

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Efektivitas perusahaan tergantung oleh beberapa faktor, salah satunya adalah aspek manusia. Keberhasilan dan kemunduran suatu perusahaan juga tidak lepas dari aspek manusia tersebut, sehingga menjadi pokok perhatian dari sistem pengendalian manajemen. Senada dengan pandangan tersebut, Mc Gregor dengan teori X-nya menjelaskan bahwa sesungguhnya manusia mempunyai kecenderungan untuk menjadi pemalas, kurang bergairah dalam berusaha maupun untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Robbins, dalam Gogy, 2013). Sedangkan Siagian (2002) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian, 2002).

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada pada organisasi lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli

untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Victor (Wibowo, 2010) mendefinisikan budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku mempengaruhi kinerja dalam organisasi. *Belief* atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. *Core values* adalah nilai dominan atau inti, yang diterima diseluruh organisasi. *Behavior pattern* atau pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain. Sedangkan menurut Davis (Lako, 2004), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggota dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Karakteristik kunci dari budaya menurut Zwell (Wibowo, 2010) adalah budaya dipelajari, norma adat dan istiadat adalah umum diseluruh budaya, budaya kebanyakan bekerja tanpa sadar, sifat dan karakteristik budaya dikontrol melalui banyak mekanisme dan proses sosial, elemen budaya diteruskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, menyesuaikan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi berhubungan dengan kebajikan moral dan superioritas, serta seperti kebiasaan lainnya yaitu perilaku budaya adalah nyaman dan dikenal umum.

Robbins (2002) menyatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu:

- a. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan keberanian mengambil resiko), adalah sejauh mana organisasi mendorong para

karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

- b. *Attention oto detail* (Perhatian terhadap detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c. *Outcome orientation* (Berorientasi kepada hasil), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. *People orientation* (Berorientasi kepada manusia), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. *Team orientation* (Berorientasi tim), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. *Aggressiveness* (Agresivitas), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu *agresif* dan komprehensif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. *Stability* (Stabilitas) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karkarakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota

organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Cukup terdapat banyak pandangan dari para ahli tentang karakteristik budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampakkan sifat dan cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya. Hofstede (Wibowo, 2010) membagi karakteristik budaya dalam lima dimensi, yaitu sebagai berikut:

a. *Power distance* (Jarak kekuatan)

Suatu tingkatan dimana pembagian kekuasaan yang tidak sama, diterima orang dalam budaya (*high power distance*) atau ditolak oleh mereka (*low power distance*).

b. *Individualism versus collectivism* (individual versus kolektivisme)

Individualisme adalah suatu karakteristik budaya dimana orang lebih memperhatikan dirinya dan anggota keluarga dekatnya. Adapun pada kolektivisme menunjukkan suatu karakteristik budaya yang berorientasi pada orang dan demi kebaikan kelompok.

c. *Quantity of life versus quality of life* (Kuantitas kehidupan versus kualitas kehidupan)

Quantity of life merupakan atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkatan dimana nilai sosial ditandai oleh ketegasan dan materialisme. Pada *quantity of life* lebih

menekankan pada hubungan dan mempunyai perhatian terhadap orang lain.

d. *Uncertainty avoidance* (Penghindaran ketidakpastian)

Merupakan suatu tingkatan dimana orang dalam suatu budaya merasa diperlakukan oleh, dan berusaha menghindari dari situasi membingungkan.

e. *Long-term versus short-term orientation* (Orientasi jangka panjang versus orientasi jangka pendek)

Orientasi jangka panjang merupakan atribut budaya nasional yang menekankan pada masa depan, sifat hemat dan ketekunan. Adapun orientasi jangka pendek menekankan pada masa lalu dan sekarang, menghormati tradisi dan memenuhi kewajiban sosial.

3. Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Mckenna (2005) adalah sebagai berikut:

a. Hubungan antar manusia dengan manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi

b. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu

tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

c. Penampilan Karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Victor (Wibowo, 2006) adalah sebagai berikut:

a. *Individual Initiative* (Inisiatif Perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

b. *Risk Tolerance* (Toleransi Terhadap Resiko)

Yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif

c. *Control* (Pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja

d. *Management Support* (Dukungan Manajemen)

Yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

e. *Communication Pattern* (Pola Komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

4. Elemen Budaya Organisasi

Menurut Peters dan Waterman (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1989), organisasi yang efektif mempunyai kebudayaan intern yang memperkuat perlunya mutu yang sangat baik. Kebudayaan mempunyai arti yang bermacam-macam. Untuk keperluan itu, berarti suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku. Nilai-nilai apa yang penting dan keyakinan bagaimana cara kerja berinteraksi yang menimbulkan norma (bagaimana kita harus melakukan sesuatu).

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti: Denison (Riska, 2012) antara lain: nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein (Riska, 2012) yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

a. Elemen idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan

arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

Rosseau dan Schein (Riska, 2012) mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

b. Elemen Behavioural

Elemen bersifat behavioural adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

5. Faktor- faktor Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang “baik” atau “buruk”, yang ada hanyalah budaya yang “cocok” atau “tidak cocok”. Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahannya tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi (Baron dan Greenberg dalam Sopiah, 2008), yaitu:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan karyawan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Perilaku Organisasi

Struktur organisasi mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntut kepatuhan bawahan dapat menciptakan budaya organisasi yang

kaku dan dikaitkan dengan tuntutan pelayanan yang baik kepada konsumen.

Sementara menurut Victor (Sopiah, 2008), menyebutkan bahwa dalam proses pembentukan budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain:

a. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan ini ditunjang oleh filosofi perusahaan yaitu serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana hubungan perusahaan dengan pelanggan, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa mempengaruhi semangat karyawan dan ketrampilan serta pengetahuan karyawan.

b. Gaya Perusahaan

Gaya perusahaan ini ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan sumberdaya manusia dan masyarakat perusahaan (corporate community) atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut dilingkungan perusahaan.

c. Jati Diri Perusahaan

Jati diri perusahaan ini ditunjang oleh citra perusahaan, credo (semboyan) perusahaan, dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

6. Sumber-sumber Budaya Organisasi

Isu dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber (Robbins, 2002), yaitu:

a. Pendiri Organisasi

Pendiri sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi, dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.

b. Pengalaman Organisasi Menghadapi Lingkungan Eksternal

Penghargaan organisasi terhadap tindakan tentunya dan kebijakannya mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.

c. Karyawan, Hubungan Kerja

Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka kedalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai.

Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakiki dari organisasi tersebut.

Sementara menurut Tosi, Rizzo, & Carroll (Ashar, 2011) mengatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

- a. Pengaruh eksternal yang luas. Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti: lingkungan alam (adanya empat musim atau iklim tropis saja) dan kejadian-kejadian bersejarah yang membentuk masyarakat (sejarah raja-raja dengan nilai-nilai feodal)
- b. Nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kolektivisme, kesopansantunan, kebersihan, dan sebagainya)
- c. Unsur-unsur khas dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam usaha mengatasi baik masalah-masalah eksternal maupun masalah-masalah internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Penyelesaian yang merupakan ungkapan dari nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Misalnya dalam menghadapi kesulitan usaha, biaya produksi terlalu tinggi, pemasaran biayanya tinggi juga, maka dicari jalan bagaimana penghematan disegala bidang dapat dilakukan. Jika

ternyata upayanya berhasil, biaya produksi dapat diturunkan demikian juga biaya pemasaran, maka nilai untuk bekerja hemat (efisien) menjadi nilai utama dalam perusahaan.

7. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2002) dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a. Berperan menetapkan batasan
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- e. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranannya atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi, menurut Kinicki dan Kreitner (2005), yaitu sebagai berikut:

- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas berbeda.

- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaannya menjadi bagiannya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalankan mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sementara itu, peranan budaya organisasi menurut pandangan Baron dan Greenberg (Wibowo, 2010) adalah:

- a. Budaya memberikan rasa identitas
Semakin jelas pada persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat dipersatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
- b. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi
Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berfikir diluar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mempengaruhi

dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat didalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.

c. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda disaat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya sangat kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

8. Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi menurut Wibowo (2010) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi
- b. Meningkatkan kekompakkan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

- c. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *corevalues* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
- d. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
- e. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

B. *Self Monitoring* (Pemantauan Diri)

1. Pengertian *Self Monitoring*

Setiap individu berbeda dalam memilih jenis informasi yang digunakan untuk konsep dirinya. Tiap-tiap individu memiliki kesadaran berbeda-beda tentang cara menampilkan perilaku orang lain yang disebut sebagai *self monitoring* (Penrod dalam Anin, Rasimin & Nuryati, 2008). *Self Monitoring* adalah kemampuan individu untuk menangkap petunjuk yang ada disekitarnya, baik personal maupun situasi yang spesifik untuk mengubah penampilannya, dengan tujuan untuk menciptakan kesan yang positif yang meliputi kemampuan

individu untuk memantau perilakunya dan juga sensitivitas individu untuk melakukan pemantauan terhadap dirinya sendiri (Hiskawati dalam Anin, Rasimin & Nuryati, 2008). *Self Monitoring* (Pemantauan Diri) merujuk pada kemampuan seseorang individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor-faktor situasional eksternal. *Self Monitoring* melibatkan pertimbangan ketepatan dan kelayakan sosial, perhatian terhadap informasi perbandingan sosial (*social comparison*), kemampuan untuk mengendalikan dan memodifikasi penampilan diri dan fleksibilitas penggunaan kemampuan ini dalam situasi-situasi tertentu (Snyder dalam Anin, Rasimin & Nuryati, 2008).

Self Monitoring merupakan sebuah konsep yang berhubungan dengan *impression management* (manajemen kesan) atau konsep pengaturan diri (Snyder & Gangestad dalam Adi, 2012). Snyder (Adi, 2012) mengajukan konsep *Self Monitoring*, yang menjelaskan mengenai proses yang dialami dari tiap individu dalam menampilkan *impression management* (manajemen kesan) dihadapan orang lain. Menurut Snyder (Clara & Nilam, 2005), *Self Monitoring* merupakan suatu usaha yang dilakukan individu untuk menampilkan dirinya dihadapan orang lain dengan menggunakan petunjuk-petunjuk yang ada pada dirinya atau petunjuk-petunjuk yang ada di lingkungan sekitarnya.

Snyder dan Cantor (Adi, 2012) mendefinisikan *self monitoring* sebagai cara individu dalam membuat perencanaan, bertindak dan mengatur keputusan dalam berperilaku terhadap situasi sosial. Hal ini diperkuat dengan pendapat Robbins (Adi, 2012) yang menyatakan bahwa *self monitoring* merupakan suatu ciri kepribadian yang mengukur kemampuan individu untuk menyesuaikan perilakunya pada faktor-faktor lingkungan luar. Menurut Baron dan Byrne (Adi, 2012) *self monitoring* merupakan tingkatan individu dalam mengatur perilakunya berdasarkan situasi eksternal dan reaksi orang lain (*self monitoring* tinggi) atau atas dasar faktor internal seperti keyakinan, sikap dan minat (*self monitoring* rendah). Tingkat observasi maupun kontrol individu pada perilaku ekspresif dan presentasi diri bertujuan menyesuaikan dengan *cue* sosial (O'Cass dalam Anin, Rasimin & Nuryati, 2008), dengan demikian *self monitoring* merupakan ketrampilan individu untuk mempresentasikan diri, menyadari tentang bagaimana menampilkan dirinya pada orang lain.

Berdasarkan dan berbagai pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa *self monitoring* merupakan kemampuan individu dalam menampilkan dirinya terhadap orang lain dengan menggunakan petunjuk-petunjuk yang ada pada dirinya maupun yang ada disekitarnya, untuk mendapatkan informasi yang diperlukan serta bertingkah laku yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi.

2. Ciri-ciri *Self Monitoring*

Berdasarkan teori *self monitoring* sewaktu individu akan menyesuaikan diri dengan situasi tertentu, secara umum menggunakan banyak petunjuk yang ada pada dirinya ataupun disekitarnya sebagai informasi. Individu dengan *self monitoring* tinggi selalu ingin menampilkan citra diri yang positif dihadapan orang lain. Menurut Snyder dan Monson (Adi, 2012), seorang individu yang memiliki *self monitoring* tinggi cenderung lebih mudah dipengaruhi oleh lingkungan sosialnya dan berusaha untuk berperilaku sesuai situasi saat itu, dengan menggunakan informasi yang diterimanya. Hal ini mencerminkan bahwa individu yang mempunyai *self monitoring* tinggi biasanya sangat memperhatikan penyesuaian tingkah lakunya pada situasi sosial dan hubungan interpersonal yang dihadapinya.

Snyder (Adi, 2012) menambahkan bahwa individu dengan *self monitoring* tinggi mampu untuk menyesuaikan diri pada situasi dan mempunyai banyak teman serta berusaha untuk menerima evaluasi positif dari orang lain. Singkatnya, individu dengan *self monitoring* tinggi cenderung fleksibel, penyesuaian dirinya baik, dan cerdas sehingga cenderung lebih cepat mempelajari apa yang menjadi tuntutan di lingkungannya pada situasi tertentu (Adi, 2012).

Selanjutnya Snyder dan Cantor (Adi, 2012) menyatakan bahwa individu dengan *self monitoring* tinggi juga sangat sensitif terhadap norma sosial dan berbagai situasi yang ada disekitarnya sehingga

dapat lebih mudah untuk dipengaruhi oleh lingkungan sosialnya. Hal ini mencerminkan bahwa individu dengan *self monitoring* yang tinggi cenderung peka terhadap aturan yang ada disekitar dirinya sehingga selain berusaha untuk menampilkan dirinya sesuai dengan tuntutan situasi (Brehm & Kassin, Adi, 2012).

Individu dengan tingkat pemantauan diri yang tinggi menunjukkan kemampuan yang sangat baik dalam menyesuaikan perilaku mereka dengan faktor-faktor situasional eksternal. Mereka sangat peka terhadap isyarat-isyarat eksternal dan mampu menyesuaikan perilaku dengan situasi yang berbeda-beda. Individu dengan tingkat pemantauan diri yang tinggi mampu menghadirkan kontradiksi yang luar biasa antar penampilan didepan umum dan diri pribadi mereka. Individu dengan tingkat pemantauan diri rendah, seperti Joycee, tidak bisa menyembunyikan diri mereka dengan kontradiksi seperti itu. Mereka cenderung memperlihatkan sikap dan watak asli mereka dalam setiap situasi, karena itu, terdapat konsistensi perilaku yang tinggi antara siapa mereka dan apa yang mereka lakukan

Individu yang memiliki *self monitoring* rendah lebih mempercayai informasi yang bersifat internal. Menurut Snyder (Adi, 2012), individu dengan *self monitoring* rendah dalam menampilkan dirinya terhadap orang lain cenderung hanya didasarkan pada apa yang diyakininya adalah benar menurut dirinya sendiri. Hal ini

mencerminkan bahwa individu dengan *self monitoring* rendah kurang peka akan hal-hal yang ada di lingkungannya sehingga kurang memperhatikan tuntutan-tuntutan dari lingkungannya tersebut yang ditujukan kepada dirinya.

Kriteria yang dijelaskan oleh Snyder (Clara & Nilam, 2005), yaitu:

a. *High self monitoring (Self Monitoring tinggi)*

Individu yang memiliki prototipe *high self monitoring*, biasanya sangat memperhatikan penyesuaian tingkah laku dengan situasi yang dihadapi. Akibatnya, individu ini menjadi sangat peka terhadap isyarat-isyarat sosial, dan berusaha menampilkan perilaku, baik secara verbal maupun non verbal berdasarkan isyarat tersebut. Karakteristik individu dengan prototipe *high self monitoring* yaitu:

- 1) Tanggap terhadap situasi-situasi yang mengharuskan atau menuntutnya untuk menampilkan diri
- 2) Memperhatikan informasi sosial yang merupakan petunjuk baginya untuk menampilkan diri
- 3) Mampu mengendalikan diri dan merubah penampilan serta ekspresif
- 4) Menggunakan kemampuan *self monitoringny* dalam situasi-situasi penting.
- 5) Tingkah lakunya bervariasi pada bermacam-macam situasi

b. *Low self monitoring (Self Monitoring rendah)*

Individu dengan *low self monitoring* adalah individu yang melakukan segala kegiatannya berdasarkan pada apa yang dirasakan dan dipercayai. Ciri-ciri individu yang tergolong *low self monitoring* yaitu:

- 1) Mengekspresikan diri atau menampilkan diri
- 2) Kurang memperhatikan ekspresi orang lain
- 3) Kurang dapat menjaga serta mengendalikan penampilannya
- 4) Penampilan serta pengekspresian dirinya lebih dipengaruhi oleh pendapat dirinya ketimbang oleh situasi sekitar.
- 5) Hubungan interpersonalnya terbatas

Berdasarkan ciri tersebut maka dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki prototipe *low self monitoring* menggunakan informasi yang bersifat internal (yang ada pada dirinya sendiri) yang dianggap benar, dan kurang memperhatikan tuntutan lingkungan sosialnya.

3. *Aspek-aspek Self Monitoring*

Menurut Snyder (Adi, 2012), *self monitoring* mempunyai aspek yang meliputi:

- a. Kesesuaian lingkungan sosial dengan presentasi diri seorang individu berarti penyesuaian peran seperti yang diharapkan orang lain dalam situasi sosial.
- b. Memperhatikan informasi perbandingan sosial sebagai petunjuk dalam mengekspresikan diri agar sesuai dengan situasi tertentu berarti memperhatikan informasi eksternal yang berasal dan lingkungan sekitarnya sebagai pedoman bagi dirinya dalam berperilaku.
- c. Kemampuan mengontrol dan memodifikasi presentasi diri berarti berhubungan dengan kemampuan untuk mengontrol dan mengubah perilakunya.
- d. Kesiediaan untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya pada situasi-situasi khusus berarti mampu untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya pada situasi-situasi yang penting.
- e. Kemampuan membentuk tingkah laku ekspresi dan presentasi diri pada situasi yang berbeda-beda agar sesuai dengan situasi di lingkungan sosialnya berarti tingkah lakunya bervariasi pada berbagai macam situasi lingkungan sosial.

Menurut Kristiana (Anin, Rasimin & Nuryati, 2008) *self monitoring* memiliki berbagai aspek yaitu:

- a. Aspek Kontrol Penampilan Diri (*Expressive Self Control*) yaitu berhubungan dengan kemampuan aktif mengontrol perilaku ekspresif yang ditampilkan.

- b. Pementasan pertunjukkan sosial (*social stage presence*), yaitu berhubungan dengan kecenderungan untuk bertingkah laku dan menarik perhatian dalam situasi sosial.
- c. Penyajian kesesuaian diri (*other directednes self-presentation*) yang berhubungan dengan peran individu yang diharapkan orang lain dalam situasi sosial.

Briggs & Cheek (Adi, 2012) menyatakan bahwa pendapat para pendahulunya tersebut kurang dapat digunakan untuk mengukur secara individual. Komponen *self monitoring* yang dikemukakan oleh Briggs & Cheek (Adi, 2012) adalah sebagai berikut:

- a. *Expressive self control*, yaitu berhubungan dengan kemampuan untuk secara aktif mengontrol tingkah lakunya. Individu yang mempunyai *self monitoring* tinggi suka mengontrol tingkah lakunya agar terlihat baik. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut:
 - 1) *Acting*, termasuk didalamnya kemampuan untuk bersandiwara, berpura-pura, dan melakukan contro ekspresi baik secara verbal maupun non verbal serta control emosi.
 - 2) *Entertaining*, yaitu menjadi penyegar suasana.
 - 3) Berbicara didepan umum secara spontan
- b. *Social Stage Presence*, yaitu kemampuan untuk bertingkah laku yang sesuai dengan situasi yang dihadapi, kemampuan untuk

mengubah – ubah tingkah laku dan kemampuan untuk menarik perhatian social. Ciri-cirinya adalah

- 1) Ingin tampil menonjol atau menjadi pusat perhatian
- 2) Suka melucu
- 3) Suka menilai kemudian memprediksi secara tepat pada suatu perilaku yang belum jelas

c. *Other directed selfpresent*, yaitu kemampuan untuk memainkan peran seperti apa yang diharapkan oleh orang lain dalam situasi sosial, kemampuan untuk menyenangkan orang lain dan kemampuan untuk tanggap terhadap situasi yang dihadapi. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- 1) Berusaha untuk menyenangkan orang lain
- 2) Berusaha untuk tampil menyesuaikan diri dengan orang lain (*conformity*)
- 3) Suka menggunakan topeng untuk menutupi perasaannya

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Self Monitoring*

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *self monitoring* seseorang adalah bentuk pergaulan sosial, kebutuhan sosial, serta latar belakang budaya (Snyder dalam Clara dan Nilam, 2005)

Wrightsmann & Deaux (Adi, 2012) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *self monitoring* seseorang adalah

- a. Bentuk pergaulan sosial
- b. Minat kerja

c. Kebutuhan sosial

Sejak manusia dilahirkan, mereka tidak memiliki kemampuan untuk hidup sendiri. Setiap manusia selalu membutuhkan orang lain untuk memenuhi berbagai kebutuhannya. Naluri manusia untuk selalu hidup dengan orang lain disebut dengan *gregariousness* dan karena itu manusia juga disebut dengan *social animal*, hewan yang mempunyai naluri untuk senantiasa hidup bersama. Sejak manusia lahir, manusia sudah mempunyai dua hasrat yaitu keinginan untuk menjadi satu dengan manusia lain di sekelilingnya, dan keinginan untuk menjadi satu dengan suasana alam sekelilingnya (Soekanto, 2001).

Didalam hubungan antar manusia dengan manusia lain, yang paling penting adalah reaksi yang timbul sebagai akibat hubungan-hubungan tersebut. Reaksi tersebut kemudian menyebabkan tindakan seseorang menjadi bertambah luas. Untuk dapat menghadapi dan menyesuaikan diri dengan kedua lingkungan tersebut diatas, manusia menggunakan pikiran, perasaan dan kehendaknya. Kesemuanya ini menimbulkan kelompok-kelompok sosial didalam kehidupan manusia. Kelompok-kelompok sosial tersebut merupakan himpunan atau kesatuan-kesatuan manusia yang hidup bersama.

Suatu himpunan manusia dapat disebut sebagai kelompok sosial apabila memenuhi beberapa persyaratan, yaitu:

- a. Setiap anggota kelompok harus sadar bahwa dia merupakan sebagian dari kelompok yang bersangkutan

- b. Ada hubungan timbal balik antara anggota yang satu dengan anggota yang lainnya.
- c. Ada suatu faktor yang dimiliki bersama, sehingga antara mereka bertambah erat. Faktor tadi dapat merupakan nasib yang sama, kepentingan yang sama, tujuan yang sama, ideologi politi yang sama, dan lain-lain.

d. Berstruktur, berkaidah dan mempunyai pola perilaku.

e. Bersistem dan berproses

Supaya hubungan antar manusia didalam suatu masyarakat terlaksana sebagaimana diharapkan, maka dirumuskan norma-norma masyarakat. Norma-norma yang ada dalam masyarakat, mempunyai kekuatan mengikat yang berbeda-beda. Untuk membedakan kekuatan mengikat dari norma-norma tersebut, secara sosiologi dikenal dengan adanya empat pengertian tentang norma-norma dalam masyarakat, yaitu (Soekanto, 2001):

- a. Cara (*usage*), yang menunjukkan pada suatu bentuk perbuatan mislanya setiap orang mempunyai cara-cara tersendiri untuk minum pada waktu bertemu orang. Penyimpangan terhadap cara (*usage*) tidak akan mengakibatkan hukuman yang berat, tetapi hanya sekedar celaan dari individu yang berhubungan
- b. Kebiasaan (*folkways*), yang menunjuk pada perbuatan yang diulang-ulang dalam bentuk yang sama misalnya kebiasaan menghormati orang tua.

c. Tata kelakuan, yang menunjuk pada kebiasaan-kebiasaan yang tidak hanya dipandang sebagai perilaku, tetapi diterima sebagai *mores* atau tata kelakuan. Tata kelakuan mencerminkan sifat-sifat yang hidup dari kelompok manusia yang dilaksanakan sebagai alat pengawas, secara sadar maupun tidak sadar oleh masyarakat

d. Adat istiadat, yang menunjuk pada tata kelakuan yang telah terintegrasi dengan pola-pola perilaku masyarakat. Anggota masyarakat yang melanggar adat istiadat, akan menderita sanksi keras yang kadang-kadang secara tidak langsung diperlukan. Contohnya adat dalam perkawinan.

Norma-norma tersebut diatas, setelah mengalami suatu proses, pada akhirnya akan menjadi bagian tertentu dari lembaga kemasyarakatan. Proses tersebut dinamakan proses pelebagaan, yaitu suatu proses yang dilewati oleh suatu norma yang baru untuk menjadi bagian dari salah satu lembaga kemasyarakatan. Norma tersebut dikenal masyarakat, diakui, dihargai, dan kemudian ditaati dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam setiap masyarakat terdapat apa yang dinamakan pola-pola perilaku atau *patterns of behavior*. Pola-pola perilaku merupakan cara-cara masyarakat bertindak atau berkelakuan yang sama dan harus diikuti oleh semua anggota masyarakat tersebut. Pola-pola perilaku dan norma-norma yang dilakukan dan dilaksanakan pada khususnya

apabila seseorang berhubungan dengan orang lain dinamakan *social organization* (Soekanto, 2001).

5. Indikator *Self Monitoring*

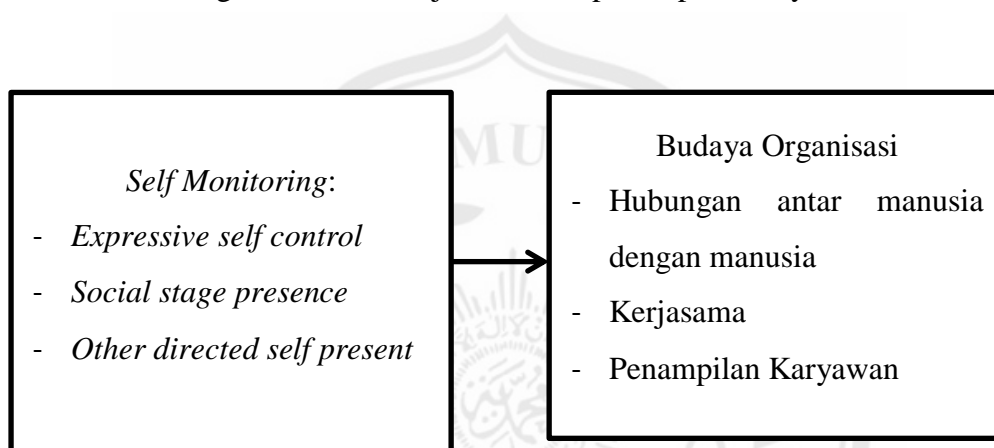
Indikator *self monitoring* dijelaskan oleh Retno (2015), yaitu:

- a. Menyesuaikan peran seperti yang diharapkan orang lain dalam situasi sosial
- b. Memperhatikan informasi eksternal sebagai acuan berperilaku
- c. Kemampuan mengontrol dan mengubah perilaku
- d. Hubungan interpersonal
- e. Variasi tingkah laku terhadap situasi di lingkungan sosial
- f. Mampu menggunakan kemampuan yang dimilikinya pada situasi-situasi yang penting

C. Kerangka Berfikir

Self Monitoring merupakan suatu ciri kepribadian yang mengukur kemampuan individu untuk menyesuaikan perilakunya pada faktor-faktor lingkungan luar (Robbins dalam Adi, 2012). Individu yang memiliki *self monitoring* rendah menunjukkan ciri-ciri kurang tanggap terhadap situasi-situasi yang menuntutnya untuk menampilkan dirinya, kurang memperhatikan pendapat orang lain dan kurang memperhatikan informasi sosial, kurang dapat menjaga dan tidak peduli dengan kata orang lain, kurang berhasil dalam menjalin hubungan interpersonal, perilaku dan ekspresi diri lebih dipengaruhi oleh pendapat dirinya pada situasi sekitarnya.

Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Indikator budaya organisasi yang diambil yaitu hubungan antar manusia dengan manusia, kerjasama, dan penampilan karyawan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang sifatnya masih lemah, harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis itu sendiri harus konsisten dengan teori yang telah penulis paparkan diatas, Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut “Ada hubungan *self monitoring* dengan budaya organisasi pada karyawan Rumah Makan Sambal Layah Purwokerto”