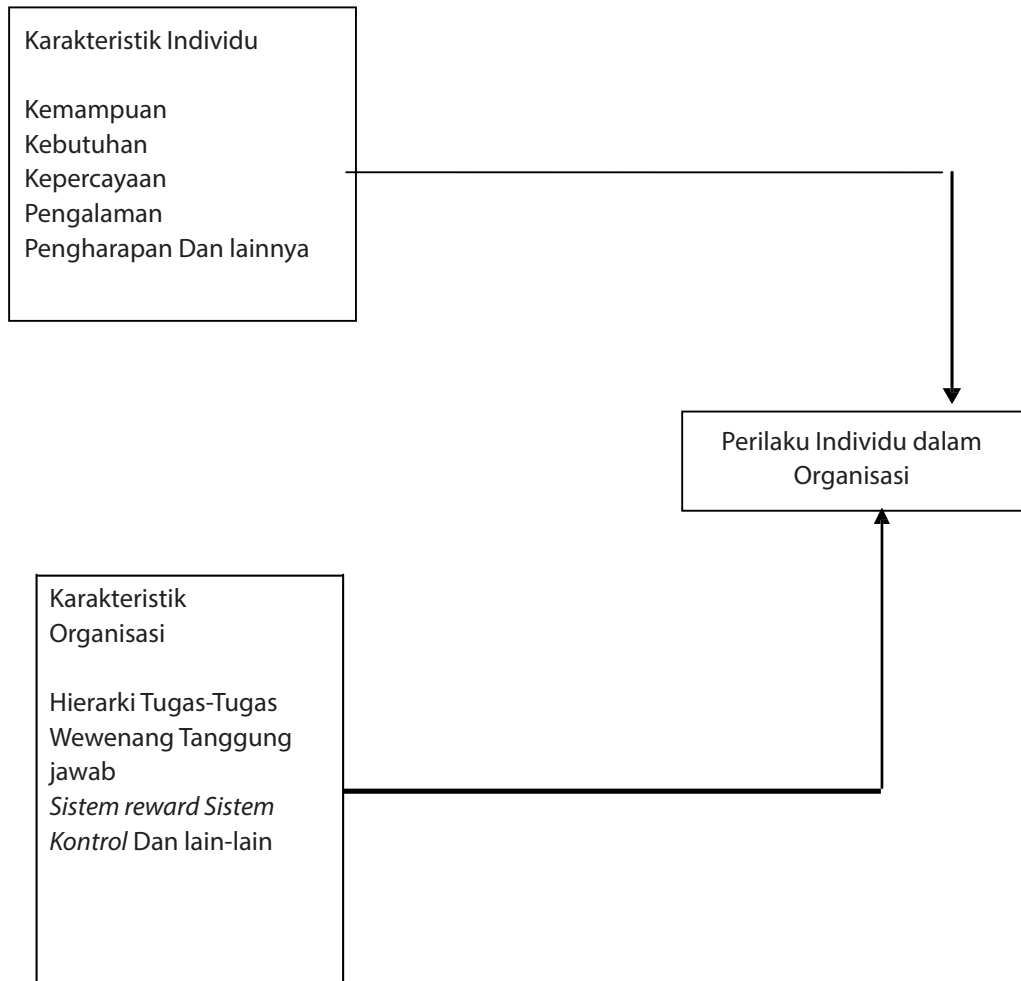
Bab 2

Perilaku Individu Dalam Organisasi

A. Pendahuluan

Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, dan merupakan salah satu faktor pendukung organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Sehingga untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya dipahami terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara orang atau individu dengan lingkungannya. Individu dengan pekerjaan yang berbeda akan memiliki perilaku yang berbeda, karena perilaku ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

Individu membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya yang merupakan karakteristiknya ke dalam tatanan organisasi. Organisasi sebagai lingkungan bagi individu juga memiliki karakteristik, yaitu keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain-lain. Perilaku individu dalam organisasi akan terwujud jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi.



Gambar 2.1 Model Umum Perilaku dalam Organisasi

B. Karakteristik Individu

Karakter merupakan ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup. Sedangkan karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Seseorang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individunya baik ketika sebagai manajer ataupun sebagai bawahan yang kontribusinya dalam pengambilan keputusan dan bertindak yang sangat erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Adapun yang mempengaruhi individu tersebut antara lain: kapasitas belajar, kemampuan dan keterampilan latar belakang keluarga, umur, jenis kelamin, dan pengalaman.(Gibson 2003:43).

Karakteristik pimpinan perusahaan yang meliputi: pendidikan, kemampuan (keahlian) sangat mempengaruhi pimpinan tersebut dalam membuat keputusan di samping gaya kepemimpinannya. Kajian tentang prioritas kebutuhan staf berdasarkan karakteristik individu dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja menyatakan, bahwa karakteristik individu karyawan turut berperan sebagai faktor penentu terhadap keanekaragaman prioritas kebutuhan dan terjadinya variasi tingkat kepuasan kerja karyawan. Adapun karakteristik individu karyawan yang dilihat adalah: pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa, agama, jenis pekerjaan, jumlah penghasilan. Hasil penelitian Hulin *et al.* (1968) yang diadopsi dari mengemukakan bahwa umur mempengaruhi terjadinya perubahan reaksi seseorang terhadap aspek keorganisasiannya. Dalam hal-hal di atas, dapat dikemukakan bahwa yang sangat mempengaruhi kemampuan seorang individu yakni: pendidikan, jenis kelamin, pelatihan, pengalaman (lamanya berusaha dan umur pengusaha). Gibson (2003:43) menyatakan yang mempengaruhi individu tersebut antara lain: kapasitas belajar, kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, umur, jenis kelamin, pengalaman. Robbins (2002:38) menjelaskan bahwa karakteristik individu yang paling mudah diamati yang mempengaruhi berorganisasinya adalah karakteristik biografis yaitu kajian mengenai umur, jenis kelamin, status perkawinan, pengalaman kerja, jumlah tanggungan, dan tingkat pendidikan. Kondisi biografis merupakan situasi nyata yang menjadi latar belakang dan ciri fisik setiap individu.

1. Umur

Menurut Monks (1991) dan Hur (1994) dalam komariyah(2006) bahwa seseorang yang berusia 17 tahun akan memasuki periode realistik, menentukan cita-cita model pekerjaan dan puncak pikiran yang bermakna, bergaul secara efisien, tindakan terarah hingga batas usia 30 tahun. Kemudian pada usia 30 tahun seseorang akan memasuki nilai mempertahankan pekerjaan, menyadari ketidaksempurnaan hidup, lebih fleksibel dengan pekerjaan, mulai teratur dan

pada usia 40 tahun mencapai puncaknya. Fase 40-50 tahun dan 50-65 tahun adalah fase puncak karir, pada usia ini konflik pada pekerjaan relatif kecil. Seseorang yang sudah berumur 50-60 tahun sangat menyukai pekerjaan.

2. Jenis kelamin.

Jenis kelamin merupakan masalah yang biasa diperdebatkan dalam organisasi, mengenai kinerja wanita dan laki-laki untuk jenis pekerjaan yang sama. Robbins (2002,80) menyatakan tidak ada beda antara pria-wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analitis, dorongan kompetitif, motivasi dan kemampuan belajar .

3. Status kawin

Riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, perputaran kerja yang rendah dan lebih puas dengan pekerjaannya dari pada rekan sekerjanya yang bujangan (Zemke dalam Robbins,2002:81)

4. Pendidikan

Pendidikan menunjukkan kemampuan seseorang yang dilihat dari pelaksanaan kegiatan usaha yang baik. Kemampuan ini diperoleh dari proses pendidikan/ pengalaman yang pernah dijalani. Pendidikan merupakan suatu proses pengembangan yang meliputi pengembangan mental, ketrampilan yang digunakan oleh seseorang dalam memecahkan masalah secara efektif. Pendidikan memiliki keterkaitan yang erat dengan proses belajar yang merupakan proses perubahan struktur kognitif. Apabila seseorang belajar maka akan bertambah pengetahuannya.

Pendidikan merupakan kegiatan yang dilakukan melalui lembaga formal yang biasanya diterapkan secara berjenjang dan berjangka waktu. Pendidikan formal memiliki tingkatan mulai dari SD, SMP, SMU dan Perguruan Tinggi. Bertambahnya pengetahuan secara umum dapat meningkatkan kemampuan seseorang.

5. Kemampuan.

Kemampuan merupakan kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan-kemampuan keseluruhan dari seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan Intelektual merupakan kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental. Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang diperlukan untuk tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan serupa. Menurut Robbins (2006,70)

Kemampuan mempengaruhi langsung tingkat kinerja dan kepuasan seorang karyawan lewat kesesuaian kemampuan dan pekerjaan.

6. Kepribadian

Suatu argumen dini dalam riset kepribadian adalah apakah kepribadian seorang individu merupakan hasil keturunan ataukah lingkungan. Apakah kepribadian ditentukan sebelumnya pada saat kelahiran, ataukah itu akibat dari interaksi

individu dengan lingkungannya. Kepribadian tampaknya merupakan hasil dari kedua pengaruh tersebut. Kepribadian merupakan jumlah dari cara-cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain Robbins (2002:85). Determinan kepribadian adalah keturunan, lingkungan dan situasi.

7. Belajar

Seorang psikolog mendefinisikan belajar sebagai setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Kepribadian menawarkan garis panduan umum yang adapt membimbing individu ke kinerja yang efektif, dengan demikian keputusan mengenai pekerjaan, mutasi dan promosi dapat diperbaiki. Karakteristik kepribadian menciptakan parameter-parameter untuk perilaku orang-orang, karakteristik itu memberikan kerangka meramalkan perilaku. Misalnya individu-individu yang pemalu, introvert, dan tidak merasa nyaman dalam situasi sosial, tidak akan cocok menjadi tenaga pemasaran.

8. Pengalaman

Pada setiap pelaksanaan tugas, pendidikan dan pengalaman memiliki peranan yang penting seperti kata pepatah “pengalaman adalah guru yang terbaik” artinya seseorang yang berpengalaman akan lebih mudah memahami sesuatu dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan memiliki pengalaman seseorang akan memiliki wawasan yang luas, sehingga dapat melakukan pekerjaan lebih baik dan dapat menyesuaikan dengan lingkungan kerja. Seorang individu yang memiliki pengalaman yang cukup baik lebih mudah melaksanakan perencanaan kegiatan sesuai dengan tujuan, melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, tugas dalam organisasi, berkomunikasi dan sebagainya. Acar(1983) dalam studinya menyatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengalaman pemimpin.

Stoner (1978:413) juga mengemukakan bahwa “Karakteristik individu terdiri dari: minat, sikap dan kebutuhan”. Karakteristik individu Merupakan penjabaran dari sikap dan minat serta kebutuhan yang di bawa seseorang atau individu dalam pelaksanaan kerja. Karakteristik individu satu dengan individu yang lain akan berbeda dan menyebabkan motivasi dalam situasi kerja juga berbeda. Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dalam dunia kerja sehingga motivasi setiap individu di dalam organisasi bervariasi. Apabila manajer tidak dapat memahami perbedaan itu, maka ia tidak akan dapat memotivasi bawahannya secara efektif.

1. Minat

Minat adalah kecenderungan pegawai terkonsentrasi dalam satuan pengalaman/ aktivitas tertentu dan kecenderungannya untuk mau mengembangkan atau yang membuat seseorang merasa atas suatu objek atau situasi. Pekerja yang minat pekerjaannya tidak selaras dengan kenyataan kerja yang dihadapi akan lebih sering

meninggalkan organisasi atau bila tetap bertahan, akan berkarya lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang minat kerjanya sesuai dengan pekerjaannya (Steers,1980:138). Seorang pegawai yang memiliki minat yang tinggi dapat mendorong motivasi pegawai lainnya dalam suatu organisasi.

2. Sikap

Sikap adalah evaluasi, perasaan dan kecenderungan yang relative konsisten terhadap suatu objek atau gagasan. Sikap akan menempatkan ke dalam satu pikiran menyukai atau tidak menyukai sesuatu, bergerak mendekati atau menjauhi sesuatu tersebut. Menurut Gibson (2003:57) dilihat dari strukturnya, sikap terdiri atas tiga komponen yang saling menunjang, yaitu komponen kognitif (*cognitive*), komponen afektif (*affective*) dan komponen perilaku.

a. Komponen Kognitif

Komponen Kognitif berisi kepercayaan seseorang mengenai objek sikap. Kepercayaan ini dating dari apa yang telah atau kita ketahui sebagai hasil dari pengetahuan yang telah diperoleh. Berdasarkan apa yang di lihat tersebut kemudian timbul suatu ide atau gagasan mengenai sifat atau karakteristik umum suatu objek. Sekali kepercayaan itu terbentuk, maka akan menjadi dasar pengetahuan seseorang mengenai apa yang diharapkan dari objek tertentu.

b. Komponen Afektif

Secara umum komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki terhadap sesuatu. Komponen afektif menyangkut emosional objektif terhadap objek sikap. Namun secara kenyataan pengertian perasaan pribadi seringkali dirasa sangat berbeda perwujudannya bila dikaitkan dengan sikap. Pada umumnya reaksi emosional yang merupakan komponen afektif banyak ditentukan oleh kepercayaan atau apa yang telah dipercaya sebagai kebenaran bagi objek yang dimaksud.

c. Komponen Perilaku

Komponen perilaku mencakup kesiapan-kesiapan perilaku yang ada dalam diri seorang berkaitan dengan objek sikap yang dihadapi. Asumsi dasar adalah bahwa kepercayaan dan perasaan mempengaruhi perilaku. Seseorang akan berperilaku dalam situasi tertentu terhadap respon tertentu, di mana akan banyak ditentukan oleh bagaimana kepercayaannya dan perasaan terhadap stimulus tersebut sebagai objek maka akan ada kecenderungan untuk mendukung terhadap objek tersebut. Sebaliknya jika sikap yang diterima itu negative, maka tindakan yang diberikan berupa penolakan atau pengrusakan terhadap objek sikap tersebut.

Seperti telah diketahui bahwa sikap merupakan faktor yang ada dalam diri manusia yang dapat mendorong atau menimbulkan perilaku tertentu.

Walaupun demikian sikap mempunyai segi-segi perbedaan dengan pendorong-pendorong lain yang ada dalam diri manusia itu.

3. Kebutuhan

Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda antara yang satu dengan lainnya, bahkan dalam diri seorang individu itupun memiliki kebutuhan yang berbeda antara suatu waktu ke waktu yang lain. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan itu, akan memotivasi manusia untuk melakukan aktivitas tertentu, sehingga apa dan bagaimana aktivitas manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhannya. Demikian juga halnya seseorang memasuki suatu organisasi, tentu memiliki kebutuhan-kebutuhan tertentu yang diharapkan dapat dipenuhi melalui organisasi tersebut

Bab 3

Kepribadian

A. Konsep Kepribadian

Dalam kehidupan sehari-hari kita lazim mendengar istilah kepribadian atau pribadi. Maksud penggunaan istilah itu tidak selalu sama, dan mungkin juga jauh berbeda dari pengertian yang sesungguhnya. Kepribadian diartikan sebagai kepribadian yang menarik dan kepribadian yang membosankan. Kepribadian yang menarik atau yang subur (*lot of personality*), menggambarkan sebuah sosok yang memiliki sifat-sifat: mudah menarik simpati orang, mengesankan, berbudi pekerti, sopan santun, memberikan kesan pertama yang baik. Kepribadian yang membosankan atau gersang (*no personality*) menunjukkan adanya sifat-sifat yang tidak disukai orang, membosankan, kurang bersemangat, tidak menarik, tidak mendalam, mudah dilupakan. Kepribadian adalah pengaruh seseorang kepada orang lain (*personality is your effect upon other people*). Kepribadian dilihat dari pengaruhnya terhadap orang lain, orang yang berpengaruh atau besarnya pengaruh terhadap orang lain dipandang berpribadi, sedang yang kecil atau tidak ada pengaruhnya dipandang tidak berpribadi. Pengaruh seseorang terhadap orang lain sering kali dilatarbelakangi oleh kekuasaan atau kekuatan yang dimilikinya. Orang berpengaruh karena ilmunya, karena kedudukannya, jabatannya, popularitasnya, kecantikannya dsb. Kepribadian diartikan sebagai keagresifan, (*personality identity it with the characteristic of aggressiveness*). Dalam pengertian ini kepribadian dipandang sebagai sifat-sifat agresif, seorang yang memiliki kekuatan fisik, suka menyerang, berambisi, ingin berkuasa, ingin

selalu menang dsb. Orang-orang yang memiliki sifat pendiam, suka menerima, pasif, mudah tunduk dsb, dipandang tidak berpribadi.

Kepribadian dipandang sebagai sebuah benda. Kepribadian dipandang sebagai suatu benda yang bisa ada dan tidak ada pada seseorang, ada sedikit atau banyak, memiliki tempat, dapat dilihat bentuk atau wujudnya. Kepribadian bukanlah sebuah benda, ia adalah suatu konsep abstrak yang menggambarkan bagaimana individu dan mengapa individu berperilaku. Kepribadian semata-mata faktor jasmaniah. Aspek jasmaniah merupakan hal yang nampak keluar. Penampilan seseorang juga terlihat dari aspek jasmaniah, dipengaruhi oleh struktur tubuhnya, tinggi dan besar badannya. Juga seseorang dapat mudah melihat apa yang akan dialaminya bila individu mengalami cacat badan, anggota badan yang tidak lengkap, kondisi indra yang tidak sempurna, atau mengalami gangguan pada otak pada jantung dsb. Kehidupan individu tidak hanya terdiri atas aspek jasmaniah tetapi juga aspek rohaniah. Seseorang mungkin secara jasmaniah sempurna dan sehat, tetapi sering kali mereka juga menderita sesuatu yang sifatnya rohaniah, merasa gelisah, cemas, takut, bimbang, tidak percaya diri, susah tidur, tidak enak makan dsb. Semuanya itu adalah aspek-aspek kepribadian mencakup aspek jasmaniah dan juga rohaniah.

Kepribadian adalah semata-mata hasil dari kebudayaan. Ada yang berpendapat bahwa kepribadian seluruhnya hasil belajar, hasil pengalaman dan pengaruh dari kebudayaan. Di samping faktor lingkungan atau kebudayaan, kepribadian individu juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dibawa dari kelahirannya. Memang pengaruh faktor kebudayaan kelihatannya lebih dominan, sebab faktor-faktor bawaan sifatnya lebih tersembunyi, bersifat potensial sedang faktor kebudayaan lebih nyata dan terlihat. Dua orang individu yang berasal dari suatu daerah dengan lingkungan budaya yang sama akan memperlihatkan ciri-ciri yang sama, pakaian, bahasa, tingkah laku, sopan santun, adat istiadat, termasuk kebiasaan, cara berpikirnya hampir seluruhnya sama. Demikian juga dua individu yang berasal dari dua lingkungan budaya yang berbeda akan memiliki banyak perbedaan, sehingga seolah-olah kebudayaanlah yang menentukan pembentukan kepribadian seseorang. Apabila dilihat secara umum memang antara orang-orang berasal dari lingkungan budaya yang sama seolah-olah sama, tetapi apabila kita lihat lebih teliti, di antara mereka juga banyak perbedaannya. Tiap individu memiliki ciri-ciri sendiri. Kepribadian tidak hanya ditentukan oleh faktor budaya tetapi tidak juga faktor bawaan.

Kepribadian adalah jumlah dari sifat-sifat. Individu memiliki sejumlah sifat atau ciri-ciri, seperti bertumbuh kekar, berkulit sawo matang, berambut keriting, berbakat musik, periang, bersahabat, tekun, jujur, rajin dsb. Sering kali kepribadian dipandang sebagai perjumlahan dari semua ciri-ciri tersebut. Kepribadian bukan perjumlahan dari ciri-ciri atau sifat-sifat, tetapi merupakan kesatuan dari semua aspek, kemampuan dan ciri-ciri diatas. Kesatuan atau integritas lebih dari sekedar perjumlahan, sebab

dalam kesatuan terdapat hubungan fungsional di antara aspek, kemampuan ciri-ciri tersebut. Suatu harmoni. Gordon Allport menyebutnya sebagai suatu sistem psikofisik. Mobil bukanlah kumpulan dari *spare part* (bagian-bagian mobil), sebab kalau semua bagian mobil tersebut dilepaskan dan ditumpukkan, walaupun lengkap tumpukan tersebut bukanlah mobil. Mobil adalah mobil bila semua bagian tersebut tersusun dalam urutan tertentu, terdapat hubungan fungsional di antara bagiannya. Apabila kunci kontaknya dinyalakan maka hiduplah dia, bila persneling dimasukan dan gas di injak berjalanlah mobil tersebut. Meskipun semuanya lengkap, apabila kunci dinyalakan tidak hidup, persneling dimasukan dan gas diinjak tidak jalan maka kendaraan itu bukan mobil, minimal disebut mobil mogok.

Kepribadian merupakan keterpaduan antara aspek-aspek kepribadian, yaitu aspek psikis seperti aku, kecerdasan, bakat, sikap, motif, minat, kemampuan, moral, dan aspek jasmaniah seperti postur tubuh, tinggi dan berat badan, indra, dll. Diantara aspek-aspek tersebut aku atau diri (*self*) sering kali ditempatkan sebagai pusat atau inti kepribadian.

B. Definisi kepribadian

Kepribadian bahasa inggrisnya "*personality*" berasal dari bahasa yunani "*per*" dan "*sonare*" yang berarti topengan, tetapi juga berasal dari kata "*personae*" yang berarti pemain sandiwara, yaitu pemain yang memakai topeng tersebut. Sehubungan dengan kedua asal kata tersebut, Ross Stagner (1961), mengartikan kepribadian dalam dua macam. Pertama, kepribadian sebagai topeng (*mask personality*), yaitu kepribadian yang berpura-pura, yang dibuat-buat, yang semu atau mengandung kepalsuan. Kedua, kepribadian sejati (*real personality*) yaitu kepribadian yang sesungguhnya, yang asli. Menurut Alport dalam Setyobroto (2005) kepribadian merupakan organisasi dinamis meliputi sistem psiko-fisik yang menentukan ciri-ciri tingkah laku yang tercermin dalam cita-cita, watak, sikap dan sifat-sifat serta perbuatan manusia". Dalam konteks organisasi, kepribadian didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) sebagai gabungan ciri fisik dan mental yang relative stabil yang memberi kesan identitas pada individu. Ciri-ciri ini termasuk bagaimana penampilan, pikiran, tindakan, dan perasaan seseorang merupakan hasil dari pengaruh genetik dan lingkungan yang saling berinteraksi. Robbins (2007) mendefinisikan kepribadian sebagai organisasi dinamis dalam sistem psikologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri secara unik terhadap lingkungannya.

Dalam pengertian yang sangat lama, seperti menurut Morton Prince (1924); "*personality is the sum total of all the biological innate disposition, impulses, tendencies, appetities and instinct of the individual, and the acquired disposition and tendencies*". Disini prince masih melihat kepribadian sebagai perjumlahan dari aspek-aspek dan ciri-ciri kepribadian.

Floyd Allport (1924), melihat kepribadian sebagai suatu yang terjalin dalam hubungan sosial, *"personality of individual characteristic reactions to social stimuli and the quality of his adaptation to the social features of his environment"*. Yang lain yaitu May (1929) mengemukakan rumusan yang sejalan dengan Allport, bahwa *"personality is the social stimulus value of the individuals"*. Hampir sejalan dengan pendapat kedua ahli di atas, tetapi lebih jauh Gutrie (1944) menekankan sifat yang menetap pada kepribadian. Menurut dia *"personality is those habits and habits system of social importance that are stabel and resistance to change"*. Beberapa para ahli yang kemudian, melihat unsur yang sangat penting dalam kepribadian, yaitu keterpaduan. Menurut McClelland (1951) kepribadian adalah *"...the most adequate conceptualization of a persons behavior in all detail"*; sedang menurut Guilfort (1959) kepribadian adalah *"...a persons unique pattern of trits"*. Gordon Allport (1961) mengemukakan rumusan yang lebih menyeluruh dan tegas, bahwa kepribadian adalah *"...the dynamic organization whithin the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment whit the environment"*. Sejalan dengan pendapat Gordon Allport adalah rumusan yang diberikan oleh Walter Mischel (1981) bahwa *"personality ussually refers to the distinctive patterns of behavior (including thoughts and emations) that characterize each individuals adaptations to the situations of his or her life"*.

Rumusan mana yang paling sesuai dengan pendapat pembaca silakan mengkajinya sendiri. Mungkin pembaca memiliki alasan tertentu mengapa suatu pendapat lebih disetujui dari yang lainnya.

C. Tipologi Kepribadian

Kepribadian merupakan suatu kesatuan yang menyeluruh dan kompleks. Setiap orang memiliki kepribadian tersendiri. Walaupun demikian para ahli tetap berusaha untuk menyederhanakannya dengan cara melihat atau beberapa faktor dominan, atau ciri utama, atau melihat beberapa kesamaan. Atas dasar itu, maka sejak lama para ahli mengadakan pengelompokan kepribadian atau tipologi kepribadian. Tipologi kepribadian yang tertua adalah yang bersifat jasmaniah, yaitu berdasarkan cairan badan. Hippocrates (400 sm), yang kemudian diperkuat oleh Galenus (150 SM), mengembangkan suatu teori tipologi kepribadian berdasarkan cairan tubuh yang menentukan temperamen seseorang, yaitu; empedu hitam, empedu kuning, lendir, dan darah. Berdasarkan dominansi/kekuatan sesuatu cairan pada seseorang, maka ada empat tipe kepribadian, yaitu:

1. *Choleric* (*cholera* adalah empedu kuning). Yang dominan pada orang tersebut adalah empedu kuning. Seorang *choleric* memiliki temperamen cepat marah, mudah tersinggung, tidak sabar dsb.

2. *Melancholic* (*melas* dan *cholera* adalah empedu hitam). Yang dominan pada orang *melancholic* adalah empedu hitam, dia memiliki temperamen pemurung, penduka, mudah sedih, pesimis dan putus asa.
3. *Phelegmatic* (*phelegma* adalah lendir). Seorang *phelegmatic* yang didominasi oleh lendir dalam tubuhnya, memiliki temperamen yang serba lamban, pasif, malas, dan apatis.
4. Sanguinic (sanguine adalah darah). Yang dominan pada orang ini darah, ia memiliki sifat-sifat periang, aktif, dinamis, cekatan.

Tipologi ini didasarkan atas teori yang lahir dari pemikiran filosofis, dan bukan penelitian empiris. Meskipun bersifat biokimiawi, tetapi cairan-cairan tersebut sukar untuk dibuktikan secara kimiawi; apalagi pengaruhnya terhadap perilaku seseorang. Adanya orang-orang yang bertemperamen demikian dapat kita temukan dalam kenyataan.

Tipologi lain yang masih bersifat jasmaniah adalah dari Kretschmer. Berdasarkan hasil penelitian empiris dengan sejumlah pasien yang mengalami gangguan psikis, Kretschmer pada Tahun 1925 menyimpulkan adanya empat tipe kepribadian individu yang digolongkan berdasarkan bentuk tubuh.

1. *Asthenicus* atau *Leptosome*, yaitu orang-orang yang berperawakan tinggi kurus. Orang berperawakan tinggi kurus, dada sempit, legan kecil panjang, otot-otot kecil, dagu sempit, perut kempis, muka cekung, kekurangan darah, memiliki sifat kritis, memiliki kemampuan berpikir abstrak, suka melamun, sensitif.
2. *Pyknicus*, seorang yang berperawakan pendek gemuk, tubuh bulat, muka bulat, lengan lembut bulat, dada kembung, perut gendut. Mereka memiliki sifat periang, suka humor, populer, hubungan sosial luas, banyak kawan, suka makan.
3. *Athleticus*, seorang yang bertubuh tinggi besar, berbadan kukuh, otot-otot besar, dada bidang, dagu tebal. Seorang *Athleticus* senang pada pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kekuatan fisik, mereka adalah pemberani, agresif, mudah menyesuaikan diri, berpendirian teguh.

Menurut Kretschmer ketiga tipe tersebut adalah tipe yang ekstrim. Di samping itu ada orang-orang yang perkembangannya diantaranya. Mereka disebut tipe campuran atau tipe *Dysplastic*. Telah disebutkan di muka bahwa studi Kretschmer dilakukan pada para pasien yang mengalami gangguan psikis. Banyak ahli yang berpendapat bahwa tipologi tersebut hanya berlaku bagi mereka yang mengalami gangguan psikis, tetapi menurut Kretschmer tipologinya berlaku juga pada orang sehat. Gangguan psikis yang diderita seorang *Asthenicus* adalah *schizothrenia*, sedang *pyknicus* adalah *manic depressive*. Seorang *Asthenicus* normal memiliki kepribadian *schizothyme*, sedang *pyknicus* berkepribadian *cyclothyme*.

Hampir sejalan dengan tipologi kretchmer adalah tipologi dari sheldon (1940). Berdasarkan penelitian empiris terhadap unsur-unsur jaringan tubuh dari embrio, sheldon menyimpulkan ada tiga tipe khas manusia berdasarkan bentuk tubuh, yaitu

1. *Endomorphic*, berbadan pendek gemuk dengan ciri-ciri kepribadian yang disebutnya sebagai viscerotonia, yaitu: senang makan, hidup mudah, tak banyak yang dipikirkan, rasa kasih sayang, senang bergaul, toleran, rileks.
2. *Mesomorphic*, berbadan tinggi besar dengan ciri kepribadian somatonia, yaitu senang akan kekuatan jasmaniah, aktif, agresif, energik.
3. *Ectomorphic*, berbadan tinggi kurus dengan ciri kepribadian cerebrotonia yaitu suka berpikir, melamun, senang menyendiri, pesimis, mudah terharu.

Tipologi Shaldon mirip dengan tipologi dari Kretchmer, kelebihananya Sheldon menambahkan ciri kepribadian utama dari masing-masing tipe, dengan sifat-sifat yang juga tidak banyak berbeda dari Kretchmer. Sesungguhnya setiap orang memiliki ketiga ciri kepribadian yang dikemukakanoleh Sheldon, hanya pada orang tertentu suatu ciri lebih menonjol dibandingkan dengan yang lainnya. Tipologi lain diberikan oleh Carl Gustav Jung, seorang psikiatris dari Swiss. Kalau ketiga tipolgi yang telah diuraikan dimuka merupakan tipologi berdasarkan ciri-ciri jasmaniah, maka topologi Jung berdasarkan ciri-ciri psikis.

Berdasarkan kecenderungan hubungan sosialnya, maka jung membedakan dua tipe manusia, yaitu tipe *Ekstrvert* dan *intovert*. Seorang yang bertipe Eksravert, mempunyai ciri-ciri keputusan dan reaksi-reaksinya ditentukan oleh hubungan obyektif, bukan oleh hubungan subyektif. Perhatiannya lebih banyak tertuju ke luar, yaitu kepada lingkungan, lebih mendahulukan kepentingan lingkungannya daripada kepentingan dirinya, pribadinya terbuka, bersikap obyektif dan nyata. Seorang Intovert perhatiannya lebih tertuju kedalam dirinya, lebih banyak dikuasai oleh nilai-nilai subjektif. Apa yang dilakukannya banyak didasari oleh cita-cita dan pemikirannya sendiri bersifat absolut dan disesuaikan dengan nilai-nilai dirinya.

Selanjutnya Jung juga menambahkan bahwa ada empat fungsi dasar pada individu, yaitu fungsi: berpikir berperasaan, pengindraan dan intuisi. Kalau dikombinasikan dengan kedua tipe diatas, maka ada Ekstavert pemikir, perasaan pengindra, intuisi; juga Introvert pemikir, perasa, pengindra, intuisi. Orang yang benar-benar Ekstavert atau Introvert jumlahnya tidak banyak, kebanyakan sifat diantaranya, yaitu Ambivert.

Tipologi lain dikembangkan oleh Spranger, seorang filsuf Jerman. Spranger mengelompokan individu atas dasar kecendrungannya akan nilai-nilai dalam kehidupan. Menurut Spranger ada empat tipe kepribadian atas dasar kecendrungan akan nilai

1. *Theoretic* atau manusia toeritis, mereka yang mendasarkan tindakan-tindakannya atas dasar nilai-nilai teoritis atau ilmu pengetahuan. Tipe ini memiliki dorongan

yang besar untuk meneliti, mencari kebenaran, rasa ingin tahu, pandangan yang objektif tentang dirinya dan dunia luar.

2. *Ekonomi*, mendasarkan aktifitasnya atas dasar nilai-nilai ekonomi, yaitu prinsip untung rugi. Perilakunya selalu diwarnai oleh dorongan-dorongan ekonomi, melihat manfaat sesuatu benda bagi kehidupan, segala sesuatu dilihat dari manfaat atau kegunaannya terutama untuk dirinya.
3. *Aesthetic* yaitu mereka yang menjadikan nilai-nilai keindahan (estetika) sebagai dasar dari pola hidupnya. Sifat-sifat individu dari tipe ini adalah, senang akan keindahan, bentuk-bentuk simetris, harmonis, segala sesuatu dipandang dari sudut keindahan.
4. *Sociatic* mereka yang lebih mengutamakan nilai-nilai sosial atau hubungan dengan orang lain sebagai pola kehidupannya. Beberapa sifat tipe ini, menyenangkan orang lain, simpatik, baik, meninjau persoalan dari hubungan antar manusia.
5. *Politic*, yaitu mereka yang menjadikan nilai-nilai politik sebagai pola hidupnya. Ia memiliki dorongan untuk menguasai orang lain, menjadi manusia terpenting dalam kelompoknya.
6. *Relegious*, mengutamakan nilai-nilai spritual hubungan dengan Tuhan. Perilakunya didasari oleh nilai-nilai keagamaan, keimanan yang teguh, penyerahan diri kepada Tuhan.

Erich Fromm membagi manusia atas dua tipe berdasarkan orientasi dirinya, yaitu yang Berorientasi produktif atau *productive Orientation* dan yang berorientasi tidak produktif atau *Unproductive Orientation*. Individu yang memiliki orientasi produktif, adalah yang memiliki pandangan realistis, mampu melihat segala sesuatu secara obyektif, dengan kelebihan dan kekurangannya. Ia beranggapan bahwa dirinya mempunyai kekuatan, kemampuan, tetapi juga kekurangan-kekurangan, demikian juga halnya orang lain ada kelebihan dan kekurangannya. Untuk mengatasi segala persoalan yang dihadapi dalam hidupnya diperlukan suatu kerjasama. Setiap individu wajib mengembangkan kemampuan yang ada pada dirinya, serta wajib berusaha untuk mencapai apa yang dicita-citakan.

Individu yang memiliki orientasi tidak produktif, ada beberapa bentuk.

1. *Receptive* atau penerima. Tipe ini mempunyai asumsi bahwa sumber kekuatan ada di luar dirinya, dia tidak bisa apa-apa, yang bisa dia lakukan adalah menerima apa yang dibuat dan dihasilkan oleh orang lain.
2. *Eksplotative* atau pemeras. Tipe ini hampir sama dengan tipe pertama, bahwa sumber kekuatan ada diluar dirinya, tetapi cara menguasainya bukan dengan cara menerima tetapi harus merebutnya. Semboyan dari tipe orang ini adalah “mangga curian lebih enak dari yang ditanam sendiri”.

3. *Hoarding* atau Tertutup. Individu yang bertipe ini punya anggapan bahwa sumber kekuatan ada pada dirinya. Karena dia merasa kuat dan mampu sendiri, maka ia tidak membutuhkan sarana, pendapat ataupun kerjasama dengan orang lain, dirinya tertutup untuk dunia luar.
4. *Marketing Personality* atau Pribadi Pasar. Tipe ini bertolak dari anggapan yang sama dengan tipe ketiga, bahwa sumber kekuatan ada dalam dirinya, tetapi caranya adalah menjual atau memasarkan apa yang ia miliki. Pribadi Pasar ini, seperti halnya pedagang ia berusaha menjual apa yang laku di pasaran dengan harga tinggi. Jadi pribadinya berubah-ubah sesuai dengan pasaran, atau situasi kondisi yang memintanya.

Apa yang yang dikemukakan oleh Fromm bukan sekadar tipe-tipe kepribadian, tetapi juga pemisahan mana pribadi yang sehat dan mana yang tidak sehat. Orientasi diri yang produktif menunjukkan pribadi sehat, sedang Orientasi yang tidak produktif menunjukkan pribadi yang tidak sehat. Dengan demikian, perkembangan mencakup seluruh aspek kepribadian, dan satu aspek dengan yang lainnya saling berinteraksi. Sebagian besar dari perkembangan aspek – aspek kepribadian terjadi melalui proses belajar, baik proses belajar yang sederhana dan mudah maupun yang kompleks dan sukar. Suatu proses perkembangan yang bersifat alami, yaitu berupa kematangan, berintegrasi dengan proses penyesuaian diri dengan tuntutan dan tantangan dari luar, dengan dipengaruhi oleh kesediaan, kemauan dan aspirasi individu untuk berkembang dan berubah.

D. Ciri dan Atribut Kepribadian

Ciri kepribadian menurut Kreitner dan Kinicki (2005) terdiri dari konsep diri yang terdiri dari *self-esteem* (penghargaan diri), *self efficacy* (kepercayaan atas kemajuan diri) dan *self monitoring* (evaluasi diri), letak kendali, kepribadian tipe A.

Sementara karakteristik kepribadian menurut Robbins (2007:15-18) diantaranya adalah agresif, malu, pasrah, malas, ambisius, setia, jujur. Semakin konsisten karakteristik tersebut muncul di saat merespon lingkungan, hal itu menunjukkan faktor keturunan atau pembawaan (*traits*) merupakan faktor yang penting dalam membentuk kepribadian seseorang. Menurut Robbins dan Judge (2007), kepribadian utama terkait dengan perilaku kerja seseorang dibagi terdiri dari 6 yaitu machiavellianisme, narsisme, pemantauan diri, berani mengambil resiko, kepribadian pro aktif dan kepribadian Tipe A.

E. Ciri Kepribadian Populer

1. Locus of Control (LOC)

Konsep tentang *Locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter pada tahun 1966, seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri. Individu yang memiliki keyakinan bahwa nasib atau *event-event* dalam kehidupannya berada dibawah kontrol dirinya, dikatakan individu tersebut memiliki *internal locus of control*. Sementara individu yang memiliki keyakinan bahwa lingkunganlah yang mempunyai kontrol terhadap nasib atau *event-event* yang terjadi dalam kehidupannya dikatakan individu tersebut memiliki *external locus of control*.

Kreitner & Kinichi (2005) mengatakan bahwa hasil yang dicapai *locus of control* internal dianggap berasal dari aktifitas dirinya. Sedangkan pada individu *locus of control* eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikontrol dari keadaan sekitarnya. lebih lanjut dinyatakan bahwa dimensi *internal-external locus of control* dari Rotter memfokuskan pada strategi pencapaian tujuan tanpa memperhatikan asal tujuan tersebut. Bagi seseorang yang mempunyai internal *locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan didalamnya. Pada individu yang mempunyai *external locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan, demikian juga dalam mencapai tujuan sehingga perilaku individu tidak akan mempunyai peran didalamnya (Kreitner dan Kinicki, 2005). Individu yang mempunyai *external locus of control* diidentifikasi lebih banyak menyandarkan harapannya untuk bergantung pada orang lain dan lebih banyak mencari dan memilih situasi yang menguntungkan. Sementara itu individu yang mempunyai *internal locus of control* diidentifikasi lebih banyak menyandarkan harapannya pada diri sendiri dan diidentifikasi juga lebih menyenangi keahlian-keahlian dibanding hanya situasi yang menguntungkan.

Definisi Locus of Control

Locus of Control atau lokus pengendalian yang merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri. Lokus pengendalian ini terbagi menjadi dua yaitu lokus pengendalian internal yang mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi. Lokus pengendalian eksternal yang mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi. Konsep tentang *Locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter (1966), seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control*

merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri (Kreitner dan Kinicki, 2005). Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan lokus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Individu yang memiliki keyakinan bahwa nasib atau *event-event* dalam kehidupannya berada dibawah kontrol dirinya, dikatakan individu tersebut memiliki *internal locus of control*. Sementara individu yang memiliki keyakinan bahwa lingkunganlah yang mempunyai kontrol terhadap nasib atau *event-event* yang terjadi dalam kehidupannya dikatakan individu tersebut memiliki *external locus of control*.

Kreitner & Kinichi (2005) mengatakan bahwa hasil yang dicapai *locus of control* internal dianggap berasal dari aktifitas dirinya. Sedangkan pada individu *locus of control* eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikontrol dari keadaan sekitarnya. Seseorang yang mempunyai internal *locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan di dalamnya. Pada individu yang mempunyai *external locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan, demikian juga dalam mencapai tujuan sehingga perilaku individu tidak akan mempunyai peran di dalamnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa individu yang mempunyai *external locus of control* diidentifikasi lebih banyak menyandarkan harapannya untuk bergantung pada orang lain dan lebih banyak mencari dan memilih situasi yang menguntungkan. Sementara itu individu yang mempunyai *internal locus of control* diidentifikasi lebih banyak menyandarkan harapannya pada diri sendiri dan diidentifikasi juga lebih menyenangi keahlian-keahlian dibanding hanya situasi yang menguntungkan. *Locus Of Control* adalah sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan. Rotter (1975) menyatakan bahwa internal dan eksternal mewakili dua ujung kontinum, bukan bukan secara terpisah. Internal cenderung menyatakan bahwa sebuah peristiwa berada pada control mereka sendiri, sementara eksternal lebih cenderung menyalahkan factor luar yang mempengaruhi suatu kejadian yang menimpa mereka. Contoh sederhananya adalah seorang karyawan dalam memandang karirnya di sebuah perusahaan. Jika ia memiliki internal locus of control maka dia akan menyatakan kegagalannya meraih suatu jabatan

lebih dikarenakan dirinya sendiri, sementara karyawan yang memiliki eksternal locus of control akan menyalahkan keadaan seperti kurang beruntung, bos yang kurang adil, dst. Implikasi yang jelas untuk perbedaan antara internal dan eksternal dalam hal motivasi berprestasi mereka. Lokus internal berkaitan dengan tingkat lebih tinggi dari N-ach. Karena kendali mereka mencari di luar dirinya, eksternal cenderung merasa bahwa mereka kurang memiliki kontrol atas nasib mereka. Orang dengan lokus kontrol eksternal cenderung lebih stres dan rentan terhadap depresi klinis (Benassi, Sweeney & Dufour, 1988; dikutip dalam Maltby, Hari & MacAskill, 2007).

2. Intorvert dan Esktrovert

Pribadi ekstrovert adalah kondisi seseorang dimana dia menyenangi bergaul dan bersama orang lain. Dia tidak merasa terpaksa untuk berbicara di depan orang lain dalam acara sosial dan tidak canggung untuk berbicara di depan orang banyak yang belum dikenal. Biasanya ia disenangi oleh lingkungannya karena cenderung lebih pandai mengelola emosi dan siap berempati dengan orang lain. Sebaliknya, pribadi introvert merupakan kepribadian seseorang dimana ia cenderung kurang menyenangi bersama orang lain, dia lebih suka menyendiri, tidak suka dengan orang baru, tidak suka berbicara di depan umum, kurang yakin diri, pemalu dan pendiam (Hariwijaya, 2005).

3. Kepribadian Tipe A

Kepribadian Tipe A merupakan kompleks tindakan emosi yang dapat diamati dalam setiap orang yang terlibat secara agresif dalam suatu perjuangan yang terus-menerus dan tak henti-henti untuk mencapai hal yang lebih dari sekarang. (Kreitner dan Kinicki, 2005). Meyer Friedmen dan Rosenman (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) memberikan penjelasan mengenai pola perilaku tipe A yang merupakan suatu kompleks tindakan emosi yang dapat diamati dalam setiap orang yang terlibat secara agresif dalam suatu perjuangan yang terus menerus dan tak henti-hentinya untuk mencapai hal yang lebih, dan lebih dalam waktu singkat dan lebih singkat lagi, dan jika perlu melawan usaha yang berkebalikan dari orang lain. Individu dengan jenis kepribadian tipe A adalah manusia yang tak henti-hentinya ingin mencapai sesuatu yang lebih tinggi (tinggi dan banyak), dengan waktu yang terasa selalu kurang. Ciri-ciri dari jenis kepribadian tipe A termasuk pemikiran yang sarat dengan bagaimana manusia dapat mengejar waktu, bagaimana manusia bersaing terus-menerus dengan ketat, bagaimana tingkah laku manusia hampir selalu mengarah kepada permusuhan, keinginan yang besar untuk menggunakan waktu yang luang dan ketidaksabaran menyelesaikan tugas.

Bab 4

Efikasi Diri (*Self Efficacy*)

A. Kajian Teori Efikasi Diri (*Self efficacy*)

Efikasi diri merupakan konsep yang relatif baru di dalam penelitian akademik. Walaupun kajian efikasi diri lebih banyak dilakukan dalam konteks terapi, beberapa studi terkini menunjukkan bahwa efikasi diri memegang kekuatan signifikan untuk memprediksi dan menjelaskan kinerja akademik di berbagai bidang.

Teori efikasi diri berasal dari „Teori Belajar Sosial“ seorang peneliti bernama Bandura. Menurut Bandura (1997: 3) menjelaskan “*Perceived self efficacy refers to beliefs in one’s capabilities to organize and execute the course of action required to produce given attainments*”. *Self efficacy* atau efikasi diri merupakan persepsi individu akan keyakinan kemampuannya melakukan tindakan yang diharapkan. Keyakinan efikasi diri mempengaruhi pilhan tindakan yang akan dilakukan, besarnya usaha dan ketahanan ketika berhadapan dengan hambatan atau kesulitan. Individu dengan efikasi diri tinggi memilih melakukan usaha lebih besar dan pantang menyerah.

Bandura (1997: 122) menjelaskan bahwa “*efficacy beliefs play a central role in the cognitive regulation of motivation*”. Efikasi mempunyai peran penting pada pengaturan motivasi seseorang. Bandura (1997: 129) “*Perceived self efficacy contributes to motivation*”. Efikasi diri seseorang memiliki efek utama terhadap perilaku individu tersebut salah satunya adalah motivasi. Individu dengan efikasi diri yang tinggi mengerahkan usaha yang lebih besar.

Efikasi diri dalam penelitian ini diungkap berdasarkan ketiga dimensi yang diuraikan oleh Bandura. 3 dimensi dari efikasi yaitu *magnitude*, *generality* dan *strength*. *Magnitude* suatu tingkat ketika seseorang meyakini usaha atau tindakan yang dapat ia lakukan. *Strength* suatu kepercayaan diri yang ada dalam diri seseorang yang dapat ia wujudkan dalam meraih performa tertentu. *Generality* sebagai keleluasaan dari bentuk efikasi diri yang dimiliki seseorang untuk digunakan dalam situasi lain yang berbeda. Semakin tinggi efikasi diri individu maka semakin tinggi tingkat penyesuaian diri individu pada situasi yang dihadapi

B. Pengertian Efikasi Diri

Efikasi diri dinyatakan sebagai “*people’s judgments of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances*” (Bandura, 1986: 61). Artinya, efikasi diri merupakan keyakinan seseorang bahwa dia dapat menjalankan suatu tugas pada suatu tingkat tertentu, yang mempengaruhi tingkat pencapaian tugasnya. Efikasi diri merupakan konsep yang diturunkan dari Teori Kognitif Sosial (*Social-Cognitive Theory*) yang digagas oleh Albert Bandura (1945). Teori ini memandang pembelajaran sebagai penguasaan pengetahuan melalui pemrosesan secara kognitif informasi yang diterima. Istilah “sosial” mengandung pengertian bahwa pemikiran dan kegiatan manusia berawal dari apa yang dipelajari dalam masyarakat, sedangkan istilah “kognitif” mengandung pengertian bahwa terdapat kontribusi influensial proses kognitif terhadap motivasi, sikap, dan perilaku manusia. Secara singkat, teori ini menyatakan bahwa sebagian besar pengetahuan dan perilaku anggota organisasi digerakkan dari lingkungan, dan secara terus-menerus mengalami proses berpikir terhadap informasi yang diterima. Selain itu, proses ini pada setiap individu berbeda dengan individu lainnya, bergantung pada keunikan karakteristik personalnya. Sedangkan (Alwisol, 2006) menyatakan bahwa efikasi diri sebagai persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu, efikasi diri berhubungan dengan keyakinan bahwa diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. Efikasi diri adalah pertimbangan seseorang akan kemampuannya untuk mengorganisasikan dan menampilkan tindakan yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, tidak tergantung pada jenis keterampilan dan keahlian tetapi lebih berhubungan dengan keyakinan tentang apa yang dapat dilakukan dengan bekal keterampilan dan keahlian. Efikasi diri adalah suatu gambaran subjektif terhadap kemampuan diri yang bersifat fragmental, yaitu setiap individu mempunyai efikasi diri yang berbeda-beda pada situasi yang berbeda (Bandura, 1997). Maksudnya, individu menilai kemampuan, potensi dan kecenderungan yang ada padanya dipadukan dengan tuntutan lingkungan, karena itu efikasi diri tidak mencerminkan secara nyata kemampuan individu bersangkutan. Efikasi diri berbeda

dengan aspirasi (cita-cita), karena cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya dapat dicapai, sedang efikasi diri menggambarkan penilaian kemampuan diri. Berdasarkan pendapat di atas, diketahui bahwa keyakinan diri adalah representasi mental dan kognitif individu atas realitas, yang terbentuk oleh pengalaman-pengalaman masa lalu dan masa kini, dan disimpan dalam memori. Dalam jangka panjang keyakinan ini mempengaruhi cara-cara sosialisasi yang akan dilakukan serta cara pandang seseorang terhadap kualitas dirinya sendiri, yang baik ataupun yang buruk.

C. Sumber Efikasi Diri

Bandura (1997: 195) menyatakan bahwa efikasi diri dapat diperoleh, dipelajari, dan dikembangkan dari empat sumber informasi. Pada dasarnya, keempat sumber tersebut adalah stimulasi atau kejadian yang dapat memberikan inspirasi atau pembangkit positif untuk berusaha menyelesaikan tugas atau masalah yang dihadapi. Adapun sumber-sumber efikasi diri tersebut adalah:

1. *Enactive Attainment and Performance Accomplishment* (Pengalaman Keberhasilan dan Pencapaian Prestasi), yaitu sumber ekspektasi efikasi diri yang penting karena berdasar pengalaman individu secara langsung. Individu yang pernah memperoleh suatu prestasi akan terdorong meningkatkan keyakinan dan penilaian terhadap efikasi dirinya. Pengalaman keberhasilan individu ini meningkatkan ketekunan dan kegigihan dalam berusaha mengatasi kesulitan, sehingga dapat mengurangi kegagalan.
2. *Vicarious Experience* (Pengalaman Orang Lain), yaitu mengamati perilaku dan pengalaman orang lain sebagai proses belajar individu. Melalui model ini efikasi diri individu dapat meningkat, terutama jika ia merasa memiliki kemampuan yang setara atau bahkan merasa lebih baik dari pada orang yang menjadi subyek belajarnya. Ia akan mempunyai kecenderungan merasa mampu melakukan hal yang sama. Meningkatnya efikasi diri individu ini dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai suatu prestasi. Peningkatan efikasi diri ini akan menjadi efektif jika subyek yang menjadi model tersebut mempunyai banyak kesamaan karakteristik antara individu dengan model, kesamaan tingkat kesulitan tugas, kesamaan situasi dan kondisi, serta keanekaragaman yang dicapai oleh model.
3. *Verbal Persuasion* (Persuasi Verbal), yaitu individu mendapat bujukan atau sugesti untuk percaya bahwa ia dapat mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapinya. Persuasi verbal ini dapat mengarahkan individu untuk berusaha lebih gigih untuk mencapai tujuan dan kesuksesan. Akan tetapi, efikasi diri yang tumbuh dengan metode ini biasanya tidak bertahan lama, apalagi kemudian individu mengalami peristiwa traumatis yang tidak menyenangkan.

4. *Physiological State and Emotional Arousal* (Keadaan Fisiologis dan Psikologis), yaitu situasi yang menekan kondisi emosional. Gejala emosi, kegelisahan yang mendalam, dan keadaan fisiologis yang lemah yang dialami individu akan dirasakan sebagai suatu isyarat akan terjadi peristiwa yang tidak diinginkan. Kecemasan dan stress yang terjadi dalam diri seseorang ketika melakukan tugas sering diartikan sebagai suatu kegagalan. Pada umumnya, seseorang cenderung akan mengharapkan keberhasilan dalam kondisi yang tidak diwarnai oleh ketegangan dan tidak merasakan adanya keluhan atau gangguan *somatic* lainnya. Karena itu, efikasi diri biasanya ditandai oleh rendahnya tingkat stress dan kecemasan. Sebaliknya, efikasi diri yang rendah ditandai oleh tingkat stress dan kecemasan yang tinggi pula.

E. Aspek-aspek Efikasi Diri

Bandura (1986: 68) mengungkapkan bahwa perbedaan efikasi diri pada setiap individu terletak pada tiga aspek/komponen, yaitu: *magnitude* (tingkat kesulitan tugas), *strength* (kekuatan keyakinan), dan *generality* (generalitas). Masing-masing aspek mempunyai implikasi penting di dalam kinerja individu yang secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Magnitude* (tingkat kesulitan tugas), yaitu masalah yang berkaitan dengan derajat kesulitan tugas individu. Komponen ini berimplikasi pada pemilihan perilaku yang akan dicoba individu berdasarkan ekspektasi efikasi pada tingkat kesulitan tugas. Individu akan berupaya melakukan tugas tertentu yang ia persepsikan dapat dilaksanakannya dan ia akan menghindari situasi dan perilaku yang ia persepsikan di luar batas kemampuannya.
2. *Strength* (kekuatan keyakinan), yaitu aspek yang berkaitan dengan kekuatan keyakinan individu atas kemampuannya. Pengharapan yang kuat dan mantap pada individu akan mendorong untuk gigih dalam berupaya mencapai tujuan walaupun mungkin belum memiliki pengalaman-pengalaman yang menunjang. Sebaliknya, pengharapan yang lemah dan ragu-ragu akan kemampuan diri akan mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak menunjang.
3. *Generality* (generalitas), yaitu hal yang berkaitan dengan luas cakupan tingkah laku diyakini oleh individu mampu dilaksanakan. Keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya bergantung pada pemahaman kemampuan dirinya, baik yang terbatas pada suatu aktivitas dan situasi tertentu maupun pada serangkaian aktivitas dan situasi yang lebih luas dan bervariasi.

F. Proses-proses yang Mempengaruhi Efikasi Diri

Menurut Bandura (1997: 200), proses psikologis dalam Efikasi Diri yang turut berperan dalam diri manusia ada 4 yakni proses kognitif, motivasional, afeksi dan proses pemilihan/seleksi.

1. Proses kognitif

Proses kognitif merupakan proses berfikir, didalamnya termasuk pemerolehan, pengorganisasian, dan penggunaan informasi. Kebanyakan tindakan manusia bermula dari sesuatu yang difikirkan terlebih dahulu. Individu yang memiliki Efikasi Diri yang tinggi lebih senang membayangkan tentang kesuksesan. Sebaliknya individu yang Efikasi Dirinya rendah lebih banyak membayangkan kegagalan dan hal-hal yang dapat menghambat tercapainya kesuksesan (Bandura, 1997: 202). Bentuk tujuan personal juga dipengaruhi oleh penilaian akan kemampuandiri. Semakin seseorang mempersepsikan dirinya mampu maka individu akan semakin membentuk usaha-usaha dalam mencapai tujuannya dan semakin kuat komitmen individu terhadap tujuannya (Bandura, 1997: 202).

2. Proses motivasi

Kebanyakan motivasi manusia dibangkitkan melalui kognitif. Individu memberi motivasi/dorongan bagi diri mereka sendiri dan mengarahkan tindakan melalui tahap pemikiran-pemikiran sebelumnya. Kepercayaan akan kemampuan diri dapat mempengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang telah ditentukan individu, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan mereka dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan ketahanan mereka dalam menghadapi kegagalan (Bandura, 1997: 204).

Menurut Bandura (1997: 206), ada tiga teori yang menjelaskan tentang proses motivasi. Teori pertama adalah *causal attributions* (atribusi penyebab). Teori ini fokus pada sebab-sebab yang mempengaruhi motivasi, usaha, dan reaksi-reaksi individu. Individu yang memiliki Efikasi Diri tinggi bila menghadapi kegagalan cenderung menganggap kegagalan tersebut diakibatkan usaha-usaha yang tidak cukup memadai. Sebaliknya, individu yang Efikasi Dirinya rendah, cenderung menganggap kegagalannya diakibatkan kemampuan mereka yang terbatas. Teori kedua, *outcomes experience* (harapan akan hasil), yang menyatakan bahwa motivasi dibentuk melalui harapan-harapan. Biasanya individu akan berperilaku sesuai dengan keyakinan mereka tentang apa yang dapat mereka lakukan. Teori ketiga, *goal theory* (teori tujuan), dimana dengan membentuk tujuan terlebih dahulu dapat meningkatkan motivasi.

3. Proses afektif

Proses afeksi merupakan proses pengaturan kondisi emosi dan reaksi emosional. Menurut Bandura (1997: 206), keyakinan individu akan *coping* mereka turut mempengaruhi level stres dan depresi seseorang saat mereka menghadapi situasi yang sulit. Persepsi Efikasi Diri tentang kemampuannya mengontrol sumber stres memiliki peranan penting dalam timbulnya kecemasan. Individu yang percaya akan kemampuannya untuk mengontrol situasi cenderung tidak memikirkan hal-hal yang negatif. Individu yang merasa tidak mampu mengontrol situasi cenderung mengalami level kecemasan yang tinggi, selalu memikirkan kekurangan mereka, memandang lingkungan sekitar penuh dengan ancaman, membesar-besarkan masalah kecil, dan terlalu cemas pada hal-hal kecil yang sebenarnya jarang terjadi (Bandura, 1997: 207).

4. Proses seleksi

Kemampuan individu untuk memilih aktivitas dan situasi tertentu turut mempengaruhi efek dari suatu kejadian. Individu cenderung menghindari aktivitas dan situasi yang diluar batas kemampuan mereka. Bila individu merasa yakin bahwa mereka mampu menangani suatu situasi, maka mereka cenderung tidak menghindari situasi tersebut. Dengan adanya pilihan yang dibuat, individu kemudian dapat meningkatkan kemampuan, minat, dan hubungan sosial mereka (Bandura, 1997: 210)

G. Karakteristik individu yang memiliki Efikasi Diri tinggi dan Efikasi Diri rendah

Karakteristik individu yang memiliki Efikasi Diri yang tinggi adalah ketika individu tersebut merasa yakin bahwa mereka mampu menangani seseorang peristiwa dan situasi yang mereka hadapi, tekun dalam menyelesaikan tugas-tugas, percaya pada kemampuan diri yang mereka miliki, memandang kesulitan sebagai tantangan bukan ancaman dan suka mencari situasi baru, menetapkan sendiri tujuan yang menantang dan meningkatkan komitmen yang kuat terhadap dirinya, menanamkan usaha yang kuat dalam apa yang dilakukannya dan meningkatkan usaha saat menghadapi kegagalan, berfokus pada tugas dan memikirkan strategi dalam menghadapi kesulitan, cepat memulihkan rasa mampu setelah mengalami kegagalan, dan menghadapi stressor atau ancaman dengan keyakinan bahwa mereka mampu mengontrolnya (Bandura, 1997: 211).

Karakteristik individu yang memiliki Efikasi Diri yang rendah adalah individu yang merasa tidak berdaya, cepat sedih, apatis, cemas, menjauhkan diri dari tugas-tugas yang sulit, cepat menyerah saat menghadapi rintangan, aspirasi yang rendah dan komitmen yang lemah terhadap tujuan yang ingin di capai, dalam situasi sulit cenderung

akan memikirkan kekurangan mereka, beratnya tugas tersebut, dan konsekuensi dari kegagalannya, serta lambat untuk memulihkan kembali perasaan mampu setelah mengalami kegagalan (Bandura, 1997: 212).

H. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efikasi Diri

Menurut Bandura (1997: 212) tinggi rendahnya Efikasi Diri seseorang dalam tiap tugas sangat bervariasi. Hal ini disebabkan oleh adanya beberapa faktor yang berpengaruh dalam mempersepsikan kemampuan diri individu. Menurut Bandura (1997: 213) ada beberapa yg mempengaruhi Efikasi Diri, antara lain:

1. Jenis kelamin

Orang tua sering kali memiliki pandangan yang berbeda terhadap kemampuan laki-laki dan perempuan. Zimmerman (Bandura, 1997: 213) mengatakan bahwa terdapat perbedaan pada perkembangan kemampuan dan kompetensi laki-laki dan perempuan. Ketika laki-laki berusaha untuk sangat membanggakan dirinya, perempuan sering kali meremehkan kemampuan mereka. Hal ini berasal dari pandangan orang tua terhadap anaknya. Orang tua menganggap bahwa wanita lebih sulit untuk mengikuti pelajaran dibanding laki-laki, walaupun prestasi akademik mereka tidak terlalu berbeda. Semakin seorang wanita menerima perlakuan stereotipe gender ini, maka semakin rendah penilaian mereka terhadap kemampuan dirinya. Pada beberapa bidang pekerjaan tertentu para pria memiliki Efikasi Diri yang lebih tinggi dibanding dengan wanita, begitu juga sebaliknya wanita unggul dalam beberapa pekerjaan dibandingkan dengan pria.

2. Usia

Efikasi Diri terbentuk melalui proses belajar sosial yang dapat berlangsung selama masa kehidupan. Individu yang lebih tua cenderung memiliki rentang waktu dan pengalaman yang lebih banyak dalam mengatasi suatu hal yang terjadi jika dibandingkan dengan individu yang lebih muda, yang mungkin masih memiliki sedikit pengalaman dan peristiwa-peristiwa dalam hidupnya. Individu yang lebih tua akan lebih mampu dalam mengatasi rintangan dalam hidupnya dibandingkan dengan individu yang lebih muda, hal ini juga berkaitan dengan pengalaman yang individu miliki sepanjang rentang kehidupannya.

3. Tingkat pendidikan

Efikasi Diri terbentuk melalui proses belajar yang dapat diterima individu pada tingkat pendidikan formal. Individu yang memiliki jenjang yang lebih tinggi biasanya memiliki Efikasi Diri yang lebih tinggi, karena pada dasarnya mereka lebih banyak belajar dan lebih banyak menerima pendidikan formal, selain itu individu yang memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi akan lebih banyak

mendapatkan kesempatan untuk belajar dalam mengatasi persoalan-persoalan dalam hidupnya.

4. Pengalaman

Efikasi Diri terbentuk melalui proses belajar yang dapat terjadi pada suatu organisasi ataupun perusahaan dimana individu bekerja. Efikasi Diri terbentuk sebagai suatu proses adaptasi dan pembelajaran yang ada dalam situasi kerjanya tersebut. Semakin lama seseorang bekerja maka semakin tinggi self efficacy yang dimiliki individu tersebut dalam pekerjaan tertentu, akan tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa self efficacy yang dimiliki oleh individu tersebut justru cenderung menurun atau tetap. Hal ini juga sangat tergantung kepada bagaimana individu menghadapi keberhasilan dan kegagalan yang dialaminya selama melakukan pekerjaan.

Bab 5

Motivasi

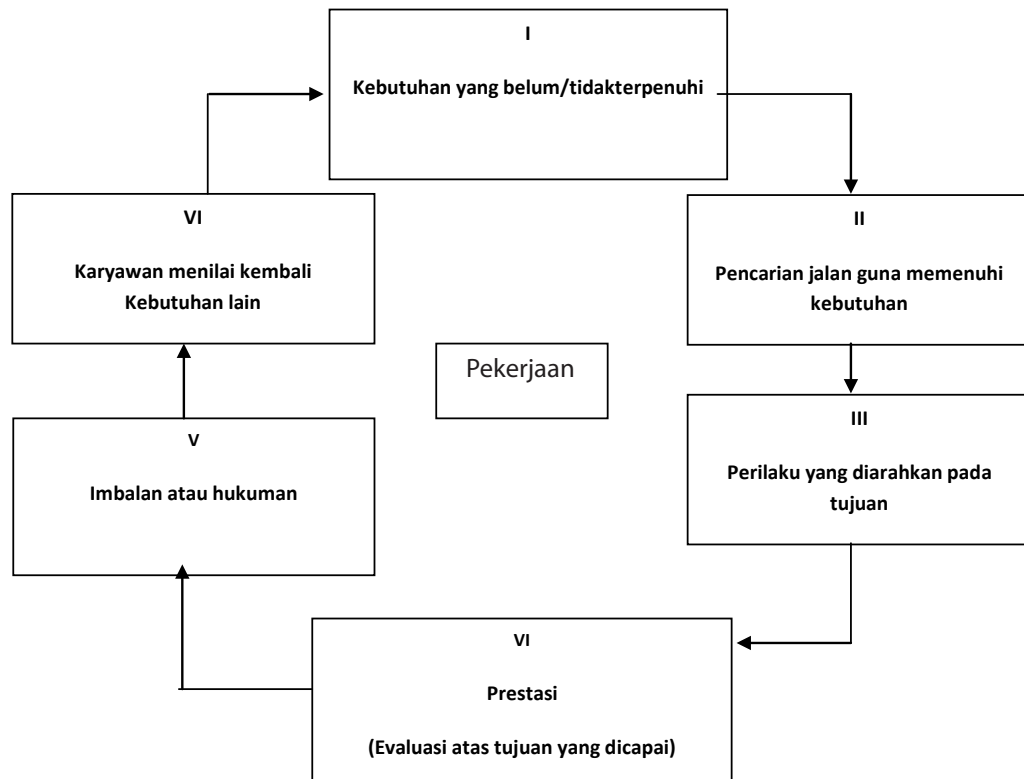
Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.

A. Pengertian Motivasi

Menurut Robins (2002:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Gibson, Ivancevich *and* Donnelly (2003:286) mendefinisikan motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilakunya.

Gibson *et al.* (2003:287) melukiskan proses motivasi pola awal berasal dari kebutuhan individu yang belum terpenuhi yang kemudian menyebabkan orang mencari jalan guna memenuhi macam kebutuhannya. Pencarian jalan akan diwujudkan kedalam perilaku yang diarahkan pada tujuan individu yang belum terpenuhi kemudian manajer menilai perilaku yang dilakukan karyawan untuk membuat evaluasi prestasi. Dari evaluasi ini akan dapat menilai pemberian yang pantas diberikan kepada karyawan, bila prestasi hasilnya negative maka karyawan akan mendapatkan hukuman. Hal ini kemudian akan dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan dan karyawan yang

bersangkutan akan meninjau lagi pada kebutuhan yang belum terpenuhi. Uraian proses motivasi ini digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Gibson, (2003)
Gambar 5. 1 Proses Motivasi Pola Awal

Sperling dalam Mangkunegara (2004:87), mengemukakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri internal dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Sejalan dengan pendapat Sperling, Stanton dalam Mangkunegara (2004:89) mendefinisikan bahwa, motivasi kerja adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Aliran baru, motivasi yang didefinisikan oleh Stanford dalam Mangkunegara, (2004:90) bahwa, motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. McCorinick dalam Mangkunegara (2004:92) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang herhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari beberapa definisi tentang motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai berikut:

1. Kondisi/keadaan diri/internal seseorang menimbulkan kekuatan, kegairahan/dorongan dan mengarahkan prilakunya pada tujuan yang hendak dicapai.
2. Kemauan untuk melakukan upaya yang tinggi/meningkat ke arah pencapaian tujuan organisasi.
3. Merupakan proses yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan/motif fisiologis dan psikologis melalui dorongan beraktivitas .

B. Teori Motivasi

Didalam mengkaji teori dari motivasi sebetulnya cukup menarik dan teorinya dapat dikelompokkan/diklasifikasikan atas :

1. Teori kepuasan (*Content Theory*) yang memusatkan pada apa-nya motivasi.
2. Teori motivasi proses (*Process Theory*) yang memuaskan pada bagaimana- nya motivasi.
3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitik beratkan pada dimana perilaku dipelajari.

Banyak para ahli yang mengemukakan teorinya tentang motivasi, antara lain teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori ERG dari Alderfer, teori dua faktor dari Herzberg dan teori motivasi dari McClelland.

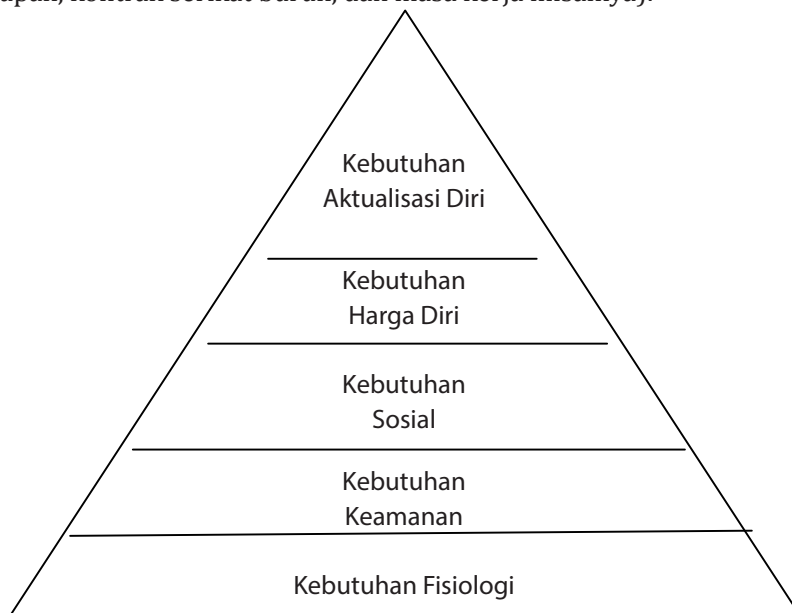
Teori-teori tersebut dapat diungkapkan secara sepintas seperti di bawah ini:

1. Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow .

Menurut Maslow (Gibson *et al.*, 2003:286) kebutuhan manusia dapat dibagi menurut tingkatannya menjadi:

- Fisiologis: makanan, minuman, tempat tinggal dan sembuh dari rasa sakit.
- Keamanan dan keselamatan: Kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman, yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam.
- Rasa memiliki, sosial dan kasih sayang yang meliputi: kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih sayang.
- Penghargaan (*esteem*): kebutuhan atas harga diri (*self esteem*) dan penghargaan dari pihak lain.
- Aktualisasi diri: kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui maksimumkan penggunaan kemampuan dan potensi.

Menurut Maslow tingkat kebutuhan terendah adalah kebutuhan fisiologis, dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah aktualisasi diri. Teori Maslow mengasumsikan, pada dasarnya seseorang berusaha memenuhi kebutuhan pokok yaitu kebutuhan fisiologis sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi yaitu aktualisasi diri. Pada dasarnya setiap karyawan mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi yaitu aktualisasi diri. Pada dasarnya setiap karyawan mempunyai kebutuhan yang sama, tetapi berbeda dalam dominasi kebutuhan. Kebutuhan akan menjadi motivasi jika belum terpenuhi, tetapi jika telah terpenuhi daya motivasinya akan berhenti. Dari tiap kebutuhan yang sudah terpuaskan, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Dalam Gambar 5.2 menunjukkan individu bergerak naik mengikuti anak-tangga hirarki. Dari titik pandang motivasi, teori itu akan mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (*substansial*) tidak lagi memotivasi. Jadi jika anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah. Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja misalnya).



Sumber: Robbins (2002)

Gambar 5.2 Hirarki Kebutuhan dari Maslow

2. Teori ERG dari Alderfer

Alderfer setuju dengan motivasi Maslow, Alderfer membagi tingkatan (hirarki) kebutuhan manusia menjadi tiga yang dikenal dengan teori ERG yaitu kebutuhan terhadap eksistensi (*E=Existence*), Keterkaitan (*R=Relatedness*) dan Pertumbuhan (*G=Growth*) bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hirarki yaitu:

- Eksistensi (*Existence*): Kebutuhan-kebutuhan terpusatkan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi pekerjaan.
- Keterkaitan (*Relatedness*): Kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan dengan adanya hubungan social dan interpersonal yang berarti.
- Pertumbuhan (*Growth*): Kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

3. Teori dua faktor dari Herzberg

Herzberg adalah ahli psikologi dan konsultan manajemen yang mengembangkan teori motivasi dua faktor kepuasan. Herzberg (dalam Gibson, 2003:289) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

- Prestasi yang diraih (*achievement*)
- Pengakuan orang lain (*recognition*)
- Tanggungjawab (*responsibility*)
- Peluang untuk maju (*advancement*)
- Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
- Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance faktor*) disebut juga *hygiene faktor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

- Kompensasi
- Keamanan dan keselamatan kerja
- Kondisi kerja
- Status

- Prosedur perusahaan
- Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

4. Teori Motivasi dari McClelland

McClelland (Hasibuan, 2002:162) mengajukan tiga kebutuhan yaitu:

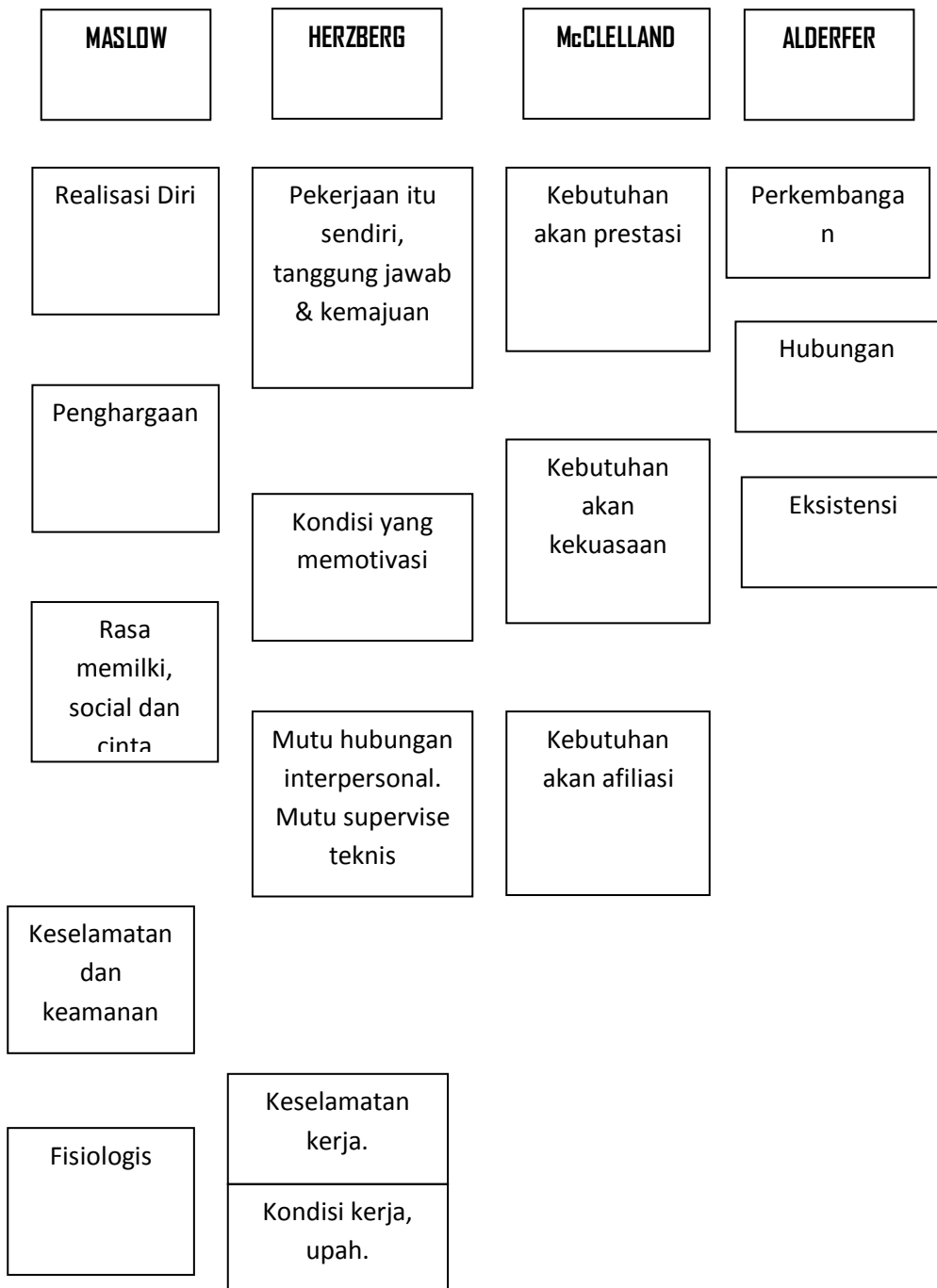
- Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*).
- Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Aff*).
- Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*).

Kebutuhan akan prestasi (*n Ach*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan.

Kemampuan akan afiliasi (*n Aff*) menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang karena setiap orang menginginkan hal-hal seperti kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dilingkungan ia tinggal atau bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting, kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal, kebutuhan akan perasaan ikut serta.

Kebutuhan akan kekuasaan (*n Pow*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Hal yang berbeda dari teori Maslow berorientasi pada individu sebagai manusia, Herzberg berorientasi pada pekerjaan, di bawah ini digambarkan sintesa dari teori-teori tersebut.



Sumber: Gibson, 2003, Luthans 2006

Gambar 5.4 Model Teori Maslow, Herzberg, Alderfer, dan McClelland

C. Sistem Motivasi

Pandangan system mengenai motivasi yang selanjutnya dalam penulisan ini disebut “sistem motivasi” terdiri dari tiga perangkat variable yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi. Ketiga perangkat variable dari system motivasi ini mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja adalah motivasi karena dengan adanya motivasi akan mendorong semangat kerja, inspirasi dan aktivitas kerja karyawan. Lyman Porter Raymond Miles dalam Stoner (1978:412), berpendapat bahwa suatu pandangan pengetahuan tentang system motivasi akan sangat bermanfaat bagi setiap manajer. Pandangan system motivasi adalah seluruh rangkaian, atau system, kekuatan yang berkaitan dengan para karyawan harus dipertimbangkan secara memadai sebelum diberikan motivasi untuk memperbaiki perilaku karyawan. Menurut mereka, pandangan sistem motivasi terdiri dari tiga perangkat variable yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu:

- a. Karakteristik Individu
- b. Karakteristik Pekerjaan
- c. Karakteristik Situasi Kerja

Bab 6

Perilaku Inovatif

A. Inovasi

Istilah inovasi dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter pada tahun 1934. Inovasi dipandang sebagai kreasi dan implementasi 'kombinasi baru'. Istilah kombinasi baru ini dapat merujuk pada produk, jasa, proses kerja, pasar, kebijakan dan sistem baru. Dalam inovasi dapat diciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham, maupun masyarakat luas. Oleh karenanya sebagian besar definisi dari inovasi meliputi pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru (dalam de Jong & den Hartog, 2003) sedangkan istilah 'baru' dijelaskan Adair (1996) bukan berarti *original* tetapi lebih ke *newness* (kebaruan). Arti kebaruan ini, diperjelas oleh pendapat Schumpeter bahwa inovasi adalah mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu menjadi satu kombinasi. Dengan inovasi maka seseorang dapat menambahkan nilai dari produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya bagi perusahaan tapi juga *stakeholder* dan masyarakat (dalam de Jong & Den Hartog, 2003).

'Kebaruan' juga terkait dimensi ruang dan waktu. 'Kebaruan' terikat dengan dimensi ruang. Artinya, suatu produk atau jasa akan dipandang sebagai sesuatu yang baru di suatu tempat tetapi bukan barang baru lagi di tempat yang lain. Namun demikian, dimensi jarak ini telah dijabatani oleh kemajuan teknologi informasi yang sangat dahsyat sehingga dimensi jarak dipersempit. Implikasinya, ketika suatu penemuan baru diperkenalkan kepada suatu masyarakat tertentu, maka dalam waktu yang singkat,

masyarakat dunia akan mengetahuinya. Dengan demikian 'kebaruan' relatif lebih bersifat universal. 'Kebaruan' terikat dengan dimensi waktu. Artinya, kebaruan di jamannya. Jika ditengok sejarah peradaban bangsa Indoensia, maka pada jaman tersebut maka bangunan candi Borobudur, pembuatan keris oleh empu, pembuatan batik adalah suatu karya bersifat inovatif di jamannya.

Ruang lingkup inovasi dalam organisasi (Axtell dkk dalam Janssen, 2003), bergerak mulai dari pengembangan dan implementasi ide baru yang mempunyai dampak pada teori, praktek, produk, atau skala yang lebih rendah yaitu perbaikan proses kerja sehari-hari dan desain kerja. Oleh karenanya, penelitian inovasi dalam organisasi dapat dilakukan dalam 3 level yaitu inovasi level individu, kelompok, dan organisasi (Adair, 1996; de Jong & Den Hartog, 2003).

Jika dilihat dari kecepatan perubahan dalam proses inovasi ada dua macam inovasi yaitu **inovasi radikal** dan **inovasi inkremental** (Scot & Bruece, 1994). **Inovasi radikal** dilakukan dengan skala besar, dilakukan oleh para ahli dibidangnya dan biasanya dikelola oleh departemen penelitian dan pengembangan. Inovasi radikal ini sering kali dilakukan di bidang manufaktur dan lembaga jasa keuangan. Sedangkan **inovasi inkremental** merupakan proses penyesuaian dan mengimplementasikan perbaikan yang berskala kecil. Yang melakukan inovasi ini adalah semua pihak yang terkait sehingga pendekatan pemberdayaan sesuai dengan model inovasi inkremental ini (Bryd & Brown, 2003; Jones, 2004). Lebih lanjut De Jong & Den Hartog, (2003) menguraikan bahwa inovasi inkremental terlihat pada sektor kerja berikut ini :

1. *Knowledge-intensive service* (KIS) yakni usahanya meliputi pengembangan ekonomi sebagai contoh konsultan akuntansi, administrasi, R&D service, teknik, komputer, dan manajemen. Sumber utama inovasi dari kemampuan mereka untuk memberikan hasil desain yang sesuai untuk pengguna layanan mereka. Inovasi mereka hadirkan setiap kali dan tidak terstruktur.
2. *Supplier-dominated services* meliputi perdagangan retail, pelayanan pribadi (seperti potong rambut), hotel dan restaurant.

Macam Inovasi berdasarkan fungsi ada dua yaitu inovasi teknologi dapat berupa produk, pelayanan atau proses produksi dan inovasi administrasi dapat bersifat organisasional, struktural, dan inovasi sosial (Brazeal & Herbert, 1997).

B. Perilaku inovatif

Pengertian perilaku inovatif menurut Wess & Farr (dalam De Jong & Kemp, 2003) adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal 'baru', yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Beberapa peneliti menyebutnya sebagai *shop-floor innovation* (e.g., Axtell et al., 2000 dalam De Jong & Den Hartog, 2003). Pendapat senada dikemukakan oleh Stein &

Woodman (Brazeal & Herbert,1997) mengatakan bahwa inovasi adalah implementasi yang berhasil dari ide-ide kreatif.

Bryd & Bryman (2003) mengatakan bahwa ada dua dimensi yang mendasari perilaku inovatif yaitu kreativitas dan pengambilan resiko. Demikian halnya dengan pendapat Amabile dkk (de Jong & Kamp, 2003) bahwa semua inovasi diawali dari ide yang kreatif. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide baru yang terdiri dari 3 aspek yaitu keahlian, kemampuan berfikir fleksibel dan imajinatif, dan motivasi internal (Bryd & Bryman, 2003). Dalam proses inovasi, individu mempunyai ide-ide baru, berdasarkan proses berfikir imajinatif dan didukung oleh motivasi internal yang tinggi. Namun demikian sering kali, proses inovasi berhenti dalam tataran menghasilkan ide kreatif saja dan hal ini tidak dapat dikategorikan dalam perilaku inovatif.

Dalam mengimplementasikan ide diperlukan keberanian mengambil resiko karena memperkenalkan 'hal baru' mengandung suatu resiko. Yang dimaksud dengan pengambilan resiko adalah kemampuan untuk mendorong ide baru menghadapi rintangan yang menghadang sehingga pengambilan resiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas (Bryd & Brown, 2003). Oleh karenanya, jika tujuan semula melakukan inovasi untuk kemanfaatan organisasi, tetapi jika tidak dikelola dengan baik justru menjadi bumerang. Adapun inovasi yang sesuai dengan perilaku inovatif adalah inovasi inkremental. Dalam hal ini, yang melakukan inovasi bukan hanya para ahli saja tetapi semua karyawan yang terlibat dalam proses inovasi tersebut. Oleh karenanya sistem pemberdayaan karyawan sangat diperlukan dalam perilaku inovatif ini.

Dalam penelitian ini, inovasi difokuskan bukan pada *output* inovatif. Fokus penelitian ini perilaku inovatif yang merupakan faktor kunci dari inovasi inkremental (Scott & Bruce, 1994; de Jong & Kemp, 2003). Yang dimaksud dengan perilaku inovatif dalam penelitian ini adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan dan mengimplementasikan hal-hal 'baru', yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi; yang terdiri dari dua dimensi yaitu kreativitas dan pengambilan resiko dan proses inovasinya bersifat inkremental.

C. Aspek Perilaku inovatif

Menurut Kleysen & Street (dalam Amir 2015), perilaku inovatif\ memiliki 5 aspek, yaitu :

1. Oppurtunity Exploration
Aspek ini mengacu pada mempelajari atau mengetahui lebih banyak mengenai peluang untuk berinovasi.
2. Generativity
Aspek ini mengacu pada pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan.

3. Formative Investigation
Aspek ini mengacu pada pemberian perhatian untuk menyempurnakan ide, solusi, opini, dan melakukan peninjauan terhadap ide-ide tersebut.
4. Championing
Aspek ini mengacu pada adanya praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide
5. Application
Aspek ini mengacu pada mencoba untuk mengembangkan, menguji coba, dan mengkomersialisasikan ide-ide inovatif.

D. Faktor yang mempengaruhi Perilaku Inovatif

Etikariena & Muluk (2014) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku inovatif, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor tersebut adalah:

- a. Faktor Internal
 1. Tipe Kepribadian
Menurut Janssen, Van den Ven dan West adalah orang yang memiliki tipe kepribadian adalah orang yang mampu dan berani mengambil resiko terhadap perilaku inovatif yang di buat.
 2. Gaya individu dalam memecahkan masalah
Karyawan yang memiliki gaya pemecahan masalah yang intuitif dapat menghasilkan ide-ide sehingga menghasilkan solusi yang baru.
- b. Faktor Eksternal
 1. Kepemimpinan
Banyak bawahan yang kutrang dapat menjaga hubungannya dengan pemimpinnya, dan hal tersebut dapat membuat perilaku inovatif seseorang tidak terlihat, namun karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan pemimpinnya, cenderung memunculkan perilaku inovatif pada karyawan. Harapan yang tinggi dari pemimpin agar karyawannya menjadi inovatif juga dapat mempengaruhi munculnya perilaku inovatif pada karyawan .
 2. Dukungan untuk berinovasi
Dukungan dari orang-orang disekitar individu sangat membantu bagi karyawan tersebut dalam menciptakan suatu perilaku inovatif, bukan hanya itu dukungan dari orang dalam organisasi tersebut juga bisa memunculkan perilaku inovatif bagi karyawan tersebut .

3. Tuntutan dalam pekerjaan

Tuntutan dari perusahaan cenderung meningkatkan semangat para karyawannya untuk berperilaku inovatif. Tuntutan tersebut menjadi dorongan bagi karyawan tersebut (Koesmono, 2007). Salah satu hal yang muncul akibat adanya tingkat tuntutan pekerjaan yang tinggi tersebut adalah perilaku inovatif (Shalley & Gilson dalam Etikariena & Muluk, 2014)

4. Iklim psikologis

Iklim psikologis menunjukkan kepada bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh karyawan.

Bab 7

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas dalam usaha untuk menjalankan organisasinya dan berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya yang ada agar organisasinya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial yang dilakukan oleh seseorang terhadap pengikutnya, agar pengikutnya dapat atau mau menjalankan apa yang dikehendaki oleh pimpinan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, hal ini di dukung oleh Achua and Lussier (2004:5) mengatakan *leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change*. Kepemimpinan seseorang akan dapat mempengaruhi pengikutnya artinya dari kepemimpinan seseorang akan dihasilkan komitmen bawahannya untuk terlibat dalam suatu kerja yang menjadi tanggung-jawabnya. Robbins (2007:432) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki oleh pemimpin. Hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya bersifat pembimbingan, pemberian arah, pemberian perintah / instruksi, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Jadi kepemimpinan adalah merupakan suatu aktifitas untuk mempengaruhi bawahannya yaitu karyawannya dalam bertindak.

Kepemimpinan (leadership) merupakan proses dalam memengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain untuk berkontribusi terhadap kesuksesan dan efektivitas suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya.

A. Keahlian Administratif Dasar Seorang Pemimpin

1. Keahlian Teknis – Kompetensi khusus tertentu, kemampuan analitis dan menggunakan alat serta teknik yang tepat.
2. Keahlian Manusia – Kemampuan bekerja sama dengan orang lain.
3. Keahlian Konseptual – Kemampuan bekerja dengan berbagai gagasan dan konsep.

B. Sifat-sifat Pemimpin

Beberapa sifat yang biasanya melekat pada diri seorang pemimpin, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Intelegensi – Kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat daripada para anggota yang dipimpin.
2. Kepercayaan Diri – Keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki
3. Determinasi – Hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyendiri
4. Integritas – Kualitas kejujuran dan dapat dipercaya oleh para anggota
5. Sosiabilitas – Kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan, bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Menunjukkan rasa sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan perhatian atas kehidupan mereka.

C. Teori Kepemimpinan

Setidaknya ada 3 teori tentang asal-usul terbentuk seorang pemimpin, diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Genetik – menyatakan bahwa pemimpin itu terlahir dengan bakat yang sudah terpendam di dalam diri seseorang.
2. Teori Sosial – menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin melalui latihan, kesempatan dan pendidikan.
3. Teori Ekologis – teori ini merupakan gabungan dari 2 teori di atas.

D. Sifat-sifat Pemimpin

Beberapa sifat yang biasanya melekat pada diri seorang pemimpin, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Intelegensi – Kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat daripada para anggota yang dipimpin.
2. Kepercayaan Diri – Keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki
3. Determinasi – Hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyendiri

3. Integritas – Kualitas kejujuran dan dapat dipercaya oleh para anggota
4. Sosiabilitas – Kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan, bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Menunjukkan rasa sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan perhatian atas kehidupan mereka.

E. Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi

1. Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya.

Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota). Jenis kepemimpinan ini biasanya dapat kita temukan di akademi kemiliteran dan kepolisian.

Pengertian Kepemimpinan Otokratis:

1. Menurut Rivai (2003), kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.
2. Menurut Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan otokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.
3. Pada dasarnya pengertian dari otokratis adalah berkuasa sendiri secara mutlak. Kepemimpinan otokratis merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan perilaku otoriter. Jadi, pemimpin otokratis beranggapan bahwa segala aktifitas dalam organisasi akan lancar apabila segala sesuatu ada di tangan pemimpin.

Gaya kepemimpinan otokratis ini bisa dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin adalah

untuk menunjukkan dan memberi perintah, sementara kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

Ciri-Ciri Kepemimpinan Otokratis

1. Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin
2. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi
3. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan
4. Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya
5. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan
6. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
7. Caranya mengerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan
8. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat
9. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran pertimbangan atau pendapat
10. Tugas-tugas bawahan diberikan secara instruktif

2. Kepemimpinan Birokrasi

Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari.

Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan. Gaya ini dapat dilukiskan dengan kalimat “memimpin berdasarkan peraturan”. Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis pada umumnya membuat keputusan-keputusan berdasarkan aturan yang ada secara kaku tanpa adanya fleksibilitas. Semua kegiatan hampir terpusat pada pimpinan dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak, itupun tidak boleh lepas dari ketentuan yang ada.

Adapun karakteristik dari gaya kepemimpinan birokratis adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya.
2. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas;
3. Adanya sanksi yang jelas jika seorang bawahan tidak menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang telah ditentukan.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

4. Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan ini biasa disebut *Laissez-faire* dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah.

Jenis kepemimpinan ini akan sangat merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan.

Namun sebaliknya dapat menjadi *boomerang* bagi perusahaan bila memiliki karyawan yang bertolak belakang dari pernyataan sebelumnya.

6. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka.

Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mpedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Beberapa pengertian kepemimpinan transformasional dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Danim (2004:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka

- mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.
2. Menurut Bass (Yukl, 2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.
 3. Menurut Burns (Safaria, 2004:62), Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.
 4. Menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.
 5. Menurut O'Leary (Martha Andy Pradana, 2013:3), Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008:91), ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

a. Idealized Influence (pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Idealized influence disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. Individualized consideration dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Menurut Luthans (Safaria, 2004:63), pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

1. Pemimpin mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan.
2. Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko.
3. Pemimpin percaya pada orang-orang.
4. Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai.
5. Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (lifelong learners).
6. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
7. Pemimpin juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Prinsip-prinsip yang harus diciptakan oleh seorang pemimpin transformasional, yaitu (Erik Rees, 2001):

1. **Simplifikasi**, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab *Kemana kita akan melangkah?* menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
2. **Motivasi**, Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal

memberikan usulan atau pun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. **Fasilitasi**, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, atau pun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4. **Mobilitasi**, yaitu pengeralahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
5. **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
6. **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Pemimpin transformasional adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu (Dubrin, 2005:143-145):

1. **Mengubah kultur organisasi**. Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.
2. **Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan**. Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.
3. **Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri**. Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.

4. **Membantu orang mencari pemenuhan diri.** Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.
5. **Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen.** Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.
6. **Mengejar kejayaan.** Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

6. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah suatu aktivitas dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya yaitu karyawan agar dapat tercapai sesuai dengan visi dan misinya. Robbins *and* Judge (2008: 90) menjelaskan kepemimpinan transaksional adalah aktivitas yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Robbins *and* Judge (2008: 91) mengatakan bahwa ada beberapa hal di dalam kepemimpinan transaksional yaitu :

1. Penghargaan bersyarat
Seorang pemimpin akan memberikan *reward and punishment* berdasarkan kepada pencapaian kinerja karyawan sehingga diharapkan akan memiliki kinerja karyawan yang bagus sehingga akan memperoleh penghargaan yang sepadan dengan prestasinya. Kinerja karyawan adalah seorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai karyawan
2. Manajemen dengan pengecualian (aktif)
Seorang pemimpin dalam menganalisa kinerja karyawannya maupun bawahannya dengan melakukan sampai sejauh mana terjadinya penyimpangan terhadap aturan-aturan dan *standard* yang telah ditetapkan dalam melakukan aktivitas di organisasi sekolahnya sehingga dalam melakukan perbaikan-perbaikan dapat terarah sesuai dengan permasalahan yang muncul. Pengertian Manajemen aktif adalah melakukan usaha-usaha preventif terhadap timbulnya masalah daripada usaha-usaha kuratif yaitu memperbaiki masalah yang muncul. Semua aktivitas seorang karyawan yang terlibat dalam suatu organisasi harus proaktif terhadap pembagian tugas dan wewenangnya masing-masing dan saling menimbulkan sinergi, misalnya pembagian tugas bekerja.
3. Manajemen dengan pengecualian (pasif)
Seorang pemimpin melakukan koreksi apabila pencapaian standar kinerja tidak tercapai sesuai dengan yang telah ditargetkan. Pada masalah ini semua hasil

kinerja guru dilakukan evaluasi mulai dari awal proses sehingga menghasilkan *output*. Hasil evaluasi akan digunakan untuk melakukan perbaikan selanjutnya agar tidak terjadi penyimpangan hasil kerja seperti yang telah terjadi. Pada umumnya dari evaluasi ini akan mengetahui titik kelemahan proses yang telah dilakukan oleh semua anggota organisasi sehingga langkah-langkah perbaikan dapat diketahui sedini mungkin.

4. Laissez-Faire

Kepemimpinan memberikan tanggungjawab dan menghindari pengambilan keputusan yang dapat merugikan dirinya sendiri, hal inilah merupakan kelemahannya sehingga kadang kala bawahan menjadi obyek yang lemah ketika melakukan kesalahan dalam membuat keputusan. Untuk menghindarinya maka dibutuhkan kematangan dari karyawannya dalam berbagai hal apabila terjadi masalah yang muncul di tempat kerjanya sehingga dapat meminimalkan permasalahan baik secara individu maupun secara kelompok,

Jung (2001) dalam Paracha *et al.* (2012) *transactional leadership as leader aptitude towards identification of follower needs and aspirations and clearly demonstrate the ways to fulfil these need as aspiration in exchange for performance of followers*. Bass and Avolio dalam Chiang and Wang (2012) *transactional leadership as understanding employee need, providing for those needs to reward employee contribution and hard work, and commutting to giving those reward after employees complete assigned work duties*. Pada Prinsipnya kepemimpinan transaksional mengusahakan pemenuhan kepentingan bawahan dan pemberian penghargaan terhadap karyawannya yang telah memberikan kontribusi pada lembaga.

Alasan menggunakan teori yang disampaikan oleh Robbins *and* Judge adalah : 1) sebagai pimpinan akan memberikan reward ketika karyawan yang bersangkutan mencapai prestasi agar memperoleh motivasi untuk berprestasi selanjutnya. 2) seorang pemimpin selalu melakukan pencarian terhadap penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi pada proses belajar mengajar 3) seorang pemimpin akan melakukan penyempurnaan atau perbaikan-perbaikan apabila standar kinerja yang telah ditentukan tidak tercapai. 4) pemimpin memberikan wewenang kepada karyawan untuk menjalankan tugasnya.

Menurut Bycio *et al.* (1995: 468-478) bahwa kepemimpinan transaksional adalah perilaku kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar penugasan kerja dan penghargaan.

Kepemimpinan transaksional dapat disimpulkan sebagai cara seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan *reward and punishment* kepada

anggota organisasi. Achua *and* Lussier (2004:360) juga mengatakan pendapat yang sama bahwa *transactional leadership seeks to satisfy followers individual needs as a reward for completing a given transaction.*

7. Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)

Bagi sebagian besar pemimpin di Indonesia, kepemimpinan sering diartikan sebagai jabatan formal yang memiliki konsekuensi mendapatkan fasilitas dan pelayanan. Meskipun banyak di antara pemimpin atau pejabat yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah, namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau bisa dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh-sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati, yaitu kepemimpinan yang melayani. Semua orang merasa sepakat bahwa yang mesti dipilih sebagai pemimpin mestinya adalah kandidat yang memenuhi criteria pemimpin sejati. Kepemimpinan sejati sering dikaitkan dengan kesempurnaan dalam berbagai hal, memiliki integritas, track record yang baik dalam pekerjaan, bertanggung jawab, visioner dan futurist, mampu mengakomodasi kepentingan yang berbeda, tidak rasialis, dan yang lebih penting lagi adalah memiliki keimanan yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-harinya. Semua hal ini dipadatkan dalam fungsi pelayanan, yakni melayani masyarakat yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan bersama yang dicita-citakan.

Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang bersedia menjadi pelayanan masyarakat, bukan justru minta dilayani oleh masyarakat seperti yang selama ini banyak terjadi. Karakter moral Islami masyarakat seorang pemimpin harus memenuhi criteria perilaku Islami seperti Shidiq (jujur), Amanah (bertanggung jawab), Tablig (menyampaikan apa yang harus disampaikan) dan Fathonah (cerdas). Kepemimpinan dianggap sebagai kontrak psikologis antara pemimpin dengan para pengikutnya yang menjamin bahwa dia (pemimpin) akan berusaha sebaik mungkin untuk membimbing, menjaga dan memperlakukan mereka secara adil. Dua peran utama dalam kepemimpinan menurut perspektif Islam adalah pemimpin sebagai pelayanan (servant leader) dan pemimpin sebagai pelindung/wali (guardian leader).

Servant leadership (kepemimpinan yang melayani) merupakan sebuah teori atau pandangan baru mengenai kepemimpinan yang dicetuskan oleh **Robert K.Greenleaf**. Robert K.Greenleaf merupakan penulis "Servant Leadership", lahir pada tahun 1904 di Terre Haute, IN. Ia dibesarkan diantara rumah tangga yang berkomitmen untuk menjadi pribadi yang mempunyai etika yang kuat dan terlibat di dalam masyarakat. Teori kepemimpinan yang melayani digambarkan sebagai sebuah paradigma baru yang memenuhi kebutuhan dalam organisasi.

Teori Greenleaf dikembangkan pada tahun 1960-an dan 1970-an, namun terlihat sebagai sebuah teori yang ideal dan mempunyai alternative terhadap paradigma

tradisional hirarkis masa lalu industry. Oleh karenanya teori kepemimpinan yang melayani dipandang sebagai pilihan yang sesuai. Teori kepemimpinan yang melayani merupakan teori yang menekankan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain. Sebuah pendekatan Holistik untuk bekerja , mempromosikan rasa kebersamaan dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, teori kepemimpinan yang melayani ini mempunyai gambar piramida yang terbalik apabila dibandingkan dengan konsep kepemimpinan yang lainnya. Teori kepemimpinan yang melayani ini berorientasi pada fleksibilitas pendelegasian struktur organisasi pada bawahan dan berorientasi ke masa depan.

Greenleaf memulai model kepemimpinannya melalui analisis motivasi pemimpin dengan konsep yang pertama adalah dengan meneliti system kepercayaan diri calon pemimpin dan alasan tujuannya mengapa ingin menjadi seorang pemimpin yang mempunyai etika kepemimpinan yang kuat. Prinsip dan nilai-nilai dari seorang pemimpin dianggap sebagai kunci jangka panjang untuk kepentingan pelayanan organisasi. Perilaku kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin yang melayani tumbuh dari nilai-nilai batin dan keyakinan dari para pemimpin individu dimana nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variable independent yang menjalankan perilaku pemimpin yang melayani (servant leadership).

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya. Kepemimpinan yang melayani mempunyai sebuah motivasi kepemimpinan yang unik dan dipandang sebagai sesuatu perbedaan yang penting terhadap teori kepemimpinan yang melayani atau manajemen lainnya. Motivasi yang dilakukan pada kepemimpinan yang melayani adalah dengan cara para pemimpin senior dalam kepemimpinan yang melayani menanamkan nilai-nilai pribadi mereka ke seluruh organisasi melalui proses pemodelan dimana menunjukkan suatu tindakan yang dapat diamati. Artinya pemimpin dalam kegiatan kepemimpinannya menunjukkan nilai-nilai mereka kepada bawahannya melalui perbuatan dan arahan yang berisi penanaman nilai positif kepemimpinan dari waktu ke waktu dalam perilaku organisasi. Oleh karena itu nilai-nilai pribadi yang terdapat dari diri seorang pemimpin dianggap sebagai sumber pengaruh untuk membawa perubahan bagi organisasinya,

Karakteristik Servant Leader

Servant leadership (kepemimpinan yang melayani) merupakan sebuah teori atau pandangan baru mengenai kepemimpinan yang dicetuskan oleh **Robert K.Greenleaf**. Teori kepemimpinan yang melayani merupakan sebuah teori yang menekankan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain. Sebuah pendekatan Holistik untuk bekerja,

mempromosikan rasa kebersamaan dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang melayani mempunyai sebuah motivasi kepemimpinan yang unik dan dipandang sebagai sesuatu perbedaan yang penting terhadap teori kepemimpinan yang melayani atau manajemen lainnya. Barbuto & Wheeler (2007) mengidentifikasi 11 karakteristik servant leader yang disarikan daritulisn Greenleaf dan Spears.

Barbuto& Wheeler (2007) mengidentifikasi 11 karakteristik servant leader yang disarikan daritulisn Greenleaf dan Spears:

1. PanggilanHati (calling)
2. Mendengarkan (listening)
3. Empati (Empathy)
4. Penyembuhan (healing)
5. Kesadarandiri (awareness)
6. Persuasi (persuasion)
7. Konseptualisasi (conceptualization)
8. MemilikiPandanganJauhkeDepan (foresight)
9. Stewarship
10. KomitmenPadaPengembanganManusia (commitment to the growt of people)
11. MembangunKomunitas (building community)

Tabel 1 KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL	KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI
Penghargaan Bersyarat : menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus dan mengakui pencapaian yang diperoleh	<i>Helping others discover their inner spirit</i> : membantu dan memberikan semangat pada bawahannya
Manajemen dengan pengecualian (aktif) : mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar serta melalui tindakan perbaikan	<i>Earning and keeping other's trust</i> : jujur dan memberikan reward bagi bawahannya
Manajemen dengan pengecualian (pasif) : dilakukan hanya jika standar tidak tercapai.	<i>Service to others over self-interest</i> : mengutamakan bawahannya daripada dirinya sendiri
<i>Laissez-Faire</i> : melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan	<i>Effective listening</i> : memberikan perhatian kepada bawahannya dengan mendengarkan bawahannya dan memberikan pemecahannya.

Sumber : Robbins and Judge (2008 : 91) dan Achua and Lussier (2004 :364)

Bab 8

Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan dapat diibaratkan sebagai jembatan penghubung antara karyawan dengan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi para anggota dikelompokkan ke berbagai jenis pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins (2002:168) pembagian pekerjaan dalam organisasi merupakan langkah penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Pekerjaan harus dianalisa terlebih dahulu sebelum fungsi-fungsi sumber daya manusia yang lain dilaksanakan. Misalnya rekrutmen dan pelatihan yang efektif tidak dapat dilaksanakan sebelum petugas rekrutmen dan pelatih mengetahui syarat-syarat dari suatu pekerjaan. Demikian pula tidak mungkin dapat menentukan system imbalan yang baik, apabila tidak ada definisi yang jelas mengenai suatu pekerjaan. Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan ketrampilan (keragaman keterampilan), identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula, sehingga perbedaan karakteristik pekerjaan tersebut dibutuhkan penempatan orang yang tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai.

Menurut Steers (1988:159) bahwa “pekerjaan yang memberikan lebih banyak motivasi menunjukkan lebih banyak variasi, otonomi, tanggung jawab, umpan balik dan identitas tugas (lengkapnya tugas).” Selanjutnya dikatakan bahwa atribut tugas semacam itu menciptakan situasi yang lebih menantang pekerjaan dan menawarkan kepuasan intrinsik pada mereka karena mengerjakan sesuatu yang lebih penting dan berguna.

A. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Sejumlah teori karakteristik pekerjaan yang berusaha mengidentifikasi tugas dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik ini digabungkan untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, serta hubungan dari karakteristik pekerjaan tersebut dengan kepuasan dan kinerja karyawan telah dihasilkan. Menurut Gitosudarmo (2001:191) karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari pelaksanaan tugas karyawan serta meliputi wewenang, tanggung jawab serta bentuk tugas yang diembannya dan juga tingkat kepuasan yang individu peroleh dari karakteristik pekerjaan yang bersangkutan. Suatu perusahaan yang secara fisik dapat memberikan kepuasan kepada para karyawan misalnya dengan gedung yang megah, peralatan yang canggih, maka hal ini akan lebih memotivasi karyawan di perusahaan yang bersangkutan untuk bekerja giat. Sebaliknya suatu perusahaan yang tidak memberikan fasilitas yang cukup bagi karyawannya tentu saja semangat kerja dan motivasi kerjanya juga akan rendah. Robbins (2002:165) menjelaskan karakteristik pekerjaan yang berhubungan dengan motivasi kerja, kinerja dan kepuasan seperti Hackman dan Oldham's (1975) menjelaskan inti dari model karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

1. Keragaman ketrampilan adalah lingkup dimana pekerjaan memerlukan seorang individu yang mampu melakukan berbagai tugas yang mengharuskan menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang berbeda. Pekerjaan yang lebih banyak motivasi menunjukkan lebih banyak variasi agar dapat terlaksana dengan baik. Kurangnya variasi pekerjaan yang menyebabkan kebosanan, dan selanjutnya kebosanan menimbulkan kelelahan dan kelelahan menyebabkan kesalahan-kesalahan.
2. Identitas tugas adalah lingkup di mana pekerjaan mengharuskan seorang individu untuk melaksanakan seluruh pekerjaan secara lengkap yang dapat diidentifikasi. Dengan kata lain, tingginya identitas tugas tampak pada saat seseorang mengerjakan sesuatu produk atau suatu proyek sejak awal hingga akhir dan membuat hasil yang nyata. Bila pekerjaan tidak mempunyai identitas, para karyawan tidak akan atau kurang merasa bertanggung jawab dan mungkin kurang bangga dengan hasil-hasilnya. Ini berarti kontribusi mereka merasa tidak nampak, sehingga kerja bisa menurun.
3. Signifikansi tugas adalah lingkup dimana pekerjaan mempengaruhi kehidupan orang lain didalam atau diluar organisasi atau tingkatan suatu pekerjaan, pengaruhnya terhadap pekerjaan orang lain atau pengaruhnya terhadap pegawai lain dalam organisasi. Kepentingan tugas adalah derajat dimana suatu tugas memiliki pengaruh yang berarti terhadap organisasi, masyarakat atau kehidupan orang lain.
4. Otonomi adalah lingkup dimana pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk mendapatkan kebebasan, kemerdekaan dan keleluasaan baik dalam penjadwalan

maupun dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Umpan balik adalah lingkup dimana seorang individu menerima informasi yang langsung dan jelas mengenai seberapa efektif ia melaksanakan pekerjaan atau derajat sejauh mana pekerja memperoleh informasi tentang Penilaian Prestasi dari pelaksanaan tugasnya. Apabila pekerjaan memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan, maka karyawan akan memiliki pedoman atau motivasi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang lebih baik.

Selanjutnya Robbins (2002:170) menjelaskan bahwa terdapat tiga teori karakteristik pekerjaan yang paling penting yaitu: Teori Atribut Tugas Wajib (*Requisite Task Attributes Theory*), Teori Model Karakteristik pekerjaan dan Model pemrosesan informasi social.

1. Teori Atribut Tugas Wajib (*Requisite Task Attributes Theory*)

Pendekatan karakteristik tugas dimulai dengan karya perintis dari Turner dan Lawrence pada pertengahan dasawarsa 1960-an. Mereka mengembangkan suatu telaah riset untuk menilai efek dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan kemangkiran karyawan. Mereka meramalkan karyawan akan lebih menyukai pekerjaan yang rumit (kompleks) dan menantang: artinya, pekerjaan semacam itu akan meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran yang lebih rendah. Temuan-temuan mereka membenarkan ramalan mengenai kemangkiran. Karyawan dalam tugas kerumitan tinggi mempunyai catatan hadir yang lebih baik. Tetapi mereka tidak menemukan suatu korelasi umum antara kerumitan tugas dan kepuasan, sampai mereka merincikan data mereka menurut latar belakang karyawan. Bila perbedaan individu dalam bentuk latar belakang kota *versus* desa diperhitungkan, karyawan dari latar belakang kota ternyata lebih terpuaskan oleh pekerjaan dengan kerumitan rendah. Karyawan dengan latar belakang desa dilaporkan mempunyai kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan dengan kerumitan tinggi. Turner dan Lawrence menyimpulkan bahwa pekerja dalam komunitas yang lebih besar mempunyai aneka ragam kepentingan bukan kerja dan karenanya kurang terlibat dan termotivasi oleh pekerjaan mereka. Sebaliknya, karyawan dari kota-kota kecil mempunyai sedikit ragam kepentingan bukan kerja karenanya lebih reseptif terhadap tugas-tugas yang rumit dari pekerjaan mereka.

2. Teori Model Karakteristik Pekerjaan

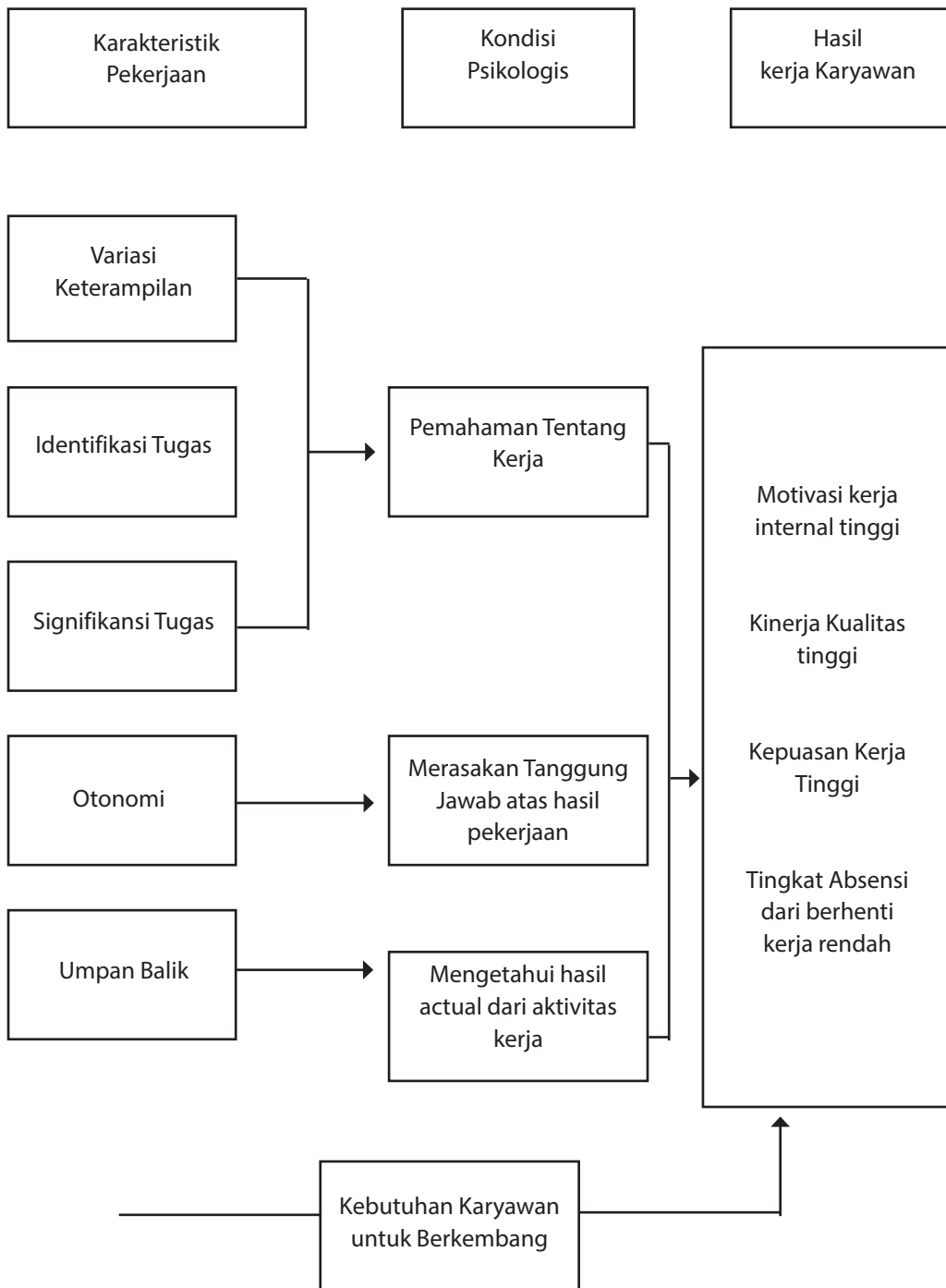
Model karakteristik pekerjaan (*JCM - Job Characteristics Model*) dari Hackman and Oldham (1975) (menyempurnakan teori dari Turner and Lawrence). Menurut JCM, setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi yaitu variasi

ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Berikut ini uraian singkat 5 (lima) dimensi tersebut

1. Variasi ketrampilan (*skill variety*),
Adalah menunjukkan kadar sejauhmana diperlukan variasi keterampilan dan bakat untuk menyelesaikan tugas tertentu.
2. Identitas tugas (*task identity*).
Adalah menunjukkan kadar sejauhmana pekerjaan melibatkan penyelesaian unit, proyek atau bagian pekerjaan yang dapat diidentifikasi (hasil nyata dari penyelesaian pekerjaan).
3. Signifikansi tugas (*task significance*)
Adalah menunjukkan kadar sejauhmana tugas/pekerjaan mempengaruhi kehidupan orang lain di dalam atau di luar organisasi.
4. Otonomi (*otonom*)
Adalah menunjukkan kadar sejauhmana kebebasan individu atas pekerjaan dan kebijakan untuk menjadwalkan tugas dan menentukan prosedur pelaksanaannya.
5. Umpan balik (*feedback*)
Adalah menunjukkan kadar sejauhmana individu menerima informasi khusus (pujian, teguran atau komentar lain) tentang efektivitas pelaksanaan tugas/pekerjaan.

Dari hasil-hasil riset dalam bidang ini menunjukkan bahwa orang-orang yang pekerjaannya melibatkan adanya ketinggian tingkat dari variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti.

Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar. Dan apabila disediakan umpan balik yang memadai, karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih baik. Selanjutnya, rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, makin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan, makin besar pula kemungkinan bahwa karyawan akan lebih termotivasi dan merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.



Gambar 2.5. Model Analisis Kebijakan William N. Dunn
 Sumber : William N. Dunn (2000 : 25)

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap hasil pekerjaan yaitu kepuasan dan kinerja karyawan digambarkan pada Gambar 2.1 halaman 37. Kelima dimensi karakteristik pekerjaan pada gilirannya akan mempengaruhi tiga kondisi psikologis yang penting bagi karyawan yaitu: Keberartian tugas, tanggung jawab dan pengetahuan hasil kerja.

Akhirnya tiga kondisi psikologis akan menghasilkan motivasi kerja interna, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Dalam teori karakteristik pekerjaan ini kebutuhan karyawan untuk berkembang (*Growth need*) memegang peranan penting. Untuk karyawan dengan kebutuhan berkembang yang tinggi, tingkat dimensi kerja yang tinggi menunjukkan efek yang semakin tinggi terhadap output personal dalam bekerja yaitu prestasi kerja, kepuasan kerja dan kualitas kerjanya

3. Teori Model Pemrosesan Informasi Sosial

Model Sistem Informasi Pemrosesan (SIP) menjelaskan bahwa karyawan mengambil sikap dan perilaku sebagai tanggapan terhadap isyarat-isyarat sosial yang diberikan oleh orang lain dengan siapa mereka mengadakan kontak. Orang lain ini dapat berupa rekan sekerja, penyelia, teman, anggota keluarga, atau pelanggan. Misalnya, Gary Ling mendapatkan suatu pekerjaan musim panas dengan bekerja pada sebuah pabrik gergaji British Columbia. Karena pekerjaan langka dan diberi gaji yang luar biasa baik, Gary sangat termotivasi pada hari pertama bekerja. Tetapi dua pekan kemudian, motivasinya menjadi sangat rendah. Apa yang terjadi adalah bahwa rekan-rekan sekerjanya terus-menerus berbicara buruk tentang pekerjaan mereka. Mereka mengatakan bahwa pekerjaan itu membosankan, harus memasukkan kartu ke pencatat waktu kapan datang dan kapan pulang yang menunjukkan bahwa manajemen tidak mempercayai mereka, dan para penyelia tidak pernah mendengarkan pendapat mereka. Karakteristik obyektif dari pekerjaan Gary tidaklah berubah dalam kurun waktu dua minggu itu, sebaliknya, Gary telah merancang bangun ulang realitas berdasarkan pesan-pesan yang diterimanya dari orang lain. Sejumlah telaah umumnya membenarkan validitas model SIP itu. Misalnya, telah ditunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan karyawan dapat dimanipulasi oleh tindakan-tindakan semacam komentar rekan sekerja atau atasan mengenai adanya atau tiadanya ciri pekerjaan seperti kesulitan, tantangan, dan otonomi. Jadi para manajer hendaknya memberikan lebih banyak perhatian terhadap persepsi para karyawan mengenai pekerjaan mereka.

B. Faktor-faktor Karakteristik Pekerjaan

Terdapat perbedaan mendasar diantara pada ahli mengenai mekanisme terbentuknya sikap/perilaku dan pekerjaan yang dilakukannya dalam organisasi di mana ia bekerja. Model kebutuhan-kepuasan sebelumnya, yang menggunakan hubungan yang relatif langsung antara karakteristik pekerjaan yang memuaskan bagi kebutuhan yang ada dan menimbulkan sikap pekerja yang positif. Hal ini memiliki pengaruh pada dua sisi, yaitu sisi pemelihara dan sisi pemuas kebutuhan

Model-model selanjutnya dianggap sebagai sumber adanya variasi perilaku pekerja baik dalam hal karakteristik pekerjaan tertentu ataupun karakteristik organisasi tertentu. Hasil yang ada membuat para peneliti mempelajari perilaku pekerja. Pekerja individual mempertimbangkan sumber variasi dalam sikapnya melalui beberapa cara:

Pertama, menciptakan variabel-variabel yang menggambarkan dirinya sebagai pekerja individual, seperti pemindahan hak milik dan kekuatan pertumbuhan kebutuhan. Hal ini telah diperkenalkan (Hulin *and* Blood, 1968, Hackman *and* Oldman, 1975). Variabel-variabel ini dihipotesiskan untuk menyederhanakan kekuatan dan atau pengaruh dari sebuah karakteristik pekerjaan pada sikap pekerja.

Kedua, dikatakan bahwa nilai-nilai daripada perannya dalam masalah kebutuhan pekerja tersebut dalam hubungan antara karakteristik pekerjaan dan sikap (Locke, 1976). Dari perspektif ini, nilai-nilai subjektif ini dianggap lebih heterogen untuk semua pekerja daripada masalah kebutuhan, selanjutnya hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan sikap pekerja nampaknya lebih tidak stabil dibandingkan hubungannya dalam model kebutuhan – kepuasan.

Ketiga, model disposisional yang menggambarkan pekerja telah tersusun terlebih dahulu untuk beberapa sikap tertentu. Pandangan ini janggal bagi model kebutuhan – kepuasan serta nilai – kepuasan karena hal ini menggambarkan sikap pekerja sebagai suatu hal yang dimasukkan ke dalam organisasi oleh pekerja individual. Karenanya, perspektif disposisional di mana sikap adalah suatu hal yang independen selama kebutuhan dan nilai terpuaskan oleh karakteristik pekerjaan dan juga independen pada karakteristik-karakteristik situasional lain.

Berkebalikan dengan model-model yang menekankan pada arti penting dari karakteristik pekerjaan atau pekerja individual. Konteks organisasional atau situasional dari pekerjaan juga diidentifikasi sebagai sebuah penyebab utama dari variasi sikap pekerja. Sebagai contoh sikap pekerja ditemukan lebih berhubungan dengan konteks struktural dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan dibandingkan dengan karakteristik individual pekerja (Herman *and* Hulin, 1972; Herman, Dunham *and* Hulin, 1975; O'Reilly *and* Roberts, 1975). Teori pemrosesan informasi sosial menyarankan bahwa sikap pekerja terbentuk melalui interaksi sosial dengan pekerja lain dalam tempat kerja

dan bukannya ditentukan oleh karakteristik pekerja individual atau oleh karakteristik pekerjaan.

Rousseau (1978) menekankan bahwa konteks tempat di mana pekerjaan berlangsung bersifat multidimensional yang, meliputi karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan dan karakteristik pekerja. Hal tersebut didasarkan pada model sosioteknis dari organisasi. Model tersebut menggambarkan sebuah organisasi sebagai sebuah sistem kerja dari komponen-komponen yang terhubung termasuk didalamnya sebuah teknologi untuk mengubah bahan mentah menjadi sebuah output dan sebuah struktur sosial untuk menghubungkan pekerja pada teknologi dan hal-hal lainnya.

Model sosioteknis yang digunakan Rousseau (1978) dalam memahami perilaku sikap pekerja secara khusus berhubungan dengan studi mengenai pekerja. Salah satu arti pentingnya adalah pemisahan konseptual dari karakteristik pekerjaan dengan karakteristik teknologi. Pentingnya perbedaan ini karena aktivitas-aktivitas yang terjadi dari tugas-tugas kerja yang berhubungan erat, yang dibentuk salah satunya oleh struktur sosial. Sementara aktivitas teknologi dibentuk oleh pengetahuan yang ada mengenai bahan mentah dan pemrosesan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk akhir yang diinginkan. Maka karakteristik pekerjaan oleh teknologi dan struktur di mana hal tersebut diimplementasikan. Ini memungkinkan untuk memahami dua organisasi yang menggunakan teknologi yang sama, dengan pekerja pada satu perusahaan mengalami karakteristik pekerjaan yang sangat berbeda dari yang dialami pekerja pada organisasi satunya. Maka karakteristik pekerjaan ditentukan oleh teknologi dan struktur di mana hal tersebut diimplementasikan. Ini memungkinkan untuk memahami dua organisasi yang menggunakan teknologi yang sama, dengan pekerja pada satu perusahaan mengalami karakteristik pekerjaan yang sangat berbeda dari yang dialami pekerja pada organisasi satunya.

Bab 9

Kinerja

A. Kinerja

Prestasi akhir suatu organisasi atau individu seringkali disebut sebagai kinerja atau *performance*. Kinerja adalah sejauhmana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran peorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi, apakah dalam suatu peran tertentu atau secara lebih umum.

B. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran di dalam organisasi. (Ilyas , 2001:66)

Kinerja menurut Bernandin *and* Russel (1995:379) adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam suatu periode. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Mangkunegara (2002:67) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Selanjutnya dijelaskan bahwa sasaran yang akan dicapai oleh organisasi dari penilaian kinerja karyawan:

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik
2. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang. Memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok, sehingga periode seianjutnya jelas apa yang harus dilakukan oleh karyawan sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan.
3. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
4. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, imbalan dengan merit sistem.

Byans (1984 : 311) menyatakan bahwa kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu atau dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Cascio (1995: 275) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Jadi pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi), dan atribut individual (antara lain kemampuan dan keterampilan). Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, ada tujuh praktek yang sebagian besar dianggap dapat mempengaruhi kinerja (Robert, M. Rafter dalam Timpe, 1994: 56) yaitu :

1. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas.
2. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja dan meningkatkan kinerja organisasi,
3. Program *Management by Objective* (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan tujuan perusahaan,
4. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa / kontrak individu-individu yang berbobot dan berpengalaman,

5. Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai sehingga dapat berfungsi dengan efektif,
6. Pergantian kepemimpinan dan program-program untuk memperbaiki efektivitas manajerial,
7. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan. Tentu saja hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Bernandin *and* Russel (1995:383) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

1. Quality
Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempatan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Quantity
Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Time Lines
Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Cost Effectiveness
Yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Need For Supervisor
Merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Interpersonal Impact
Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Gomes (2000:72) ada beberapa tipe kriteria atau indikator penilaian kinerja yang didasarkan atas perilaku yang spesifik, adalah:

1. *Quantity of Work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
4. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
5. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
6. *Initiative*, yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
7. *Personality quality*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi .

Menurut Campbell *et al.* (1996:270) mengatakan bahwa berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Selanjutnya dia mengatakan ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Menurut Tsui *et al.* (1997) menjelaskan adanya lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: kuantitas, kualitas, pengetahuan dan keterampilan, ketepatan waktu dan komunikasi. Sedangkan Jansen (2001) menggunakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan yang mencakup : ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dengan yang diinginkan perusahaan, usaha untuk memperoleh hasil yang lebih baik, pengetahuan berkaitan dengan pekerjaan utama, dan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Rao (1996:29) faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan managerial adalah perencanaan kerja, pengorganisasian, pengendalian, pengambilan keputusan, pengarahan terhadap bawahan, pengembangan bawahan, pelaporan, disiplin kerja, kerjasama, inisiatif, kemampuan mengembangkan diri, hubungan eksternal dan kualitas kerja. Dari beberapa uraian di atas dapat dijelaskan, bahwa perusahaan perlu memandang kinerja sumber daya manusianya sebagai persoalan strategis sebagai sarana membantu meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Bahkan Cue *and* Gianakis (1997) menyatakan bahwa kinerja yang baik bersumber dari sikap kerja (*work attitude*) khususnya dimensi kepuasan kerja (*job satisfaction*). Sehingga penilaian kinerja SDM menjadi amat vital, karena perusahaan menuntut dan memerlukan perbaikan kerja secara keseluruhan dan berkesinambungan guna menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan sekaligus kinerja perusahaan keseluruhan.

Penetapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekalipun melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Standar merupakan tolok ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi. Tidak

ada satu ukuran tunggal yang dapat mencakup semua aspek kinerja, yang diperlukan adalah seperangkat ukuran yang sesuai aktifitas objek yang akan diukur. Apapun yang hendak dicapai dari penelaian kinerja, pada umumnya penilaian kinerja mempunyai 2 tujuan secara khusus, yaitu untuk evaluasi dan pengembangan. Evaluasi akan lebih banyak menitik beratkan kajiannya pada berbagai hal yang terjadi di masa lampau, baik mengenai kekurangan (capaian dibawah target) ataupun prestasi (capaian di atas target). Sedangkan tujuan pengembangan lebih banyak berorientasi pada masa datang, untuk memotivasi, mengarahkan kinerja individu dan telaah berbagai upaya pengembangan karir seseorang.

Bab 10

Kesuksesan Wirausaha

A. Pengertian Wirausaha

Wirausaha atau enterpreneur adalah orang yang memiliki kemampuan melihat dan juga kemampuan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber sumber daya yang dibutuhkan, yang berguna untuk mengambil keuntungan daripadanya serta mengambil tindakan yang tepat, yang berguna untuk memastikan kesuksesan. Menurut Skinner, 1992), pengertian Entrepreneur atau wirausaha adalah seseorang yang mengambil risiko yang diperlukan untuk mengorganisasikan dan mengelola suatu bisnis menerima imbalan jasa berupa profit nonfinancial.

Wirausaha atau entrepreneur adalah orang yang memiliki kemampuan untuk melakukan koordinasi, organisasi dan pengawasan. Seorang wirausaha tentu saja memiliki pengetahuan yang luas tentang lingkungan, dan juga membuat suatu keputusan-keputusan tentang lingkungan usaha, mengelola sejumlah modal yang dimiliki dan menghadapi ketidakpastian untuk meraih keuntungan.

Berikut ini yang merupakan ciri ciri kewirausahawan yang profesional dan handal

1. Sangat mengenal produk yang dipunyainya
2. Yakin dengan produk yang dimiliki atau dipunyai
3. Mampu menciptakan transaksi
4. Mampu negosiasi ramah dan komunikatif dalam pelayanan
5. Mempunyai sikap Santun, Jujur dan berani mengambil keputusan
6. Tidak mau berdebat dengan pelanggan dan calon pelanggannya

Beberapa Tujuan Berwirausaha

Berikut ini adalah beberapa tujuan seorang wirausaha yang sebenarnya:

1. Ikut menumbuhkan dan mengembangkan kesadaran masyarakat, serta orientasi kewirausahaan yang kokoh. Juga ikut menyebarkan dan membuat budaya ciri ciri kewirausahaan disekitarnya terutama dalam masyarakat di sekitarnya.
2. Ikut serta dalam mengkader manusia manusia calon wirausaha untuk membangun jaringan bisnis yang lebih baik dengan kata lain, Berusaha dan bertekad dalam meningkatkan jumlah para wirausaha yang baik.
3. Ikut serta mengembangkan dalam bentuk kreasi dan inovasi, agar mampu tercipta dinamika dalam kewirausahaan.
5. Ikut serta dalam meningkatkan kesejahteraan, kemakmuran masyarakat dan Negeranya dengan meningkatkan kemampuan para wirausaha lainnya.

Itulah beberapa tujuan seorang wirausaha yang semestinya, dengan adanya wirausaha tersebut mampu meningkatkan segala sesuatu kepada masyarakat dan wirausahawan lainnya.

Menjadi seorang wirausaha yang sukses tentu menjadi impian banyak orang. Namun, dalam mencapai keberhasilan wirausaha tersebut membutuhkan perjuangan keras. Selain membutuhkan kerja keras dan mental positif wirausaha lainnya, seperti berani mengambil risiko, mampu bekerja sama dengan orang lain, jujur, penuh tanggung jawab, tidak mudah putus asa, dan sebagainya. Menjadi wirausahawan jelas beresiko tinggi tetapi hal itu seimbang dengan apa yang akan diperoleh dari hasil berwirausaha yang mungkin jika berhasil dan sukses akan memperoleh pendapatan dan penghasilan yang sangat menggiurkan.

Kecerdasan Interpersonal

Keberhasilan menjadi wirausaha berkaitan erat dengan kecerdasan dan kecakapan emosi seseorang, oleh karena itu, untuk menjadi seorang wirausaha sukses diperlukan kecerdasan *intrapersonal* (kecakapan pribadi) dan kecerdasan *interpersonal* (kecakapan sosial). Sebagai contoh adalah Bill Gates dengan penemuannya berupa *software*. Dengan kecerdasan intrapersonalnya, belum tentu dapat memulai usahanya tanpa kemampuannya untuk menganalisa kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pasar.

Kecerdasan interpersonal dan intrapersonal pada prakteknya dikaitkan dengan melakukan langkah survei dan riset pasar yakni mengetahui keinginan, kebutuhan, dan persepsi segmen pasar yang ingin dibidik dan mengkaji kemungkinan memperoleh keuntungan dari segmen pasar tersebut. Jadi cara yang tepat untuk memilih bidang usaha yang sesuai dengan situasi, kondisi, dan kemampuan pribadi dapat dilakukan dengan dua cara.

Pertama gunakanlah kecerdasan intrapersonal dan kecakapan pribadi Anda. Ketahuilah secara pasti apa produk atau jasa yang dapat Anda tawarkan kepada orang lain yang sesuai dengan minat, bakat, dan hobi Anda.

Kedua, gunakanlah kecerdasan interpersonal dan kecakapan sosial Anda untuk berempati, memahami kebutuhan, keinginan, kepentingan, dan permasalahan segmen pasar tertentu. Langkah yang dapat diambil yaitu mengunjungi pasar-pasar tradisional dan modern, atau menghadiri pameran-pameran, mewancarai orang-orang yang menurut pendapat Anda dapat memberikan saran dan masukan bagi usaha.

Keberhasilan seorang wirausaha disebabkan oleh beberapa hal berikut:

1. Kerja keras dan ketekunan. Memiliki sikap serius, kerja keras dan tekun merupakan poin penting yang mendukung keberhasilan kewirausahaan, baik untuk usaha kecil maupun usaha besar. Keseriusan akan membawa pada kerja keras, karena setiap orang pasti menginginkan hasil yang maksimal berupa keberhasilan. Selain kerja keras juga kerja cerdas, "*work hard and work smart*" maksudnya semua yang dikerjakan harus terstruktur dengan tujuan yang jelas pula agar kemudian seluruh kerja bisa dievaluasi.
2. Sikap *all out*. Memiliki sikap mental yang "habis-habisan" artinya berusaha semaksimal mungkin, dan tidak cepat menyerah pada keadaan, terutama pada tahun-tahun awal usaha tersebut didirikan.
3. Inovatif dan kreatif. Sikap kritis atas lingkungan sekitar akan menciptakan ide-ide baru sehingga akan terbentuk sikap inovatif dan kreatif. Sehingga dengan kreativitasnya seorang wirausaha dapat mengembangkan usahanya.
4. Luwes dalam menghadapi perubahan. Artinya seorang wirausaha hendaknya tidak bersikap kaku atas perubahan yang terjadi di sekitarnya, dengan selalu mengikuti perkembangan pasar atau produk-produk yang sedang diminati pasar.

B. Faktor Keberhasilan Wirausaha

Faktor keberhasilan usaha seorang wirausaha bukan hanya dilihat dari seberapa keras anda bekerja, tetapi seberapa cerdas anda melakukan dan merencanakan strategi serta mewujudkannya. Berikut faktor keberhasilan wirausaha :

1. Faktor peluang

Banyak peluang emas tetapi belum tentu tepat untuk anda, karena peluang emas itu harus ada keselarasan, keserasian, dan keharmonisan antara anda, bisnis, pasar, kondisi, situasi dan perilaku pasar sehingga anda dapat menemukan peluang emas yang tepat untuk anda.

2. Faktor manusia (SDM)

Kesuksesan operasional yang memerlukan sumber daya manusia, karena faktor utama keberhasilan usaha adalah sumber daya manusia (SDM). Lima faktor keberhasilan operasional usaha yang melibatkan kualitas sumber daya manusia.

1. Pembuat rencana (*strategic planner*)
Sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk membuat perencanaan usaha yang matang.
2. Manajer hebat (*great manager*)
Sumber daya manusia yang handal diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang tepat dan sesuai dengan perencanaan usaha, serta kreatif dan solutif dalam mengatasi masalah.
3. Pengatur atau pengawas (*controller*)
Sumber daya manusia yang berkualitas juga dibutuhkan untuk mampu menjalankan tugas sebagai pengawas kualitas (quality control), pengawas keuangan (financial control), dan pengawas (supervisor). Ketiga peran tersebut berfungsi untuk mengawasi pekerjaan agar tepat dan sesuai dengan perencanaan serta target yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Pemasaran (*marketer*) dan penjual (*seller*)
Dalam mengembangkan bisnis, dibutuhkan sumber daya manusia marketer dan seller yang mumpuni yang bertugas dalam memasarkan dan menjual produk yang Anda miliki.
5. Kepimpinan (*leadership*)
Leadership merupakan salah satu sifat sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan sebuah usaha.

3. Faktor keuangan

Hindari berpikir bahwa bisnis tanpa keuangan/ arus kas yang lancar itu akan berhasil. Arus kas itu bagaikan aliran darah dalam tubuh anda. Bila arus kas tidak mengalir maka bisnis pasti akan berhenti dan mati.

4. Faktor organisasi

Organisasi usaha sebaiknya tidak statis tetapi dinamis, kreatif, dan berwawasan kedepan. Organisasi sangat penting untuk karyawan dan anda.

5. Faktor perencanaan

Bekerja tanpa rencana berarti berjalan tanpa tujuan yang jelas. Jadi sudah pasti rencana adalah faktor penting dalam sebuah usaha.

6. Faktor pengelolaan usaha

Semua faktor diatas adalah faktor-faktor keberhasilan wirausaha, tetapi anda juga membutuhkan tindak lanjut dari rencana anda sebaik mimpi anda. Itulah pentingnya pengelolaan usaha.

7. Faktor pemasaran dan penjualan

Pemasaran dan penjualan adalah lokomotif bagi divisi/bagian lainnya seperti keuangan, personalia, produksi, distribusi, logistik, dan pembelian. Faktor pemasaran dan penjualan sangat penting bagi kelancaran usaha. Banyak usaha yang gagal karena hanya mementingkan bagiannya saja dan lupa bahwa pemasarannya belum berjalan dengan baik.

8. Faktor administrasi

Tanpa pencatatan, dokumentasi, pengumpulan data, dan pengelompokan data administrasi yang baik, strategi, taktik, perencanaan, pengembangan, program-program, dan arah perusahaan tidak akan berjalan dengan baik.

9. Faktor peraturan pemerintah, politik, ekonomi, sosial, dan budaya.

Faktor peraturan pemerintah dan poleksosbud besar pengaruhnya karena wirausaha juga berhubungan dengan hal-hal berikut:

- Peraturan pemerintah dan peraturan daerah seperti pajak, retribusi, dan pendapatan daerah.
- Legalitas dan perijinan.
- Situasi ekonomi dan politik.
- Perkembangan budaya lokal yang harus diikuti.
- Lingkungan sosial yang berbeda-beda di setiap tempat.

10. Catatan bisnis

Banyak usaha yang sulit dan tidak berkembang hanya karena anda tidak tahu sudah sejauh mana bisnis anda berjalan. Catatan usaha atau bisnis akan membuat anda tahu sudah sejauh mana anda menjalankan usaha.

D. Kesuksesan Wanita Wirausaha

Keberhasilan atau kesuksesan merupakan suatu konsep yang subyektif, dalam arti ukuran keberhasilan ditentukan oleh persepsi pelakunya (Simpson *et al.* 2004). Penelitian yang pernah dilakukan oleh Justo, *et al.*, (2006) menjelaskan bahwa *women entrepreneur dan male entrepreneur* memiliki persepsi berbeda tentang sukses, diantaranya adalah karena (1) Motivasi awal untuk menjadi wirausaha dan (2) Faktor keluarga terutama status sebagai orang tua (*parental status*). Alma (2013) membedakan definisi sukses dari wirausaha wanita dan pria. Wirausaha wanita mendefinisikan sukses apabila mereka dapat mengontrol kepercayaan mereka, membangun hubungan yang baik dengan para pelanggannya dan melakukan sesuatu yang berarti, sementara wirausaha pria mendefinisikan sukses dari pencapaian tujuan. Vanessa (2008) merumuskan keberhasilan wirausaha wanita yang menjalankan usaha rumahan (*home based entrepreneurs*) berdasarkan hubungan yang berkualitas dengan konsumen, kepuasan pribadi, kepuasan pemenuhan diri serta kemampuan untuk menyeimbangkan tanggung

jawab pekerjaan dan keluarga. Secara sederhana keberhasilan atau kesuksesan individu menjalankan usaha diartikan dengan kemampuan untuk dapat menjalankan operasional usaha, sebaliknya kegagalan diartikan dengan ketidak mampuan menjalankan usaha yang diakhiri dengan berhentinya operasional usaha. Kesuksesan merupakan sebuah konsep yang subyektif, dalam arti masing-masing wirausaha memiliki persepsi sendiri-sendiri tentang arti kata “sukses”.

Daftar Pustaka

- Adair, J. 1996. *Effective Innovation. How to Stay Ahead of the Competition*. London: Pan Books.
- Byrd, J & Brown, P.L. 2003. *The Innovation Equation. Building Creativity and Risk Taking in Your Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. A Wiley Imprint. www.pfeiffer.com
- Bartol, Martin, 1991. *Management*. New York: McGraw Hill Inc
- Bateman, Thomas S., and Dennis Worgan, 1983. Job Satisfaction and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp.587-595.
- Barker, Alan, 2000. *How to be Better at Managing People*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Becherer, Richard C., Fred W., Morgan and Lawrence M., Richard, 1982. The Job Characteristics of Industrial Sales person : Relationship to Motivation and Satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol. 46, pp. 125-135.
- Bernarden, H. John, Russel, Joice EA., 1993, *Human Resources Management, An Experimental Approach*, International Edition McGraw-Hill.
- .Bhuidan Shahid, N., and Buklend Menguc, 2002. An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXII, no. 1, pp. 01-11.
- Chou-Kang Chiu, et al. 2004. Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting The moderating role of locus of control *Journal of Management Development* Vol. 24 No. 10, 2005 pp. 837-855

- De Jong, J & Hartog, D D. 2003. *Leadership as a determinant of innovative behaviour*. A Conceptual framework. <http://www.eim.net/pdf-ez/H200303.pdf>. 21 April 2006
- De Jong, JPJ & Kemp, R. 2003. Determinants of Co-workers's Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Service. *International Journal of Innovation Management*. 7 (2) (Juni 2003) 189 - 212. Diakses melalui EBSCO Publisher 22 Maret 2005.
- Dennis M. Patten. 2005. An analysis of the impact of locus-of-control on internal auditor job performance and satisfaction. *Managerial Auditing Journal* Vol. 20 No. 9, 2005 pp. 1016-1029
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media
- Gibson, Ivancevich, JM, and Donnelly, 2003. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Gitosudarmo, Sudita, 2001, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE
- Glisson, Charles and Durick, Mark, 1988, Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization. *Administrative Quarterly*, Vol, 33, No 5, pp. 61-81
- Gomes, Foustino Cosdoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Andi Offset
- Hackman, J.R., and E.F. Lawler, 1971. Employee Reaction to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, pp. 259-286.
- Ivancevich, John M., 1999. *Human Resource management*. 6th ed., Chicago: Irwin.
- _____ and Matteson, Michael T, 1999. *Organizational Behavior and Management*. Fifth Edition. New York: Mc Graw-Hill.
- Janssen, O. 2003. Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76. 347 - 364. Diakses melalui EBSCO Publisher 22 Maret 2005.
- Luthans, F., 2006. *Organizational Behavior*, Eight Edition, Singapore: Mc Graw Hill International Edition.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Ramaja Rosda Karya.
- Nadler, Hackman, Lawler, 1979. *Managing Organizational Behavior*, Printed in the United State of America.
- _____, Leonad J, 1985. *HDR in Perspective, Human Resources Management and Development Handbook*, edited by Tracey, William R, Amacom, American Management Associations
- Rees, Erik. 2001. *Seven Principles of Transformational Leadership: Creating A Synergy of Energy*. Online: cicministry.org

- Robbins, Stephen.P, 2006. *Perilaku Organisasi* , Edisi ke sepuluh Alih Bahasa oleh Drs Benyamin Molan, Jakarta : PT. Indeks
- Rousseau, Denise M., 1977. Technological Difference in Job Characteristics Employee Satisfaction and Motivation : A Synthesis and Motivation : A Synthesis of Job Design Research and Socioterchnical Systems Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 19, pp. 18-42.
- Scott, S. G & Bruce, R. A. 1994. Determinants of Innovative behavior: A Path Model Of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*.. 37 (3)
- Stoner, James, A.F, R., Edward Freeman, Daniel R., and Gielbert, 1998, *Management*, New Jersey : Prentice Hall.
- Thomas, dkk (2004). "Locus of control at work: a meta-analysis". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, 1057–1087 (2006).
- Timpe, A., Dale, 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja (Performance)*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- _____, 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Tracey,J,Bruce, Hinkin, R, Timothy, Tannebaum, Scott, Mathieu, John,E, 2001. The Influence of Individual Characteristic and the Work Environment and on Varying Levels of Trobung Outcomes, *Human Resource Development*, Vol.12, No.1, Spring.
- Jui-Chen Chen and Colin Silverthorne, 2008. The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 29 No. 7, 2008 pp. 572-582

