

## Materi Pertemuan 2

### A. Dasar-dasar Perilaku Individu

Menurut David A. Nadler (1970) sebagaimana dikemukakan oleh Anoraga (1995:54) dan Thoha (2007:33) bahwa perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari **integrasi antara person** atau individu dengan **lingkungannya**. Sebagai gambaran dari pemahaman ungkapan ini, misalnya seorang tukang parkir yang melayani memparkir mobil, seorang tukang pos yang menyampaikan surat-surat ke alamat, seorang karyawan asuransi yang datang ke rumah menawarkan jasa asuransinya, seorang perawat di rumah sakit, dan juga seorang manajer di kantor yang membuat keputusan. Berbagai karakter yang diperlihatkan oleh individu sesuai dengan jabatannya tentunya akan berbeda-beda. Dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

Karakter yang dibawah individu ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dimiliki organisasi antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (reward system), sistem pengendalian dan lain sebagainya.

Jikalau karakteristik individu terintegrasi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi. Ungkapan pengertian dia atas dapat dirumuskan dengan formula sebagai berikut:

$$P = F (I, L)$$

Keterangan:

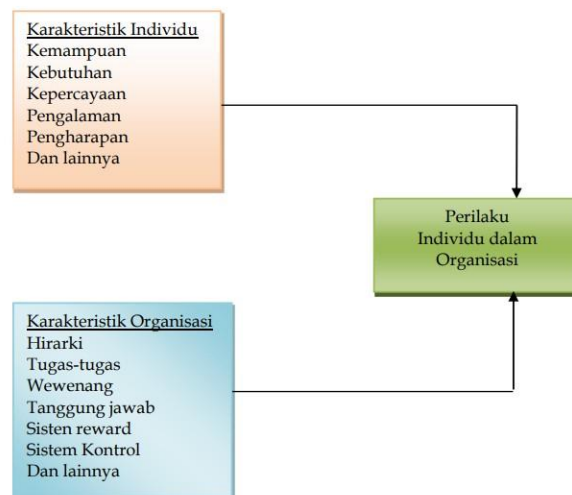
P: Perilaku

F: Fungsi

I: Individu

L: Lingkungan.

Model Perilaku Organisasi



## B. Sifat-sifat Individu dalam Organisasi

Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ialah dengan menganalisa kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian daripadanya. Prinsip-prinsip dasar itu sebagaimana dikemukakan oleh Thoha, (2007:36) sebagai berikut:

1. Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama
2. Manusia memiliki kebutuhan yang berbeda
3. Manusia berpikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak
4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya
5. Seseorang itu memiliki reaksi senang ataupun tidak senang

**Rumus mengatakan kinerja = kemampuan + motivasi**

Empat faktor yang berpengaruh pada perilaku individu adalah motivasi, kemampuan, peran, dan situasional (*motivation, ability, role perceptions, and situational* /MARS). (Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill, 2010, h.34).

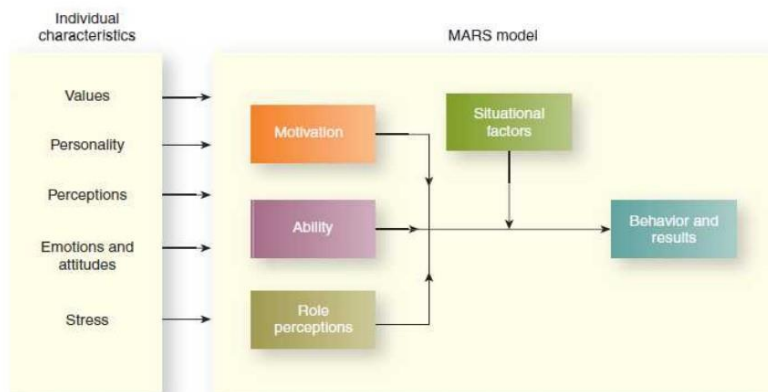
1. **Motivasi (*motivation*)**: kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah intensitas dan ketekunan perilaku. Motivasi adalah tujuan-darahkan, motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan perilaku mereka yang sebenarnya. Maka arah, intensitas dan ketekunan adalah kognitif (pikiran) dan kondisi emosional yang secara langsung menyebabkan kita untuk bergerak.

2. **Kemampuan (*abilities*)**: personal dapat juga membuat perbedaan dalam perilaku dan kinerja seseorang, kemampuan mencakup bakat alami dan kemampuan belajar yang dibutuhkan dalam menyelesaikan setiap tugas, bakat alami membantu seseorang mempelajari tugas secara spesifik sehingga lebih cepat dan lebih baik, seseorang secara fisik dan mental juga dipengaruhi oleh bakat, demikian juga untuk mendapatkan kemampuan dan keterampilan, dengan bakat seorang individu dapat belajar lebih cepat dan berpotensi mencapai kinerja

3. **Persepsi peran (*role perceptions*)**: sejauh mana orang memahami tugas/ pekerjaan (peran) yang ditugaskan atau yang diharapkan dari mereka. Persepsi peran memiliki **tiga komponen**; pertama, karyawan memiliki **akurasi dalam memahami tugas-tugas** mereka ketika memiliki persepsi peran. kedua, orang-orang memiliki persepsi peran yang akurat mereka akan **memahami prioritas** dari berbagai tugas dan mampu ekspektasi kinerja. ketiga, persepsi peran membantu **memahami perilaku yang disukai atau prosedur** untuk mencapai tugas yang diberikan.

4. **Faktor situasional (*situational factors*)**: mencakup semua kondisi luar kontrol langsung karyawan yang membatasi atau memfasilitasi perilaku dan kinerja. Beberapa faktor situasi seperti **preferensi konsumen dan kondisi ekonomi berasal dari lingkungan eksternal**.

MARS tergambar sebagai berikut:



## **Variabel yang memengaruhi perilaku individu**

Pemahaman akan perilaku individu yang lain merupakan syarat untuk menjadai manajer yang efektif, kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu, maka manajer/pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang faktor-faktor penentu kinerja individu. Robbins mengatakan perilaku personal dapat dilihat dari karakteristik-karakteristik biografis, seperti: usia, jenis kelamin, dan status perkawinan.

### **1. Usia :**

Terdapat tiga alasan mengapa usia berkontribusi atas kinerja personal, yaitu:

- a. Ada keyakinan bahwa kinerja merosot seiring meningkatnya usia
- b. Realita bahwa angkatan kerja telah menginjak usia lanjut
- c. Terdapat UU di Amerika Serikat yang menyatakan bahwa dengan maksud dan tujuan apapun, melarang pemerintah pensiun, karena sebagian besar pekerja dewasa ini tidak lagi harus pensiun pada usia 70 tahun.

Menurut Robin Stephen, persepsi terhadap pekerja yang sudah tua adalah sebagai bukti yang menunjukkan bahwa para majikan mempunyai perasaan yang campur aduk. Mereka melihat sejumlah kualitas positif yang dibawa orang tua kedalam pekerjaan mereka: khususnya, pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu. Semakin tuanya pekerja, maka akan semakin kecil pekerja berhenti dari pekerjaan. Karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan tingkat upah yang lebih tinggi kepadamereka, liburan ditanggung perusahaan dan tunjangan pensiun yang lebih menarik. Namun pekerja-pekerja tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Usia juga dapat memengaruhi produktivitas, karena terdapat satu keyakinan meluas bahwa produktivitas akan mengalami penurunan seiring dengan bertambahnya usia seseorang.

### **2. Jenis Kelamin**

Hanya sedikit perbedaan antara pria dan wanita yang akan memengaruhi kinerja kerja mereka Hasil-hasil penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan berkemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memiliki harapan atas keberhasilan. Sedangkan persamaan antara wanita dan pria adalah dalam hal kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas (kecenderungan pemimpin untuk membangun hubungan menyenangkan), atau kemampuan belajar. Namun hasil riset yang dilakukan di Amerika Utara dan budayanya secara historis menempatkan wanita lebih memiliki tanggung jawab pada rumah tangga dan keluarga.

### **3. Status Perkawinan**

Tidak terdapat cukup banyak hasil penelitian yang menarik kesimpulan tentang dampak status perkawinan. Akan tetapi hasil riset secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih rendah tingkat keabsenannya, rendah tingkat pengunduran diri (keluar), dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang tidak menikah.

### **4. Masa Kerja**

Masa kerja merupakan variabel penjelas tunggal yang paling penting. Riset yang menghubungkan masa kerja dan tingkat ketidak hadirannya sangatlah tegas. Secara konsisten penelitian-penelitian menunjukkan bahwa senioritas negatif dengan tingkat ketidak hadirannya. Faktanya, dalam hal frekuensi ke tidak hadirannya maupun dalam total hari yang hilang pada saat bekerja lebih rendah. Masa kerja juga merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan ia mengundurkan diri. Masa kerja konsisten

dengan penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku masa lalu merupakan indikator peramalan terbaik untuk memperkirakan perilaku masa depan

## **5. Kemampuan**

Kemampuan merujuk ke kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan personal secara keseluruhan, hakikatnya tersusun dari dua faktor yaitu: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

5. Kemampuan Intelektual: kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Secara umum ada tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual; Kemampuan berhitung, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan daya ingat
6. Kemampuan Fisik: Kemampuan fisik bermakna penting bagi keberhasilan menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih standar. Seperti, pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan fisik, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan

## **C. Nilai, Sikap dan kepuasan Kerja serta penerapan motivasi dasar dan organisasi**

### **1. Nilai**

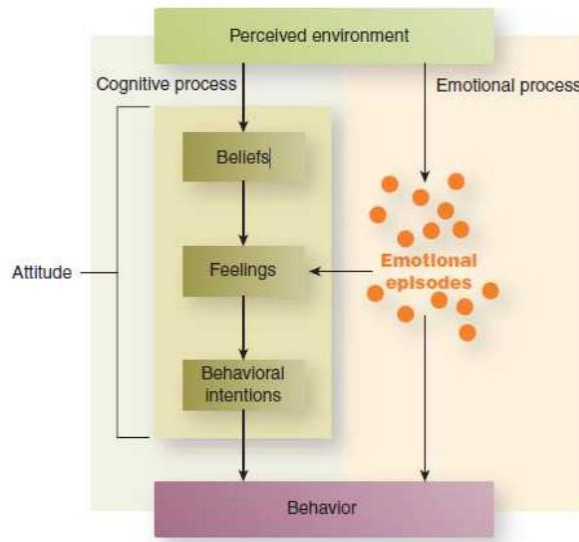
Maierhofer, Kabanoff, and Griffin (2002) mengatakan nilai sebagai konsepsi baik dan buruk yang cenderung membawa banyak emosi. Melekat juga ide-ide dan pola-pola perilaku tertentu, dan menimbulkan perilaku yang konsisten dengan nilai- nilaijuga. Nilai mencerminkan keyakinan-keyakinan dasar bahwa bentuk khusus perilaku atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih dipilih dibandingkan dengan bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan perlawanan atau kebalikan. Nilai juga mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan- gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai-nilai itu sendiri bersifat tanpa wujud sebab itu dinyatakan dalam bentuk semantik (kata-kata). Nilai pada umumnya mempengaruhi sikap dan perilaku.

### **2. Sikap**

Sikap merupakan cerminan dari efek budaya yang ada pada individu. Sikap didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan, mengekspresikan perasaan personal dan mempengaruhi perilaku mereka. Sikap adalah perasaan positif atau negatif tentang benda, orang, atau peristiwa. Langton & Robbins dalam *Fundamental Organizational Behavioral* menyatakan bahwa sikap mewakili sekelompok kepercayaan, penilaian perasaan, dan tujuan perilaku terhadap seseorang, objek, atau peristiwa (disebut objek sikap). Sikap adalah penilaian, sedangkan emosi pengalaman. Dengan kata lain, sikap melibatkan penalaran logis sadar, sedangkan emosi beroperasi sebagai peristiwa, biasanya tanpa kesadaran kita.

Sikap merupakan bagian intrinsik dari kepribadian seseorang, beberapa teori mencoba untuk menjelaskan pembentukan dan perubahan sikap. Salah satu teori tersebut mengusulkan bahwa orang-orang "mencari kesesuaian antara keyakinan dan perasaan mereka terhadap benda-benda" dan menunjukkan bahwa modifikasi sikap tergantung pada perubahan baik perasaan atau keyakinan. McShane dan Glinow menggambarkan sikap dalam tiga komponen kognitif, yaitu: keyakinan, perasaan, dan niat perilaku. Pengaruh sikap yang dimaksudkan bahwa efek sebagai bentuk emosional, atau "perasaan," berupa komponen sikap yang dipelajari dari orang tua, guru, dan anggota kelompok teman sebaya. Kognisi sebagai komponen kognitif dari sikap yang terdiri dari persepsi, pendapat, dan keyakinan mengacu pada proses berpikir dengan penekanan khusus pada rasionalitas dan logika. Sebagai elemen penting dari kognisi adalah keyakinan evaluatif yang dipegang oleh seseorang, keyakinan sebagai wujud tayangan menguntungkan atau tidak menguntungkan seseorang terhadap suatu objek. Sedangkan perilaku

mengacu pada sikap niat seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau sesuatu dengan cara tertentu (misalnya, ramah, hangat, agresif, bermusuhan, atau apatis). Tiga komponen kognitif sesungguhnya tidak jauh berbeda, ketiga komponen kognitif dapat digambarkan sebagai berikut:



### 3. Kepuasan Kerja

Locke memberikan definisi kepuasan kerja sebagai bentuk keterlibatan kognitif, afektif, dan reaksi atau sikap evaluatif dan menyatakan itu adalah keadaan emosi menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Juga dapat dikatakan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi dari karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Gibson dkk mengatakan Kepuasan kerja adalah sikap bahwa individu memiliki pekerjaan mereka. Sikap ini sebagai hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisor, kebijakan, dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan.

Gibson dan kawan-kawan mengatakan lima karakter kepuasan kerja: 1. Gaji/Upah, Jumlah yang diterima dan dirasakan adanya keadilan dalam pembayaran. 2. Pekerjaan, Sejauh mana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab. 3. Peluang Promosi, ketersediaan kesempatan untuk meningkatkan karir. 4. Supervisor, kemampuan supervisor dalam menunjukkan minat dan kepedulian terhadap karyawan. 5. Rekan kerja, sejauh mana rekan kerja ramah, kompeten, dan mendukung.

#### D. Motifasi

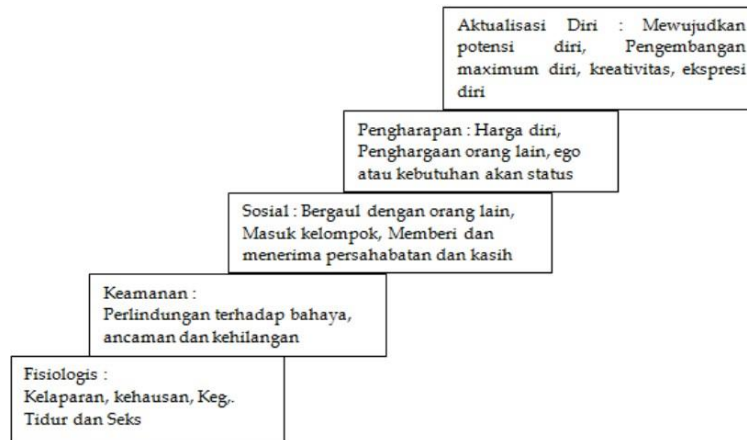
Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkannya untuk dilakukan. Prinsip itu tidak menutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya (Nawawi, 2000:351).

#### Teori Motivasi

Ada enam teori motivasi yakni: 1) Teori kebutuhan (Need) dari Abraham Maslow. 2) Teori dua faktor dari Frederic Herzberg. 3) Teori prestasi (Achievement) dari David McClland 4) Teori penguatan (Reinforcement). 5) Teori harapan (Expectetensy). 6) Teori tujuan sebagai motivasi.

### 1. Teori Kebutuhan dari Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, bahwa kebutuhan tersebut terdiri dari Kebutuhan Fisik, Kebutuhn Psikologi, dan Kebutuhan Spritual. Dalam teori ini kebutuhan di artikan sebagai kekuatan/tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak berfungsi untuk kehilangan kekuatan dalam memotivasi kegiatan, sampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan baru yang mungkin saja sama dengan sebelumnya. Untuk jelaskanya dapat dilihat dalam ilustrasi gambar Hierarki Kebutuhan Maslow.



Maslow dalam teorinya mengetengahkan tingkatan (herarchi) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam motivasi seorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan termasuk juga yang disebut bekerja. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status/kekuasaan dan kebutuhan aktualisasi diri (Sigit, 2003, 46). Maslow tidak mempersoalkan kebutuhan spritual, yang sebenarnya cukup penting/dominan perannya sebagai motivasi, terutama dilingkungan pemeluk suatu agama/kepercayaan pada Tuhan Yang Maha Esa.

### 2. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (achievement), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.

b. Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (hygiene factors). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi diperusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

Dalam implementasinya di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan/ mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satu diantaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

### **3. Teori Prestasi (Achievement) dari Mc Clelland**

Teori ini mengklasifikasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Artinya bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain (Thoha, 2003: 234). Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (motivator) dalam melaksanakan pekerjaan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut:

a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk ini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.

b. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang beresiko lunak (moderat). Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

c. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.

d. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

### **4. Teori Penguatan (Reinforcement)**

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut "Hukum Ganjaran (*Law of Effect*)". Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan. Demikian pula sebaiknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan, karena cenderung tidak diulangi, bahkan duhindari.

Berdasarkan uraian diatas jelas bahwa penguatan (*reinforcement*) pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula bersifat nonmaterial. Ganjaran berarti juga memberi insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut "teori insentif". Disamping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara perangsang dan respons (*Stimulus – Respons* atau *S-R Bond*). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu persyaratan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tetap. Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebagai suatu persyaratan, akan mendapat respons yang sama atau respons yang diulang sehingga sering terjadi meskipun perangsangnya tidak ada tetapi persyaratannya di munculkan, maka respon yang sama akan di lakukan. Sehubungan dengan itu teori ini di sebut juga teori "operasional bersyarat".

## 5. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: terhadap hubungan yang erat antara pengertian seorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin di perolehnya sebagai harapan. Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan yang karena terarah untuk mencapai suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai suatu yang di inginkan di sebut "usaha". Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang di sebut bekerja, pada dasarnya di dorong oleh harapan tertentu. Usaha yang dapat di lakukan pekerja sebagai individu di pengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang di milikinya, yang di wujudkan berupa keterampilan/keahlian dalam bekerja. Berdasarkan hal tadi akan memperoleh hasil, yang sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat di lakukan sebagai berikut:

a. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaannya, di hubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang di milikinya.

b. Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang di milikinya.

c. Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan dalam bekerja, dalam meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

## 6. Teori Tujuan sebagai Motivasi

Setiap pekerja yang memahami dan menerima dan menerima tujuan organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti ini tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.

Implementasi dari teori ini di lingkungan suatu perusahaan dapat di wujudkan sebagai berikut:

a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci, agar mudah di pahami para pekerja. Untuk itu para manajer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak di capai.

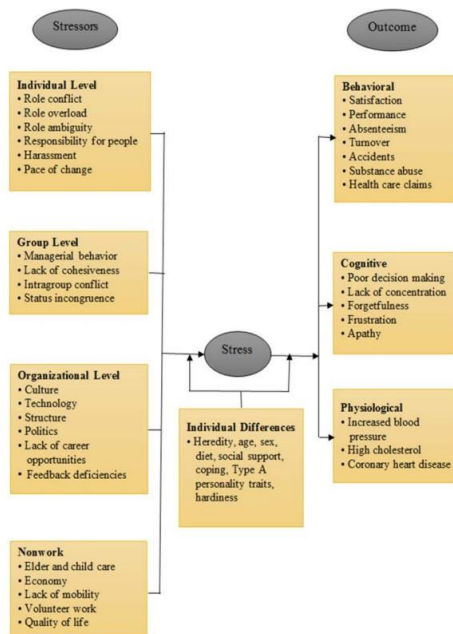
b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.

c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

## E. Tekanan Stress Individu

*Stress as an adaptive response, mediated by individual differences, that is a consequence of any action, situation, or event that places special demands on a person (Gibson, et.al, 2012:195).*

(Stres sebagai suatu tanggapan penyesuaian, yang dimediasi oleh perbedaan-perbedaan individual, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau bahkan peristiwa yang menetapkan permintaan khusus kepada seseorang).



Pada gambar di atas, penyebab stres (*stressors*) di tempat kerja bersumber dari: individu, kelompok, organisasi, maupun faktor di luar lingkungan kerja. Selanjutnya stress berdampak pada (outcome) perilaku, kognitif, dan psikologis akan tetapi dampaknya tidak secara langsung melainkan dimoderasi oleh faktor perbedaan-perbedaan individual (*individual differences*), seperti keturunan, umur, jenis kelamin, dukungan sosial, dan kepribadian. Maksudnya kemampuan setiap individu dalam menghadapi stres di tempat kerja sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Stress pada hakekatnya tidak selalu buruk atau negative, melainkan juga memiliki sisi positif. Sebagai contoh dampak stress pada kinerja, pada saat stress rendah atau tidak ada stress, orang pada umumnya bekerja pada tingkat kinerja yang dicapainya saat itu. Jadi tidak ada dorongan untuk berkinerja lebih dari yang dilakukan selama ini.

Beberapa hasil studi menemukan bahwa stress pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat menunjukkan bahwa karyawan termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya. Dalam hal ini stress pada tingkat tertentu bertindak sebagai stimulus atau dorongan untuk bertindak. Ketika stress meningkat sampai pada tingkat yang tinggi maka kinerja menurun secara mencolok. Kondisi ini terjadi karena orang akan lebih banyak menggunakan tenaganya maupun pikirannya untuk melawan stress dibanding untuk melakukan pekerjaan.

### 1. Penyebab Stress Individu

Penyebab stress yang berasal dari individu seperti konflik peran (*role conflict*). Konflik peran terjadi manakala seseorang diperhadapkan untuk memenuhi harapan-harapan tentang pekerjaan dan juga memenuhi harapan-harapan dari pekerjaan yang lain. Karyawan yang mengalami konflik menunjukkan kepuasan kerja yang lebih rendah dan ketegangan yang berkaitan dengan kerja yang lebih tinggi. Setiap karyawan pasti sudah pernah mengalami apa yang disebut beban kerja berlebihan (*overload*). Beban kerja berlebihan ada dua tipe yang berbeda, yakni kualitatif dan kuantitatif. Beban kerja berlebihan yang sifatnya kualitatif terjadi manakala individu merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka atau standar hasil yang dituntut terlalu tinggi. Di sisi lain, jika individu terlalu banyak mengerjakan sesuatu atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan

merupakan beban kerja berlebihan yang sifatnya kuantitatif. Beban kerja berlebihan dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan meningkatnya angka absensi.

## **2. Dampak Stress**

Dampak dari stres banyak dan bervariasi, diantaranya bisa berdampak positif, seperti memotivasi diri, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipun demikian, banyak efek stres yang mengganggu dan secara potensial berbahaya. Stres dapat berpengaruh pada perilaku kerja seperti tingkat kepuasan kerja, tingkat kinerja, ketidakhadiran, dan perputaran karyawan.

Stres kerja yang memiliki dampak positif yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Stres kerja karyawan yang berdampak positif terhadap organisasi, antara lain:

a. Memiliki motivasi kerja yang tinggi. Stres kerja yang dialami karyawan menjadi motivator, penggerak dan pemicu kinerja di masa selanjutnya.

b. Rangsangan untuk bekerja keras, dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik dan memiliki tujuan karir yang lebih panjang,

c. Memiliki kebutuhan berprestasi yang lebih kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target atau tugas sebagai tantangan (*challenge*), bukan sebagai tekanan.

Beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa menurunnya tingkat produktivitas karyawan yang selanjutnya bisa berdampak pada kurang efektifnya organisasi, masalah kepuasan kerja karyawan, dan meningkatnya ketidakhadiran.

## **3. Mengelola Stress**

Stress dapat menimbulkan dampak positif atau negative, sehingga perlu diintervensi untuk mengurangi dampak negative. Mengelola stress dapat dilakukan secara individual maupun organisasional. Beberapa teknik khusus yang digunakan individu untuk mengurangi atau mengelola stress (Luthan, 2011: 298) yakni: olahraga, relaksasi, mengendalikan perilaku, terapi kognitif, dan jaringan (*networking*). Strategi organisasi untuk mengatasi stress didasarkan pada sumber penyebab stress. Dengan kata lain, setiap stressors akan diperhatikan untuk menghilangkan atau mengurangi stress kerja (Luthan, 2011: 300).