

# PERILAKU ORGANISASI

Dr. Herminda, SE, MM

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI YAI



# **Pertemuan Keempat**

**Nilai, Sikap dan  
Kepuasan Kerja**

# NLAI (VALUE)

NLAI (value) ; keyakinan dasar bahwa sebuah mode tindakan spesifik atau akhir dari keberadaan lebih diinginkan secara pribadi atau sosial dibandingkan mode tindakan atau akhir keberadaan lawannya atau kebalikannya.

Maksudnya nilai menunjukkan alasan dasar bahwa "cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara sosial dibanding cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang bertlawanan'.

Sistem nilai (value system), sebuah hierarki berdasarkan sebuah peringkat atas nilai-nilai individu dari sisi intensitasnya, atau dapat dikatakan bahwa Sistem nilai merupakan suatu hirarkhi yang didasarkan pada penggolongan nilai-nilai seorang individu menurut intensitas mereka.

Nilai cenderung relatif stabil dan bertahan. Banyak nilai-nilai yang kita pegang dibentuk dari kita kecil, dari orang tua, guru, teman dan lainnya.



# NLAI (VALUE)

Apakah hukuman mati itu benar atau salah?

Beberapa orang mungkin berpendapat benar, dengan alasan itu layak sebagai balasan bagi pelaku kejahatan.

Tapi beberapa orang lainnya memiliki argumentasi untuk mendakinya dgn alasan, tak seorangpun berhak mengakhiri hidup orang lain.

# Pentingnya Nilai

Secara umum nilai mempengaruhi sikap dan perilaku. Misalnya seorang pegawai masuk suatu perusahaan dengan pandangan bahwa pengalokasian imbalan berdasarkan prestasi adalah benar, sedang jika didasarkan pada senioritas adalah salah.

Tentu dapat diramalkan reaksi pegawai tersebut jika mendapati perusahaan tempat ia bergabung lebih menghargai senioritas dari pada prestasi.

Itu akan menjadi sumber ketidakpuasan, yang memicu pegawai tersebut bekerja dengan tidak maksimal.



# Rokeach Value Survey (RVS)

Milton Rokeach menciptakan RVS yang terdiri dari dua kumpulan nilai.

Satu kumpulan disebut : nilai terminal, yang merujuk pada keadaan akhir yang diinginkan seseorang dalam hidupnya, kumpulan lainnya disebut: nilai instrumental, yang merujuk pada perilaku atau cara yang lebih disukai untuk mencapai nilai terminal.

# Terminal Value dalam SDM

Merupakan nilai akhir dari suatu keadaan yang diharapkan atau tujuan yang ingin dicapai oleh orang-orang dalam kehidupannya. Nilai terminal ini meliputi kebahagiaan, kesejahteraan, penghargaan diri, keamanan keluarga, pengakuan, kebebasan, ketenangan batin, kenyamanan, dan lain - lain

## Instrumental

Adalah cara berperilaku yang diyakini, atau sarana bagi seseorang untuk mewujudkan terminal values, meliputi: nilai inisi, sifat permanen, karakteristik pribadi seperti: kerja keras, disiplin, tanggung jawab, inisiatif, kejujuran, kepedulian, ketulusan, kemandirian, keberanian, motivasi, dll

## 18 NILAI TERMINAL DAN INSTRUMENTAL DALAM RUMAH

### NILAI-NILAI TERMINAL

1. Kehidupan yang nyaman (kemakmuran)
2. Kehidupan yang menantang (menstimulasi dan aktif)
3. Peka terhadap pencapaian (kontribusi secara terus menerus)
4. Dunia yang damai (tidak ada perang dan konflik)
5. Dunia yang indah (keindahan alam dan seni)
6. Persamaan (persaudaraan, peluang yang sama untuk semua)
7. Keamanan keluarga (menjaga orang-orang tercinta)
8. Kebebasan (kemerdekaan, bebas memilih)
9. Kebahagiaan (kepuasan)
10. Keselarasan batin (bebas dari konflik batin)
11. Cinta yang dewasa (keintiman seksual dan spiritual)
12. Keamanan nasional (perlindungan dari serangan)
13. Kesenangan (kehidupan yang menyenangkan dan memanfaatkan waktu luang)
14. Keselamatan (kehidupan yang aman dan abadi)
15. Hormat diri (harga diri)
16. Pengakuan sosial (rasa hormat, kekaguman)
17. Persahabatan sejati (perkawanan dekat)
18. Kebijaksanaan (pemahaman yang matang akan kehidupan)

### NILAI-NILAI INSTRUMENTAL

1. Ambisius (kerja keras, punya cita)
2. Berpikir luas (berfikiran terbuka)
3. Cakap (kompeten, efisien)
4. Riang (senang hati, bergembira)
5. Bersih (rapi, teratur)
6. Berani (mempertahankan keyakinan)
7. Pemaaf (bersedia memaafkan orang lain)
8. Suka menolong (bekerja untuk kesejahteraan orang lain)
9. Jujur (tulus, mengatakan yang sebenarnya)
10. Imajinatif (berani, kreatif)
11. Merdeka (percaya diri, sanggup memenuhi kebutuhan diri sendiri)
12. Intelektual (cerdas, reflektif)
13. Logis (konsisten, rasional)
14. Penuh kasih (kasih sayang, lembut)
15. Patuh (menurut, hormat)
16. Sopan (sopan santun, bersikap baik)
17. Bertanggung jawab (bisa dipercaya, bisa diandalkan)
18. Bisa mengendalikan diri sendiri (tenang, disiplin diri)



# Sikap dan Kepuasan Kerja

Sikap (*attitude*) adalah; pernyataan-pernyataan evaluative mengenai objek, orang atau peristiwa atau bisa juga sikap adalah reaksi hasil evaluatif – baik menyenangkan atau tidak, mengenai objek, orang, atau peristiwa (Robbin)

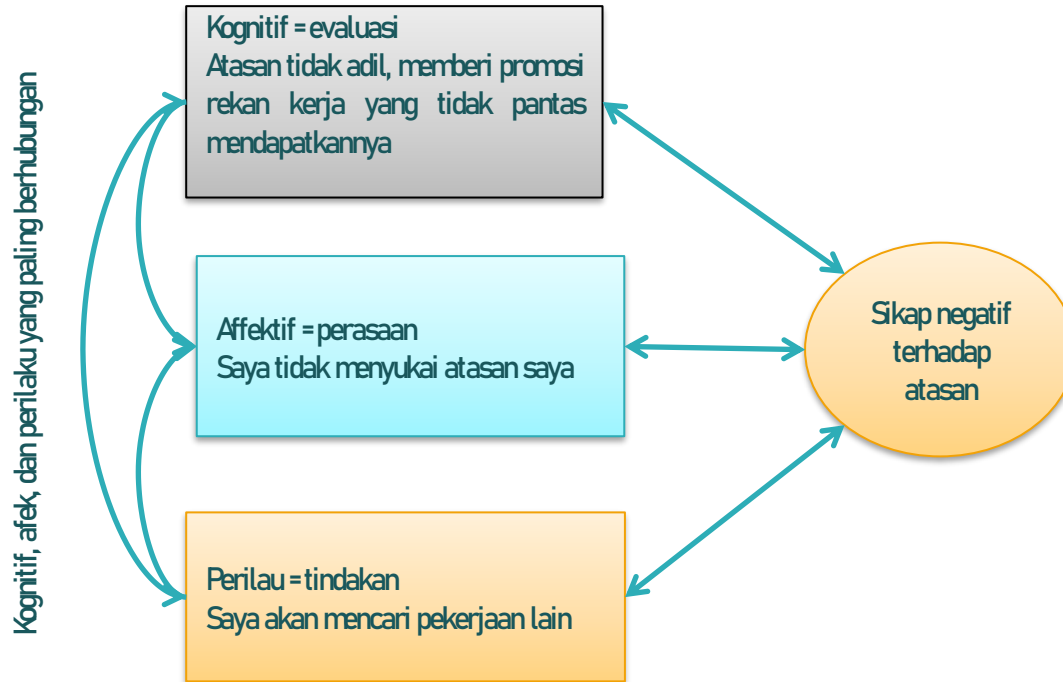
Komponen sikap ada 3 sbb ;

1. **Komponen kognitif**, deskripsi dari keyakinan tentang suatu hal, misal: “gajiku rendah”
2. **Komponen affektif**, segmen emosional dari sikap yang direfleksikan dengan amarah, akibat gaji yang rendah
3. **Komponen perilaku**, menjelaskan maksud berperilaku dgn cara tertentu, misal: “saya akan mencari pekerjaan lain”



S  
i  
k  
a  
p

## Komponen-Komponen Suatu Sikap



S  
i  
k  
a  
p

# Apakah perilaku selalu mengikuti sikap?

Sikap menentukan apa yang akan dilakukan (perilaku) – sangat logis jika pekerja mencoba menghindari tugas yang tidak disukainya.

Adakalanya perilaku tidak sejalan dengan sikap, disebut disonansi kognitif

Ketidaksesuaian ini menimbulkan ketidak nyamanan, perlu usaha untuk menguranginya melalui perubahan sikap atau perilaku. Antara lain dengan mengubah apa yang kita katakan agar sesuai dengan apa yang kita perbuat.

Sebuah studi (terbaru) menemukan bahwa pekerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya dan menantang secara emosional akan mengalami perubahan sikap setelah berbagi pengalaman dengan rekan kerjanya.

Berbagi pengalaman dengan rekan kerja dapat membantu pekerja menyesuaikan sikap dengan perilakunya (di masa yang datang)



# 3 FAKTOR YANG MEMINIMALISIR DISONANSI SIKAP DAN PERILAKU

Pengurangan disonansi tergantung 3 faktor, yaitu: tingkat **kepentingan dan keyakinan**, dan tingkat **imbalan**

Tingkat kepentingan dan keyakinan: Kita akan lebih termotivasi mengurangi disonansi saat sikap tersebut dirasa penting atau saat kita yakin bahwa disonansi tersebut dapat kita kendalikan.

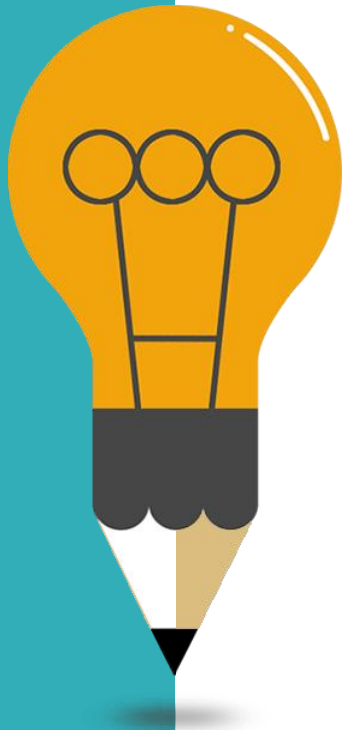
Tingkat Imbalan: Selanjutnya imbalan yang tinggi dapat menurunkan disonansi jika disertai sesuatu yang baik, seperti mendapatkan kenaikan gaji lebih dari yang diharapkan.



# Variabel Moderasi

Variabel yg paling kuat mempengaruhi hubungan sikap dan perilaku adalah: tingkat kepentingan, korespondensi, aksesibilitas, tekanan sosial, dan tingkat pengalaman;

1. Tingkat kepentingan: bergantung pada nilai2 fundamental yg kita miliki, minat2 pribadi, identifikasi dgn individu atau kelompok yang kita hargai
2. Korespondensi: Sikap2 spesifik cenderung memprediksi perilaku2 spesifik, demikian pula sikap2 umum cenderung memprediksi perilaku2 umum  
Misal: menanyai seseorang mengenai niatnya bertahan dalam organisasi 6 bulan ke depan mungkin dapat memprediksi tingkat turnover organisasi  
Disisi lain kepuasan kerja secara keseluruhan akan mampu memprediksi perilaku umum seperti tingkat partisipasi atau motivasi untuk berkontribusi bagi kepentingan organisasi
3. Aksesibilitas: sikap yg mudah diingat lebih dapat mempredikasi perilaku kita, semakin sering kita menyatakan sikap terhadap suatu subjek, semakin mungkin kita mengingatnya, dan semakin mungkin ia membentuk perilaku kita.
4. Tekanan sosial: ketidak sesuaian sikap dan perilaku sering terjadi saat tekanan sosial untuk berperilaku tertentu memiliki kekuatan yg luar biasa, seperti banyak terjadi pada organisasi.
5. Pengalaman pribadi: hubungan sikap dan perilaku semakin kuat jika merujuk pada pengalaman pribadi yang kita alami



## Sikap – sikap Kerja Utama

# Kepuasan Kerja (Job satisfaction)

Adalah perasaan positif pekerja tentang pekerjaannya, yang muncul berdasar evaluasi atas berbagai karakteristik yang mempengaruhinya.

Karakteristik dimaksud mencakup: kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik

Pekerja dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sebaliknya pekerja dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif mengenai pekerjaannya.

## Keterlibatan Kerja (Job Involvement)

Adalah ukuran sampai tingkat mana pekerja mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya.

Pekerja dengan keterlibatan kerja tinggi, menganggap hasil kerjanya sebagai cermin nilai diri mereka.



## Pemberdayaan Psikologis

Adalah tingkat kepercayaan diri pekerja - merasa berarti bagi organisasi dan lingkungannya, mencakup: kompetensi, hasil pekerjaan, dan otonomi yang dimilikinya.

Satu studi tentang kepemimpinan di rumah sakit Singapura menemukan para pemimpin yang memberdayakan pekerjanya - melalui pelibatan dalam keputusan, membuat mereka merasa penting, dan berdampak pada tumbuhnya semangat melakukan hal terbaik.

## Perilaku Kewargaan Organisasi

Level tertinggi dari keterlibatan kerja dan pemberdayaan psikologis berhubungan dengan sikap kewargaan organisasi atau OCB, yaitu kesadaran untuk melakukan sesuatu (kebaikan) meski tidak terkait syarat formal namun berkontribusi pada lingkungan psikologi dan sosial tempat kerja dan pencapaian tujuan organisasi



## Komitmen organisasi

Yaitu sampai tingkat mana pekerja mengidentifikasi diri pada organisasi beserta tujuan dan kepentingannya. Pekerja yang berkomitmen pada organisasi akan tetap mengikat diri dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Hasil studi menemukan adanya hubungan sederhana antara komitmen organisasi dan produktivitas kerja.

Hasil studi lain menemukan hubungan kuat antara komitmen organisasi dan kinerja bagi pegawai baru, namun bagi pegawai berpengalaman dengan kompetensi tinggi hubungan itu bersifat lemah.

Hasil studi lainnya mengindikasikan pekerja yang merasa organisasi tidak memenuhi janjinya akan mengurangi komitmennya, yang dapat berujung pada turunnya produktivitas dan kreatifitas dalam pekerjaan mereka.

Untuk keterlibatan kerja, hasil riset menyimpulkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi dan absensi maupun *turnover*.

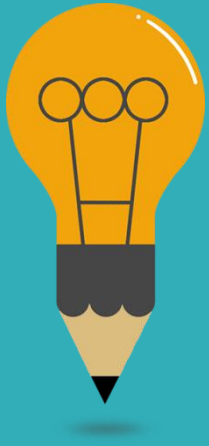
Hasil kajian teoritis menjelaskan hubungan negatif komitmen dengan *turnover*; sekalipun mereka tidak puas, hal ini karena adanya kesetiaan pada organisasi.

## Dukungan Organisasi yang dirasakan

Yaitu sampai tingkat mana pekerja merasakan bahwa organisasi memperhitungkan kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan dan kesulitan yang dialami

Hasil studi menjelaskan: pekerja akan merasakan dukungan organisasi saat imbalan yang mereka terima cukup adil dan saat atasan bersikap supportif.

Pekerja dengan POS yang kuat cenderung memiliki tingkat OCB yang tinggi, tingkat keterlambatan yang rendah dan tingkat pelayanan yang lebih baik



# Keterikatan Pekerja

Yaitu sampai tingkat mana pekerja merasa terikat, puas, dan bangga terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Suatu studi pd hampir 8000 unit bisnis di 36 perusahaan menemukan bahwa pd unit perusahaan yang memiliki keterikatan tinggi dari para pekerjanya – menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan dan profit yg lebih tinggi, lebih produktif, serta tingkat *turnover* dan kecelakaan kerja yg lebih rendah

Temuan ini menyimpulkan keterikatan pekerja menjadi sesuatu yang berlaku di banyak organisasi bisnis. Namun demikian terdapat perdebatan faktor2 apa saja yg menciptakan keterikatan pekerja.

Pada satu hasil studi, ditemukan dua alasan tertinggi: (1) memiliki manajer yang baik yang membuat mereka nyaman (2) merasa diapresiasi oleh atasannya.

Namun hasil studi lainnya menemukan dua alasan berbeda: (1) rekan kerja yg saling mendukung dan menghargai (2) kepedulian pada perkembangan karier



# Mengukur Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif pekerja mengenai pekerjaannya, berdasar evaluasi atas berbagai karakteristik yang mempengaruhinya.

Pekerjaan bukanlah sekedar mengacak kertas, menulis kode program, melayani pelanggan, atau mengendarai truk.

Pekerjaan membutuhkan interaksi dgn rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, bahkan tidak jarang kita berada di lingkungan yg kurang nyaman, dsb.

Penilaian seseorang atas pekerjaannya merupakan penjumlahan kompleks dari banyak elemen berbeda.

Permasalahannya bagaimana kita mengukurnya?

# Bagaimana mengukur kepuasan kerja

Dua pendekatan populer,

1. Metode peringkat global tunggal, menggunakan instrument kuesioner, yang meminta respon atas pertanyaan: “seberapa puas seseorang dengan pekerjaannya?” dengan pilihan jawaban tersedia 1- 5, dari sangat puas hingga sangat tidak puas
2. Metode penjumlahan aspek2 pekerjaan, dengan mengidentifikasi elemen2 kunci pekerjaan, seperti: sifat pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, hubungan dg atasan, hubungan dg rekan kerja. dimana responden diminta membuat pemeringkatan 1-5, dan menjumlahkannya untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan

## Tingkat Kepuasan Kerja Rata-Rata Berdasarkan Beberapa Aspek



# Sebab - sebab Kepuasan Kerja

Apa yang membuat seseorang menyukai pekerjaan Anda?

1. Adanya rekan kerja yang mendukung, pekerjaan yang menarik, pelatihan, keragaman, kemadirian, dan kendali telah memuaskan banyak pekerja
2. Suatu studi terbaru di Eropa mengindikasikan kepuasan kerja berkorelasi positif dgn kebahagiaan, sikap, dan pengalaman, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dgn rekan kerja di luar tempat kerja
3. Bagaimana dg gaji? Untuk orang2 miskin atau orang2 di negara miskin gaji benar-benar berkorelasi positif dg kepuasan kerja dan kebahagiaan keseluruhan.
4. Namun saat seseorang telah mencapai suatu level hidup yg nyaman (di USA kira \$40.000 pertahun, tergantung wilayah dan ukuran keluarga ), korelasi antara gaji dan kepuasan kerja menyusut secara virtual
5. Artinya tidak terdapat perbedaan nyata tingkat kepuasan orang yang memiliki penghasilan \$80.000 per tahun dengan yang berpenghasilan \$40.000 per tahun
6. Uang sungguh memotivasi orang, namun apa yang me-motivasi kita tidak harus sama dengan apa yg membuat kita bahagia
7. Kepuasan kerja tidak hanya menyangkut kondisi pekerjaan. Kepribadian juga memainkan peranan penting.
8. Suatu studi menunjukkan bahwa orang yang memiliki evaluasi inti diri (*core self evaluation - CSE*) positif – yang percaya pada nilai dan kompetensi dasar mereka – lebih puas dengan pekerjaannya dibanding mereka dgn CSE negatif .



# Dampak pekerja yang puas dan tidak puas terhadap tempat kerja

## Apa yang terjadi saat pekerja tidak menyukai pekerjaannya

Satu model teoritis – mengilustrasikan empat respons ketidakpuasan yang membedakan dua dimensi: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, sbb:

**Aktif-Konstruktif: SUARA**, respon ini mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dgn atasan, dan mengambil bentuk aktivitas serikat

**Aktif-Destruktif: KELUAR**, respon ini mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi. Para peneliti menemukan dampak pengunduran diri dan perputaran pegawai terhadap total kerugian atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik positif dari pegawai ybs

**Pasif-Konstruktif: KESETIAAN**, respon ini berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk membela organisasi saat menghadapi kritik eksternal, dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar dimasa yang akan datang

**Pasif-Destruktif: PENGABAIAN**, respon ini secara pasif membiarkan kondisi-kondisi tersebut memburuk, termasuk absen dan keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan meningkatnya kesalahan.





## Respon-respons atas ketidakpuasan

	KONSTRUKTIF	DESTRUKTIF
AKTIF	SUARA	KELUAR
PASIF	KESETIAAN	PENGABAIAN

