

MODUL PEMBELAJARAN

MATA KULIAH PERILAKU KERJA

Semester 3



Penyusun : NETTY DYAN PRASTIKA, S.Psi., M.Psi

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MULAWARMAN
SAMARINDA
2023**

LEMBAR PENGESAHAN
MODUL PEMBELAJARAN

Judul : Modul Mata Kuliah Perilaku Kerja
Program Studi : Psikologi
Disusun Oleh : Netty Dyan Prastika, M.Psi., psikolog
NIP : 198301202008122001

Disahkan Oleh :

Penyusun



Netty Dyan Prastika, M.Psi., psikolog
NIP. 19830120200812001



Samarinda, 01 Agustus 2023
Dekan

Dr. Fannah Fourqoniah, S.Sos., M.Si,
NIP. 198007092006042001

MODUL 1

MEMAHAMI PERILAKU KERJA DAN MEMAHAMI KOMPETENSI YANG AKAN DIKEMBANGKAN

PIP (Unmul yang di Integrasikan) :

Mahasiswa memahami proses terbentuknya perilaku kerja sehingga mampu memahami kunci perilaku kerja dan perilaku masing-masing individu dalam dunia kerja

Deskripsi Singkat :

Mata kuliah ini membahas mengenai apa yang dimaksud dengan perilaku kerja dan ruang lingkup psikologi perilaku kerja, empat kunci perilaku kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dan tata nilai, kecerdasan emosi, perilaku individu dalam pekerjaan, loyalitas dan komitmen kerja, *happiness*, klasifikasi alat tes dalam dunia kerja, dan cara penggunaan alat tes DISC. Pelaksanaan perkuliahan selama 14 kali tatap muka

Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :

Setelah menyelesaikan mata kuliah Perilaku Kerja, mahasiswa mampu memahami apa yang dimaksud dengan perilaku kerja serta perannya dalam organisasi, dan mempraktekan administrasi dan skoring tes DISC.

Sub CPMK :

Setelah lulus mata kuliah, mahasiswa mampu:

1. Mahasiswa memahami tujuan mata kuliah perilaku kerja dan memahami kompetensi yang akan dikembangkan
2. Mahasiswa mampu memahami apa yang dimaksud dengan perilaku kerja serta peranannya dalam organisasi

3. Mahasiswa mampu memahami apa yang dimaksud kunci perilaku kerja dengan *job performance, Organizational Citizenship Behaviors*
4. Mahasiswa mampu memahami apa yang dimaksud kunci perilaku kerja dengan *absenteeism* dan *turnover*.
5. Mahasiswa mampu memahami motivasi individu dalam dunia kerja
6. Mahasiswa mampu menjelaskan sejauh mana budaya organisasi dapat mempengaruhi tata nilai yang berlaku dalam organisasi dan terinternalisasi sebagai tata nilai individual yang mempengaruhi perilaku kerja
7. Mahasiswa mampu menjelaskan kecerdasan emosi dan perannya dalam perilaku kerja
8. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan dinamika dalam transformasi (perubahan) organisasi dan peran serikat pekerja
9. Mahasiswa mampu menjelaskan perilaku individu dalam kaitannya dengan pekerjaan
10. Mahasiswa mampu menjelaskan definisi loyalitas dan komitmen kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhinya
11. Mahasiswa mampu memahami definisi *happiness*, dampaknya terhadap kinerja, dan bagaimana cara mewujudkan *happiness* dalam pekerjaan
12. Mahasiswa mampu memahami klasifikasi alat tes yang dapat digunakan untuk menganalisa perilaku dan memperkenalkan lebih spesifik mengenai DISC. Mahasiswa mampu mempraktikkan instruksi DISC dan memahami cara pengerjaan DISC sesuai dengan instruksi.
13. Mahasiswa mampu melakukan skoring hasil tes DISC dan mengenal 3 jenis grafik hasil dari tes DISC
14. Mahasiswa mampu menginterpretasikan hasil tes DISC dan membuat laporannya.

Strategi Perkuliahan

Strategi instruksional yang digunakan pada mata kuliah ini menggunakan model blended learning PEDATI (Chaeruman, 2019), yaitu:

Pelajari

Dalam perkuliahan ini mahasiswa akan mempelajari materi melalui teks, audio, visual, simulasi, maupun games.

Dalami

Dalam perkuliahan ini mahasiswa akan memperdalam pemahaman melalui forum diskusi online

Terapkan

Dalam perkuliahan ini mahasiswa akan menerapkan konsep yang telah dipelajari melalui penugasan

Evaluasi

Dalam perkuliahan ini asesmen pembelajaran dilakukan melalui kuis & test objektif online.

Media pembelajaran

Media pembelajaran berupa:

- a. Memberikan materi ajar dalam bentuk: meminjam ' materi yang tersedia di internet secara legal, Mengkurasi materi pembelajaran yang relevan, Mengembangkan materi pembelajaran mandiri/original dengan desain pembelajaran & multimedia: Rekaman Zoom, Rekaman dengan PowerPoint, Produksi video di studio (script & storyboard).
- b. Menggunakan forum diskusi di LMS, chat, email, media interaksi lainnya.

- c. Penugasan berupa Project-based learning, studi kasus, reflective essay, membuat video, dll.
- d. Online quiz, test, essay, laporan, dll untuk mengukur evaluasi pembelajaran.

Kriteria Penilaian

Penilaian dilakukan oleh pengajar dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

Nilai dalam huruf	Rentang skor
A	80 keatas
B	65 – 70
C	55 – 64
D	40 – 54

Pemobobotan Nilai adalah :

Tugas	20%
UTS	30%
UAS	40%
Afeksi	10%

MODUL 2

DEFINISI PERILAKU KERJA SERTA PERANANNYA DALAM ORGANISASI

Perilaku kerja merupakan suatu karakteristik dan tingkah laku yang terdapat dalam setiap individu atau suatu perusahaan yang terdapat dinamika kepemimpinan. Perilaku kerja meliputi kepribadian, harga diri, pemantauan diri, dan kecenderungan untuk menanggung resiko

A. Definisi Perilaku Kerja

Perilaku kerja merupakan bagian yang berperan sangat penting dalam kehidupan bekerja. Perilaku kerja merupakan tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bekerja, sehingga hal ini merupakan bagian penting dalam kehidupan bekerja. Menurut Robbins (2002) perilaku kerja yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Pendapat Robbins ini menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka. Sedangkan menurut Bond dan Meyer (dalam Tahir, 2014) perilaku kerja adalah kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dimana hal tersebut sangat penting disetiap pekerjaan atau situasi kerja. Sedangkan.

Berdasarkan definisi-definisi perilaku kerja tersebut dapat disimpulkan perilaku kerja yaitu kemampuan kerja dan perilaku –perilaku dari para pekerja dimana yang mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja. Dalam istilah sehari-hari ada juga beberapa istilah yang dekat atau disamakan dengan istilah perilaku yaitu aktivitas, aksi, kinerja, respon, dan reaksi. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan habit dan budaya kerja. Oleh karena itu diupayakan untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif. Menurut Sinamo Wathon (2005) ada delapan paradigma perilaku kerja utama yang sanggup menjadi basis keberhasilan

baik ditingkat pribadi, organisasional maupun sosial, yaitu : a. Bekerja tulus; b. Bekerja tuntas; c. Bekerja benar; d. Bekerja keras; e. Bekerja serius; f. Bekerja kreatif; g. Bekerja unggul; h. Bekerja sempurna. Dari uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai suatu keberhasilan yang sesuai dengan tujuan suatu perusahaan.

B. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Perilaku Kerja

Manusia diciptakan sebagai makhluk pengemban nilai-nilai moral, adanya akal dan budi pada manusia menyebabkan adanya perbedaan cara dan pola hidup yang berdimensi ganda, yakni kehidupan yang bersifat material dan kehidupan yang bersifat spiritual. Akal dan budi sangat berperan dalam usaha menciptakan pola hidup atau perilaku manusia itu sendiri. Selain akal dan budi tersebut di atas, ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, seperti yang diutarakan oleh Kreitner dan Kinicki 2003, yaitu :

1. Motivasi

Motivasi pada dasarnya berusaha bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan membuat perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan. Dapat dikatakan teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

2. Sikap

Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu. Sikap mempengaruhi perilaku pada suatu tingkat yang berbeda dengan nilai. Sementara nilai mewakili keyakinan yang mempengaruhi perilaku pada seluruh situasi, sikap hanya berkaitan dengan perilaku yang diarahkan pada objek, orang, atau situasi tertentu.

3. Keyakinan

Keyakinan seseorang merupakan representasi mental lingkungan yang relevan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang ada. Keyakinan merupakan hasil dari pengamatan langsung dan kesimpulan dari hubungan yang dipelajari sebelumnya.

4. Imbalan dan Hukuman

Sifat imbalan atau hukuman yang dilaksanakan sangat mempengaruhi perilaku individu. Teori motivasi pengukuhan ini didasarkan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan atau bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

5. Budaya

Budaya juga membantu anggota organisasi dalam membenarkan perilaku yang sudah ada dan merupakan aset yang berharga, jika perilaku tersebut tidak sesuai maka penguatan ini akan menjadi beban habit. Sebagian orang menyebut perilaku kerja sebagai motivasi, kebiasaan habit, dan budaya kerja. Selain itu pendapat lain yang mendefinisikan perilaku kerja yang mengatakan bahwa perilaku kerja karyawan pada pekerjaannya merupakan hasil interaksi antara lingkungan kerjanya yang berlangsung selama ia bekerja (Munandar, 1995). Hasil interaksi antara kepribadian dan lingkungan kerja dapat dilihat dari perilaku rajin, bertanggung jawab, dan suka membantu sesama karyawan.

Perilaku kerja tidak hanya perwujudan pandangan para pekerja terhadap pekerjaan dan peranan yang dipegangnya, misalnya sebagai pemimpin atau karyawan, akan tetapi juga perwujudan pandangan mereka terhadap dunia atau lingkungan tempat mereka tinggal dan terhadap dirinya sendiri. Menurut Triguno 1997 perilaku kerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan

kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain.

Perilaku kerja yang terjadi disuatu perusahaan tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti berikut :

1. Lingkungan Kerja

Didalam suatu lingkungan kerja harus benar-benar dapat memberikan rasa aman bagi para pekerja. Para pekerja atau karyawan menaruh perhatian yang benar terhadap lingkungan kerja, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum sangat disukai oleh para pekerja (Robbins, 2002).

2. Konflik

Konflik dapat konstruktif atau deskruktif terhadap fungsi dari suatu kelompok atau unit. Tapi sebagian besar konflik cenderung merusak perilaku kerja yang baik karena konflik akan menghambat pencapaian tujuan dari suatu pekerjaan (Robbins, 2002).

3. Komunikasi

Dalam memahami perilaku kerja, komunikasi merupakan salah satu faktor terpenting yang berperan sebagai penyampaian dan pemahaman dari sebuah arti (Robbins, 2002).

EVALUASI

1. Jelaskan yang dimaksud dengan Perilaku Kerja!
2. Jelaskan factor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja!

MODUL 3

JOB PERFORMANCE DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

A. Job Performance

1. Definisi Job Performance

Job performance (kinerja) merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja, dimana seseorang yang bekerja dengan baik akan memiliki kinerja yang tinggi dan dapat menghasilkan kerja yang baik pula (Wiratama & Sintaasih, 2013). Kinerja karyawan sangat diperlukan agar pelayanan kepada pelanggan tetap terjaga sesuai dengan tujuan organisasi (Indrawati, 2013).

Job performance adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kerja lainnya (Gibson, 2003). Dessler (2000) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan, prestasi yang diharapkan adalah prestasi standar yang telah disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002).

2. Dimensi Job Performance

Borman dan Motowidlo (dalam Kahya, 2007) mengidentifikasi dua kelas dari perilaku karyawan yang merujuk pada Job Performance: yaitu Task Performance dan Contextual Performance. Kedua jenis perilaku yang dianggap berkontribusi terhadap efektivitas organisasi, tetapi dalam cara yang berbeda.

a. Task Performance

Task Performance meliputi kontribusi seseorang terhadap kinerja organisasi, mengacu pada tindakan yang merupakan bagian dari sistem reward

formal (yaitu, inti teknis), dan membahas persyaratan sebagaimana ditentukan dalam deskripsi pekerjaan (Williams dan Karau, 1997). Pada tingkat umum, task performance terdiri dari kegiatan yang mengubah bahan menjadi barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau untuk memungkinkan fungsi efisien dari organisasi (Motowidlo et al., dalam Sonnentag, 2010).

Task performance melibatkan pola perilaku yang secara langsung terlibat dalam memproduksi barang/jasa atau kegiatan yang memberikan dukungan langsung untuk proses teknis inti organisasi. Kriteria tersebut meliputi jumlah, dan mutu produksi secara luas digunakan kriteria task performance untuk mengukur job performance karyawan dalam studi ergonomis (Werner dalam Kahya, 2007).

Dengan demikian, task performance meliputi pemenuhan persyaratan yang merupakan bagian dari kontrak antara majikan dan karyawan. Selain itu, task performance itu sendiri dapat digambarkan sebagai multi-dimensi. Campbell (dalam Sonnentag, 2010) mengemukakan sebuah model hirarkis dari delapan aspek kinerja.

Di antara delapan aspek ini, lima mengacu pada aspek task performance:

- Kemahiran menjalankan tugas dalam pekerjaan tertentu
- Kemahiran tugas yang bukan dalam pekerjaan tertentu (semua job description)
- Kemampuan komunikasi lisan dan tertulis
- Pengawasan, dalam kasus posisi kepemimpinan
- Manajemen / administrasi.

b. Contextual Performance

Seringkali tidak cukup untuk memenuhi persyaratan kerja formal, salah satu kebutuhan untuk melampaui apa yang secara formal diperlukan (Parker et al, 2006; Sonnentag dan Frese, 2002). Contextual performance terdiri dari perilaku yang tidak langsung berkontribusi terhadap kinerja organisasi, tetapi mendukung organisasi, sosial dan psikologis lingkungan. Contextual performance berbeda dari task performance karena termasuk kegiatan yang tidak resmi bagian dari deskripsi pekerjaan. Hal ini secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi dengan memfasilitasi task performance.

Menurut Werner (dalam Kahya, 2007) contextual performance didefinisikan sebagai upaya individu yang tidak terkait langsung dengan fungsi tugas utama mereka, tetapi yang penting karena mereka membentuk konteks organisasi, sosial, dan psikologis yang berfungsi sebagai katalis penting untuk kegiatan tugas dan proses. Ketika karyawan membantu orang lain menyelesaikan tugas, kerjasama dengan supervisor mereka, atau menyarankan cara untuk meningkatkan proses organisasi, mereka sedang terlibat dalam contextual performance.

Borman dan Motowidlo (dalam Sonnentag, 2010) menyebutkan lima kategori contextual performance:

- Sukarela untuk melakukan kegiatan seseorang di luar persyaratan kerja formal
- Ketekunan akan antusiasme dan penerapannya ketika dibutuhkan untuk meneruskan tugas yang penting
- Membantu rekan kerja lain
- Mengikuti aturan dan prosedur yang ditentukan bahkan ketika itu tidak nyaman dijalani
- Secara terbuka membela tujuan organisasi.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Job Performance

Byars dan Rue (1985) mengemukakan dua faktor yang mempengaruhi job performance, yaitu faktor-faktor individu dan faktor lingkungan. Faktorfaktor individu yang dimaksudkan adalah:

1. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah energi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelesaikan tugas.
2. Abilities yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Role/Task perception yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan faktor-faktor situasional yang dimaksud adalah kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, "supervision", desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

1. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

B. Citizenship Behaviors

Organizational Citizenship Behavior disingkat OCB adalah perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela diluar job deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, namun sangat menguntungkan perusahaan karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Organ et al tahun 1988. Konsep yang sama juga telah dikenalkan oleh Bamard (1938) yang disebut kerelaan bekerja sama (Willingness to Cooperate) dan oleh Katz (1964) yang menyebutnya inovatif dan perilaku spontan (Innovative and Spontaneous Behaviours). Istilah lain yang mengacu pada Organization Citizenship Behaviour (OCB) adalah Prosocial Organizational Behaviour (POB), Extra Role Behaviour (ERB), dan Counter Role Behaviour (CRB).

1. Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Dimensi organizational citizenship behavior menurut Organ, Podsakof, dan Mackenzie (2006) adalah altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.

Altruism merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Bukhari, Ali, Shahzad, dan Bashir (2009) mengatakan jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki antusiasme untuk membantu satu sama lain dan tidak mementingkan diri sendiri dalam mencapai tujuan organisasi, secara alami akan meningkatkan OCB dalam organisasi. Contohnya adalah perilaku seperti membantu seorang rekan yang tidak masuk kerja, membantu orang lain yang memiliki beban kerja berat, memerhatikan perilaku seseorang memengaruhi pekerjaan orang lain, dan menyediakan bantuan dan dukungan untuk karyawan baru merupakan indikasi yang jelas tentang lingkungan kerja (Pare' & Tremblay, 2000).

Sementara conscientiousness adalah perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan di atas dan jauh melebihi panggilan tugas.

Lalu sportsmanship adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif di antara

karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Contoh perilakunya antara lain kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, dan tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Kemudian *Courtesy* adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain. Contoh perilaku dalam kategori ini adalah secara berkala "menyentuh dasar" rekan kerja untuk mencari tahu bagaimana pekerjaan akan berjalan, atau membiarkan orang lain tahu bagaimana mencapainya (Jex, 2002). Terakhir, *civic virtue* merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. *Civic virtue* dapat dijelaskan sebagai kesediaan karyawan untuk terlibat dalam hal-hal yang rutin maupun tidak rutin pada organisasi untuk menciptakan kesan baik dari organisasi (Bukhari et al., 2009). Contoh perilaku adalah menghadiri pertemuan, membaca dan menjawab email yang berhubungan dengan pekerjaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (Organ et al., 2006).

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Faktor-faktor yang memengaruhi munculnya OCB adalah budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

Budaya dan iklim organisasi; Konovsky dan Pugh (1994) menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

Kepribadian dan suasana hati; menurut Elanain (2007), kepribadian individu memainkan peran penting dalam perilaku kerja. Selanjutnya, hasil dari studi ini mempunyai implikasi praktis yang penting dalam proses seleksi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, dan stabilitas emosional merupakan ciri-ciri kepribadian yang paling penting dalam memprediksi OCB. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa proses seleksi karyawan untuk mendapatkan target pelamar memiliki kepribadian yang baik sehingga dapat meningkatkan staf OCB. Selain itu menurut Purba dan Senati (2004), kepribadian memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap OCB. Peneliti melihat dari sisi budaya karyawan Indonesia yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Dapat dikatakan bahwa makin terikat karyawan tersebut secara emosional dengan perusahaan, maka makin cenderung ia membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta makin cenderung karyawan membantu organisasi secara keseluruhan, dengan cara menoleransi situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, dan patuh pada peraturan dan tata tertib perusahaan.

Dukungan organisasional; studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung organisasi akan

memberikan umpan balik (feedback) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

Kualitas interaksi atasan dan bawahan; persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan faktor yang menyebabkan organizational citizenship behavior karyawan. Makin tinggi persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, maka makin tinggi organizational citizenship behavior karyawan. Faktor kesediaan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi bawahan memecahkan masalah yang dihadapi merupakan faktor paling dominan dalam mempengaruhi OCB (Novliadi, 2006). Menurut Wayne, Shore, dan Leden (1997), karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan. Sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja.

Masa kerja; Sommer, Bae, dan Luthans (1996) mengemukakan masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variable-variabel tersebut mewakili "pengukuran" terhadap "investasi" karyawan di organisasi. Jenis kelamin; Morrison (1994) membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita. Wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka (Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002).

EVALUASI

1. Carilah jurnal tentang Job Performance, lalu buat *review* tentang jurnal tersebut!
2. Jelaskan mengapa OCB dapat meningkatkan produktivitas perusahaan!

MODUL 4

ABSENTEEISM DAN TURNOVER

A. Absenteeism/Absen/ Ketidakhadiran

1. Definisi Absenteeism

Pada dasarnya tidak terdapat pengertian secara universal atau standar definisi mengenai perilaku kerja absenteeism. Tidak terdapat definisi yang konsisten dari istilah tersebut dalam penelitian maupun lembaga individu sehingga mengakibatkan sulitnya melakukan interpretasi literatur dan adanya perbandingan definisi yang bermasalah (Australasian Faculty of Occupational Medicine, 1999).

Diambil dari pengertian beberapa tokoh, menurut Dalton (1991) absenteeism atau disebut juga dengan ketidakhadiran merupakan sebuah perilaku kerja yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi dengan jadwal tetap yang mana seorang individu gagal atau tidak dapat bekerjasesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan terlepas dari alasannya (Dalton, 1991).

Adapula menurut Robbins (2003), ketidakhadiran dalam bekerja juga dapat didefinisikan sebagai kondisi seorang pekerja tidak melapor ataupun melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya sesuai dengan waktu yang telah disepakati (Robbins, 2003).

Absenteeism adalah absensi karyawan dari pekerjaan dikarenakan berbagai alasan seperti: Sakit, kecelakaan, cuti menurut undang-undang, pemogokan, tindakan perusahaan, alasan pribadi/domestik, cuti tanpa izin. Disamping itu, manajemen yang jelek, kurangnya motivasi, kondisi kerja yang kurang menyenangkan, perubahan yang tidak diharapkan di lingkungan perusahaan, konflik, dan lain-lain dapat juga menjadi alasan untuk ketidakhadiran yang tinggi. Apapun yang menjadi alasan ketidakhadiran mempengaruhi produktivitas dan efisiensi terutama jika hasil perusahaan tergantung dari departemen yang berbeda atau pekerja yang menunjukkan fungsi yang berbeda, dimana

ketidakhadiran meskipun satu orang akan menghentikan rantai siklus dan membuat seluruh proses produksi berhenti (Folino, 2007)

Definisi ketidakhadiran (*absenteeism*) adalah kegagalan untuk melapor pada waktu kerja. Dengan kata lain ketidakhadiran merupakan kegagalan seorang karyawan untuk hadir di tempat kerja pada hari kerja (Panggabean, 2002),. Ketidakhadiran berbeda dengan terlambat (*lateness*) atau lamban (*tardiness*) yang menunjukkan kegagalan untuk datang tepat waktu.

Alasan pegawai tidak hadir ditempat kerja dan melakukan aktivitas beraneka ragam. Michael J. Julius mengemukakan bahwa alasan yang sering digunakan seorang pegawai jika tidak masuk kerja antara lain :

- a. Sakit, merupakan alasan paling umum digunakan jumlahnya dapat mencapai 50% dari seluruh ketidakhadiran
- b. Terjadinya kecelakaan kerja
- c. Pengawasan kurang baik
- d. Jam kerja yang tidak padat
- e. Kurangnya minat dan tanggung jawab serta adanya perasaan tidak berguna
- f. Setelah menerima upah, kondisi yang terlalu berat dan upah yang turun
- g. Cuaca buruk, kurangnya transportasi, mencari pekerjaan lain, kunjungan saudara dari luar kota.
- h. Sikap pikiran yang disebabkan oleh faktor lingkungan dan sosiologi

2. Faktor Penyebab Perilaku Absenteeism

Individu yang melakukan *absenteeism* pada tempat kerjanya disebabkan oleh beberapa faktor tertentu dilihat dari jenis ketidakhadirannya. Individu yang tidak hadir tanpa direncanakan terkadang disebabkan oleh adanya perselisihan dalam dunia kerjanya, tubuh individu yang kurang sehat (kecelakaan kerja maupun sakit), dan alasan lain (keluarga yang melahirkan atau meninggal). Sementara untuk individu yang tidak hadir karena direncanakan seringnya disebabkan oleh adanya

acara rekreasi, keperluan studi, dan lain-lain (Australasian Faculty of Occupational Medicine, 1999)

B. Turnover

1. Definisi Turnover

Keinginan (intention) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, Turnover Intention (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane dalam Halimah, 2016).

Menurut Darma (2013) Turnover Intention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru ditempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang. Menurut Handoko (2001) permintaan berhenti dapat terjadi jika seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain.

Menurut Harnoto (Halimah, 2016) turnover intention ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya:

- a. Absensi yang meningkat Karyawan yang berkeinginan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.
- b. Mulai malas bekerja Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

- c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- d. Peningkatan protes terhadap atasan Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.
- e. Perilaku positif yang sangat berbedadari biasanya Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

2. Faktor-faktor Turnover Intention

Menurut Price (dalam Kusbiantari, 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover intention terdiri dari:

a. Faktor lingkungan yang terdiri dari:

- 1) Tanggung jawab kekerabatan terhadap lingkungan. Semakin besar rasa tanggung jawab tersebut semakin rendah turnover intention.
- 2) Kesempatan kerja. Semakin banyak kesempatan kerja tersedia dibursa kerja, semakin besar turnover intention-nya.

b. Faktor individual yang terdiri dari:

- 1) Kepuasan kerja. Semakin besar kepuasannya maka semakin kecil intensi turnovernya.
- 2) Komitmen terhadap lembaga. Semakin loyal karyawan terhadap lembaga, semakin kecil turnover intention-nya.

- 3) Perilaku mencari peluang/lowongan kerja. Semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, semakin besar turnover intention-nya.
- 4) Niat untuk tetap tinggal. Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil turnover intention-nya.
- 5) Pelatihan umum/peningkatan kompetensi. Semakin besar tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan diantara karyawan, semakin kecil turnover intentionnya.
- 6) Kemauan bekerja keras. Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil turnover intention-nya.
- 7) Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaannya.

3. Dampak Turnover Intention

Menurut Manurung dan Ratnawati (2013), turnover Intention pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (turnover), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan. Disebutkan beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, seperti : meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategis .

Dharma (2013, p.3) menyebutkan dampak turnover bagi perusahaan adalah :

1. Biaya penarikan karyawan Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
2. Biaya latihan Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.

4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan

EVALUASI

1. Apa saja yang mempengaruhi absenteeism seorang karyawan?
2. Bagaimana cara mengurangi tingkat turnover di suatu perusahaan?

MODUL 5

MOTIVASI KERJA

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan-- dalam bentuk keahlian atau keterampilan—tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dari batasan pengertian di atas terlihat bahwa mengenai motivasi mengandung tiga hal yang amat penting, yaitu:

Pertama: pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan itu ialah bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang diberi motivasi tersebut. Secara populer dapat dikatakan bahwa pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para bawahan yang digerakan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi tujuan pribadinya pun akan ikut pula tercapai. Hal ini sangat penting untuk mendapat perhatian karena seperti dimaklumi pendorong utama dan pertama bagi seseorang untuk memasuki organisasi tertentu ialah adanya persepsi dan harapannya bahwa dengan memasuki organisasi tertentu itu berbagai kepentingan pribadinya akan terlindungi dan berbagai kebutuhannya akan terpenuhi. *Kedua:* terlihat dari batasan pengertian di atas ialah usaha tertentu sebagai akibat motivasi itu. Artinya motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usahanya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesediaan mengerahkan usahanya sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya. *Ketiga:* yang terlihat dari definisi motivasi di atas ialah kebutuhan. Dalam usaha pemahaman teori motivasi dan aplikasinya, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan “ketegangan” yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang

pekerja yang termotivasikan sesungguhnya berada pada suasana ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan itu mereka melakukan usaha tertentu. Merupakan hal yang logis apabila usaha seseorang akan semakin besar apabila tingkat ketegangan dirasakan semakin tinggi.

A. DEFINISI MOTIVASI

Motivasi berasal dari sebuah keinginan (*arousal*) untuk mencapai tujuan, melalui proses-proses yang didalamnya terdapat arah untuk mencapai tujuan dan usaha untuk tetap memelihara arah tersebut hingga tujuan tercapai



Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Menurut Robbins (2001) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Menurut Wexley dan Yulk (dalam As'ad 2000) menjabarkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

B. TEORI-TEORI MOTIVASI KERJA

Berbagai teori mencoba menggambarkan motivasi karyawan dalam disiplin psikologi Industri dan Organisasi. Sebagian besar teori ini dapat dibagi menjadi empat kategori besar yaitu need-based, cognitive process, behavioral, and job-based.

1. Need-based theory

a) Teori Hirarki Maslow (Maslow's hierarchy of needs)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

- (1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex;
- (2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
- (3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs);
- (4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan
- (5) aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.



b) Teori Need for Achievement

Pencetus teori ini adalah David McClelland dan para koleganya. Teori ini fokusnya pada tiga kebutuhan, yakni prestasi (need for achievement), kekuasaan (need for power) dan pertemanan (need for affiliation). Kebutuhan ini didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan prestasi adalah dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasarkan seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses.

Kebutuhan akan prestasi (nAch-achievement need) adalah dorongan kuat sekali untuk berhasil mencapai standar prestasi yang unggul. Mereka yang memiliki motif berprestasi mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien dari pada sebelumnya.

2. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

Kebutuhan akan kekuasaan (nPow- need for power) adalah hasrat untuk berpengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu-individu yang nPowernya tinggi menikmati kekuasaan, bertarung untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan dalam situasi kompetitif dan berorientasi status dan cenderung lebih peduli akan prestise serta memperoleh pengaruh atas orang lain dari pada kinerja yang efektif. Kebutuhan akan kelompok pertemanan adalah hasrat untuk melakukan hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

3. Kebutuhan pertemanan atau afiliasi (nAff-need for affiliation) adalah individu yang berjuang keras untuk mendapatkan persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif dari pada situasi kompetitif dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

2. Cognitive process theory

a). Equity theory / **Adam's Equity theory**

Keadilan dirasakan ada jika orang merasa bahwa perbandingan antara hasil-keluarannya dengan masukannya sama dengan perbandingan hasil-keluaran orang lain (yang dianggap penting bagi dirinya) dengan masukannya. Kondisi ketidak adilan timbul jika perbandingan hasil-keluarannya dengan masukannya tidak sama besarnya (lebih besar atau lebih kecil) daripada perbandingan hasil-keluaran orang lain dengan masukannya

$$\frac{\text{Hasil Keluaran A}}{\text{Masukan A}} = \frac{\text{Hasil Keluaran B}}{\text{Masukan B}}$$



b). Expectancy theory

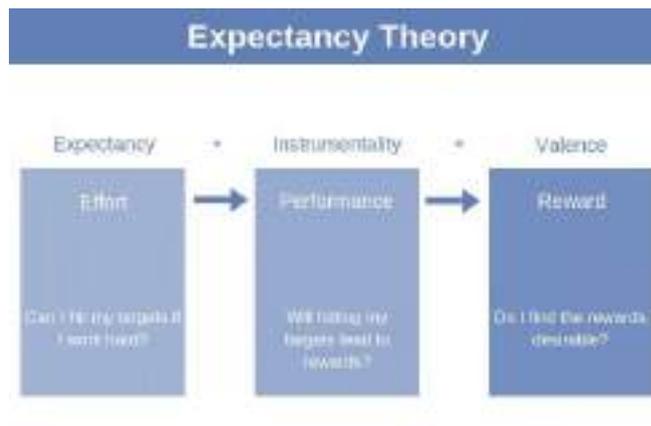
Teori ini dikembangkan oleh Porter dan Lawyer. Seorang karyawan akan bekerja lebih cerdas dan / atau lebih keras jika mereka yakin upaya tambahan mereka akan menghasilkan penghargaan yang berharga.

Motivation Force = Expectancy x Instrumental x Valence

E = Expectancy (harapan) percaya bahwa usaha akan menghasilkan tingkat kinerja yang diinginkan

I = Instrumental (usaha) keyakinan bahwa tingkat kinerja yang diinginkan akan menghasilkan keluaran yang diinginkan

V = Valence (nilai) nilai rewards bagi karyawan



c). Goal Setting theory

Goal Setting Theory merupakan model kognitif dari Edwin A. Locke

Teori yang membicarakan tentang pengaruh penetapan tujuan, tantangan, dan umpanbalik terhadap kinerja.

Teori ini berangkat dari maksud untuk bekerja mencapai suatu tujuan itu merupakan sumber utama dari motivasi kerja

Dalam teori dari Edwin Locke disebutkan ada 5 prinsip yang bisa digunakan untuk mencapai kesuksesan. 5 prinsip ini antara lain adalah :

- Clarity atau kejelasan
- Challenge atau tantangan
- Commitment atau komitmen
- Feedback atau timbal balik
- Task complexity atau kompleksitas pekerjaan

d). Social cognitive theory

Social cognitive theory adalah teori proses kognitif yang menawarkan konsep penting efikasi diri untuk menjelaskan tingkat motivasi karyawan relatif terhadap tugas atau tujuan di tempat kerja. Efikasi diri adalah keyakinan individu pada kemampuannya untuk mencapai hasil dalam skenario tertentu.

Teori ini menerapkan prinsip behaviorisme yang dikembangkan oleh B.F. Skinner untuk mempromosikan perilaku karyawan yang dianggap menguntungkan oleh pemberi kerja dan mencegah perilaku yang tidak menguntungkan.

3. Behavioral approach to motivation

Pendekatan perilaku untuk motivasi kerja dikenal sebagai Modifikasi Perilaku Organisasi. Pendekatan ini menerapkan prinsip behaviorisme yang dikembangkan oleh B.F. Skinner untuk mempromosikan perilaku karyawan yang dianggap menguntungkan oleh pemberi kerja dan mencegah yang tidak menguntungkan.

Pendekatan behavioristik meneliti bagaimana motif dipelajari dan bagaimana drive internal dan tujuan eksternal berinteraksi dengan pembelajaran untuk menghasilkan perilaku.

4. Job-based Theory

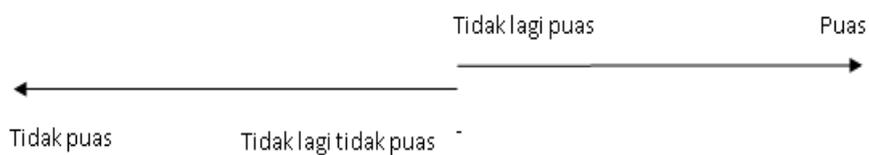
a). Motivation–hygiene theory

Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan factor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja

Faktor Hygiene : kelompok faktor yang apabila tidak diberikan maka tenaga kerja akan merasa tidak puas

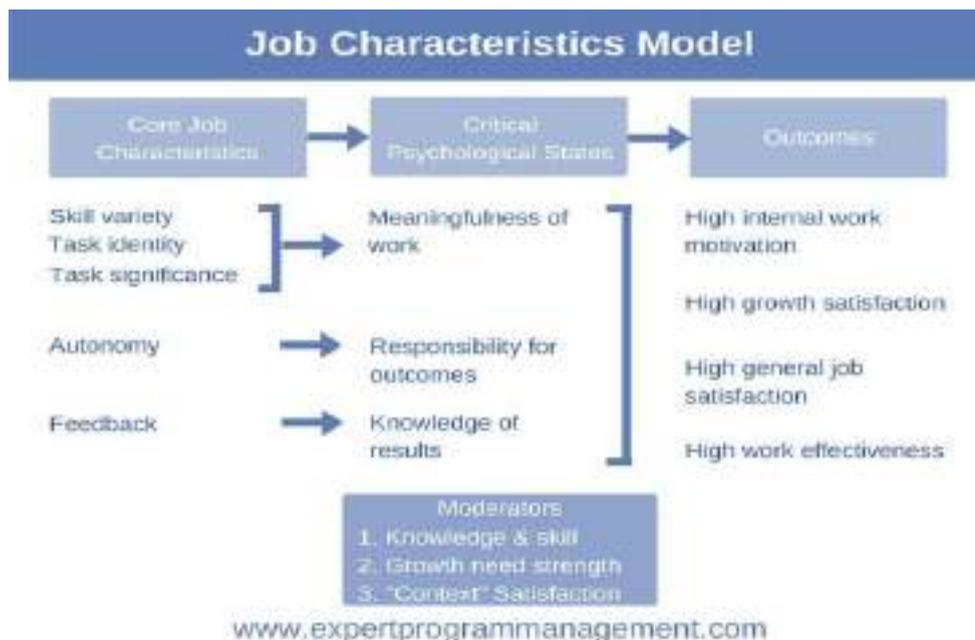
Faktor Motivasi : kelompok faktor yang apabila diberikan tenaga kerja akan merasa puas.

Faktor Hygiene	Faktor motivasi
<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas supervisor • Gaji • Administrasi dan kebijakan perusahaan • Hubungan antar pribadi • Kondisi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemajuan karir • Tanggung jawab • Capaian (achievement) • Pengakuan • Pekerjaan itu sendiri



b). Job Characteristics theory

Suatu kondisi pekerjaan yang dapat menentukan kesesuaian seseorang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang dilaksanakan.



MODUL 6

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI PADA TATA NILAI DAN PERILAKU KERJA DALAM ORGANISASI

Perusahaan yang telah mempunyai norma yang kuat, akan memengaruhi setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai dan akan menjadikan kesadaran setiap anggotanya tentang apa yang harus diperbuat setiap waktu, ketika mereka berada di bidang kerjanya, oleh karena itu sangat diperlukan budaya organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuantujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi.

A. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robins (1999), budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku (Susanto, 1997).

Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai

orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa anggota organisasi (Kilmann dkk., 1988).

Budaya organisasi memiliki sejumlah peranan dalam organisasi. Antara lain: (1) berperan sebagai penentu batas-batas, artinya kultur menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, (2) membuat rasa identitas anggota organisasi, (3) budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu, (4) budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Kultur merupakan predikat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan, dan (5) budaya bertindak sebagai mekanisme serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

B. Elemen Budaya Organisasi

Terdapat 3 level budaya yang diungkapkan oleh Schein (2010)

1. Artefak

Schein (2010) menyebutkan bahwa artefak berisi semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika menjumpai suatu kelompok baru yang tidak biasa. Artefak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik orang dalam maupun orang luar organisasi Schein (2010).

Berikut ini adalah contoh artefak yang masuk kategori fisik, perilaku, dan verbal:

Kategori umum	Contoh artefak
Manifestasi fisik	<ol style="list-style-type: none">1. Seni/ desain/ logo2. Bentuk bangunan/ dekorasi3. Seragam/ cara berpakaian4. Tata letak bangunan5. Desain organisasi
Manifestasi perilaku	<ol style="list-style-type: none">1. Upacara/ ritual2. Cara berkomunikasi3. Tradisi/ kebiasaan4. Sistem reward/ bentuk hukuman

Manifestasi verbal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anekdot/ humor 2. Jargon/ cara menyapa 3. Mitos/ sejarah/ cerita sukses 4. Orang yang dianggap pahlawan 5. Metafora yang digunakan
--------------------	---

2. Keyakinan yang dianut dan nilai

Keyakinan dan nilai yang dianut merupakan deals, goals, values, aspiration, ideologies, dan rationalization (Schein, 2010). Values adalah 1) sebuah konsep atau keyakinan 2) tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai 3) yang bersifat transedental untuk situasi tertentu 4) menjadi pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian dan 5) tersusun sesuai dengan arti pentingnya. Jika komponen nilai disederhanakan maka nilai terdiri dari dua komponen utama: (1) setiap definisi memfokuskan perhatiannya pada dua content nilai yaitu *means* (alat atau tindakan) dan *ends* (tujuan), (2) nilai dipandang sebagai *prference* atau *priority*.

3. Asumsi dasar

Asumsi dasar bisa dikatakan asumsi yang bersifat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berfikir, dan merasakan. Asumsi dasar seperti sebuah teori yang digunakan, tidak dapat didebatkan dan sulit untuk dirubah (Schein, 2010). Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi yang tidak menjadi bahan diskusi baik oleh karyawan maupun managernya. Asumsi diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan mereka dan bahkan mempengaruhi perilaku mereka dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi.

C. Fungsi Budaya Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (Robbins, 2001).

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standarstandar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Gordon, 1991).

D. Manfaat Budaya Organisasi

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Sutanto (1997), mengemukakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan. Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins (1993), sebagai berikut :

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi. Sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

EVALUASI

Secara berkelompok buatlah presentasi tentang motivasi kerja karyawan. Pilih salah satu motivasi kerja yang sudah dijelaskan diatas.

MODUL 7

KECERDASAN EMOSI DAN PERANNYA DALAM PERILAKU KERJA

Memasuki abad 21, legenda Intelligence Quotient (IQ) sebagai satu-satunya tolak ukur kecerdasan yang juga sering dijadikan parameter keberhasilan manusia, digugurkan oleh munculnya konsep Kecerdasan Emosional atau Emotional Question (EQ) dan Kecerdasan Spiritual atau Spiritual Quotient (SQ) (Risma, 2012). Dahulu, intelligence hanya dikenal dengan kemampuan mental kognitif atau IQ, namun Goleman memperkenalkan suatu jenis kemampuan baru yaitu tentang kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri maupun orang lain atau yang lebih dikenal dengan Emotional intelligence (Lunenburg, 2011).

A. Definisi Kecerdasan Emosi

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sumber daya manusia yang dapat membawa organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan pencapaian kinerja individu. Kecerdasan emosional lebih memungkinkan seorang karyawan mencapai tujuannya. Kesadaran diri, penguasaan diri, empati dan kemampuan sosial yang baik merupakan kemampuan yang sangat mendukung karyawan didalam pekerjaannya yang penuh tantangan serta persaingan diantara rekan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja (Hidayati et al., 2013). Kecerdasan emosi belakangan ini semakin dikenal karena adanya keyakinan bahwa terdapat aspek psikologis yang menyebabkan individu berkembang dalam kehidupan pribadi bahkan pekerjaan mereka (Arbatani dan Mousavi, 2012).

Goleman (1998) menyatakan bahwa kecerdasan emosi merupakan suatu kemampuan seseorang untuk mengenali perasaan diri sendiri maupun orang lain, memotivasi diri sendiri serta dapat mengelola emosi dengan baik

dalam interaksi sosial. Kecerdasan emosional bekerja secara sinergi dengan keterampilan kognitif, orang yang berprestasi tinggi memiliki keduanya. Tanpa adanya kecerdasan emosional maka orang tidak mampu menggunakan keterampilan kognitif mereka sesuai dengan potensi yang maksimal. Individu yang memiliki kecerdasan emosi tinggi sangat diperlukan dalam tim untuk pencapaian tujuan yang optimal. Dengan kecerdasan emosi, individu belajar mengelola perasaan yang dimiliki sehingga mendapatkan hasil yang baik dan efektif (Karambut dan Noormijati, 2012).

B. Dimensi Kecerdasan Emosi

Berbagai penelitian Goleman (2002:44), telah membuktikan bahwa kecerdasan emosional memiliki peran jauh lebih penting dibandingkan kecerdasan intelektual hanya menyumbang kira-kira 20 % bagi faktor-faktor dalam hidup, sedangkan yang 80 % diisi oleh kekuatan-kekuatan lain. Lebih jauh lagi Goleman (2005:512) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan mengenali diri sendiri, serta mengelola emosi pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Goleman (1998) menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki lima dimensi yang meliputi: kesadaran diri, manajemen diri, motivasi diri, empati, dan ketrampilan sosial dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Kesadaran diri

Kesadaran diri merupakan dimensi yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengamati diri sendiri dan mengenali perasaan sejalan dengan perasaan yang terjadi. Pemahaman diri, pengetahuan tentang perasaan sebenarnya pada suatu keadaan.

2) Manajemen diri

Manajemen diri atau pengaturan emosi, yaitu kemampuan untuk mengendalikan perasaan agar sesuai dan merealisasikan perasaan tersebut, menemukan cara-cara untuk mengendalikan kekuatan dan kecemasan, kemarahan dan kesedian. Kemampuan menangani emosi

untuk memudahkan, bukan untuk menghalangi tugas atau pekerjaan, tidak menginginkan emosi negatif, dan kembali ke jalur konstruktif untuk penyelesaian masalah.

3) Motivasi diri

Motivasi diri adalah kemampuan untuk tetap pada tujuan yang diinginkan, mengatasi dampak emosi negatif dan menunda gratifikasi untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

4) Empati

Empati yaitu sensitivitas yang tinggi terhadap perasaan dan perhatian orang lain, dan mengadaptasi perspektif mereka, mengapresiasi berbagai perbedaan mengenai perasaan orang lain. Dapat merasakan perasaan serta keinginan orang lain.

5) Keterampilan sosial

Keterampilan sosial merupakan kemampuan mengendalikan emosi dalam diri orang lain, keterampilan dan kompetensi sosial. Kemampuan membaca situasi sosial, lancar dan baik dalam komunikasi dengan orang lain dan membentuk jaringan, dapat mengendalikan emosi dan tindakan orang lain.

Senada dengan Goleman, (Singh, 2004), (Thavaraj, 2012), (Arbatani dan Mousavi, 2012), (Karambut dan Noormijati, 2012), (Barthwal dan Som, 2012) dan (Hidayati et al., 2008) mengemukakan hal yang sama terkait dengan dimensi kecerdasan emosi yang terdiri dari 5 (lima) faktor yaitu self awareness (kesadaran diri), self regulation (pengendalian diri), self motivation (motivasi diri), empathy (empati), social skill (keterampilan sosial).

C. Kecerdasan emosi dan Perannya dalam perilaku kerja

Sebenarnya bagaimanakah aplikasi kecerdasan emosional dalam perilaku kerja? Mungkin banyak yang mempertanyakan apa relevansinya kecerdasan emosional dengan perilaku kerja. Bahkan mungkin banyak yang menafsirkan bahwa kecerdasan emosional hanya terkait dengan kemampuan mengendalikan

marah saja. Padahal tidak sesederhana itu, bahkan dalam perilaku kerjapun banyak hal-hal positif yang bermanfaat dengan adanya kecerdasan emosional.

Dewasa ini konsep tentang kecerdasan emosional tampaknya relevan dalam hampir setiap pekerjaan. Hal ini disebabkan karena semakin pentingnya kecerdasan emosional sebagai komponen utama dalam kinerja yang efektif. Aplikasi kecerdasan emosional dalam dunia kerja, membuat seorang karyawan mampu menempatkan emosinya pada porsi yang tepat saat menjalani tugas yang dibebankan serta saat berinteraksi dengan rekan kerjanya. Rekan kerja disini bisa antara sesama bawahan, pimpinan terhadap bawahan, maupun bawahan terhadap pimpinan. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi juga mampu menghadapi masalah dalam pekerjaan. Emosi yang stabil membantu mereka berpikir jernih dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan apa yang ingin diselesaikan pada orang lain, sehingga kesulitan-kesulitan yang dihadapi dapat diselesaikan satu persatu. Sebaliknya, kecerdasan emosional yang rendah atau negatif membuat karyawan tidak mampu mengelola emosinya, tidak mampu berpikir jernih dan buruk dalam berkomunikasi, sehingga permasalahan yang ada tidak dapat diselesaikan dengan baik, yang mana pada akhirnya berdampak pada hasil kerja karyawan tersebut. Beberapa aplikasi pengetahuan tentang kecerdasan emosional dalam perilaku organisasi seperti dalam hal proses seleksi dalam organisasi, pengambilan keputusan, motivasi, kepemimpinan, konflik interpersonal, perilaku di tempat kerja yang menyimpang, dan lain-lain.

EVALUASI

Tugas kelompok!

Jelaskan aplikasi kecerdasan emosional dalam perilaku organisasi terkait dengan hubungan relasi di tempat kerja, motivasi, kepemimpinan, dan perilaku yang menyimpang di tempat kerja.

Buat dalam bentuk video.

MODUL 8

DINAMIKA PERUBAHAN ORGANISASI

Organisasi harus menerima perubahan dengan mensyaratkan metode baru, memaksa para pemimpin untuk memahami peran dan tanggung jawab organisasi dalam konteks yang lebih holistik, ibarat mengemudikan mobil balap dengan kecepatan tinggi di sirkuit ketika elemen cuaca ekstrim, mereka harus lebih siap menghadapi tantangan dramatis yang bisa muncul setiap detiknya. Setiap perubahan arah harus dicermati mengingat tingkat keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana kemampuan mereka dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut.

Sebelum melangkah lebih jauh dalam memahami dinamika organisasi, terlebih dahulu dapat dipaparkan apa itu dinamika dan organisasi. Sehingga akan lebih mudah untuk memahami hakikat dinamika organisasi.

A. Definsi Perubahan Organisasi

Robbins (dalam Rahardian, 2013) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Robbin dan Conter (2012) mengemukakan bahwa perubahan organisasional yakni setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur atau teknologi.

Perubahan organisasi adalah upaya masyarakat dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia. Perubahan merupakan suatu kekuatan yang sangat hebat, yang dapat memotivasi atau mendemotivasi. Perubahan berarti meninggalkan sesuatu yang lama menjadi

sesuatu yang baru. Perubahan dapat dilakukan setelah melihat urgensi pada organisasi (Clegg dalam Shiskia, 2017).

Perubahan lingkungan Organisasi dalam bisnis demikian kuat pengaruhnya terhadap organisasi. Setiap perubahan yang terjadi selalu akan membawa dampak bagi setiap aspek organisasi seperti : nilai tambah hasil, struktur kompleks, span of control, manajemen, kelompok kerja, susunan pekerjaan, proses aktivitas dan bentuk komunikasi atau pendelegasian. Isnar et al, (2018:55).

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat diri dengan perubahan tersebut (Robbins dalam Rahardian, 2013).

B. Dinamika Organisasi

Secara terminologi dalam Nandang Rusmana, kata dinamika berasal dari kata Dynamics (Yunani) yang bermakna “Kekuatan” (force). “Dynamics is facts or concepts with refer to conditions of change, expecially to forces” (Rusmana, n.d.). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dinamika berarti; bagian ilmu fisika yang berhubungan dengan benda yang bergerak dan tenaga yg menggerakkan; gerak (dari dalam); tenaga yg menggerakkan; semangat; kelompok gerak atau kekuatan yang dimiliki sekumpulan orang dalam masyarakat yang dapat menimbulkan perubahan dalam tata hidup masyarakat yang bersangkutan; pembangunan gerak yang penuh gairah dan penuh semangat dalam melaksanakan pembangunan; sosial gerak masyarakat secara terus-menerus yg menimbulkan perubahan dalam tata hidup masyarakat yg bersangkutan (Tim Redaksi, 2011).

Menurut Slamet Santoso dalam Nandang Rusmana, dinamika berarti tingkah laku warga yang secara langsung mempengaruhi warga yang lain secara timbal balik. Dinamika berarti adanya interaksi dan interdependensi antara anggota kelompok yang satu dengan anggota kelompok secara keseluruhan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa dinamika adalah sebuah fakta, konsep, kondisi yang terjadi pada tatanan masyarakat sehingga menimbulkan sebuah interaksi atau hubungan timbal balik.

Organisasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kesatuan (susunan) yang terdiri atas bagian-bagian (orang) dalam perkumpulan untuk tujuan tertentu; kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam Husaini Usman, Organisasi berasal dari bahasa Latin, *organum* yang berarti alat, bagian anggota badan.

Hal ini sejalan dengan pengertian organisasi menurut Sondang P. Siagian yang merupakan alat yang digunakan oleh manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Siagian, 2012). Sedangkan organisasi menurut Husaini Usman adalah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2008).

Lebih lanjut, organisasi menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron adalah “a structured social system consisting of groups and individuals working together to meet some agreed-upon objectives”, atau dalam arti kata sistem sosial yang terstruktur yang terdiri dari kelompok-kelompok dan individu yang bekerja sama untuk memenuhi beberapa tujuan yang disepakati (Greenberg & Baron, 1995).

Dinamika Organisasi menurut Meredy DeBorde adalah *described as how people function together to accomplish a task*, dalam arti kata dinamika organisasi menggambarkan bagaimana orang dapat bersama-sama berfungsi untuk menyelesaikan tugas (DeBorde, n.d.).

Dinamika Organisasi menurut Nandang Rusmana adalah studi tentang interaksi dan Interdependensi antara anggota kelompok yang satu dengan yang lain dengan adanya feed back dinamis atau keteraturan yang jelas dalam hubungan secara psikologis antar individu sebagai anggota kelompok dengan memiliki tujuan tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dinamika organisasi adalah sebuah fakta, konsep, kondisi dalam yang terjadi pada sebuah organisasi sehingga menimbulkan sebuah interaksi atau hubungan timbal balik

C. Faktor-Faktor Pendorong Perubahan Organisasi

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan oleh organisasi diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri, menghadapi perubahan lingkungan juga perubahan perilaku anggota organisasinya.

1. Faktor Internal

Perubahan internal atau yang berasal dari dalam organisasi, biasanya disebabkan oleh:

- a. Perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) yang biasa disebut dengan struktural meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem, serta
- b. Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat responsive terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya.

D. Indikator Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (Rahardian, 2013), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori :

1. Struktur

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, rancang ulang pekerjaan, tau variabel struktural serupa. Struktur organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins (2002) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu :

- a. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.
- b. Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
- c. Rantai komando, merupakan alur perintah dan wewenang berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
- d. Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
- e. Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan suatu keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.
- f. Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dilakukan berdasarkan aturan.

2. Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau

metode baru, otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Faktor-faktor interen dan eksteren organisasi berpengaruh terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan teknologi, Iqbaria et.al (1997) secara mendetail mengemukakan faktor-faktor tersebut meliputi :

- a. Dukungan pengetahuan komputer secara intern organisasi (Internal support), merupakan dukungan pengetahuan teknis yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengetahui komputer.
- b. Pengalaman pelatihan intern organisasi (Internal training), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (user) dari pemakai lainnya (other user) atau dari spesialisasi komputer yang ada didalam organisasi perusahaan
- c. Dukungan manajemen (Manajemen support), merupakan tingkatan dukungan secara umum yang diberikan oleh Top Manajemen dalam perusahaan.
- d. Pengetahuan komputer secara eksteren organisasi (External support), merupakan dukungan pengetahuan teknis dari pihak luar yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan komputer untuk perusahaan kecil.
- e. Pengalaman pelatihan eksteren organisasi (External training), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (user) dari pemakai lainnya (other user) atau spesialisasi komputer dari pihak luar perusahaan

3. Penataan Fisik

Mengubah penataan fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dengan satu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi.

Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebebasan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna. Penempatan ruang kerja mempengaruhi kenyamanan para tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai secara maksimal

4. Pegawai

Mengubah pegawai mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja sama secara lebih efektif. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009) perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Perubahan disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perusahaan

EVALUASI

TUGAS KELOMPOK: Lakukan wawancara dengan pihak HR pada suatu perusahaan untuk mengetahui dinamika organisasi dalam perusahaan tersebut

MODUL 9

PERILAKU INDIVIDU DALAM PEKERJAAN

Isu-isu yang mendasari perilaku individu

- Biographical Characteristics/ Karakteristik biografis
- Ability/ Kemampuan
- Learning

A. Biographical Characteristics/karakteristik biografis

1. Usia

Usia berpengaruh pada kinerja.

➤ Keluar masuknya karyawan (turnover).

Makin tua umur akan makin kecil kemungkinan untuk berhenti dari pekerjaan.

➤ Absensi (kemangkiran).

- Apabila pekerja yang lebih tua kecil kemungkinan untuk berhenti bekerja, menunjukkan kemantapan yang lebih tinggi dengan masuk kerja secara teratur.

- Kesehatan yang lebih buruk sehubungan dengan penuaan dan lebih lamanya waktu pemulihan yang diperlukan pekerja tua bila cedera → pengaruh pada kemangkiran

➤ Dampak usia terhadap produktivitas

Kemungkinan produktivitas merosot dengan makin tuanya seseorang. ketrampilan individu → kecepatan, kecekatan, kekuatan, dan koordinasi mengikis/menurut dengan berjalannya waktu, kebosanan pekerjaan yang berlarut-larut → produktivitas berkurang kurangnya rangsangan intelektual → produktivitas berkurang

➤ Dampak usia terhadap kepuasan kerja.

Keyakinan bahwa karyawan yang puas akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak puas.

Kepuasan cenderung terus-menerus meningkat pada para professional dengan bertambahnya usia mereka, sedangkan pada non professional kepuasan itu merosot selama usia setengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun berikutnya.

2. Jenis Kelamin

Riset → wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria.

**tanggung jawab rumah tangga dan keluarga pada wanita.

3. Status Perkawinan

Berdasarkan hasil riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah (berkeluarga) mempunyai absensi yang lebih sedikit, mengalami turnover lebih rendah, dan sebaliknya lebih mendapatkan kepuasan kerja, daripada karyawan yang tidak berkeluarga (menikah). Sebaliknya karena perkawinan memberikan tanggung jawab yang lebih besar, sehingga memerlukan pekerjaan yang tetap.

4. Masa Kerja

Masa kerja yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi peramal yang baik terhadap produktivitas karyawan. Masa kerja juga merupakan variable yang ampuh dalam menjelaskan keluar masuknya karyawan. Secara konsisten ditemukan bahwa masa kerja berhubungan negatif dengan keluar masuknya karyawan dan telah dikemukakan sebagai salah satu peramal tunggal paling baik tentang keluar masuknya karyawan.

B. Ability/ Kemampuan

Kemampuan (ability) didefinisikan sebagai suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Kemampuan Intelektual (*Intellectual ability*)

- Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan-kegiatan mental (Robbins, 2000). Misal tes IQ, tes saringan masuk universitas.

Adapun dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman (comprehension) verbal, penalaran deduktif, penalaran induktif, dll,

Kemampuan Fisikal (*Physical Ability*)

- Kemampuan Fisikal adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecepatan, kekuatan, dan ketrampilan serupa. Kemungkinan besar kinerja karyawan yang tinggi dicapai bila manajemen telah memastikan sejauh mana suatu pekerjaan menuntut masing-masing kemampuan itu dan kemudian menjamin bahwa karyawan dalam pekerjaan tersebut mempunyai kemampuan tersebut.

Kesesuaian Antara Kemampuan dan Pekerjaan

- Pekerjaan berbeda membutuhkan kemampuan yang berbeda. Kemampuan fisik dan intelektual yang khusus pada suatu pekerjaan tergantung pada kemampuan yang diminta pada pekerjaan tersebut.
- The fit is poor → fail

C. Learning

- Semua tingkah laku yang kompleks dipelajari.
 - Jika kita ingin menjelaskan dan memprediksi perilaku, kita perlu memahami bagaimana individu belajar.
 - Belajar adalah “any relatively permanent change in behavior that occurs as a result of experience”.
1. learning involves change..

2. the change must be relatively permanent.
3. some form of experiences is necessary for learning.

EVALUASI

1. Usia dapat berpengaruh pada kinerja, jelaskan pendapat anda mengenai pernyataan tersebut.
2. Bagaimana perilaku kerja dipengaruhi oleh kemampuan dan cara individu belajar?

MODUL 10

LOYALITAS DAN KOMITMEN KERJA

A. Loyalitas

1. Definisi Loyalitas

Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas pada dasarnya merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik.

Loyalitas dapat diartikan tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu dengan disertai penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam pelaksanaan tugas. Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melenggangkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

Secara umum loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2011), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Meyer dan Herscovits, loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya. Reichheld (dalam Utomo, 2002), berpendapat, semakin tinggi loyalitas karyawan di suatu organisasi maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan- tujuan organisasi yang telah diterapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi

2. Faktor Loyalitas

Simamora (2002) mengemukakan ada tiga alasan dasar loyalitas yaitu, a) faktor rasional menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: Gaji, bonus, jenjang karir, fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan, b) Faktor emosional menyangkut perasaan atau ekspresi diri, seperti : Pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkarisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan, budaya kerja, c) Faktor spiritual yang menyangkut kebutuhan rohani seperti : kepuasan rohani, pekerjaan yang bersifat rohani, sikap perusahaan terhadap misi-misi rohani, pemimpin yang religius, kesempatan untuk melakukan kegiatan rohani.

Selanjutnya Steers & Porter (1983) mengemukakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor : a) karakteristik pribadi, yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian. b) Karakteristik pekerjaan, meliputi : tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas c) karakteristik desain perusahaan/organisasi, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan, d) pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan/ organisasi, meliputi sikap positif terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

3. Indikator Loyalitas

Menurut Runtu (2014) Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”-nya juga. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standard, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, diantaranya adalah:

- a) bersedia bekerja melebihi kondisi biasa,
- b) merasa bangga atas prestasi yang dicapai perusahaan,
- c) merasa terinspirasi,
- d) bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, dan
- e) merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan.

Saydam dalam Kurniawan (2015) mengemukakan indikator loyalitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) taat terhadap peraturan seperti, mentaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik, selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan,
- b) bertanggung jawab antara lain dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, selalu menyimpan barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya, mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan

golongan, tidak pernah melempar kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain,

- c) menyumbangkan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada organisasi,
- d) jujur, antara lain selalu melakukan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa, tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya dan melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

Berdasarkan aspek loyalitas yang dikemukakan Steers dan Potters (1983), indikator loyalitas yang digunakan untuk menentukan loyalitas anggota organisasi adalah keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi ditandai dengan

- a) keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi,
- b) keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin ditandai dengan bersedia bekerja melebihi kondisi biasa,
- c) penerimaan penuh terhadap nilai-nilai organisasi yang ditandai dengan menerima apapun yang menjadi kebijakan organisasi dan
- d) setia pada perusahaan.

B. Komitmen Kerja

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh komitmen karyawan. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kualitas kerja namun yang sangat penting adalah loyalitas. Karyawan loyal sangat dibutuhkan perusahaan. Seperti kita ketahui bersama, dalam menjalankan sebuah usaha, dukungan karyawan tentunya menjadi salah satu bagian penting bagi sukses tidaknya suatu usaha

1. Definisi Komitmen Kerja

Komitmen kerja, merupakan istilah lain dari komitmen organisasional, merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen kerja adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak

organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Mowday (dalam Sopiah, 2008) mengungkapkan bahwa komitmen kerja adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

Komitmen kerja memiliki dua komponen penting, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku terhadap suatu perkara. Sikap berkaitan dengan identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan, sedangkan kehendak bergantung pada keadaan untuk bertindak laku dalam kesediaan menampilkan usaha (Yusof, 2007). Komitmen kerja merupakan karakteristik personal yaitu dapat diandalkan dan dapat di percaya (Byron, 2010)

Blau dan Boal dalam Sopiah (2008) menyebutkan bahwa komitmen kerja sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Sedangkan Robbins dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen kerja sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Miller dan Lee (dalam Kusumaputri, 2015) mendefinisikan komitmen kerja adalah suatu keadaan dari anggota organisasi yang terikat aktivitas dan keyakinannya, adapun fungsinya untuk mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam organisasi. Lincoln (dalam Sopiah, 2008), menyatakan bahwa komitmen kerja mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi

2. Aspek Dalam Komitmen Kerja

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008), mengungkapkan bahwa terdapat tiga aspek yang mencirikan komitmen kerja, antara lain:

a. Komitmen afektif (affective commitment)

Aspek ini, merupakan perasaan emosional dan keyakinan-keyakinan dari anggota/ karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari perusahaan, rasa ikut sebagai bagian dari organisasi, dan rasa keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif tercermin dalam perilaku anggota terhadap

organisasinya, seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi, serta anggota memiliki kebanggaan menjadi bagian dari suatu organisasi. Menurut Allen dan Mayer (1990) pada aspek komitmen afektif dapat menimbulkan rasa keintiman sebagai keluarga terhadap sebuah organisasi, dan keterlibatan karyawan pada pekerjaan lebih mendalam dan konsisten.

Kesamaan tujuan atau nilai-nilai dari seorang karyawan dengan perusahaan akan menumbuhkan kerelaan karyawan dengan mengalokasikan suatu hal demi tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif mempunyai anggapan bahwa organisasi akan memberikan keamanan dan kenyamanan, karena karyawan memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan atau organisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat yang diungkapkan oleh Srimulyani (2009), mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif akan merasa lebih dekat dengan organisasi tempat karyawan itu berada, sehingga karyawan akan termotivasi dan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan.

b. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment),

Aspek ini, berkaitan dengan nilai ekonomis yang didapat seorang karyawan, yang berarti bahwa seseorang memilih bertahan pada suatu perusahaan karena mendapat keuntungan-keuntungan tertentu, dibandingkan karyawan tersebut keluar atau berpindah ke perusahaan lain. Pada aspek ini, terbentuk karena imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang dirasa cukup. Pada aspek ini alasan seorang karyawan bertahan karena karyawan tersebut merasa membutuhkan imbalan dari perusahaan.

Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal, dan mempertahankan hubungannya dengan perusahaan/ organisasi. Hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki

kebutuhan secara ekonomis. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang rendah dapat berdampak pada kurangnya kinerja, kondisi tersebut dapat terjadi bila karyawan merasa hasil yang diterima kurang sesuai dengan dirinya (Srimulyani, 2009). Komitmen berkelanjutan merupakan keadaan karyawan yang memerlukan (need) untuk melakukan sesuatu pada perusahaan (Allen dan Mayer,1990).

C. Komitmen normatif (normative commitment),

Aspek ini, berkaitan dengan keinginan untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Pada aspek ini, komitmen terbentuk dari perasaan karyawan yang merasa berkewajiban atau keharusan karyawan untuk tetap bertahan lebih dari orang lain (Greenberg dalam Kurniawan, 2015). Karyawan yang berada pada aspek ini, akan mempertahankan hubungannya dengan organisasi dan memberikan usaha-usaha secara maksimal guna kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen normatif merasa lebih bertanggung jawab untuk melakukan hal tersebut dibandingkan orang lain. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Srimulyani (2009) yang mengungkapkan bahwa karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi memiliki rasa tanggung jawab pada pekerjaannya, rekan kerjanya, ataupun pada manajemennya, hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki rasa kewajiban untuk membalas apa yang telah organisasi berikan kepada dirinya, sehingga memberikan loyalitas yang tinggi pada perusahaan atau organisasi

3. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Kerja

Kusumaputri (2015) mengungkapkan tujuh faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, yaitu:

a. Faktor-faktor terkait pekerjaan (job related factors)

Merupakan hasil keluaran yang terkait faktor-faktor pekerjaan yang cukup penting ditingkat individu, peran dalam pekerjaan, hal lain yang kurang jelas pun akan mempengaruhi komitmen organisasi, seperti kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota.

b. Kesempatan para anggota (employee oportunities)

Kesempatan anggota akan berpengaruh pada komitmen organisasi, karyawan yang masih memiliki peluang tinggi bekerja di tempat lain, akan mengurangi komitmen kerja karyawan, begitu pun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, karyawan akan selalu memperhitungkan keinginan untuk keluar atau tetap bertahan.

c. Karakteristik individu

Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian, dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter). Dijelaskan pula, bahwa semakin lama masa kerja maka makin tinggi juga komitmen kerja yang dimilikinya. Selain itu peran gender juga dapat berpengaruh pada komitmen organisasinya, namun peran gender ini tidak semata-mata hanya perbedaan gender saja namun juga dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya, Bandura (1997) mengatakan bahwa karakteristik individu dapat dipengaruhi oleh kekuatan self-efficacy masing-masing individu. Karakteristik individu sendiri sangat bergantung pada self-efficacy. Hal tersebut senada dengan pendapat Yusril, dkk (2014) yang mengatakan bahwa self-efficacy merupakan indikasi dalam mengoptimalkan kemampuan dan faktor personal yang ada pada individu dalam meningkatkan komitmen kerja individu

tersebut. Self-efficacy yang kuat dari seorang karyawan akan membentuk kepercayaan diri seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

d. Lingkungan kerja.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen kerja, satu dari kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa memiliki organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa karyawan yang memiliki rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berpengaruh adalah sistem seleksi, penilaian, serta promosi, gaya manajemen, dll.

e. Hubungan positif

Hubungan positif memiliki arti hubungan antar anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, dan rasa saling menghargai, akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi.

f. Struktur organisasi.

Struktur organisasi yang fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik. Sedangkan sistem birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

g. Gaya manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggota anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi akan meningkatkan komitmen kerja. Semakin fleksibel organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

MODUL 11

HAPPINESS DAN DAMPAKNYA DALAM DUNIA KERJA

Lingkungan kerja memiliki hubungan dengan peningkatan dan penurunan produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman membuat karyawan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya (Sinaga, 2016). Perasaan aman dan nyaman dalam lingkungan kerja membuat karyawan selalu merasa bahagia pada saat bekerja serta dapat menikmati pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa bahagia dan nyaman di tempat kerjanya, memberikan dampak positif dalam peningkatan produktivitas kerja serta memiliki kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaannya. Kebahagiaan di tempat kerja perlu untuk dimiliki karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya serta menciptakan perasaan positif dalam mengelola dan memengaruhi lingkungannya serta mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan (Pryce-Jones, 2010).

A. Definisi Happiness

Seligman (2005) menjelaskan happiness atau kebahagiaan merupakan konsep yang mengacu pada emosi positif yang dirasakan individu serta aktivitas-aktivitas positif yang disukai oleh individu. Seligman (2005) mengklasifikasikan emosi positif menjadi tiga kategori yaitu berhubungan dengan masa lalu, sekarang dan masa depan. Emosi positif terkait dengan masa depan mencakup optimis, harapan, keyakinan, dan kepercayaan. Emosi positif terkait masa lalu mencakup kepuasan, pemenuhan, kebanggaan dan ketenangan sedangkan emosi positif berkaitan dengan masa kini adalah kesenangan. Pada kontras yang lebih tinggi kesenangan berasal dari kegiatan yang lebih kompleks dan mencakup perasaan seperti kebahagiaan. Lebih lanjut, Seligman (dalam Lopez dan Snyder, 2007) menyebutkan kehidupan yang menyenangkan dan bermakna dapat menghasilkan happiness yang berasal dari pemanfaatan kekuatan-kekuatan psikologis.

Menurut Lopez dan Snyder (2007) happiness merupakan kondisi emosi positif yang secara subjektif didefinisikan oleh setiap orang. Definisi kebahagiaan sangat

sulit untuk didefinisikan karena masing-masing individu memiliki makna tersendiri mengenai kebahagiaan. Definisi kebahagiaan lebih menekankan pada aspek hedonik, kebermanaknaan, dan keotentikan.

Lyubomirsky (2007) menyebutkan kebahagiaan sebagai penilaian subyektif dan global dalam menilai diri sebagai orang yang bahagia atau tidak. Hal ini beranjak dari pemikiran bahwa kebahagiaan dinilai berdasarkan kriteria-kriteria subyektif yang dimiliki individu. Lyubomirsky (2007) mengatakan seseorang bisa saja merasakan ketidakbahagiaan dalam hidupnya walaupun hidupnya dikelilingi oleh segala kenyamanan, cinta, dan kesejahteraan. Sebaliknya seseorang bisa saja tetap merasakan kebahagiaan walaupun hidupnya penuh dengan rintangan, tragedi, ketidaksejahteraan, dan tidak adanya cinta

B. Aspek-Aspek Kebahagiaan

Menurut Seligman (2005) lima aspek utama kebahagiaan sejati, yaitu:

- a. Terjalannya hubungan positif dengan orang lain Hubungan positif bukan sekedar memiliki teman, pasangan, ataupun anak, tetapi dengan menjalin hubungan yang positif dengan individu yang ada disekitar. Hubungan positif akan tercipta bila adanya dukungan sosial yang membuat individu mampu mengembangkan harga diri, meminimalkan masalah-masalah psikologis, kemampuan pemecahan masalah yang adaptif, dan membuat individu menjadi sehat secara fisik
- b. Keterlibatan Penuh Keterlibatan penuh bukan hanya pada karir, tetapi juga dalam aktivitas lain seperti hobi dan aktivitas bersama keluarga. Melibatkan diri secara penuh, bukan hanya fisik yang beraktivitas, tetapi hati dan pikiran juga turut serta dalam aktivitas tersebut.
- c. Penemuan makna dalam keseharian Dalam keterlibatan penuh dan hubungan positif dengan orang lain tersirat satu cara lain untuk dapat bahagia, yakni menemukan makna dalam apapun yang dilakukan. Individu yang bahagia akan menemukan makna disetiap apapun yang dilakukannya

- d. Optimisme yang realistis Individu yang optimis mengenai masa depan merasa lebih bahagia dan puas dengan kehidupannya. Individu yang mengevaluasi dirinya dengan cara yang positif, akan memiliki kontrol yang baik terhadap hidupnya, sehingga memiliki impian dan harapan yang positif tentang masa depan. Hal ini akan tercipta bila sikap optimis yang dimiliki individu bersifat realistis.
- e. Resiliensi Orang yang berbahagia bukan berarti tidak pernah mengalami penderitaan. Kebahagiaan tidak bergantung pada seberapa banyak peristiwa menyenangkan yang dialami, melainkan sejauh mana seseorang memiliki resiliensi, yakni kemampuan untuk bangkit dari peristiwa yang tidak menyenangkan sekalipun.

Carr (2004) membagi aspek kebahagiaan menjadi dua, yaitu aspek afektif dan aspek kognitif. Aspek afektif yaitu menggambarkan pengalaman emosi dari kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan. Aspek kognitif yaitu kepuasan dengan variasi domain kehidupan. Dengan demikian aspek kebahagiaan itu menggambarkan pengalaman emosi yang positif selama dalam rentang kehidupan.

Karakteristik Orang yang Bahagia Menurut Myers (2004) empat karakteristik orang yang memiliki kebahagiaan dalam hidupnya, yaitu :

- a. Menghargai diri sendiri

Orang yang bahagia cenderung menyukai dirinya sendiri. Mereka cenderung setuju dengan pernyataan seperti "Saya adalah orang yang menyenangkan". Umumnya orang yang bahagia adalah orang yang memiliki kepercayaan diri yang cukup tinggi untuk menyetujui pernyataan seperti diatas.

- b. Optimis

Individu yang bahagia akan menunjukkan optimisme yang tinggi. Individu biasanya telah memprediksi dan membayangkan masa depan secara lebih optimis dan yakin akan berhasil. Hal ini membuat individu lebih sukses, sehat dan lebih bahagia di kemudian hari.

c. Terbuka

Individu yang bahagia biasanya lebih terbuka terhadap orang lain serta membantu orang lain yang membutuhkan bantuannya. Penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang tergolong sebagai orang extrovert akan mudah bersosialisasi dengan orang lain sehingga memiliki kebahagiaan yang lebih besar.

d. Mampu mengendalikan diri

Orang yang bahagia pada umumnya merasa memiliki kontrol pada hidupnya. Mereka merasa memiliki kekuatan atau kelebihan sehingga biasanya mereka berhasil lebih baik di sekolah atau pekerjaan. Dengan demikian orang yang mampu mengendalikan diri akan merasa lebih bahagia.

Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kebahagiaan Menurut Carr (2004), faktor-faktor yang mempengaruhi kebahagiaan antara lain:

a. Kepribadian

Dalam budaya barat individu yang memiliki tipe kepribadian extrovert lebih bahagia daripada individu tipe neurotisme. Individu extrovert memiliki kecocokan dengan lingkungan sosial sehingga sering terlibat dalam interaksi sosial. Individu yang memiliki tipe kepribadian extrovert memiliki suasana hati yang positif dalam bersosialisasi.

b. Budaya

Menurut Triandis (dalam Carr, 2004) mengatakan bahwa faktor budaya dan sosial politik berperan dalam tingkat kebahagiaan individu. Carr (2004) mengatakan bahwa budaya dalam kesamaan sosial memiliki tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi.

c. Pernikahan

Menurut Myers (dalam Carr, 2004) orang yang menikah lebih bahagia daripada orang yang belum menikah. Sementara, individu yang terjebak dalam pernikahan yang tidak bahagia lebih tidak merasakan kebahagiaan.

d. Dukungan sosial

Ada hubungan antara dukungan sosial dengan kebahagiaan. Hubungan antara anggota keluarga lainnya saling memberikan dukungan sosial untuk semua anggota keluarga. Dukungan sosial ini tidak hanya membawa kebahagiaan tetapi dapat meningkatkan sistem kekebalan tubuh

e. Persahabatan

Argyle (dalam Carr, 2004) mengatakan hubungan dengan teman berkorelasi dengan kebahagiaan. Diener dan Seligman (dalam Carr, 2004) menemukan bahwa kehidupan sosial dimanfaatkan untuk bersosialisasi dengan teman-teman sehingga menjadi orang luar biasa dalam membangun dan memelihara persahabatan. Orang-orang yang bahagia lebih sering dipilih sebagai teman dan kepercayaan.

f. Kesehatan

Kesehatan berhubungan dengan kebahagiaan. Emosi positif memungkinkan individu untuk meningkatkan toleransi. Emosi positif yang dikembangkan dan persepsi yang baik mengenai kesehatan, akan meningkatkan kebahagiaan. Hal ini berdampak pada sistem kekebalan tubuh individu, karena individu yang bahagia akan bekerja lebih efektif daripada orang yang tidak berbahagia

g. Agama dan spiritualitas

Ada hubungan antara kebahagiaan dengan religius. Orang yang terlibat dalam agama lebih bahagia daripada yang tidak terlibat dalam agama. Agama memberikan sistem kepercayaan yang memungkinkan orang untuk menemukan makna hidup dan berharap untuk masa depan sehingga lebih bersikap optimis tentang kehidupan. Individu yang terlibat dalam agama sering terkait dengan gaya hidup sehat secara fisik dan psikologis. Dengan demikian individu yang memiliki religius yang tinggi, akan lebih berbahagia.

h. Kerjasama

Kerjasama dengan rekan-rekan merupakan potensi sumber kebahagiaan. Hal ini dilakukan dengan cara membangun kerjasama dengan orang lain yang tidak memiliki rasa persaingan sehingga kerjasama tersebut saling menguntungkan. Maka dari itu kerjasama akan meningkatkan rasa kebahagiaan

MODUL 12

ADMINISTRASI TES DISC

A. Tes DISC

Salah satu proses yang dilakukan dalam rekrutmen adalah psikotes. Banyak alat tes psikologi yang digunakan dalam proses ini. Salah satu di antaranya adalah *DiSC personality test*.

Tes DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness) adalah sebuah alat untuk memahami tipe-tipe perilaku dan gaya kepribadian, yang pertama kali dikembangkan oleh William Moulton Marston. Dalam penerapannya di dunia bisnis dan usaha, alat ini telah membuka wawasan dan pemikiran, baik secara professional maupun secara personal.

Tes DISC membagi 4 tipe perilaku individu ketika berinteraksi dengan lingkungannya, yakni: Dominance, Influence, Steadiness dan Compliance.

Definisi Dasar DISC:

1. (D) Dominance : dorongan untuk mengontrol, meraih tujuan/target. Intensi dasarnya to overcome.
2. (I) Influence: dorongan untuk mempengaruhi, berekspresi, dan didengarkan. Intensi dasar: to persuade
3. (S) Steadiness: dorongan untuk menjadi stabil dan konsisten. Intensi dasarnya to support
4. (C) Compliance: dorongan untuk menjadi benar, pasti dan aman. Intensi dasarnya to avoid trouble.

Dominance Style

Orang-orang yang masuk dalam model ini adalah mereka yang suka mengendalikan lingkungan mereka, serta senang menggerakkan orang-orang di sekitar mereka. Mereka adalah jenis pribadi yang suka to-the-point, tidak bertele-tele. Mereka juga senang mengambil peran penting, pembuat keputusan, problem solver, dan melaksanakan berbagai hal.

Mereka cenderung menyukai posisi sebagai leader. Meskipun demikian, ketika menjadi leader, mereka cenderung akan menjadi pemimpin yang otoriter, demanding, dan kurang memiliki kesabaran serta empati pada bawahan.

Ketika orang-orang dari model ini termotivasi secara negative, mereka dapat menjadi seorang pembangkang (rebels). Mereka juga tipe orang yang cepat menjadi bosan dengan suatu rutinitas. Mereka juga kurang suka dengan detail, karena pada dasarnya mereka cenderung tipe yang suka dengan big-view picture dan visioner. Orang dengan tipe D ini juga adalah orang yang menyukai tantangan dan berani mengambil resiko.

Influence Style

Orang-orang dengan model ini adalah mereka yang suka bergaul dengan orang lain, ekstrovert, dan senang berada pada lingkaran pertemanan yang luas. Mereka benar-benar menikmati berada bersama teman-temannya. Mereka tidak suka menyelesaikan sesuatu atau bekerja sendirian (single fighter). Sebaliknya, mereka lebih suka berhubungan dan bekerja dengan orang-orang daripada sendirian.

Orang-orang dengan model ini juga memiliki empati yang tinggi terhadap orang lain, dan mudah melibatkan perasaan ketika menjalankan aktivitasnya. Mereka pada dasarnya orang yang penuh optimisme, antusias, dan cenderung memiliki sifat dasar yang riang. Meskipun demikian, mereka bukan orang tepat ketika harus mengerjakan tugas-tugas yang menuntut ketelitian tinggi seperti akuntansi dan keuangan. Pada sisi lain, mereka dapat menjadi best promotor untuk gagasan-gagasan baru.

Steadiness Style

Orang-orang dalam model ini cenderung introvert, reserve, dan quiet. Mereka adalah orang-orang yang lebih suka melakukan sesuatu secara sistematis, teratur dan bertahap. Mereka juga cenderung menyukai sesuatu

yang berjalan dengan konsisten, dapat diprediksi dan lingkungan kerja yang stabil dan harmonis. Orang-orang dalam model ini juga tergolong pribadi yang sabar, dapat diandalkan dan cenderung memiliki loyalitas yang tinggi. Pada sisi lain, mereka termasuk golongan yang kurang menyukai perubahan yang radikal dan bersifat mendadak. Juga cenderung terpaku pada sistem yang sudah berjalan; dan karena itu kurang terdorong untuk melakukan inovasi yang bersifat radikal. Ketika mereka mengalami demotivasi, mereka cenderung akan menjadi orang yang kaku, resisten dan kemudian melakukan perlawanan secara pasif.

Conscientiousness Style

Orang-orang dalam kategori ini termasuk pribadi yang menekankan akurasi dan ketelitian. Mereka cenderung menyukai sesuatu yang direncanakan dengan matang dan bersifat menyeluruh. Mereka juga cenderung suka dengan pekerjaan yang mengacu pada prosedur dan standar operasi yang baku. Orang-orang dalam kategori ini adalah pemikir yang kritis dan suka melakukan analisa untuk memastikan akurasi.

Pada sisi lain, karena cenderung terfokus pada keteraturan, pribadi dalam model ini cenderung skeptis terhadap gagasan-gagasan baru yang radikal. Mereka juga agak enggan menerima proses perubahan yang mendadak. Ketika mereka termotivasi secara negative, mereka akan menjadi sinis atau sangat kritis.

Validitas dan Reliabilitas DISC

Predictive Validity. DISC tergolong tinggi yaitu 0.89 dengan SD 0.065. Pearson Product Moment Coefficient Correlation adalah:

1. 0.728 (Dominance)
2. 0.645 (Influence)
3. 0.730 (Steadiness)
4. 0.550 (Compliance)

Tingkat Keakuratan DISC tergolong tinggi yaitu bergerak dalam 83 % sd 95%.

B. Administrasi DISC

Instruksi Spesifik DISC

1. Tidak mengatakan DISC sebagai suatu test tetapi lebih tepat sebagai instrumen atau profil
2. Tidak ada pengertian benar atau salah dalam profile
3. DISC hanya akan valid untuk individu yang normal
4. Hasil DISC bersifat Confidential
5. Waktu penyelesaian 7 menit

Penyajian DISC

1. Tes DISC asli terdiri dari 24 item, dengan waktu yang diperlukan untuk pelaksanaannya adalah 7 menit.
2. Peserta diharuskan mengisi keseluruhan soal sejumlah 24 soal.
3. Dalam tiap kolom ada 4 pernyataan, subyek diminta untuk memilih satu pernyataan yang paling menggambarkan dirinya (Most) dan satu pernyataan yang paling tidak menggambarkan dirinya (Least)
4. Test DISC dapat dilakukan secara tertulis (paper & pencil) dan secara online.
5. Berikan instruksi secara jelas dan hati-hati
6. Berikan contoh pengerjaan
7. Informasikan waktu penyelesaian adalah 7 menit

Contoh soal DISC

No.	P	K	Gambaran Diri
1			Gampangan, Mudah setuju
		x	Percaya, Mudah percaya pada orang
			Petualang, Mengambil resiko
	x		Toleran, Menghormati
No.	P	K	Gambaran Diri
2	x		Lembut suara, Pendiam
		x	Optimistik, Visioner
			Pusat Perhatian, Suka gaul
			Pendamai, Membawa Harmoni

DISC PERSONALITY STYLE ANALYSIS TEST											
Nama			1. Di mana (D) adalah orang di bawah kontrol (D) jika orang lain yang PALING bertanggung jawab di sini								
Jenis Kelamin			2. Berapa (D) orang lain di bawah kontrol (D) jika orang lain yang PALING tidak bertanggung jawab di sini								
Tanggal Tes			1			2			3		
1	X		1	X		1	X		1	X	
2	X		2	X		2	X		2	X	
3	X		3	X		3	X		3	X	
4	X		4	X		4	X		4	X	
5	X		5	X		5	X		5	X	
6	X		6	X		6	X		6	X	
7	X		7	X		7	X		7	X	
8	X		8	X		8	X		8	X	

Cara menjawab yang BENAR

Cara menjawab yang BENAR

DISC PERSONALITY STYLE ANALYSIS TEST											
Nama			1. Di mana (D) adalah orang di bawah kontrol (D) jika orang lain yang PALING bertanggung jawab di sini								
Jenis Kelamin			2. Berapa (D) orang lain di bawah kontrol (D) jika orang lain yang PALING tidak bertanggung jawab di sini								
Tanggal Tes			1			2			3		
1		X	1		X	1		X	1		X
2		X	2		X	2		X	2		X
3		X	3		X	3		X	3		X
4		X	4		X	4		X	4		X
5		X	5		X	5		X	5		X
6		X	6		X	6		X	6		X
7		X	7		X	7		X	7		X
8		X	8		X	8		X	8		X



EVALUASI

Penugasan mahasiswa untuk praktek administrasi tes DISC secara mandiri, lalu mengerjakan tes DISC

MODUL 13

SKORING TES DISC DAN MENGENAL 3 JENIS GRAFIK HASIL TES DISC

Skoring DISC

1. Untuk dapat melakukan skoring DISC, ada lembar skoring yang dapat digunakan. Tes DISC terdiri dari 24 item, namun dalam lembar soal yang sekaligus lembar jawaban tidak tercantum nomer soalnya.
2. Subyek diharapkan memberi jawaban pada setiap item dengan memilih 1 pilihan untuk karakteristik perilaku yang paling menggambarkan diri subyek yaitu pada kolom Most (M) dan 1 pilihan karakteristik perilaku yang paling kurang menggambarkan diri subyek pada kolom Least (L)

Pengecekan Validitas

Profil DISC dikatakan invalid apabila terdapat 3 indikator yaitu:

1. Tiga dari 4 faktor DISC berlawanan antara grafik 1 dan 2
2. Terdapat lebih dari 10 tanda (*/ \pm) pada hasil skoring
3. Adanya pola transisi pada grafik 3

Apabila ada kondisi profil yang invalid maka kemungkinan:

1. Ada indikasi memanipulasi jawaban
2. Kurang pemahaman terhadap butir-butir soal yang ada

Arti grafik dalam DISC

Grafik 1 merefleksikan "MOST", dikenal dengan grafik M. Biasanya kita berpikir lebih mudah tentang diri kita dalam "MOST". Kita tidak mengatakan "Saya kurang suka memberi", tetapi "Saya adalah orang yang sangat hati-hati dengan uang saya". Jadi, gambaran yang terlihat dalam "MOST" memperlihatkan bagaimana kita menginginkan sebuah topeng untuk menjadi seseorang yang sukses.

Grafik 2 adalah gambaran mengenai "LEAST" dan dikenal dengan grafik L. Ini mempresentasikan sejarah perilaku kita karena bila kita berbicara dalam "LEAST"

ini, biasanya didasarkan pada pengalaman masa lalu. Contohnya: “Saya tahu saya bukan seseorang yang murah hati”. Hal ini disebut dengan reaksi krisis grafik yang dapat mendeskripsikan diri kita yang sebenarnya.

Grafik 3 adalah perhitungan total “MOST” dan pengurangan “LEAST”, Grafik ini adalah grafik yang paling penting diantaranya kira kira 70% dari informasi total tentang diri kita berasal dari profil ini. Grafik ini disebut dengan self image, dan paling penting karena didalamnya berisi kesadaran “MOST dan LEAST”.

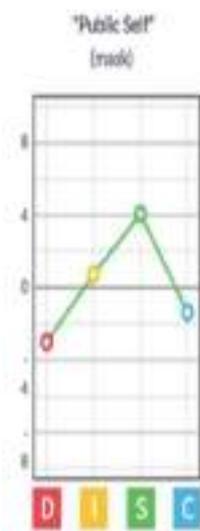
MODUL 14

INTERPRETASI HASIL TES DISC DAN MEMYUSUN LAPORAN DISC

Pada perkuliahan ini mahasiswa akan belajar bagaimana menginterpretasikan hasil tes DISC, dan menuliskannya dalam bentuk laporan psikologis.

Grafik 1

The Mask / public self



Respon terhadap lingkungan/jobdesc

Grafik pertama dalam laporan DISC menunjukkan bagaimana seseorang percaya bahwa mereka diharapkan oleh orang lain untuk berperilaku dalam lingkungan tertentu. Grafik ini bisa sangat berbeda dari Grafik 2 dan 3, atau sangat mirip.

Disebut pula "Topeng" karena mungkin tidak secara akurat mewakili siapa orang itu sebenarnya.

Grafik ini didasarkan pada jawaban "paling suka saya" dalam penilaian DISC seseorang dan memiliki potensi perubahan terbesar. Misalnya, jika Anda menilai seseorang dan melihat mereka memiliki "I" jauh di atas garis tengah pada grafik pertama ini, tetapi di bawah garis tengah pada Grafik 2 dan 3, orang ini mungkin diharapkan lebih ramah/outgoing dan senang bergaul, namun kemungkinan sebenarnya ia lebih berorientasi pada tugas atau pasif.

Grafik 2

The Core / private self



Grafik ini dihasilkan oleh jawaban "paling tidak seperti saya" dalam penilaian DISC, dan sebagian besar mewakili bagaimana perilaku inti seseorang atau bahkan bagaimana seseorang berperilaku di bawah tekanan.

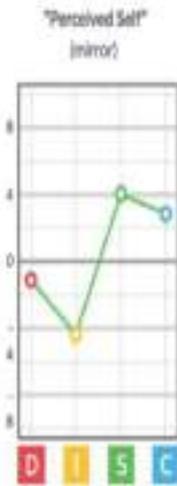
Grafik ini paling kecil kemungkinannya untuk berubah karena menggambarkan respons yang sudah mendarah daging dan dipelajari untuk peristiwa masa lalu dalam kehidupan.

Grafik ini terkadang disebut sebagai grafik stres karena kecenderungan seseorang untuk kembali ke perilaku intinya di bawah tekanan. Misalnya, "S" seseorang mungkin melonjak cukup tinggi dalam grafik ini saat berada di bawah tekanan, menunjukkan preferensi mereka untuk mundur, memperlambat segalanya, dan mengevaluasi situasi sebelum melanjutkan atau membuat keputusan yang terburu-buru.

Respon terhadap stress kerja → ketika kita berada dibawah tekanan

Grafik 3

The Mirror / Perceived self

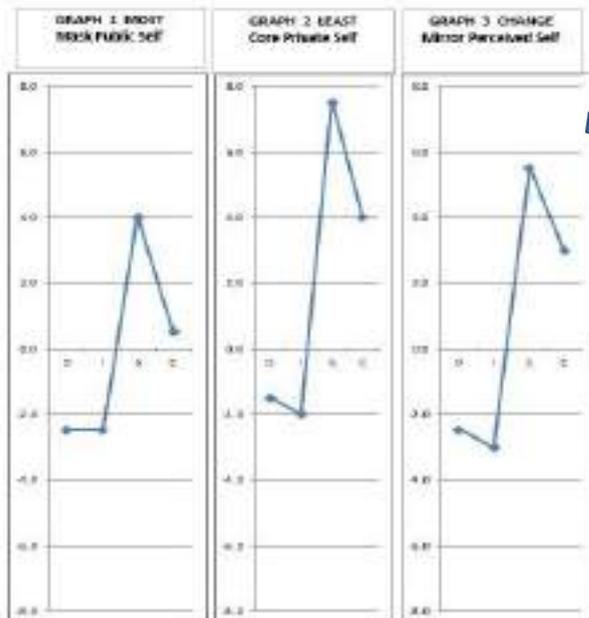


Grafik ketiga adalah rata-rata dari grafik ke-1 dan ke-2, dan paling menggambarkan perilaku alami seseorang. Ini menggabungkan cara seseorang percaya bahwa mereka diharapkan berperilaku dalam situasi atau lingkungan saat ini dengan perilaku inti mereka dari tanggapan masa lalu yang dipelajari.

Grafik ini mewakili persepsi diri orang tersebut dan mewakili bagaimana mereka berkomunikasi dan berperilaku dalam sebagian besar situasi.

Karakter – menunjukkan perilaku “siapa kita” sebenarnya

Respon terhadap diri/self image



Faktor tertinggi di grafik 3 adalah karakter diri anda yang sebenarnya

Tipe SC

Kepribadian Saat di Publik

PEACEMAKER, RESPECTFULL & ACCURATE

- Sulit Beradaptasi
- Anti Kritik
- Pendendam
- Sukar Berubah
- Detail
- Empati
- Memikirkan Dampak ke Orang Lain
- Terlalu Mendalam dalam Berpikir
- Concern ke Data dan Fakta
- Introversi
- Loyal
- 0

Gambarkan Karakter

Kepribadian Saat Mendapat Tekanan

PEACEMAKER, RESPECTFULL & ACCURATE

- Sulit Beradaptasi
- Anti Kritik
- Pendendam
- Sukar Berubah
- Detail
- Empati
- Memikirkan Dampak ke Orang Lain
- Terlalu Mendalam dalam Berpikir
- Concern ke Data dan Fakta
- Introversi
- Loyal
- 0

Kepribadian Asli / Sesungguhnya

PEACEMAKER, RESPECTFULL & ACCURATE

- Sulit Beradaptasi
- Anti Kritik
- Pendendam
- Sukar Berubah
- Detail
- Empati
- Memikirkan Dampak ke Orang Lain
- Terlalu Mendalam dalam Berpikir
- Concern ke Data dan Fakta
- Introversi
- Loyal
- 0

Deskripsi Kepribadian

Ini adalah orang yang baik secara alamiah dan sangat berorientasi detail. Ia peduli dengan orang-orang di sekitarnya dan mempunyai keahlian yang terarah dengan sangat tinggi dalam penyelesaian tugas. Ia mempunyai kemampuan sosial yang dengan hati-hati apabila membuat keputusan untuk melihat bagaimana pada mereka, dan mereka ia terlalu hati-hati. Ada ia merasa seseorang memfatalkan situasi, ia akan memperhatikan kerjanya sehingga dapat mengatasi apa yang sedang berlangsung di sekitarnya.

Job Match :

Office Manager, Supervisor, Person, Chief Clerk, General Administrator, Production Supervisor, Planner, Accountant, Research and Development, Flight Attendant, Engineering (Project Manager, Supervisor, Technician), Computer Programmer, Draftsman, Soft-Services Selling, Doctor, Cashier, Receptionist, Data Entry, Planner, Word Processing, Property Manager, Database Administrator, Health Care, Statistician, Nursing-Administration, Company Secretary, System Analyst, Programmer, Statistician, Accounting-General, Security Specialist.

EVALUASI

Latihan menginterpretasikan hasil tes DISC dan membuat laporan singkat