

*Buku Ajar*

# Perilaku Organisasi

**Adji Suradji Muhammad**  
Dosen FISIP UMRAH



Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Maritim Raja Ali Haji  
Tanjungpinang 2016

**Adji Suradji Muhammad**  
Dosen FISIP UMRAH

*Perilaku Organisasi*

## Sekapur sirih

*Assalamu'alaikum wr, wb*

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan atas terselesainya Buku Ajar Perilaku Organisasi. Perilaku Organisasi merupakan mata kuliah wajib di Program Studi Ilmu Administrasi Negara di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji. Sebagai sebuah perguruan tinggi yang berada jauh dari kota-kota besar seperti Jakarta, Yogyakarta, Surabaya, Medan, Bandung dan kota-kota lainnya tentu menjadi tantangan tersendiri bagi Mahasiswa khususnya dalam memperoleh buku-buku literatur. Hadirnya buku ajar ini semoga dapat memberikan tambahan literatur kepada mahasiswa dan masyarakat umum dalam mendapatkan berbagai informasi seputar Perilaku Organisasional. Shalawat teriring salam semoga senantiasa tercurah kepada Baginda Nabi Muhammad SAW, sahabat serta keluarganya. Beliau adalah sumber panutan penulis untuk terus berkarya dan memberikan manfaat kepada sesama. *“Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling banyak memberikan manfaat bagi orang lain”*. Itulah penggalan hadist Nabi yang menjadi pegangan penulis sehingga mampu menyelesaikan buku kecil ini.

Ibarat pepatah, tidak ada gading yang tidak retak, tidak ada yang abadi, yang abadi adalah perubahan itu sendiri. Perubahan tentu tidak hanya dipengaruhi oleh internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh eksternal organisasi. Buku tentang Perilaku Organisasi akan memberikan informasi kepada kita semua seputar perilaku organisasi dan hal-hal lain yang mempengaruhinya. Mata Kuliah Perilaku Organisasi merupakan mata kuliah wajib yang ada di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjungpinang.

Oleh karenanya buku kecil ini sangat cocok untuk menjadi pegangan bagi mahasiswa, dosen dan penggiat organisasi lainnya sehingga diharapkan para *stakeholder* mampu mengembangkan organisasi sesuai dengan tuntutan internal dan eksternal organisasi. Dengan demikian maka diharapkan organisasi yang dibentuk dapat lebih optimal dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Penulis menyadari bahwa buku singkat tentang perilaku organisasi ini masih terdapat kekuarangan, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan agar kaulitas buku ajar ini dapat lebih ditingkatkkan.

*Billahittaufiq walhidayah,*

*Wassalamu 'alaikum wr, wb*

Tanjungpinang, April 2016

Penulis,

A.Suradji Muhammad

## DAFTAR ISI

### Contents

Sekapur sirih.....	0
DAFTAR ISI.....	0
BAGIAN 1 PENGERTIAN ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI ...	1
A. Pengantar.....	1
B. Definisi Organisasi.....	2
1. Unsur-Unsur Organisasi .....	3
2. Pengertian Perilaku Organisasi.....	5
3. Tujuan Memahami Perilaku Organisasi .....	7
C. Keterkaitan Beberapa Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi .....	8
BAGIAN II SEJARAH DAN PRINSIP DASAR PERILAKU ORGANISASI ...	10
A. Pengantar.....	10
B. Sejarah Perkembangan Perilaku Organisasi.....	10
C. Konsep Dasar dalam Perilaku Keorganisasiaan Pendekatan-Pendekatan untuk Mempelajari Perilaku Organisasi .....	14
D. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi .....	15
E. Fase-Fase Konflik dalam Perilaku Organisasi .....	18
BAGIAN III KONSEP PERSEPSI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA SERTA STRESS DALAM PERILAKU ORGANISASI .....	19
A. Pengantar.....	19
B. Konsep Persepsi .....	21
1. Pengertian Persepsi.....	21
2. Ciri Persepsi.....	21
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi.....	22
C. Konsep Kepribadian.....	22
1. Pengertian Kepribadian .....	22
2. Faktor yang Mempengaruhi Kepribadian.....	22
D. Konsep Sikap.....	23

1. Pengertian Sikap.....	23
2. Ciri-ciri Sikap .....	24
3. Fungsi Sikap .....	24
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sikap .....	25
E. Konsep Kepuasan Kerja.....	25
1. Pengertian Kepuasan kerja .....	25
2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	26
F. Konsep tentang Stress .....	26
1. Pengertian Stress .....	26
2. Faktor-Faktor Penyebab Stress.....	26
3. Jenis-jenis Stress.....	27
4. Cara Mengatasi Stress .....	27
BAGIAN IV MOTIVASI .....	28
A. Pengantar.....	28
B. Pengertian dan Pentingnya Motivasi.....	28
C. Teori-teori Motivasi .....	31
1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow). .....	31
2. Teori X dan Y dalam Perspektif Motivasi (Douglas McGregor) .....	33
3. Teori Dua Faktor. ....	33
4. Teori Kebutuhan Motivasi.....	33
5. Teori Motivasi Proses.....	34
D. Proses Timbulnya Motivasi.....	34
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi .....	36
F. Bentuk-bentuk Motivasi.....	37
BAGIAN V PROSES KELOMPOK DALAM ORGANISASI.....	39
A. Pengantar.....	39
B. Pengertian dan Jenis Kelompok.....	39
1) Pengertian Kelompok .....	39
2) Tahap-tahap Perkembangan Kelompok .....	41
C. Perilaku dan Prestasi Kelompok .....	42

BAGIAN VI KOMUNIKASI DAN HAMBATANNYA DALAM ORGANISASI	44
.....	44
A. Pengantar.....	44
B. Pengertian Komunikasi .....	46
6. Proses dan Unsur – Unsur Komunikasi.....	47
7. Bentuk-bentuk Komunikasi.....	48
8. Komunikasi Keorganisasian.....	49
9. Hambatan dalam komunikasi .....	51
10. Cara Mengatasi Hambatan dalam Komunikasi .....	52
BAGIAN VII PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI.....	54
A. Pengantar.....	54
B. Hakekat Keputusan .....	55
C. Definisi Pengambilan Keputusan.....	55
D. Proses Pengambilan Keputusan dan Elemen-elemen Dasarnya .....	56
E. Tipologi Pengambilan Keputusan Manajerial.....	56
F. Jenis Keputusan Terkait Masalah yang dihadapi .....	57
G. Faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan .....	60
H. Pengambilan Keputusan Kelompok.....	61
I. Implikasi Manajerial Dalam Pengambilan Keputusan.....	62
BAGIAN VIII KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI.....	63
A. Pengantar .....	63
B. Konsep Kepemimpinan Menurut Para Ahli.....	66
C. Teori Lahirnya Pimpinan atau Kepemimpinan .....	69
D. Tipologi Kepemimpinan .....	70
E. Perbedaan Pemimpin Dengan Manager .....	71
F. Pemimpin Yang Efektif.....	73
G. Faktor yang Mempengaruhi Fungsi Kepemimpinan .....	74
H. Isu-Isu Kontemporer Kepemimpinan .....	75
BAGIAN IX KONFLIK, PERUNDINGAN DAN HUBUNGAN ANTAR	
KELOMPOK DALAM ORGANISASI.....	77
A. Pengantar.....	77

B.	Konsep Mengenai Konflik .....	78
1.	Jenis-jenis Konflik.....	78
2.	Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik .....	80
3.	Proses Konflik .....	81
C.	Konsep Mengenai Perundingan .....	83
D.	Hubungan Antar Kelompok dalam Organisasi .....	85
BAGIAN X KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI .....		88
A.	Pengantar.....	88
B.	Konsep Kekuasaan .....	89
1.	Sumber-sumber Kekuasaan .....	89
2.	Sifat Kekuasaan .....	90
3.	Definisi Kekuasaan Dalam Organisasi .....	90
C.	Konsep Politik Dalam Organisasi .....	93
4.	Faktor-Faktor yang Mendorong Perilaku Politik .....	93
5.	Taktik Politik .....	94
6.	Politik Dalam Organisasi.....	95
D.	Imbalan Dan Hukuman Dalam Organisasi .....	96
1.	Definisi Imbalan dalam Organisasi .....	96
2.	Definisi Hukuman dalam Organisasi.....	97
BAGIAN XI STRUKTUR, DESAIN DAN PEMBAGIAN PEKERJAAN		
DALAM ORGANISASI .....		100
A.	Pengantar.....	100
B.	Struktur Organisasi.....	102
C.	Unsur-Unsur Struktur Organisasi.....	105
D.	Dimensi Stuktur Organisasi .....	106
1.	Pembagian kerja .....	106
2.	Teori Dalam Struktur Organisasi.....	106
3.	Desain organisasi.....	107
4.	Macam-Macam Desain Organisasi.....	109
5.	Model-Model Desain Organisasi.....	110
E.	Desain Pekerjaan.....	110

BAGIAN XII BUDAYA, FUNGSI BUDAYA DAN TIPOLOGI BUDAYA	
DALAM ORGANISASI.....	112
A. Pengantar.....	112
B. Pengertian Budaya Organisasi .....	113
C. Fungsi Budaya Organisasi.....	114
D. Tipologi Budaya Organisasi.....	114
E. Menciptakan Dan Mempertahankan Budaya Organisasi .....	115
F. Bagaimana Cara Mempelajari Budaya Organisasi .....	116
BAGIAN XIII PERUBAHAN DALAM ORGANISASI.....	118
A. Pengantar.....	118
B. Pengertian Perubahan Dalam Organisasi .....	119
1. Perspektif Tentang Perubahan.....	119
2. Desakan untuk Melakukan Perubahan .....	120
3. Penolakan Terhadap Perubahan .....	121
4. Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan.....	122
5. Agen Perubahan.....	123
C. Konsep Mengenai Pengembangan Orgnisasi.....	124
Daftar Pustaka .....	126
Bibliography.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BIODATA PENULIS .....	130



## BAGIAN 1 PENGERTIAN ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI

### Sub Pokok Bahasan:

1. Pengertian dan unsur-unsur organisasi
2. Pengertian perilaku keorganisasian.
3. Tujuan mempelajari perilaku keorganisasian
4. Sumbangan/hubungan dengan beberapa bidang ilmu terhadap Perilaku organisasi

### Tujuan Instruksional Khusus:

Mahasiswa memahami konsep dasar tentang perilaku organisasi, mulai dari pengertian hingga keterkaitan perilaku organisasi dengan disiplin ilmu lainnya.

### A. Pengantar

Pada hakekatnya manusia merupakan makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial, manusia tidaklah bisa hidup sendiri. Ia akan selalu mencoba berinteraksi dengan manusia yang lain. Namun di dalam menjalin interaksi, terkadang tidak sedikit manusia akan menemukan berbagai masalah. Berbagai masalah yang dihadapi selama menjalin interaksi baik secara antarindividu, antarindividu dan kelompok, ataupun interaksi antar kelompok yang menjadi lawan dalam interaksinya dapat diamati dan dipelajari sehingga manusia dapat mengambil keputusan yang terbaik. Hal ini memang tidaklah mudah. Berdasarkan pendekatan *human behavior science*, semua perilaku manusia tersebut memiliki bentuk sistematis yang dapat dipelajari dalam kerangka sistem keilmuan.

Organisasi sebagai suatu wadah dari sekelompok manusia yang mempunyai tujuan “tertentu” secara mutlak tidaklah berdiri sendiri, akan tetapi organisasi dipengaruhi oleh perilaku-perilaku individu baik secara pribadi maupun secara bersama-sama dan akhirnya diakumulasikan sehingga akan membentuk suatu perilaku yang dikenal dengan “perilaku organisasi” atau *Organization Behavior*. Ilmu tentang “perilaku organisasi” saat ini telah menjelma sebagai satu cabang ilmu sosial yang memberikan satu tahapan penting dalam menempatkan seseorang menjadi individu yang pantas sebagai *leader* atau penentu dalam tata laksana organisasi. Hal ini dapat dimengerti karena untuk menjadi seorang pemimpin dalam organisasi bukanlah hal yang mudah. Ada berbagai karakter yang dihadapi dan ada berbagai dialektika kepentingan antar individu dan kelompok yang selalu menyumbangkan masalah demi masalah dalam organisasi tersebut. Jika demikian halnya, maka individu dengan segala perilakunya akan selalu memengaruhi organisasi sehingga akan selalu menarik

untuk dipelajari sebagai tahapan awal sebelum dilakukannya penataan ulang tatalaksana dan strategi serta pengelolaan dan pengembangan sebuah organisasi.

## B. Definisi Organisasi

Kata “Organisasi” berasal dari bahasa *organon* yang dalam bahasa Yunani berarti “alat”. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan oleh para ahli, dan pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip. Sekedar sebagai bahan perbandingan, berikut ini adalah sebagian pendapat para ahli tentang Organisasi.

- a. Chester I, Barnard (1939), dalam bukunya “*The Executive Functions*”, mengemukakan bahwa, “Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih” (*organization as a system of cooperatives of two more persone*).<sup>1</sup>
- b. James D. Mooney mendefinisikan organisasi, “ *Organization is the from of every human association for the attainment of common purpose*” (organisasi adalah setiap betuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama).
- c. Menurut Dimock “*Organization is the systematic bringing together of interdependent part to from a unifed whole trough which authority, coordination and control may be exercised to achive aa given purpose* “ (organisasi adalah perpaduan secara sistematis bagian-bagian yang saling bergantung/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).
- d. Robbins, S.P.,(1996), “*Oranization is a consciously coordinated social units composed of two or more people that function on a realitively continuous basis to achieve a common goal or set of goals*. “Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Gitosudarmo. I, 1997)

Berdasarkan beberapa definisi para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa “Organisasi” merupakan sekumpulan orang. Sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok yaitu:

- a. Organisasi itu merupakan sistem
- b. Adanya suatu pola aktivitas
- c. Adanya sekelompok orang
- d. Adanya tujuan yang telah ditetapkan (Sopiah, 2008)

---

<sup>1</sup> Barnard, Chester I, 1939. *The Function, of The Executive*. Cambridge, Havard University Press

Beberapa definisi lain yang juga dapat digunakan sebagai perbandingan pengertian organisasi khususnya dalam kepustakaan administrasi, manajemen, dan organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Sondang P. Siagian, ia mengemukakan bahwa organisasi adalah, “Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal dan terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang di dalamnya terdapat seorang/beberapa orang yang disebut bawahaan.”
- b. Selanjutnya Pramudji Atmusodirjo (1976), ia menuturkan bahwa organisasi adalah, “Struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.”<sup>2</sup>

Jika dilihat dari perspektif administrasi dan manajemen, dalam setiap organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang yang bekerja sama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya. Orang yang bertanggung jawab tersebut, dalam banyak hal harus mengkoordinasikan beragam kegiatan sekumpulan orang yang lazimnya mempunyai kepentingan yang berbeda-beda. Ketentuan-ketentuan yang seharusnya disetujui bersama, sering tidak diketahui oleh semua orang dan bahkan mungkin terpaksa disetujui. Hal ini jelas terlihat dalam organisasi yang besar, seperti Departemen di lingkungan pemerintahan, Perusahaan Negara, Pemerintahan Daerah, dan sebagainya. Hal ini dengan kata lain, pengertian organisasi menjadi semakin rumit dan tingkat formalitasnya menjadi semakin besar. Semua itu pada akhirnya akan sangat mempengaruhi setiap orang yang bekerja sama dalam organisasi tersebut.

### **1. Unsur-Unsur Organisasi**

Secara sederhana organisasi mempunyai tiga unsur yaitu; pertama adanya orang-orang, kedua adanya kerjasama, dan ketiga adanya tujuan bersama. Tiga unsur organisasi tersebut tidaklah dapat berdiri sendiri, akan tetapi antara satu dengan yang lainnya saling terkait atau saling berhubungan sehingga merupakan satu kesatuan yang utuh. Agar orang-orang yang ada di dalam organisasi dapat melakukan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan bersama, maka diperlukan adanya daya kerja. Secara spesifik daya kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu daya manusia dan daya bukan manusia.

#### **1. Daya Manusia.** Daya manusia terdiri dari kemauan dan kemampuan, yang meliputi:

---

<sup>2</sup> Pramudji Atmusodirjo 1976, *Dasar-Dasar Administrasi Management dan Office Management*. Ghalia: Jakarta

- a. Kemauan dan kemampuan untuk bekerja atau untuk berbuat,
- b. Kemauan dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, dan
- c. Kemauan dan kemampuan untuk melaksanakan prinsip-prinsip organisasi.

**2. Daya Bukan Manusia.** Daya bukan manusia ialah daya yang diperoleh dari sumber materi, barang atau benda, misalnya mesin-mesin, uang, waktu, metode, dan sumber dari kekayaan alam lainnya seperti iklim, udara, cuaca, air, dan sebagainya.

Selain itu keadaan lingkungan (*environment*) juga mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap terbentuknya organisasi. Keadaan lingkungan itu, misalnya keadaan sosial budaya, ekonomi dan teknologi yang sedang berkembang.

Salah satu daya manusia telah disebutkan di atas yaitu kemauan untuk melaksanakan prinsip-prinsip organisasi. Oleh karena itu, prinsip-prinsip organisasi merupakan unsur organisasi, dengan demikian organisasi modern mempunyai unsur-unsur lengkap yang terdiri dari :

1. **Manusia (man).** Manusia, dalam ilmu keorganisasian sering disebut sebagai pegawai atau personel yang terdiri dari semua anggota organisasi. Lebih spesifik manusia tersebut dapat dibedakan menurut fungsi dan tingkatannya yang secara umum terdiri dari pimpinan (*administrator*) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, *manajer* yang memimpin tiap-tiap satuan unit kerja yang sudah dibagikan sesuai dengan tugas dan fungsinya, dan para pekerja.
2. **Kerjasama (team work).** Suatu kegiatan yang berupa saling bantu-membantu antar sesama anggota organisasi dapat dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, anggota organisasi dibagi menjadi beberapa bagian sesuai fungsi, tugas dan tingkatannya masing-masing.
3. **Tujuan bersama.** Tujuan bersama adalah arah atau sasaran yang ingin dicapai. Tujuan merupakan titik akhir dari apa yang diharapkan atau dicapai dalam sebuah organisasi. Setiap anggota organisasi harus mempunyai tujuan yang sama agar organisasi tersebut dapat berjalan sesuai dengan keinginan bersama.
4. **Peralatan (equipment).** *Equipment* merupakan segala sesuatu yang digunakan dalam organisasi seperti uang, kendaraan, gedung, tanah dan barang modal lainnya.
5. **Lingkungan (environment).** Hal yang termasuk kedalam unsur lingkungan adalah :
  - a) Kondisi atau situasi. Kondisi atau situasi baik yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi berjalannya organisasi. Kondisi atau situasi sangat dekat hubungannya dengan organisasi dan para anggotanya.

- b) Tempat atau lokasi. Tempat atau lokasi juga dapat mempengaruhi organisasi khususnya terkait dengan sarana transportasi dan komunikasi yang digunakan dalam organisasi tersebut.
- c) Wilayah operasi yang dijadikan sarana kegiatan organisasi. Secara umum wilayah operasi dibagi menjadi empat, yaitu wilayah kegiatan, wilayah jangkauan, wilayah personil, wilayah kewenangan atau kekuasaan
- d) Kekayaan alam. Kekayaan alam yang dimaksud adalah cuaca, keadaan geografis, flora dan fauna.
- e) Kerangka/konstruksi mental organisasi itu sendiri. Berupa prinsip-prinsip organisasi.

## 2. Pengertian Perilaku Organisasi

Secara sederhana, dalam mempelajari perilaku organisasi tercakup empat unsur utama. Keempat unsur utama tersebut adalah;

1. Aspek psikologis. Tindakan manusia itu sendiri sebagai hasil studi psikologi.
2. Adanya bagian lain yang diakui cukup relevan bagi usaha mempelajari tindakan manusia dalam organisasi. Uang misalnya merupakan salah satu faktor atau pertimbangan mengapa seseorang memasuki suatu organisasi. Ilmu ekonomi pun perlu mendapatkan perhatian. Psikologi, sebagai contoh lain, penting karena sikap (*attitude*) akan mempengaruhi prestasi orang yang bersangkutan.
3. Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin, mengakui bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana organisasi diatur dan siapa yang mengawasi mereka. Oleh sebab itu, struktur organisasi memegang peran penting dalam membahas perilaku organisasi.
4. Walaupun disadari adanya keunikan tiap-tiap individu, perilaku organisasi lebih banyak menekankan pada tuntutan manajer bagi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, selalu diusahakan agar usaha tiap-tiap individu selaras dengan tujuan organisasi (Walter, 1977)<sup>3</sup>.

Perilaku organisasi atau yang biasa disebut *Organizational Behaviour* atau disingkat OB, adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perseorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan dan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi. Pernyataan ini menunjukkan bahwa OB merupakan bidang keahlian yang terpisah dari bidang pengetahuan umum lainnya. Lantas apa yang dipelajari? OB mempelajari tiga

---

<sup>3</sup> Walter, 1977

determinan perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok dan struktur. Selain itu, OB juga menerapkan pengetahuan yang didapatkan tentang dampak individu, kelompok dan struktur pada perilaku agar organisasi berjalan lebih efektif (Robbins, 1986). Lebih lanjut Johns berpendapat; *“Organizational behavior is a rather general term that refers to the attitudes and behaviors of individuals and groups in organizations. The discipline or field of organization behaviour. Thus, the field is concerned with both personal and interpersonal issues in a organization context.”*

Lebih jauh Nirman (1996) mengartikan pernyataan Johns tersebut sebagai berikut; *“Perilaku organisasi adalah suatu istilah yang agak umum yang menunjuk pada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi yang berkenaan dengan studi yang sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antar pribadi dalam konteks organisasi.”*<sup>4</sup>

Selanjutnya Robbins, S.P. (1986) mengungkapkan; *“Organizational behaviour is a field of study that investigates that impact of individuals, group, and structure have on behaviour within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness.”* Pernyataan Robins tersebut oleh Nirman (1996) diartikan sebagai, *“Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.”* Sedangkan Gitosudarmo , I, dkk. (1997) menyebutkan *“perilaku keorganisasian merupakan suatu bidang ilmu yang mempelajari interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi yang sistematis tentang perilaku, struktur, dan proses di dalam organisasi”*<sup>5</sup>.

Berbagai definisi tentang perilaku organisasi tersebut di atas selalu dimulai dari perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu. Jika psikologi dan sosiologi berusaha menjelaskan pengertian tindakan-tindakan individu dan kelompok, maka perilaku organisasi adalah sebagai salah satu bidang terapan dari suatu ilmu yang berusaha mencari penggunaan dari ilmu tingkah laku dalam rangka mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Larry L. Cummings juga menekankan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil penemuan berikut pemecahan masalahnya.

---

<sup>4</sup> Umar Nirman, 1996, *Perilaku Organisasi*, Citra Media: Surabaya

<sup>5</sup> Indriyo, Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan beberapa hal yang sangat penting untuk diperhatikan. **Pertama**, perilaku organisasi adalah suatu bidang ilmu yang interdisipliner dan memanfaatkan hasil dari cabang ilmu lain. **Kedua**, walaupun mendapat sumbangan ilmu dari ilmu lain, bidang ini tetap dapat berdiri sendiri karena pusat perhatiannya pada perilaku manusia dalam berorganisasi. **Ketiga**, perilaku organisasi memberikan arahan dan petunjuk bagi pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Hal ini berbeda dengan psikologi dan sosiologi yang ‘hanya’ memberi bantuan untuk mengerti dan menguraikan tindakan seseorang atau kelompok, sedangkan perilaku organisasi bersifat penerapan. Dengan perkataan lain, perilaku organisasi berhubungan dengan pemanfaatan pengetahuan bagi pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

### 3. Tujuan Memahami Perilaku Organisasi

Setiap disiplin ilmu pasti memiliki tujuan. Begitu pula halnya dengan disiplin ilmu “perilaku organisasi”. Menurut Nirman (1996<sup>6</sup>), tujuan memahami perilaku organisasi adalah sebagai berikut :

1. **Prediksi.** Keteraturan perilaku dalam organisasi memberikan kemungkinan kepada kita untuk dapat melakukan prediksi atas perilaku-perilaku anggota organisasi pada masa yang akan datang.
2. **Eksplanasi.** Tujuan kedua mempelajari perilaku organisasi adalah menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Eksplanasi berarti kita akan berusaha menjawab pertanyaan “mengapa” suatu peristiwa terjadi, mengapa karyawan malas, mengapa kinerja pegawai rendah, mengapa tingkat absensi tinggi, mengapa produksi menurun, mengapa si A marah, mengapa si B murung, dan si C tidak semangat dalam bekerja? Dengan mempelajari perilaku organisasional, kita mencoba menjelaskan atau memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti di atas.
3. **Pengendalian.** Tujuan ketiga mempelajari perilaku organisasi adalah pengendalian. Semakin banyak perilaku individu atau kelompok dalam sebuah organisasi yang dapat diprediksi dengan tepat dan dapat dijelaskan dengan baik, pemimpin organisasi semakin mudah dalam melakukan fungsi pengendalian atas karyawan/pegawainya sehingga perilaku individu maupun kelompok akan menjadi positif dan fokus pada pencapaian tujuan. Pada sisi lain, perilaku yang destruktif, yang tidak bermanfaat atau bahkan bisa menghancurkan organisasi bisa dihindari atau dicegah.

---

<sup>6</sup> Umar Nirman, 1996, *Perilaku Organisasi*, Citra Media: Surabaya

### C. Keterkaitan Beberapa Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dengan dukungan sejumlah disiplin perilaku. Bidang-bidang yang menonjol adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Seperti yang akan kita pelajari, kontribusi psikologi terutama terdapat analisis tingkat individu atau mikro, sementara keempat disiplin lainnya menyumbang pada pemahaman kita terhadap konsep-konsep makro, seperti proses kelompok dan organisasi. Adapun keterkaitan beberapa disiplin ilmu dengan ilmu perilaku organisasi dijelaskan oleh Robbins (2004), yaitu sebagai berikut .

1. **Psikologi.** Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia. Para psikolog memfokuskan diri dalam mempelajari dan berupaya memahami perilaku individual. Mereka yang telah menyumbangkan dan terus menambah pengetahuan tentang OB adalah teoretikus pembelajaran, teoretikus keperibadian, psikolog kepribadian, dan yang terpenting adalah psikolog industri dan organisasi. Para psikolog industri dan organisasi pada awalnya memfokuskan diri untuk mempelajari masalah kelemahan, kebosanan, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan kondisi kerja yang dapat menghalangi efisiensi kinerja. Sumbangan mereka telah meluas, mencakup pembelajaran, kebutuhan dan kekuatan-kekuatan motivator, kepuasan kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian kerja, pengukuran sikap, teknik seleksi karyawan, desain pekerjaan dan stres kerja.
2. **Sosiologi.** Bila psikolog memfokuskan perhatiannya pada individu, para sosiolog mempelajari sistem sosial tempat individu-individu mengisi peran-peran mereka. Oleh karena itu, sosiologi mempelajari hubungan manusia dengan sesamanya. Secara khusus, sosiolog telah memberi sumbangan terbesar kepada OB melalui penelitian mereka terhadap perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan yang sifatnya rumit. Sebagian bidang dalam OB yang menerima masukan berharga dari para sosiolog adalah dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi komunikasi, kekuasaan dan konflik.
3. **Psikologi sosial.** Psikologi sosial adalah suatu bidang dalam psikologi yang memadukan konsep-konsep, baik dari psikologi maupun sosiologi. Psikologi sosial memfokuskan pada pengaruh seseorang terhadap yang lain. Salah satu bidang utama yang banyak diteliti oleh psikolog sosial adalah perubahan dan bagaimana mengimplementasikannya dan bagaimana mengurangi hambatan terhadap



penerimaannya. Selain itu, kita mendapati para psikolog sosial memberikan sumbangan yang cukup signifikan dalam bidang-bidang pengukuran, pemahaman, dan perubahan sikap; pola komunikasi; pembangunan kepercayaan; cara kegiatan kelompok merumuskan kebutuhan individu; dan proses-proses pengambilan keputusan.

4. **Antropologi.** Antropologi adalah studi tentang masyarakat untuk mempelajari manusia dan kegiatannya. Misalnya, karya antropologi tentang budaya dan lingkungan yang telah membantu kita untuk memahami perbedaan-perbedaan nilai fundamental, sikap, dan perilaku di antara orang-orang di negara-negara berbeda serta dalam organisasi-organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan-perbedaan antara budaya nasional yang merupakan hasil karya seorang antropolog atau mereka yang menggunakan metode-metode antropologi.
5. **Ilmu politik.** Meskipun sering diabaikan, kontribusi para ilmuwan politik sangatlah signifikan dalam memahami perilaku organisasi. Ilmu politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Ilmu politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik. Topik-topik penelitian pada bagian ini sangat spesifik, antara lain strukturisasi konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana orang memanipulasi kekuasaan serta kepentingan individu<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Robbins, Stephen P, 2007, *Perilaku Organisasi*, Indonesia: PT. Macanan Jaya Cemerlang.

## BAGIAN II SEJARAH DAN PRINSIP DASAR PERILAKU ORGANISASI

### Sub Pokok Bahasan;

1. Sejarah perkembangan perilaku keorganisasian
2. Konsep dasar dalam perilaku keorganisasian pendekatan-pendekatan untuk mempelajari perilaku organisasi
3. Prinsip-prinsip perilaku organisasi

### Tujuan Instruksional Khusus:

Mahasiswa dapat menjelaskan teori dan prinsip dasar perilaku organisasi.

#### A. Pengantar

Ilmu perilaku organisasi adalah ilmu interdisipliner dengan menitikberatkan pada psikologi sosial. Pendekatan dalam ilmu perilaku organisasi yaitu pada perilaku individu dan perilaku kelompok. Mengingat bahwa bidang kajiannya yang teramat luas, maka ilmu perilaku organisasi merangkul pada banyak aliran dan beberapa disiplin akademik termasuk diantaranya adalah psikologi, sosiologi, antropologi, sosioekonomi, ilmu politik, bahasa, dan bahkan pendidikan. Bidang perilaku organisasi secara konsisten memiliki kesatuan perhatian yaitu hanyalah pada studi perilaku di dalam konteksnya dengan kerangka tatanan budaya dan sosial yang ada.

Perilaku sosial memberikan arah dan petunjuk bagi pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Hal ini berbeda dengan psikologi dan sosiologi yang hanya memberikan bantuan untuk mengerti dan menguraikan tindakan seseorang atau sekelompok orang, sedangkan perilaku organisasi bersifat penerapan. Dengan perkataan lain, perilaku organisasi berhubungan erat dengan pemanfaatan pengetahuan bagi pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu, mempelajari perilaku organisasi menjadi semakin penting dalam ekonomi global ketika orang dengan berbagai latar belakang dan budaya harus bekerja bersana-sama secara efektif dan efisien.

#### B. Sejarah Perkembangan Perilaku Organisasi

Minat para ahli terhadap ilmu ini dapat ditelusuri dalam sejarah manusia khususnya pada zaman Yunani Kuno. Plato misalnya menyebut Perilaku Organisasi sebagai “*human soul*”, sebuah istilah yang digunakan untuk menunjukkan adanya aspek

keinginan untuk mencari pengetahuan dan pengertian (*philosophic*), keinginan untuk berkuasa dan ambisi (*spirited*) dan nafsu untuk makan minum, seks, dan uang (*Appettie*).

Pada sekitar awal abad ke-20, perhatian mengenai penataan organisasi telah mencapai pada titik momentumnya. Oleh sebab itu maka perhatian terhadap ilmu ini timbul, maka amat sulit untuk menerangkan secara menyeluruh kekuatan-kekuatan mana yang membentuk ilmu perilaku organisasi. Beberapa pendapat yang mencoba memberikan penjelasan atas kondisi tersebut diantaranya;

1. Max Weber. Max Weber adalah seorang pemikir dalam ilmu sosial. Dua aspek hasil kerja Weber yang relevan dengan perilaku organisasi yakni: pertama, sebagai seorang ahli ilmu sosial, ia tertarik untuk menjelaskan preskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar. Kedua, dia terkesan akan kelemahan-kelemahan manusia dengan pertimbangan-pertimbangan yang kadang-kadang tidak realistis dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi. Secara teori, suatu birokrasi mempunyai berbagai sifat yang dapat dibedakan dari ketentuan-ketentuan lain dari suatu organisasi. Beberapa sifat yang amat penting dan dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:
  - a) Adanya spesialisasi, atau pembagian kerja
  - b) Adanya hierarki yang berkembang
  - c) Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan
  - d) Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas.
  - e) Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan.

Menurut Weber birokrasi itu dibangun dari otoritas yang rasional dan sah. Dalam hal tertentu ia tidak setuju dengan tradisionalitas dan emosionalitas. Dengan demikian Weber memberikan andil dalam analisis perilaku organisasi lewat konsep struktur birokrasinya.

2. Henri Fayol. Henri Fayol telah menerbitkan bukunya yang terkenal yakni Administrasi Industri dan Umum (*General and Industrial Administration*) pada tahun 1919. Pandangan-pandangan Fayol dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi administratif. Lebih lanjut Fayol berpendapat bahwa semua organisasi terdiri dari unit atau subsistem sebagai berikut;
  - a) Aspek-aspek teknik dan komersial dari kegiatan pembelian, produksi dan penjualan,

- b) Kegiatan-kegiatan keuangan yang berhubungan dengan masalah-masalah permintaan dan pengendalian kapital,
- c) Unit-unit keamanan dan perlindungan,
- d) Fungsi perhitungan
- e) Fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian.

Orientasi fungsional dalam perilaku organisasi dan manajemen mendominasi banyak pemikiran-pemikiran modern tentang administrasi. Hal ini sehingga usaha-usaha Fayol tersebut dapat digolongkan ke dalam usaha yang mempunyai pengaruh terhadap perilaku organisasi.

3. Frederick Winslow Taylor. Pada bagian lain di Amerika Serikat Frederick Winslow Taylor mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah (*Principle of scientific Management*). Taylor mengusulkan 3 (tiga) hal sebagai tujuan dari gerakannya, yaitu;

- a) Untuk menegaskan lewat contoh-contoh sederhana, bahwa Amerika Serikat telah dirugikan banyak sekali akibat tidak adanya efisiensi di hampir semua usaha pada setiap harinya.
- b) Mencoba untuk meyakinkan kepada masyarakat bahwa pengobatannya terletak pada manajemen yang sistematis bukan pada usaha mencari orang-orang istimewa.
- c) Untuk membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat yang berdasarkan pada hukum-hukum yang jelas, aturan-aturan dan prinsip-prinsip.

Menurut Taylor, perilaku manusia ini merupakan salah satu komponen dalam suatu mesin produksi yang besar.

4. Gerakan Hubungan Kemanusiaan. Pada sejarah hubungan kemanusiaan ini terdapat tiga kejadian yang memberikan kontribusinya dalam penelaahan ilmu perilaku organisasi. Tiga kejadian itu antara lain;

- a) Masa-masa depresi yang hebat. Depresi yang terjadi disekitar tahun-tahun 30-an (tiga puluhan) mengakibatkan kegoncangan yang hebat di bidang keuangan dan perekonomian pada umumnya. Produksi yang merosot, pasaran yang lesu mewarnai kehidupan perekonomian saat itu. Terjadinya depresi yang hebat tersebut disebabkan oleh;

- ✓ Menumpuknya inventaris usaha dan akumulasi stok barang baru yang besar di tangan konsumen,
- ✓ Konsumen menolak naiknya harga dan naiknya biaya usaha,
- ✓ Merosotnya minat pemanfaatan invesmen,
- ✓ Akumulasi dalam jumlah yang besar dari kemampuan produksi baru dan pengembangan teknologi,
- ✓ Jarangnya investasi yang berskala besar dan kelesuan dari cadangan bank, dan
- ✓ Melemahnya kepercayaan dan harapan-harapan.

Pada masa depresi yang hebat ini justru telah memberikan sumbangan tersendiri bagi pengembangan ilmu perilaku organisasi.

- b) Gerakan kaum buruh. Organisasi serikat buruh telah ada di Amerika Serikat sejak tahun 1792 yang dimotori oleh Serikat Buruh Pembuat Sepatu Philadelphia atau (*The Philadelphia Shoemaker*), namun organisasi ini belum memberikan pengaruh yang substansial terhadap manajemen. Organisasi ini lambat laun berkembang, adapun salah satu pendorong perkembangannya antara lain karena manajer-manajer tidak mau mengenal secara tepat sumbangan manusia dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Gerakan serikat buruh tercatat dalam sejarah pengembangan studi perilaku organisasi, sebagai titik awal dalam masa embrionalnya.
- c) Hasil penemuan Hawthorne<sup>8</sup>. Penemuan *Hawthorne* mewarnai dan mendominasi dari segi ilmiahnya dari sejarah pengembangan hubungan kemanusiaan. Sebelum penemuan *Hawthorne* dilakukan, Elton Mayo mengetuai suatu tim peneliti yang meneliti terjadinya perpindahan pegawai yang tinggi di bagian pemintalan dari perusahaan tekstil di Philadelphia tahun 1923 dan 1924. Penelitian *Hawthorne* dilakukan atas beberapa fase (*A serial of phases*).
- ✓ Fase pertama, percobaan pada lampu antara tahun 1924-1927
  - ✓ Fase kedua, dikenal dengan percobaan ruang istirahat
  - ✓ Fase ketiga, terkenal dengan sebutan studi tentang ruang bank telegram (*bank writing room study*).

---

<sup>8</sup> Kajian *Hawthorne* adalah serangkaian kajian yang dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Kajian ini dilakukan di Western Electric Company Works di Cicero, Illinois. Robbins, Stephen dan Mary Coulter. 2007. *Management*, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.

Implikasi penemuan *Hawthorne* terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi ternyata amat besar dan penting sekali. Hasil penemuan ini telah senantiasa dibuat sebagai topik persoalan yang hangat di dalam setiap diskusi ilmiah pada saat itu, dan selama masa periode gerakan manajemen ilmiah.

### **C. Konsep Dasar dalam Perilaku Keorganisasian Pendekatan-Pendekatan untuk Mempelajari Perilaku Organisasi**

Interaksi atau hubungan antar individu yang terjadi di dalam organisasi menjadikan penelaahan terhadap perilaku organisasi harus dilakukan melalui pendekatan-pendekatan sumber daya manusia (*supportif*), pendekatan kontingensi, pendekatan produktivitas dan pendekatan sistem. Berikut akan dijelaskan beberapa pendekatan tersebut agar dapat lebih dipahami secara utuh;

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia. Pendekatan Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk membantu pegawai agar berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggung jawab, kemudian berusaha menciptakan suasana dimana mereka dapat menyumbang sampai pada batas kemampuan yang mereka miliki, sehingga mengarah kepada peningkatan keefektifan dalam pelaksanaan tugas. Pendekatan ini berarti juga bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik pula, sehingga pendekatan ini disebut juga dengan pendekatan suportif.
2. Pendekatan kontingensi. Pendekatan kontingensi mengandung pengertian bahwa adanya lingkungan yang berbeda menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan. Pendekatan ini beranggapan bahwa pandangan lama yang mengatakan prinsip-prinsip manajemen bersifat universal dan perilaku dapat berlaku dalam situasi apapun, tidak dapat diterima sepenuhnya.
3. Pendekatan produktivitas. Pendekatan produktifitas dimaksudkan sebagai ukuran seberapa efisien suatu organisasi dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. Jadi, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang bernilai tentang seberapa baik penggunaan sumber daya dalam masyarakat. Perlu diingat dalam hal ini bahwa konsep produktivitas tidak hanya diukur dalam kaitannya dengan masukan dan keluaran ekonomis, tetapi masukan manusia dan sosial juga merupakan hal penting. Artinya, apabila perilaku organisasi yang lebih baik dapat mempertinggi kepuasan kerja, maka akan

dihasilkan keluaran manusia yang baik pula, sehingga akan menghasilkan produktivitas pada derajat yang diinginkan.

4. Pendekatan sistem. Pendekatan sistem ini diterapkan dalam sistem sosial yang di dalamnya terdapat seperangkat hubungan manusia yang rumit yang berinteraksi dalam banyak cara. Hal ini berarti, dalam mengambil keputusan para manajer harus mengkaji hal-hal di luar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap sistem yang lebih besar, sehingga memerlukan analisis biaya dan manfaat (*cost-benefit analysis*). Pendekatan sumber daya manusia dengan pendekatan produktivitas di atas memiliki kaitan yang sangat erat, yaitu adanya dorongan pimpinan terhadap karyawan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin yang secara langsung akan mendorong tingkat produktivitas organisasi. Upaya yang dapat dilakukan seorang pimpinan untuk dapat mendorong karyawannya kearah tujuan yang diharapkan, yaitu dengan mengetahui kebutuhan karyawan yang bersifat pribadi dan internal. Hal ini dengan kata lain, terjadi hubungan antara kebutuhan dengan prestasi kerja.

#### **D. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi**

Lebih dari 50 tahun yang lalu, ahli organisasi berkebangsaan Prancis, Henry Fayol mengemukakan seperangkat prinsip organisasi. Prinsip-prinsip itu banyak mengikat perhatian dan sekarang masih tetap mengandung arti. Prinsip-prinsip yang dimaksud bukanlah sejumlah ketentuan yang mutlak berlaku sehingga wajib ditaati, melainkan serangkaian pokok pikiran yang penting bagi setiap organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan mengingat bahwa prinsip-prinsip itu masih dianggap penting. Fayol mencoba mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Fayol mengusulkan empat belas prinsip yang menurutnya dapat digunakan secara universal. Keempat belas prinsip tersebut telah disusun lebih dari beberapa abad yang silam. Prinsip-prinsip itu berbunyi sebagai berikut :

1. Pembagian Kerja. Prinsip ini sama dengan "pembagian kerja" yang disampaikan oleh Adam Smith. Spesialisasi akan menambah kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien, yang bertujuan memperoleh hasil sebaik-baiknya dari usaha bersama itu.
2. Kekuasaan (wewenang). Kewenangan atau kekuasaan ialah dengan cara memberi hak atas perintah dan harus dipatuhi. Bagi seorang "kepala" yang baik (pimpinan/manajer), maka kekuasaan pribadinya, yang bersumber pada

kemantapan jiwa, pengetahuan, pengalaman dan wataknya. Manajer harus dapat memberi perintah, adanya wewenang ini telah memberikan hak kepadanya. Wewenang tersebut harus berjalan seiring dengan tanggung jawab. Jika wewenang digunakan, maka timbulah tanggung jawab. Hal tersebut akan efektif jika wewenang seorang manajer sama dengan tanggung jawabnya.

3. Disiplin (tata tertib). Disiplin adalah memberikan perhatian atas ketentuan-ketentuan untuk dimintakan tanggung jawab, ketekunan, semangat kerja dan sikap menghormati atasan. Para pegawai harus mentaati dan menghormati peraturan yang mengatur organisasi. Disiplin yang baik merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif. Saling pengertian yang jelas antara manajemen dan para pekerja tentang peraturan organisasi serta penerapan hukuman yang adil bagi yang menyimpang dari peraturan tersebut akan menciptakan ketertiban. Ketertiban jangan dipandang sebagai sesuatu yang dipaksakan dari atasan, melainkan berupa tanggung jawab yang diterima dengan suka rela. Syarat-syarat bagi tata tertib yang baik ialah kewajaran dan keserasian dalam ketentuan-ketentuan dan keadilan dalam saksinya.
4. Kebulatan perintah atau satuan komando. Kebulatan perintah diartikan bahwa setiap orang yang melaksanakan tugas tertentu hanya menerima penugasan dari satu kepala. Setiap pegawai seharusnya menerima perintah hanya dari seorang atasan.
5. Kesatuan Arah. Setiap kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan sama harus dipimpin oleh seorang manajer dengan menggunakan sebuah rencana. Orientasinya ditujukan pada satu arah yang sama.
6. Kepentingan pribadi harus tunduk pada kepentingan umum. Seorang pegawai atau kelompok pegawai tidak boleh mendahului kepentingan organisasi secara keseluruhan. Masalah akan timbul ketika seorang pemimpin berwatak keras terhadap peraturan-peraturan yang wajar serta pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaannya sebagai cara-cara terbaik dalam mewujudkan prinsip dasar ini.
7. Remunerasi (Imbalan untuk karyawan). Remunerasi hendaklah dapat memberikan kepuasan yang baik bagi pihak yang memberikan pekerjaan maupun pihak yang menerimanya. Para pekerja harus digaji sesuai dengan jasa yang mereka berikan.
8. Sentralisasi terhadap desentralisasi. Sentralisasi terhadap desentralisasi merupakan pilihan atas dua alternatif yang bergantung pada situasi, kondisi



serta hubungan yang berlaku, ini merujuk kepada sejauh mana para bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan. Apakah pengambilan keputusan ini sentralisasi (pada manajemen) atau desentralisasi (pada para bawahan) adalah proporsi yang tepat? Kuncinya terletak pada bagaimana menemukan tingkat sentralisasi yang optimal untuk setiap situasi.

9. Hirarki atau Rantai Skalar (Garis wewenang). Garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat yang paling rendah merupakan rantai skalar. Komunikasi silang dapat diizinkan jika disetujui oleh semua pihak, sedangkan atasan harus diberi tahu.
10. Tatanan atau susunan. Susunan atau tatanan berlaku baik bagi benda maupun manusia. Hendaknya ada tempat bagi setiap benda dan setiap benda ada tempatnya. Begitu pula "*The right man on the right place*", orang dan bahan/benda harus ditempatkan pada tempat yang tepat dan waktu yang tepat.
11. Kelayakan dan kewajaran. Kelayakan dan kewajaran tidak sepenuhnya sama maknanya dengan keadilan. Jika berlaku kewajaran, maka peraturan-peraturan tidak hanya akan dilaksanakan dengan adil, melainkan juga secara bijaksana serta senang hati. Para manajer harus selalu baik dan jujur terhadap bawahan.
12. Stabilitas kepegawaian. Perputaran (*turn-over*) secara cepat bagi pegawai yang tinggi adalah tidak efisien. Manajemen harus menyediakan perencanaan personalia yang teratur dan memastikan harus selalu ada pengganti untuk mengisi kekosongan. Hal ini merupakan syarat pokok bagi kelancaran organisasi, yang akan berfungsi dengan baik. Hal ini akan lebih baik jika ada seorang kepala dengan kemampuan sedang yang tetap, dari pada sejumlah tenaga berkemampuan tinggi yang silih berganti dalam waktu yang singkat.
13. Inisiatif para pegawai yang diizinkan menciptakan dan melaksanakan rencana-rencana akan berusaha keras. Pegawai yang diberikan izin untuk mencari berbagai inisiatif akan berusaha untuk dapat menciptakan berbagai inovasi.
14. *Esprit de corps* (kesatuan dan persatuan para karyawan). Pokok bagi kelancaran suatu organisasi yaitu adanya harmoni atau keselarasan yang baik merupakan. Istilah inilah yang saat ini disebut sebagai rasa kesetiakawanan atau kesejawatan. Rasa kesetiakawanan akan mendorong tim spirit untuk membangun keselarasan dan persatuan di dalam organisasi.

## **E. Fase-Fase Konflik dalam Perilaku Organisasi**

Ada 3 (tiga) macam fase dalam perkembangan pemikiran tentang konflik-konflik di dalam organisasi. Adapun fase-fase yang dimaksud:

1. Fase klasik. Dalam fase klasik di pandang bahwa konflik bisa muncul tapi bersifat sementara dan harus diselesaikan oleh pihak manajemen menurut pandangan pihak manajemen tersebut. Fase klasik juga meyakini bahwa apabila diberi waktu dan manajemen yang baik, maka konflik akan dapat dihilangkan secara sempurna.
2. Fase hubungan antar manusia. Fase hubungan antar manusia mengakui bahwa konflik itu ada tapi bisa dihindari dan perlu diatasi. Konflik berhubungan dengan para pengacau, para primadona dan sebagainya. Fase ini menyatakan bahwa konflik itu buruk, dan damai itu baik.
3. Fase Kontemporer. Pandangan kontemporer menyatakan bahwa konflik adalah hal tidak dapat dihindari dari kehidupan organisasi. Konflik bukanlah hal yang baik tapi juga bukan hal yang buruk. Konflik merupakan kenyataan hidup yang harus dipahami bukan ditentang.

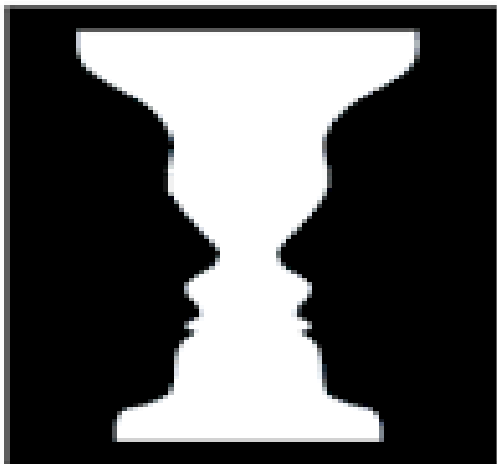
## BAGIAN III KONSEP PERSEPSI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA SERTA STRESS DALAM PERILAKU ORGANISASI

### Sub Pokok Bahasan;

1. Konsep persepsi dan kepribadian
2. Konsep sikap
3. Konsep kepuasan kerja
4. Konsep tentang stress

### Tujuan Instruksional Khusus:

Mahasiswa mampu menjelaskan “konsep persepsi dan kepribadian”, sikap, kepuasan kerja serta stress dalam perilaku organisasi.



### A. Pengantar

Sebagaimana yang telah disampaikan diawal, organisasi merupakan suatu unit sosial dimana terdiri dari dua orang/lebih dalam suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manusia, dalam organisasi merupakan sumber utama karena lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak ada arti tanpa ada manusia yang mengatur. Manusia yang dimaksud dalam hal ini juga termasuk sebagai seorang pemimpin, karyawan maupun bawahan harus memahami mengenai perilaku manusia baik secara perorangan atau kelompok.

Hal ini dapat dilihat bahwa dalam suatu situasi ketika seorang pemimpin melaksanakan tugasnya pada sebuah perusahaan harus memahami proses perilaku bawahan atau karyawannya. Seorang pemimpin harus memiliki andil yang sangat besar bagi perusahaan/organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan

efisien. Pemimpinlah yang menentukan arah organisasi mau dibawa dan bagaimana menggerakkan semua elemen yang ada dalam perusahaan/organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin, untuk mencapai tujuan tersebut harus memahami perilaku-perilaku individu.

Contoh kasus, ketika seorang pemimpin memiliki *kepribadian* yang tegas dan disiplin. Suatu ketika, ada karyawan A yang terlambat datang dalam sebuah rapat yang sangat penting. Pemimpin merasa tidak puas terhadap kinerja karyawan A karena keterlambatannya tersebut.

Contoh lain misalnya ada seorang karyawan A yang memberitahukan kepada rekan kerjanya (karyawan B) bahwa dia tidak bisa hadir dalam rapat dikarenakan ada hal yang sangat penting. Karyawan B tidak menyukai karyawan A karena menganggap bahwa karyawan A selalu mendapatkan prioritas dari pemimpin. Karyawan B menyampaikan kepada pemimpin bahwa karyawan A telat karena bangun kesiangan. Si pemimpin, tanpa berpikir panjang langsung marah-marah dan berpersepsi bahwa karyawan A memang tidak mematuhi pemimpin. Keesokan harinya si pemimpin langsung memberikan surat tentang pemberhentian karyawan A.

Seharusnya pemimpin tersebut mendengarkan alasan dari karyawan A tersebut. Hal ini disebabkan karena pimpinan merasa stress akan rapat sebelumnya sehingga menimbulkan emosi dan memarah-marahi karyawan A tersebut. Hal ini mengakibatkan karyawan A beranggapan bahwa pimpinan tersebut emosional, padahal setelah bekerja bertahun-tahun di perusahaan tersebut dia tidak pernah melihat pemimpin tersebut bersikap seperti itu. Berdasarkan contoh kasus tersebut, tidaklah mudah bagi seorang pemimpin untuk mengambil sikap, ia dituntut untuk memahami karyawan. Sebagai seorang pemimpin ia harus mampu menahan diri dari sikap yang membuat karyawan tidak menyukainya atau bahkan membuat karyawan kehilangan masa depannya.

Berdasarkan hal tersebut di atas, seorang pemimpin, di dalam mengelola perusahaan maupun organisasi, harus memahami perilaku karyawan, bawahan maupun anggota sebagai landasan untuk mengelola orang-orang yang ada di dalamnya. Masalah perilaku individu merupakan salah satu masalah yang sangat wajar yang dihadapi oleh sebuah perusahaan atau organisasi, oleh karena itu perlu sekali dipelajari dan dipahami agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

## B. Konsep Persepsi

### 1. Pengertian Persepsi

Persepsi atau dalam bahasa Inggrisnya “*perception*” adalah proses kognitif individu dalam menyeleksi, mengorganisasi, dan memberi arti terhadap stimulan yang berasal dari lingkungan. Menurut (Mattesson, 2002) dalam Ivancevich dan Mattesson, (2002) “setiap individu memiliki persepsi yang berbeda-beda, meskipun melihat stimulan yang sama”. Persepsi merupakan salah satu aspek penting dalam perilaku organisasional, sebab perilaku individu lebih banyak didasarkan pada persepsi mereka tentang kenyataan, bukan pada kenyataan itu sendiri.

Persepsi merupakan respon yang bersifat pribadi dan usaha yang sungguh-sungguh untuk memahami persepsi orang lain merupakan bagian penting dari studi perilaku organisasi. Perbedaan interpretasi sering terjadi di dalam kehidupan berorganisasi. Hal ini menyebabkan perbedaan pilihan, tindakan dan perilaku terhadap suatu obyek yang sama.

### 2. Ciri Persepsi

Proses terjadinya persepsi yang dilakukan oleh seseorang dan orang lain terhadap sesuatu pada hakekatnya memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya. Berdasarkan hal tersebut, persepsi yang dilakukan oleh seseorang memiliki ciri-ciri tertentu sebagaimana yang diungkapkan oleh Slameto (1995:103-105):

- a) Persepsi itu relatif bukannya absolut. Manusia bukannya instrumen ilmiah yang mampu menyerap segala sesuatu persis seperti keadaan sebenarnya. Berhubungan dengan kerelatifan persepsi ini, dampak pertama dari suatu perubahan rangsangan dirasakan lebih besar dari pada rangsangan yang datang kemudian berdasarkan kenyataan bahwa persepsi itu relatif.
- b) Persepsi itu Selektif. Maksudnya adalah bahwa seseorang hanya memperhatikan beberapa rangsangan yang ada di sekelilingnya pada saat-saat tertentu. Hal ini berarti bahwa rangsangan yang diterima akan tergantung pada apa yang ia pernah pelajari, apa yang pada suatu saat menarik perhatiannya dan ke arah mana persepsi itu mempunyai kecenderungan.
- c) Persepsi itu mempunyai tatanan. Seseorang menerima rangsangan tidak dengan cara sembarangan, ia akan menerimanya dalam bentuk hubungan-hubungan atau kelompok-kelompok. Jika rangsangan yang datang tidak lengkap, maka ia akan melengkapinya sendiri sehingga hubungan itu menjadi jelas.

- d) Persepsi dipengaruhi oleh harapan dan kesiapan dari penerima rangsangan. Harapan dan kesiapan penerima pesan akan menentukan pesan mana yang akan dipilih untuk diterima, selanjutnya bagaimana pesan yang dipilih itu akan ditata dan demikian pula bagaimana pesan tersebut akan di-*interpretasi*-kan.
- e) Persepsi seseorang atau sekelompok orang dapat jauh berbeda dengan persepsi orang atau sekelompok orang lain dalam situasi yang sama. Perbedaan persepsi ini dapat ditelusuri pada adanya perbedaan-perbedaan individual, perbedaan dalam kepribadian, perbedaan dalam sikap atau perbedaan dalam motivasi<sup>9</sup>.

### 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi menurut (Robbins dan Judge,2007) antara lain adalah:

- a) Faktor dalam diri si-pembentuk persepsi. Hal ini disebabkan oleh sikap, kepribadian, motivasi, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan-harapan individu.
- b) Faktor situasi. Faktor ini antara lain disebabkan oleh waktu, keadaan kerja, dan keadaan sosial.
- c) Faktor dalam diri objek atau target. Yaitu disebabkan oleh kebaruan (suatu yang baru), gerakan, suara, ukuran, latar belakang, kedekatan, dan kemiripan.

## C. Konsep Kepribadian

### 1. Pengertian Kepribadian

Istilah kepribadian merupakan terjemahan dari bahasa Inggris "*Personality*". Secara etimologis, kata *personality* berasal dari bahasa latin yaitu "*persona*" yang berarti topeng. Kata kepribadian dalam kehidupan sehari-hari digunakan untuk menggambarkan:

- a) Identitas diri, jati diri seseorang
- b) Kesan umum seseorang tentang diri sendiri atau orang lain
- c) fungsi-fungsi kepribadian yang sehat atau bermasalah.

### 2. Faktor yang Mempengaruhi Kepribadian

Secara garis besar ada dua faktor utama yang mempengaruhi perkembangan kepribadian, yaitu faktor hereditas (*genetika*) dan faktor lingkungan (*environment*).

---

<sup>9</sup> Slameto, 1995, *Belajar Dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhinya*, Jakarta: PT. Rineka

- 1) Faktor Genetika (Pembawaan). Pengaruh gen terhadap kepribadian sebenarnya tidak secara langsung, karena yang dipengaruhi gen secara langsung adalah:
  - a. Kualitas sistem saraf
  - b. Keseimbangan biokimia tubuh dan struktur tubuh
- 2) Faktor Lingkungan (*Environment*). Faktor lingkungan yang mempengaruhi kepribadian diantaranya adalah keluarga, kebudayaan, dan sekolah.

## D. Konsep Sikap

### 1. Pengertian Sikap

Sikap/*attitude* didefinisikan sebagai pernyataan yang evaluatif, baik yang menyenangkan terhadap objek, individu atau peristiwa (Robbins dan Judge, 2007)<sup>10</sup>. Menurut (Azwar S, 2011: 23) sikap terdiri dari 3 komponen yang saling menunjang yaitu:

- a) Komponen kognitif. Komponen ini merupakan representasi apa yang dipercayai oleh individu pemilik sikap. Komponen kognitif berisi kepercayaan *stereotype* yang dimiliki oleh individu mengenai sesuatu dapat disamakan penanganan (*opini*) terutama apabila menyangkut masalah isu atau yang kontroversial.
- b) Komponen afektif. Komponen ini merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional. Aspek emosional inilah yang biasanya berakar paling dalam sebagai komponen sikap dan merupakan aspek yang paling bertahan terhadap pengaruh-pengaruh yang mungkin adalah mengubah sikap seseorang komponen afektif disamakan dengan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap sesuatu.
- c) Komponen konatif. Komponen ini merupakan aspek kecenderungan berperilaku tertentu sesuai sikap yang dimiliki oleh seseorang. Aspek ini berisi tendensi atau kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap sesuatu dengan cara-cara tertentu<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta : Salemba Empat

<sup>11</sup> Azwar S, 2011. *Sikap dan Perilaku. Dalam: Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. 2nd ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

## 2. Ciri-ciri Sikap

Ciri-ciri sikap menurut Heri Purwanto (1998) dalam Notoadmodjo (2003, hal. 34<sup>12</sup>) adalah:

- a) Sikap bukan dibawa sejak lahir melainkan dibentuk atau dipelajari sepanjang perkembangannya itu dalam hubungannya dengan obyeknya.
- b) Sikap dapat berubah-ubah, karena itu sikap dapat dipelajari dan sikap dapat berubah pada orang-orang bila terdapat keadaan-keadaan dan syarat-syarat tertentu yang mempermudah sikap pada orang itu.
- c) Sikap tidak berdiri sendiri, tetapi senantiasa mempunyai hubungan tertentu terhadap suatu obyek. Hal ini dengan kata lain, sikap itu terbentuk, dipelajari, atau berubah senantiasa berkenaan dengan suatu obyek tertentu yang dapat dirumuskan dengan jelas.
- d) Obyek sikap itu merupakan suatu hal tertentu tetapi dapat juga merupakan kumpulan dari hal-hal tersebut.
- e) Sikap mempunyai segi-segi motivasi dan segi-segi perasaan, sifat alamiah yang membedakan sikap dan kecakapan-kecakapan atau pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki orang.

## 3. Fungsi Sikap

Menurut Katz (1964) dalam Dewi (2010) (Dewi, 2010) Wawan dan Dewi (2010; 23) sikap mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

- a) Fungsi instrumental atau fungsi penyesuaian atau fungsi manfaat. Fungsi ini berkaitan dengan sarana dan tujuan. Orang memandang sejauh mana obyek sikap dapat digunakan sebagai sarana atau alat dalam rangka mencapai tujuan.
- b) Fungsi pertahanan ego. Fungsi ini merupakan sikap yang diambil oleh seseorang demi untuk mempertahankan ego atau aku-nya. Sikap ini diambil oleh seseorang pada waktu orang yang bersangkutan terancam keadaan dirinya atau egonya.
- c) Fungsi ekspresi nilai. Sikap yang ada pada diri seseorang merupakan jalan bagi individu untuk mengekspresikan nilai yang ada pada dirinya. Dengan mengekspresikan diri seseorang akan mendapatkan kepuasan sehingga dapat menunjukkan kepada dirinya.

---

<sup>12</sup> Notoadmodjo, Soekidjo. 2003. *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Rineka. Cipta. Jakarta.



- d) Fungsi pengetahuan. Individu mempunyai dorongan untuk ingin mengerti dengan pengalaman-pengalamannya. Hal ini berarti bila seseorang mempunyai sikap tertentu terhadap suatu obyek, maka ia akan menunjukkan tentang pengetahuannya tersebut terhadap orang atas obyek yang ia ketahui tersebut.

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sikap

Menurut Azwar S (2011; 30) ada faktor-faktor yang mempengaruhi sikap yaitu:

- a) Pengalaman pribadi. Pengalaman pribadi dapat menjadi dasar pembentukan sikap apabila pengalaman tersebut meninggalkan kesan yang kuat.
- b) Pengaruh orang lain yang dianggap penting. Kecenderungan ini antara lain dimotivasi oleh keinginan untuk berafiliasi dan untuk menghindari konflik dengan orang yang dianggap penting tersebut.
- c) Pengaruh kebudayaan. Kebudayaan dapat memberi corak pengalaman individu-individu masyarakat asuhannya.
- d) Media massa. Dalam pemberitaan surat kabar maupun radio atau media komunikasi lainnya, berita yang seharusnya faktual disampaikan secara obyektif berpengaruh terhadap sikap konsumennya.
- e) Lembaga pendidikan dan lembaga agama. Konsep moral dan ajaran dari lembaga pendidikan dan lembaga agama sangat menentukan sistem kepercayaan. Tidaklah mengherankan apabila pada gilirannya konsep tersebut mempengaruhi sikap.
- f) Faktor emosional. Kadang kala, suatu sikap yang merupakan pernyataan dengan didasari atas emosi sehingga berfungsi sebagai penyaluran frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego.

### E. Konsep Kepuasan Kerja

#### 1. Pengertian Kepuasan kerja

Lock dalam Luthans (1995) mengemukakan: *“Jobs satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience”*, kepuasan kerja adalah suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 1995). Kepuasan kerja merupakan sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 1996). Kepuasan kerja menunjukkan

adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan atas pekerjaan yang dilakukan.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu:

- a) *Faktor Psikologik*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b) *Faktor Sosial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c) *Faktor Fisik*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d) *Faktor Finansial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

## **F. Konsep tentang Stress**

### **1. Pengertian Stress**

Stress merupakan suatu respon adaptif terhadap suatu situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesehatan seseorang. Stress adalah kondisi dinamis dimana seseorang dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan keinginan orang tersebut serta hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Stress kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

### **2. Faktor-Faktor Penyebab Stress**

Faktor-faktor yang menyebabkan stress dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

- a) Faktor Internal, yaitu faktor yang menyebabkan stress pada diri sendiri seseorang yang ditentukan oleh kepribadian, kemampuan dan nilai budaya.

- b) Faktor Eksternal, yaitu faktor yang menyebabkan stress dapat berasal dari pekerjaan (organisasi) maupun di luar pekerjaan (non organisasi).

### 3. Jenis-jenis Stress

Jenis-jenis stress menurut Sopiah (2008:95):

- a) *Eustress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun).
- b) *Distress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak).

### 4. Cara Mengatasi Stress

Upaya individu dapat berupa perubahan cara berpikir (kognitif), perubahan perilaku atau perubahan lingkungan yang bertujuan untuk menyelesaikan stres yang dihadapi. Cara mengatasi stres yang efektif akan menghasilkan adaptasi. Cara menyelesaikan stres dapat diidentifikasi melalui respons dan manifestasi (tanda dan gejala). Mengatasi stres dapat dikaji melalui berbagai aspek : fisiologis dan psikososial. Reaksi fisiologis seperti keluar keringat dingin, jantung berdebar kencang, mata melotot, mulut kering dan lain-lain. Berikut ini cara mengatasi stres :

1. Latihan relaksasi
2. Berpikir positif
3. Secara spiritual
4. Latihan nafas dalam

## BAGIAN IV MOTIVASI

### Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian dan pentingnya motivasi
2. Proses timbulnya motivasi
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi
4. Teori-teori motivasi

### Tujuan Instruksional Khusus:

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang pengertian motivasi, proses timbulnya motivasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

#### A. Pengantar

Membahas tentang perilaku individu, konsep yang paling banyak mendapat perhatian dari para pakar ilmu perilaku organisasi adalah motivasi. Hal ini disebabkan karena konsep motivasi mampu memberikan pengaruh besar bagi kemajuan serta pergerakan suatu perusahaan di masa yang akan datang. Secara umum motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Suatu organisasi pada saat awal atau di saat organisasi tersebut sedang mengalami permasalahan, motivasi memiliki kedudukan dalam memposisikan dirinya sebagai bagian yang mampu mengatasi semua itu. Hal tersebut karena motivasi adalah sebuah *spirit*.

Memandang sekilas berbagai organisasi, kita akan dapat melihat bahwa beberapa orang tertentu bekerja lebih keras daripada yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan istimewa mungkin prestasinya dikalahkan oleh orang lain yang sesungguhnya kurang berbakat. Lalu, mengapa orang-orang menampilkan tingkat usaha yang berbeda dalam kegiatan yang berbeda? Mengapa orang-orang tertentu nampak memiliki motivasi yang tinggi sementara yang lain tidak? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang akan dijawab dalam pembahasan bagian ini.

#### B. Pengertian dan Pentingnya Motivasi

Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Memahami lebih dalam dan luas definisi motivasi, ada baiknya kita melihat beberapa pendapat para ahli seperti yang

disampaikan oleh Chung & Meggison (Fahmi, 2013) yang menyatakan bahwa “*Motivation is defined as/goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal ... it is closely performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan ... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan)<sup>13</sup>”.

Pendapat lain seperti yang disampaikan oleh (Santoso Soeroso, 2003) Soeroso (2003:69) “Motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik (*specific goal directed way*)”<sup>14</sup>. Motivasi mungkin lebih erat hubungannya dengan perspektif mikro perilaku organisasi daripada dengan topik lain. Pemahaman motivasi yang komprehensif mencakup urutan atau siklus kebutuhan-dorongan-insentif. Kebutuhan membentuk dorongan yang bertujuan pada insentif; begitulah proses dasar motivasi. Motivasi, dalam konteks sistem mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling bergantung:

- a. *Kebutuhan*. Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan muncul saat sel dalam tubuh kehilangan makanan atau air atau ketika tidak ada orang lain yang bertindak sebagai teman atau sahabat. Meskipun kebutuhan psikologis mungkin berdasarkan defisiensi, tetapi kadang juga tidak. Misalnya, individu dengan kebutuhan kuat untuk maju mungkin yang bersangkutan mempunyai sejarah pencapaian yang konsisten.
- b. *Dorongan*. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Hal tersebut adalah proses motivasi. Contohnya kebutuhan akan makanan dan minuman, diterjemahkan sebagai dorongan lapar dan haus, dan kebutuhan berteman menjadi dorongan untuk berafiliasi.
- c. *Insentif*. Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Berdasarkan hal tersebut, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Makan, minum dan

---

<sup>13</sup> Irham Fahmi, 2013, *Manajemen Kepemimpinan (Teori & Aplikasi)*, ALFABETA, Bandung.

<sup>14</sup> Santoso Soeroso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit; Suatu Pendekatan Sistem*, Penerbit Buku Kedokteran EGC, Jakarta.

berteman cenderung akan memulihkan keseimbangan dan mengurangi dorongan yang ada. Makanan, air dan teman merupakan insentif dalam contoh ini<sup>15</sup>.

Berdasarkan uraian di atas, motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Manusia merupakan makhluk yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya sehingga tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan sosial yang ada dalam masyarakat. Setiap manusia mempunyai kebutuhan masing-masing yang berbeda, kebutuhan tersebutlah yang membuat manusia saling berinteraksi satu dengan yang lainnya dan dari hasil interaksi tersebutlah manusia yang satu dengan yang lain saling mempengaruhi.

Dalam hubungan sosial bermasyarakat, tidak terlepas dari istilah pemimpin yang mengatur dan menjalankan sistem yang ada di dalam masyarakat. Hubungan antara pemimpin dengan bawahannya merupakan salah satu contoh interaksi antar manusia yang saling mempengaruhi. Setiap diri seorang pemimpin mempunyai seni memimpin yang berbeda-beda untuk menjalankan atau mengembangkan sistem yang telah ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seni dalam memimpin dapat berupa cara memimpin untuk memberi motivasi kepada bawahannya. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya dapat berupa berbagai hal tergantung dari apa yang diinginkan oleh bawahan dan keahlian pemimpin dalam memotivasi bawahannya.

Seorang pemimpin dan bawahannya, dalam menciptakan motivasi yang benar membutuhkan proses yang bertahap dan bermacam-macam. Oleh karena itu, motivasi sangatlah diperlukan dalam mengembangkan kualitas dari diri seorang pemimpin dan bawahannya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama. Motivasi sering terjadi dalam kehidupan sosial maupun budaya di dalam masyarakat. Kehidupan bermasyarakat tidak terlepas dari hubungan manusia yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya sehingga proses dari motivasi tersebut dapat timbul seiring dengan interaksi yang diciptakan oleh manusia itu sendiri. Motivasi yang diberikan oleh seseorang akan sangat berpengaruh terhadap orang lain untuk menjalani kehidupannya dalam kehidupan sosial maupun budaya masyarakat. Contohnya, menurut teori Maslow mengenai hierarki kebutuhan manusia yang keempat yaitu penghargaan membuat

---

<sup>15</sup> Syahid Abdi, *Kebutuhan dan Proses Motivasi*, <http://sijueng.blogspot.com/2014/04/kebutuhan-dan-proses-motivasi.html>, Diakses 29 Maret 2015, Pukul 17.59 WIB.

manusia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan penghargaannya tersebut. Hal ini menyebabkan dalam kehidupan sosial budaya juga manusia akan membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk memenuhi kebutuhan penghargaannya tersebut.

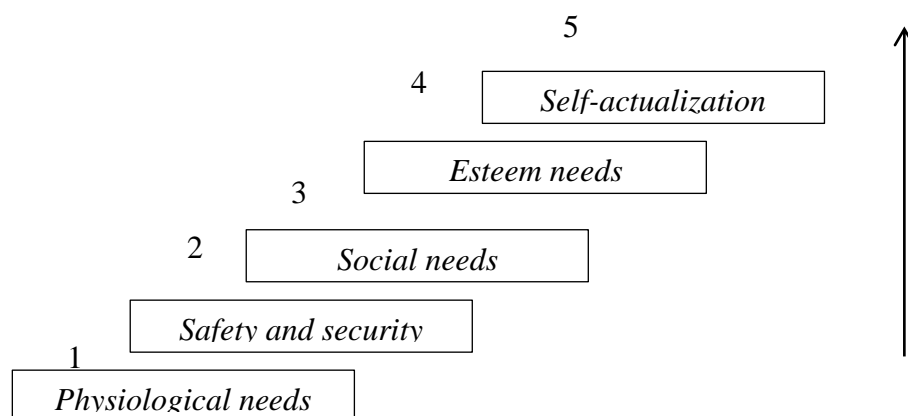
Contoh kasusnya yaitu, ketika seseorang dalam suatu masyarakat mempunyai keinginan untuk dapat meraih penghargaan dari masyarakat karena telah melakukan hal yang berguna dalam kehidupan sosial budaya bermasyarakat. Contoh penghargaan tersebut antara lain menjadi Duta Kebersihan Lingkungan. Upaya untuk mencapai dan mendapatkan penghargaan tersebut yaitu, orang tersebut akan berusaha mencari atau bahkan menimbulkan suatu motivasi dalam dirinya untuk dapat menjadi Duta Kebersihan Lingkungan seperti apa yang diharapkan. Motivasi dapat didapatkan melalui berbagai hal seperti timbul karena diri sendiri ataupun mencontoh orang lain yang telah berhasil menjadi Duta Kebersihan Lingkungan tersebut.

### C. Teori-teori Motivasi

Terkait dengan teori motivasi, ada sejumlah pakar yang mencoba menjelaskan teori tentang motivasi, di antaranya adalah:

#### 1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow).

Abraham Maslow seorang ilmuwan dari Brandeis University sangat terkenal dengan teori hierarki kebutuhannya. Teori tersebut banyak dijadikan sebagai titik acuan oleh sebagian besar sarjana untuk memahami motivasi kerja seseorang dalam organisasi, baik dalam skala mikro maupun makro. Berdasarkan konsep motivasi Maslow, dikatakan bahwa manusia memiliki 5 (lima) tingkatan kebutuhan, di mana setiap tingkatan (*hierarchy*) akan diperoleh jika telah dilalui dengan tingkatan yang di bawahnya dan seterusnya.



*Hierarki Kebutuhan Menurut Teori Abraham H. Maslow*

Adapun tiap tingkatan atau hierarki dari kebutuhan menurut teori Abraham Maslow adalah sebagai berikut:

- 1) *Physiological needs*. Kebutuhan yang paling dasar yang harus dipenuhi oleh seorang individu. Kebutuhan tersebut mencakup sandang, pangan, dan papan. Contohnya kebutuhan makan, minum, perumahan, seks, istirahat untuk menjaga kesehatan, berobat jika sakit.
- 2) *Safety and security need*. Kebutuhan yang diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi. Seorang individu, pada kebutuhan tahap kedua ini menginginkan terpenuhinya rasa keamanan. Kebutuhan rasa aman dapat terpenuhi dalam berbagai bentuk, seperti: (1) Karyawan yang bekerja mampu untuk menyisihkan gaji untuk ditabung, (2) Bagi seorang karyawan memiliki pekerjaan yang ada jaminan pensiun, asuransi kesehatan/jiwa, dan sejenisnya, (3) Kondisi kerja yang menyenangkan, termasuk memiliki pimpinan yang aspiratif, dan (4) Keamanan dalam tempat tinggal.
- 3) *Social needs*. Kebutuhan ketiga setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Kebutuhan ini mencakup perasaan seseorang seperti termilikinya cinta, sayang, keluarga yang bahagia dengan suami/istri dan memperoleh anak dari perkawinan yang sah, tergabung dalam organisasi sosial contohnya acara arisan, dan lain-lain. *Social needs* disini memperlihatkan seseorang yang membutuhkan pengakuan atau penghormatan dari orang lain.
- 4) *Esteem needs*. Kebutuhan keempat yang dipenuhi setelah kebutuhan ketiga terpenuhi. Seseorang pada kebutuhan ini mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri. Harga diri atau respek diri: ini bergantung pada keinginan akan kekuatan, kompetensi, kebebasan, dan kemandirian. Ia juga bertalian dengan *achievement motivation*, dorongan untuk berprestasi. Pada tahap ini, seseorang memiliki keinginan kuat untuk memperlihatkan prestasi yang dimiliki, serta prestasi tersebut selanjutnya diinginkan orang lain mengetahuinya dan menghargai atas prestasi yang telah diperoleh tersebut.
- 5) *Self-actualization needs*. Kebutuhan tertinggi dalam teori Maslow. Seseorang pada tahap ini ingin terpenuhinya keinginan untuk aktualisasi diri, yaitu ia ingin menggunakan potensi yang dimiliki dan



mengaktualisasikannya dalam bentuk pengembangan dirinya. Kondisi ini terapkan dalam bentuk pekerjaan yang dijalani sudah lebih jauh dari hanya sekedar rutinitas, namun pada sisi yang jauh lebih menantang dan penuh dengan kreatifitas tingkat tinggi. Karya-karya yang dihasilkan oleh dirinya dianggap luar biasa serta sangat patut untuk dihargai.

## 2. Teori X dan Y dalam Perspektif Motivasi (Douglas McGregor)

Menurut Douglas Mc Gregor, seorang Profesor dari *Sloan School of Business of Massachusetts Institute of Technology* menyatakan bahwa ada 2 (dua) tipe manusia secara umum yang dapat dikelompokkan menjadi tipe X dan tipe Y.

Teori X dan Y melihat manusia dari sisi perspektif, yaitu teori X melihat manusia sebagai pihak yang tidak memiliki motivasi semangat kerja keras, kedisiplinan, kreatifitas, dan lain sebagainya. Teori Y melihat manusia sebagai pihak yang memiliki semangat kerja keras, kedisiplinan, kreatifitas, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Hal ini sehingga dari segi kualitas mereka yang memiliki konsep teori Y cenderung sukses dibanding yang memiliki konsep teori X.

## 3. Teori Dua Faktor.

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. (Sopiah, 2008:173). Teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakadaan faktor-faktor ekstrinsik (Sopiah, 2008). Kesimpulan hasil penelitian Herzberg adalah sebagai berikut: (1) Ada sekelompok kondisi *ekstrinsik* (konteks pekerjaan) meliputi: gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, *supervise*, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas. (2) Ada sekelompok kondisi *intrinsik* yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi oleh organisasi atau perusahaan maka karyawan akan merasa puas. Motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab (Sopiah, PERILAKU Organisasional, 2008)<sup>16</sup>.

## 4. Teori Kebutuhan Motivasi

David Mc Clelland mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dapat dipelajari, yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan

---

<sup>16</sup> Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Penerbit Andi, Yogyakarta.

yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya. Tiga kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan berprestasi
- b. Kebutuhan berafiliasi
- c. Kebutuhan akan kekuasaan

## 5. Teori Motivasi Proses

Terdapat 3 macam teori motivasi proses yang utama (Umar, 1998) (Husein Umar, 1998), antara lain:

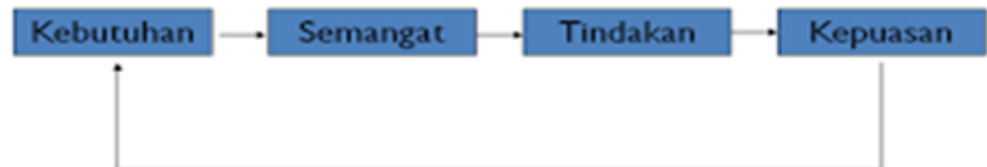
- a. Teori Pengharapan (*expectancy theory*). Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan pada 3 komponen, yaitu harapan, nilai, dan pertautan.
- b. Teori Keadilan. Suatu keadilan, dalam hal ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.
- c. Teori Penguatan. Terdapat 3 jenis penguatan yang dapat dipergunakan manajer untuk memodifikasi motivasi karyawan, yaitu:
  - 1) Penguatan positif, bisa penguatan primer seperti makanan dan minuman ataupun penguatan sekunder seperti penghargaan berbentuk hadiah, uang, maupun promosi.
  - 2) Penguatan negatif, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut dimasa mendatang.
  - 3) Hukuman.

### D. Proses Timbulnya Motivasi

Proses timbulnya motivasi terdiri dari beberapa tahapan/proses, menurut Indriyo Gitosudarmo (1997) sebagai berikut:

- a. Apabila dalam diri manusia itu timbul suatu kebutuhan tertentu dan kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka akan menyebabkan lahirnya dorongan untuk berusaha melakukan kegiatan.
- b. Apabila kebutuhan belum terpenuhi maka seseorang kemudian akan mencari jalan bagaimana caranya untuk memenuhi keinginannya.
- c. Untuk mencapai tujuan prestasi yang diharapkan maka seseorang harus didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalaman dalam memenuhi segala kebutuhannya.

- d. Melakukan evaluasi prestasi secara formal tentang keberhasilan dalam mencapai tujuan yang dilakukan secara bertahap.
- e. Seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa apa yang mereka lakukan dihargai dan diberikan suatu imbalan atau ganjaran.
- f. Berdasarkan gaji atau imbalan yang diterima kemudian seseorang tersebut dapat mempertimbangkan seberapa besar kebutuhan yang bisa terpenuhi dari gaji atau imbalan yang mereka terima (Gitosudarmo, 1997).



#### *Proses Timbulnya Motivasi*

Seperti halnya makhluk hidup, motivasi juga memiliki siklus. Bangkitnya motivasi akan memicu tingkah laku yang membawa pada tujuan, dan akhirnya setelah tujuan tercapai, motivasi tadi berakhir. Proses terjadinya siklus motivasi dapat dilihat di bawah ini:

1. Tahap pertama yaitu keadaan yang mendorong, yang biasa disebut *drive*. Istilah *drive*/dorongan sering digunakan saat keadaan motif memiliki dasar biologis atau fisiologis. *Drive* dipandang sebagai pendorong seseorang untuk bertindak. *Drive* dapat muncul bila organisme kekurangan sesuatu atau memiliki kebutuhan. *Drive* juga bisa muncul bila ada stimulus dari lingkungan.
2. Tahap kedua yaitu tingkah laku. Tingkah laku yang ditimbulkan oleh karena adanya *Drive*. Contohnya yaitu, rasa lapar mendorong manusia untuk mencari makanan. Cepat atau lambat, bila tingkah laku itu berhasil, maka baik kebutuhan maupun *drive* akan berkurang. Hal ini dengan perkataan lain, tingkah laku pencarian makanan oleh manusia tadi merupakan alat untuk mendapatkan makanan dan mengurangi dorongan lapar.
3. Tahap ketiga yaitu motivasi untuk mencapai tujuan. Contoh siklus motivasi ini adalah pada rasa haus. Kekurangan air pada tubuh menimbulkan kebutuhan dan dorongan (tahap I), memunculkan tingkah laku mencari air minum (tahap II), yang merupakan tujuan (tahap III) adalah hilangnya rasa haus. Minum meredakan kebutuhan air dalam tubuh sehingga rasa haus terpuaskan, dan siklus motifasional berhenti. Kebutuhan akan air kemudian akan segea timbul kembali, maka manusia akan memulai kembali siklus motifasionalnya.

## E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Secara umum motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama. Hal ini juga disampaikan oleh Winardi, 1992 yang mengatakan bahwa faktor internal dan eksternal sangat mempengaruhi motivasi.

- a. Faktor Internal. Faktor yang berasal dari dalam diri individu, terdiri atas:
  - 1) Persepsi individu mengenai dirinya sendiri. Seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang untuk bertindak.
  - 2) Harga diri dan prestasi. Faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha agar menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat, serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.
  - 3) Harapan. Adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.
  - 4) Kebutuhan. Manusia termotivasi oleh kebutuhan untuk menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari atau menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.
  - 5) Kepuasan kerja. Hal ini lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai *goal* atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.
- b. Faktor Eksternal. Faktor yang berasal dari luar diri individu, terdiri atas:
  - 1) Jenis dan sifat pekerjaan. Dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki oleh objek pekerjaan dimaksud.
  - 2) Kelompok kerja tempat individu bergabung. Kelompok kerja atau organisasi tempat dimana individu bergabung dapat mendorong atau

mengarahkan perilaku individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu; peranan kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu mendapatkan kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, kebajikan serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.

- 3) Situasi lingkungan pada umumnya. Setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mampunya dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.
- 4) Sistem imbalan yang diterima. Imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari satu objek ke objek lain yang mempunyai nilai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan, perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan (Winardi, 1992).

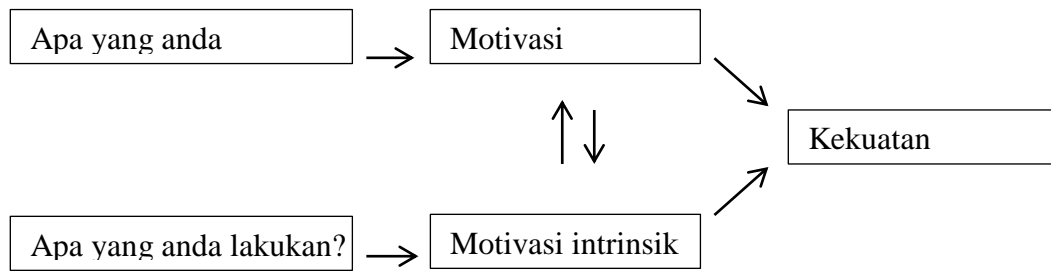
#### **F. Bentuk-bentuk Motivasi**

Setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar. Kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang.

Menurut Soeroso (2003:69) motivasi muncul dalam dua bentuk dasar, yaitu:

- a. Motivasi ekstrinsik (dari luar), dan
- b. Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang/kelompok).

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, yang mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.



*Bentuk Dasar Motivasi*

Hal yang harus dipahami bahwa dengan bentuk motivasi tersebut tidak akan berjalan jika tidak didukung dengan unsur-unsur penggerak motivasi itu sendiri. Hal ini karena dengan adanya unsur penggerak tersebut mampu menyebabkan berbagai bentuk motivasi akan terwujud. Sagir (Sastrohadiwiryono, 2003) mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi, antara lain kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan, dan kesempatan.

Ketujuh unsur penggerak motivasi tersebut bersifat saling berkaitan dan semua itu harus dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh. Seorang pemimpin dalam usaha menggerakkan motivasi para karyawan akan menjadi lebih baik jika memahami dan melaksanakan ketujuh unsur tersebut. Misalnya setiap karyawan membutuhkan penghargaan dan kesempatan, artinya setiap kerja keras yang dilakukannya harus dihargai. Ketika ia mampu melaksanakan suatu tugas bentuk penghargaan yang lebih tinggi yang ingin ia peroleh adalah ia diberi kesempatan untuk melaksanakan tugas yang jauh lebih berbobot dibandingkan dengan yang pertama. Kesempatan tersebut bisa dalam bentuk pemberian jabatan, proyek baru, dan berbagai bentuk lainnya. Karena itu salah satu tugas pimpinan adalah berani memutuskan apa bentuk kesempatan yang layak diberikan kepada yang bersangkutan, dan apakah kesempatan yang diberikan kepada karyawan tersebut mampu memberi pengaruh dalam memotivasi para karyawan lainnya.

## BAGIAN V PROSES KELOMPOK DALAM ORGANISASI

### Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian dan jenis kelompok
2. Tahap-tahap perkembangan kelompok
3. Perilaku dan prestasi kelompok

### Tujuan Instruksional Khusus:

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian kelompok berikut jenis-jenisnya, tahap-tahap perkembangan kelompok serta perilaku dan prestasi kelompok dalam organisasi.

#### A. Pengantar

Organisasi merupakan sebuah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sebuah organisasi mempunyai batasan yang relatif dapat diidentifikasi. Batasan yang dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas. Namun demikian sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan memiliki kecenderungan dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya.

Orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatan ini, tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Namun sebaliknya, organisasi mengalami perubahan secara konstan di dalam keanggotaan. Dengan demikian keanggotaan dapat menimbulkan kebutuhan bersama sebagai akibat hubungan atau komunikasi antar individu yang mempunyai kepentingan yang sama, timbulnya kebutuhan bersama dapat menimbulkan berbagai kelompok. Kelompok merupakan orang yang memiliki kepentingan yang sama dan memiliki beberapa landasan interaksi yang sama. Mereka diikat bersama oleh serangkaian hubungan sosial yang khas. Kelompok dapat terorganisasi secara ketat dan berjangka panjang, namun juga dapat bersifat cair dan sementara.

#### B. Pengertian dan Jenis Kelompok

##### 1) Pengertian Kelompok

Kelompok adalah orang yang memiliki kepentingan yang sama dan memiliki beberapa landasan interaksi yang sama. Mereka diikat bersama oleh serangkaian

hubungan sosial yang khas. Kelompok dapat terorganisasi secara ketat dan berjangka waktu panjang, namun juga dapat bersifat cair dan sementara. Kelompok dapat terdiri atas dua orang yang biasa disebut *dyad* atau *dyad duo*, tiga orang atau *triad* atau *triad trio*, empat orang atau *kuartet*, dan seterusnya sampai puluhan atau bahkan ribuan orang.

Semakin banyak anggota kelompok, semakin kecil kesempatan terjadinya interaksi sosial yang mendalam antar-sesama anggota kelompok. Sebaliknya, semakin kecil atau sedikit jumlah anggota kelompok, semakin besar kesempatan terjadinya interaksi sosial yang mendalam antar-sesama anggota kelompok. Kelompok sering disamakan penggunaannya dengan istilah “kategori” dan “kerumunan”, yang sesungguhnya memiliki pengertian yang berbeda. Kategori menunjuk pada orang-orang yang memiliki kedudukan sama. Kategori bukan kelompok karena orang-orang yang berada dalam satu kategori belum tentu saling mengenal. Sedangkan kerumunan adalah kumpulan orang yang bersifat sementara yang mungkin saling berinteraksi atau tidak sama sekali dan bersifat sementara.

Jika dilihat jenisnya maka kelompok dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kelompok formal dan kelompok non-formal;

- a) Kelompok Formal. Kelompok ini dibentuk karena segala sesuatunya ditetapkan oleh organisasi, sistem organisasi terstruktur dengan jelas, dan terdapat pembagian tugas dalam hal pembagian kerja. Secara umum kelompok formal dibagi menjadi empat tipe, yaitu
  - 1) Kelompok Komando. Kelompok komando ditentukan oleh bagan organisasi. Kelompok terdiri dari bawahan yang melapor langsung kepada seorang supervisor tertentu. Hubungan wewenang antara manajer departemen dengan supervisor, atau antara seorang perawat senior dan bawahannya, merupakan kelompok komando.
  - 2) Kelompok Tugas. Kelompok tugas terdiri dari para karyawan yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu.
  - 3) Kelompok Pemecahan Masalah. Kelompok ini terbentuk karena adanya masalah bersama.
  - 4) Kelompok Lintas Sektoral. Kelompok ini terbentuk karena membutuhkan kerja sama dalam memecahkan masalah contohnya *task force* penanggulangan kemiskinan.



- b) Kelompok Informal. Kelompok ini dibentuk karena segala sesuatunya tidak ditetapkan oleh organisasi, sistem organisasi tidak terstruktur dengan jelas, dan tidak terdapat pembagian tugas dalam hal pembagian kerja. Akan tetapi, kelompok ini terbentuk karena untuk memenuhi kebutuhan sosial. Secara umum kelompok Informal dibagi menjadi dua tipe yaitu;
- 1) Kelompok Kepentingan. Kelompok yang terbentuk karena adanya kepentingan bersama.
  - 2) Kelompok Persahabatan. Kelompok karena adanya persamaan kepentingan tujuan.

## 2) Tahap-tahap Perkembangan Kelompok

Tahapan perkembangan kelompok dapat diamati dari karena kelompok berkembang melalui sebuah urutan terstandar dan tersusun secara sistematis. Tahap-tahap tersebut meliputi pembentukan, timbulnya konflik, normalisasi, hasil berupa kinerja, dan pembubarannya. Berikut urutan pembentukan kelompok secara umum;

- a) Pembentukan (*forming*). Pembentukan atau forming adalah fase awal yang dirincikan dengan ketidakpastian tujuan, struktur dan kepemimpinan kelompok.
- b) Timbulnya Konflik (*Storming*). Tahap kedua adalah tahap timbulnya konflik yang menurut Tuckman<sup>17</sup> disebut dengan *Storming*. Pada tahap ini ditandai dengan adanya para anggota yang mulai bekerja tetapi mereka cenderung akan mempertahankan pendapat mereka sendiri, menolak batasan-batasan yang ditetapkan oleh Kelompok terhadap individu mereka. Tahap *Storming* ini dikarakteristikan oleh konflik Intra Kelompok. Beberapa tanda-tanda bahwa kelompok berada di tahap *storming* adalah timbulnya kemarahan, perasaan menyebalkan, ketidaknyamanan, terjadinya adu pendapat / konflik dan kegagalan.
- c) Tahap Normalisasi (*Norming*). Tahap ketiga adalah Tahap Normalisasi atau *Norming*, yaitu tahap terbentuknya hubungan yang dekat antar anggota kelompok dan menetapkan aturan-aturan serta menemukan cara komunikasi yang tepat supaya dapat membantu mereka mencapai

---

<sup>17</sup> Bruce Wayne Tuckman lahir 1938. Ia pernah melakukan penelitian tentang teori dinamika kelompok. Pada tahun 1965, ia menerbitkan salah satu teori yang disebut "tahap Tuckman tentang perkembangan kelompok". Pada tahun 1977, ia menambahkan tahap kelima bernama menanggukkan. Saat ini ia adalah Profesor Emeritus Psikologi Pendidikan di Ohio State University, di mana ia juga Pendiri Direktur Walter E. Dennis Learning Center. Ia mencoba untuk memperkenalkan beberapa jenis teori seperti Tuckman ini Teamwork Teori.

tujuan yang diinginkan. Tanda-tanda kelompok berada di tahap *Norming* adalah adanya peninjauan ulang dan penjelasan mengenai *Objective*/tujuan kelompok, timbulnya persahabatan dan kerjasama antar anggota kelompok, mulai dapat mendengar pendapat anggota lain serta dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.

- d) Tahapan Berkinerja (*Performing*). Tahap keempat adalah tahap berkinerja (*Performing*) dimana semua anggota kelompok telah dapat bekerja dan berfungsi secara penuh. Pada tahap ini, semua anggota memiliki kebersamaan, percaya diri, kreatif, Inisiatif dan semangat yang tinggi serta sukses.
- e) Tahapan Pembubaran (*Adjourning*). Tahap ini dikhususkan untuk kelompok-kelompok kerja yang bersifat sementara. Setelah suatu proyek selesai ataupun suatu permasalahan berhasil dituntaskan, kelompok kerja tersebut akan dibubarkan.

### C. Perilaku dan Prestasi Kelompok

Perilaku kelompok merupakan respon-respon anggota kelompok terhadap struktur sosial kelompok dan norma yang diadopsinya. Jadi ketika sebuah kelompok memasuki dunia organisasi maka karakteristik yang dibawanya adalah kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan akan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Organisasi juga mempunyai karakteristik yaitu keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya. Jika karakteristik antara kelompok digabungkan dengan karakteristik organisasi maka akan terwujud perilaku kelompok dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, perilaku kelompok dalam organisasi adalah suatu fungsi dari interaksi antara sebuah kelompok dengan lingkungan organisasinya.

Kelompok bergantung pada tindakan-tindakan para anggota dan hubungan antara anggota. Pola hubungan tersebut dapat dijelaskan dengan 3 (tiga) teori orientasi berbeda :

- 1) Orientasi penguat → teori-teori tentang belajar, bagaimana cara mereka belajar.
- 2) Orientasi lapangan → teori-teori tentang interaksi, bagaimana cara mereka membina hubungan relasi yang baik, menjaga hubungan baik dan menyelesaikan konflik secara baik.

- 3) Orientasi kognitif → teori-teori tentang harapan, apa saja tujuan mereka, bagaimana mereka mencapai tujuan mereka.

## **BAGIAN VI KOMUNIKASI DAN HAMBATANNYA DALAM ORGANISASI**

### **Sub Pokok Bahasan**

1. Pengertian komunikasi
2. Proses dan unsur komunikasi.
3. Komunikasi antar individu dalam kelompok
4. Komunikasi keorganisasian.
5. Hambatan terhadap komunikasi.
6. Mengatasi hambatan dalam komunikasi.

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian Komunikasi serta hambatan dalam komunikasi.

#### **A. Pengantar**

Komunikasi merupakan aktifitas dasar manusia. Melalui komunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah, di tempat kerja, di pasar, masyarakat, atau di manapun manusia itu berada. Tidak ada manusia yang tidak terlibat dalam komunikasi. Komunikasi begitu sangat penting dalam kehidupan manusia, karena harus diakui bahwa manusia tidak bisa hidup tanpa berkomunikasi dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan. Komunikasi yang efektif menjadikan kegiatan-kegiatan yang sering dilakukan oleh manusia bisa berjalan dengan baik. Tanpa adanya komunikasi yang baik, maka mengakibatkan ketidak teraturan dalam melakukan kegiatan sehari-hari, baik itu di rumah maupun dalam suatu organisasi, perusahaan dan dimanapun manusia itu berada.

Intinya, manusia di dalam kehidupannya harus menjalin komunikasi. Artinya, manusia memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Setiap kelompok ataupun organisasi sering terjadi adanya bentuk kepemimpinan yang merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari atasan dan bawahannya.

Komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik harus ada di antara kedua belah pihak, yaitu atasan dan bawahan. Hal ini berguna untuk memperlancar kerja sama, sehingga diharapkan cita-cita dapat tercapai, baik cita-cita pribadi, maupun cita-cita kelompok dan tujuan atau cita-cita organisasi. Kerja sama bisa terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial maupun hubungan kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan dari masing-masing individu guna memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran atas pesan diantara unit-unit yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Hal ini mengingat bahwa organisasi terdiri dari unit-unit sehingga komunikasi diperlukan dalam menjalin hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya. Dengan demikian maka unit-unit akan berfungsi dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi antarpribadi dan komunikasi antar kelompok. Oleh sebab itu maka organisasi akan melibatkan bentuk-bentuk komunikasi antarpribadi dan komunikasi antar kelompok. Pembahasan komunikasi organisasi menyangkut antara lain; struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya dari organisasi. Komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung antara satu sama yang lain.

Komunikasi tidak hanya penting untuk manusia, tetapi juga penting untuk sistem pengendalian manajemen yang merupakan alat untuk mengarahkan, memotivasi, memonitor atau mengamati serta melakukan evaluasi pelaksanaan manajemen. Komunikasi mencoba mengarahkan agar setiap unit dapat diarahkan pada tujuan organisasi dalam kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen sehingga dapat berjalan lebih efisien dan lancar. Sedangkan yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku di dalam mengelola organisasi.

Pengertian dari komunikasi menurut Hovland<sup>18</sup> ilmu komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi

---

<sup>18</sup> Hovland lahir di Chicago, 12 Juni 1912. Memasuki universitas Northwestern sampai tingkat master. Ia melanjutkan program doktor pada Program Psikologi di Universitas Yale karena tertarik pada Clark Hull, seorang akademisi yang dikenal beraliran behaviorisme yang mengkaji proses pembelajaran manusia. Carl Hovland sebagaimana Lasswell, merupakan staf pengajar di Yale University yang tergolong universitas elit di Amerika. Hovland cenderung ditempatkan sebagai

serta pembentukan pendapat dan sikap. Definisi di atas menunjukkan bahwa yang dijadikan obyek studi dalam ilmu komunikasi bukan saja menyampaikan informasi, melainkan juga pembentukan pendapat umum (*publik opinion*) dan sikap publik (*publik attitude*) yang dalam kehidupan sosial dan kehidupan politik memainkan peranan yang sangat penting. Bahkan dalam definisinya yang sangat khusus mengenai pengertian komunikasi itu sendiri, Hovland mengatakan bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain.

Seiring perkembangan zaman, model komunikasi berkembang sangat pesat dan cepat sehingga banyak dijumpai bidang komunikasi. Salah satunya adalah bidang komunikasi yang menyangkut kehidupan sosial adalah komunikasi organisasi yang merupakan bentuk dari perkembangan organisasi. Komunikasi memiliki peranan yang penting, terutama dalam membentuk organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mengoptimalkan peran komunikasi dalam organisasi memang harus di pahami cara-cara dan macam-macam komunikasi baik dengan bawahan, sejawat, maupun dengan atasan. Komunikasi dalam organisasi memang harus di pahami dengan baik oleh semua pihak.

## **B. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa Latin “*communis*”. Dalam bahasa Inggrisnya “*commun*” yang artinya sama. Apabila kita berkomunikasi, maka sesungguhnya kita sedang berusaha dalam keadaan untuk menimbulkan kesamaan (Suwardi, 1986) (Suwardi, 1986:13). Menurut Mulyana, Komunikasi juga dipahami sebagai suatu bentuk interaksi, yaitu komunikasi dengan proses sebab-akibat atau aksi-reaksi yang arahnya bergantian (Mulyana, 2002) (Mulyana, 2002:65).

Secara umum komunikasi juga di definisikan sebagai upaya penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi yang terjadi di antara pengirim dan penerima tidak hanya di lakukan dalam bentuk lisan maupun tulisan, tetapi juga yang menggunakan alat komunikasi canggih.

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari satu pihak ke pihak lain dengan tujuan tercapainya persepsi atau pengertian yang sama.

---

forerunners bagi kemunculan ilmu komunikasi bersama sama dengan Paul F.Lazarzfeld,Kurt lewin,Norbert Wiener,dan Claude Shannon.Walaupun terjadi banyak perdebatan mengenai hal ini,tetapi yang penting keempat tokoh ini dianggap berjasa lebih berkaitan dengan yang mereka kembangkan dalam kajian komunikasi yang bercorak individu,paradigma efek jangka panjang,kuantitatif,banyak membiayai penelitian dan metodik.

Komunikasi dalam organisasi sangatlah penting, karena dengan adanya komunikasi maka seseorang bisa berhubungan dengan orang lain dan saling bertukar pikiran yang bisa menambah wawasan seseorang dalam bekerja atau menjalani kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, untuk membina hubungan kerja antar pegawai maupun antar atasan dan bawahan, perlu membicarakan pola komunikasi secara lebih terperinci.

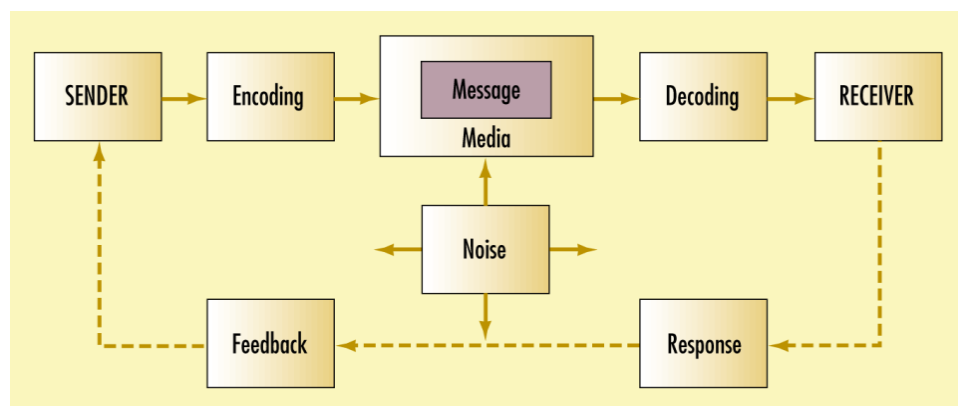
Manusia dalam menyalurkan solusi dan ide melalui komunikasi, harus ada si pengirim berita (*sender*) maupun si penerima berita (*receiver*). Solusi-solusi yang diberikan pun tidak diambil seenaknya saja, tetapi ada penyaringan dan seleksi, manakah solusi yang terbaik yang akan diambil, dan manakah yang akan dilaksanakan oleh organisasi tersebut agar tercapai tujuan, serta visi dan misi organisasi. Komunikasi secara Umum adalah suatu proses dimana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.

## 6. Proses dan Unsur – Unsur Komunikasi

Proses komunikasi di tunjukkan dalam Gambar 1.1. Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu ;

- a) Pengirim. Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikan kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa karyawan dan juga pimpinan.
- b) Penyandian (*encoding*). Proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk selanjutnya ditransmisikan. Proses penyandian ini di lakukan oleh pengirim.
- c) Pesan. Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagaimana pesan dalam bentuk kata, baik berupa ucapan maupun tulisan. Akan tetapi beraneka ragam perilaku non verbal dapat juga di gunakan untuk menyampaikan pesan seperti, gerakan tubuh, raut muka, dan lain sebagainya.
- d) Saluran. Saluran sering juga di sebut sebagai media. Media adalah alat untuk pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan yang dilalui informasi secara fisik. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antar pribadi adalah komunikasi berhadapan muka secara langsung. Beberapa saluran media utama seperti televisi, radio, jaringan komputer, surat kabar, majalah, buku dan lain sebagainya.

- e) Penerima. Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang di terima dari pengirim.
- f) Penafsiran. Penafsiran (*decoding*) adalah proses penerjemah pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf *morse* dan sejenisnya. Sebagian besar proses *decoding* di lakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima.
- g) Umpan balik (*feedback*). Umpan balik pada dasarnya merupakan tanggapan penerima atas informasi yang di samapaikan oleh si-pengirim. Umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.
- h) Gangguan (*noise*). Gangguan adalah setiap faktor yang mengganggu proses penyampaian pesan atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Gangguan dapat terjadi pada setiap elemen komunikasi.



Gambar 1.1 proses komunikasi

## 7. Bentuk-bentuk Komunikasi

Jika dilihat bentuknya maka komunikasi dapat dibedakan sebagai bentuk komunikasi antar pribadi dan komunikasi dalam kelompok

- 1) Komunikasi antar pribadi. Komunikasi antar pribadi atau individu adalah pertukaran informasi yang terjadi di antara dua orang. Setiap orang, dalam melakukan komunikasi antar pribadi atau individu memiliki cara sendiri-sendiri dalam berhubungan dengan orang lain. Komunikasi akan berjalan efektif jika masing-masing orang yang berkomunikasi mengetahui informasi secara lengkap. Namun yang sering terjadi adalah bahwa masing-masing tidak memiliki informasi yang relevan secara lengkap.



2) Komunikasi dalam Kelompok. Terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi frekuensi dan keakuratan dalam komunikasi. Variabel tersebut adalah sebagai berikut;

- a) Kesempatan untuk berinteraksi. Komunikasi di pengaruhi oleh kesempatan atau peluang untuk berkomunikasi. Di lain pihak komunikasi akan menjadi sulit dan frekuensinya akan berkurang jika secara fisik berjauhan dan jadwal kerja yang berbeda.
- b) Status. Komunikasi dipengaruhi oleh status hubungan. Salah satu alasan mengapa orang cenderung berkomunikasi dengan orang yang memiliki status atau berkedudukan tinggi adalah karena ia merasa kedudukannya meningkat di mata anggota yang lain jika ia mampu berkomunikasi dengan orang yang memiliki kedudukan sosial lebih tinggi.
- c) Kepaduan. Dengan semakin meningkatnya kepaduan, para anggota dapat mengembangkan interaksi antar pribadi yang semakin kuat dan mereka merassakan bahwa komunikasi akan lebih memuaskan dan meyenangkan. Selain itu, dengan semakin bebasnya komunikasi, interaksi antar pribadipun semakin meningkat dan menjadi lebih kompak. Oleh karena itu, hubungan antara kepaduan dengan komunikasi mempunyai pengaruh dua arah, dimana kepaduan meningkatkan komunikasi dan komunikasi mengarah pada peningkatan kepaduan.

## **8. Komunikasi Keorganisasian**

Jika komunikasi dipandang dari perspektif organisasi, maka komunikasi memegang peranan penting dalam rangka pengintegrasian dan pengkoordinasian semua bagian dan aktivitas organisasi. Komunikasi dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya;

- 1) Pengaruh dari Struktur Organisasi. Salah satu fungsi penting dari struktur organisasi adalah membatasi aliran komunikasi. Pembatasan aliran komunikasi dapat mengurangi permasalahan yang diakibatkan oleh kelebihan informasi. Beberapa permasalahan organisasi dapat dipecahkan dengan tidak meningkatkan arus komunikasi, tetapi justru membatasi aliran komunikasi

dan merinci secara jelas informasi yang bagaimana yang harus di kumpulkan, diproses, dan dianalisis.

- 2) Aliran Komunikasi Formal dalam Organisasi. Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman arah seseorang dapat berkomunikasi. Aliran komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu ;
  - a) Komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi ini merupakan aliran dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hierarki organisasi. Bentuk aliran ini berupa prosedur organisasi, instruksi tentang bagaimana melakukan tugas, umpan balik terhadap prestasi bawahan, penjelasan tentang tujuan organisasi dan lain sebagainya. Salah satu kelemahan komunikasi ini adalah ketidakakuratan informasi karena harus melewati beberapa tingkatan. Bisa jadi pesan yang disampaikan dengan satu bahasa yang tepat untuk satu tingkat, tetapi tidak tepat untuk tingkat paling bawah yang menjadi sasaran informasi tersebut.
  - b) Komunikasi dari bawah ke atas. Komunikasi ini dirancang untuk menyelesaikan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan memberikan informasi tentang prestasinya, praktik serta kebijakan organisasi. Komunikasi ini dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, pertemuan kelompok dan lain sebagainya. Permasalahan yang terjadi dalam komunikasi ini adalah sering terjadi bias dan penyaringan informasi yang disampaikan oleh bawahan. Komunikasi ini digunakan untuk memonitor prestasi organisasi. Bawahan seringkali memberikan informasi yang kurang benar kepada atasannya, terutama untuk informasi yang tidak menyenangkan. Akibatnya komunikasi ini seringkali dikatakan sebagai informasi yang menyenangkan atasan dan bukan informasi yang perlu diketahui atasan.
  - c) Komunikasi horizontal. Komunikasi ini merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu organisasi.
  - d) Komunikasi diagonal. Komunikasi ini merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan kewenangan secara langsung.

## 9. Hambatan dalam komunikasi

Oleh karena kompleksnya proses komunikasi, permasalahan dapat muncul baik pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Beberapa hambatan utama dari melakukan komunikasi yang efektif adalah sebagai berikut;

- 1) Menilai sumber. Penilaian terhadap sumber dalam melakukan komunikasi adalah dengan cara melakukan penafsiran atau pemberian arti terhadap suatu pesan yang dipengaruhi oleh orang yang mengirim (komunikator) pesan tersebut. Pengalaman masa lampau oleh komunikator berpengaruh terhadap pandangan dan reaksi penerima terhadap gagasan, pendapat, saran maupun tindakan yang akan dilakukannya.
- 2) Penyaringan. Berkaitan dengan manipulasi informasi, khususnya informasi yang negatif. Penyaringan pada umumnya terjadi pada komunikasi dari bawah ke atas dimana informasi yang tidak menyenangkan atasan kemudian di hilangkan.
- 3) Tekanan waktu. Keterbatasan waktu merupakan fenomena yang terjadi pada setiap aspek kehidupan dan tekanan waktu menciptakan masalah penting dalam proses komunikasi. Informasi pentingpun sering terlewatkan. Orang yang seharusnya masuk dalam saluran komunikasi formal kadangkala diabaikan. Akibatnya adalah timbulnya jalan pintas.
- 4) Mendengarkan secara selektif. Bagian dari permasalahan besar persepsi selektif, dimana orang cenderung hanya mendengarkan bagian tertentu dari informasi dan mengabaikan bagian yang lain karena berbagai alasan. Orang hanya mendengarkan apa yang ingin didengarkannya dan mengabaikan informasi yang tidak diinginkan.
- 5) Masalah bahasa. Komunikasi merupakan suatu proses simbolis yang sebagian besar tergantung pada kata-kata yang di maksudkan mengandung arti tertentu. Seringkali orang berpikir bahwa mereka berbicara dalam bahasa dan pengertian yang sama, padahal kata-kata yang diucapkannya memiliki arti yang berbeda bagi orang lain atau lawan bicaranya.
- 6) Bahasa kelompok. Pada umumnya kelompok profesional mengembangkan istilah-istilah teknis yang hanya di mengerti oleh kelompoknya sendiri. Hal ini untuk mempercepat dan membuat komunikasi lebih efektif juga dimaksudkan untuk menimbulkan perasaan yang mereka miliki. Penggunaan istilah-istilah teknis seperti *overhead cost*, *break event point*,

dan lain sebagainya seperti yang dipakai oleh para ekonom seringkali tidak dipahami oleh kelompok lain sehingga kemudian menimbulkan hambatan komunikasi.

- 7) Perbedaan kerangka acuan. Komunikasi yang efektif memerlukan adanya proses penyandian dan penguraian berdasarkan pada pengalaman yang sama.
- 8) Beban komunikasi berlebihan. Jika penerima mendapatkan informasi lebih dari yang mungkin dapat mereka tangani maka mereka akan mengalami beban komunikasi yang berlebihan.

## **10. Cara Mengatasi Hambatan dalam Komunikasi**

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dalam berkomunikasi diantaranya adalah dengan;

- 1) Meningkatkan umpan balik. Kesalahpahaman dapat dikurangi jika proses umpan balik dilakukan dengan baik. Mekanisme umpan balik dalam organisasi sama pentingnya dengan komunikasi antar pribadi.
- 2) Empati. Empati pada dasarnya merupakan komunikasi yang dilakukan dengan berorientasi pada si-penerima. Komunikator harus menempatkan dirinya sebagai penerima sehingga proses penyandian, penggunaan bahasa dan saluran dapat disesuaikan dengan kondisi penerima. Dengan demikian pesan yang disampaikan akan dapat dipahami dengan baik oleh penerima.
- 3) Pengulangan. Cara yang efektif untuk meningkatkan efektivitas komunikasi adalah dengan mengulangi pesan. Pengulangan pesan dapat membantu pendengar atau penerima untuk menginterpretasikan pesan yang tidak jelas atau terlalu sulit untuk dipahami pada saat pertama kali didengar.
- 4) Menggunakan bahasa yang sederhana. Setiap gagasan yang disampaikan dalam bahasa yang sederhana sehingga setiap orang dapat memahaminya. Penting bagi orang yang akan menyampaikan gagasan untuk menyelesaikan bahasa atau istilah-istilah yang akan dipakainya untuk pendengarnya.
- 5) Penentuan waktu yang efektif. Penentuan waktu, baik untuk komunikasi antar pribadi maupun organisasi adalah dengan mengelola waktu untuk berkomunikasi sehingga pesan yang disampaikan tersusun dengan baik, ringkas dan mudah dipahami.

- 6) Mendengarkan secara efektif. Komunikasi adalah masalah memahami dan dipahami. Untuk mendorong seseorang mengemukakan keinginannya, perasaannya, dan emosinya adalah dengan mendengarkan secara seksama.
- 7) Mengatur arus informasi. Hanya informasi yang penting sajalah yang disampaikan. Komunikasi diatur kualitas mutunya, jumlahnya, dan cara penyampaiannya. Informasi yang disampaikan harus sistematis, ringkas dan memiliki bobot kepentingan yang cukup.

## **BAGIAN VII PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI**

### **Sub Pokok Bahasan**

1. Hakekat keputusan
2. Definisi pengambilan keputusan dan urgensinya.
3. Proses pengambilan keputusan dan elemen-elemen dasarnya.
4. Tipologi pengambilan keputusan
5. Jenis keputusan terkait dengan masalah yang dihadapi
6. Faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan
7. Pengambilan keputusan kelompok
8. Implikasi manajerial dlm pengambilan keputusan

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Mahasiswa mampu menjelaskan hakekat keputusan serta faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi berikut tipologi keputusan.

### **A. Pengantar**

Setiap tindakan manusia dalam kehidupan sehari-hari, sesungguhnya didasari oleh keputusan yang diambil. Mulai dari aktivitas individual hingga aktivitas dalam organisasi, semuanya didasari pada keputusan yang diambil. Akan tetapi, karena keputusan-keputusan tersebut telah rutin diambil, maka biasanya seseorang atau kelompok organisasi tidak lagi berlama-lama berfikir untuk menetapkan keputusan tersebut. Setiap tindakan seolah-olah dilakukan begitu saja secara alami tanpa perlu pertimbangan. Padahal, sesungguhnya tidaklah sepenuhnya seperti itu.

Hal di luar tindakan rutin tersebut, dalam kehidupan sehari-hari sering kali seseorang dan organisasinya dihadapkan oleh permasalahan yang perlu dipertimbangkan matang-matang sebelum mengambil keputusan. Hal ini karena semua keputusan yang dibuat tentunya didasari pada pertimbangan yang matang dari berbagai kemungkinan yang ada agar dalam sebuah organisasi mendapatkan pilihan yang baik. Akan tetapi, keputusan untuk memilih ini tidak selalu mudah, terutama karena kita mempunyai berbagai keterbatasan. Bila keputusan dipaksa untuk mendapatkan sesuatu yang sangat ideal, tidak jarang keputusan tersebut menjadi salah akibat keterbatasan-keterbatasan tersebut. Akibatnya kita harus menanggung resiko memilih pilihan yang kurang tepat sehingga merugikan diri sendiri maupun organisasi.

## **B. Hakekat Keputusan**

Secara umum keputusan adalah upaya untuk menyelesaikan masalah dengan memilih alternatif solusi yang ada. Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula (Hasan, 2004). Keputusan adalah suatu hukum atau sebagai hukum situasi. Apabila semua fakta dari situasi itu dapat diperolehnya dan semua yang terlibat, baik pengawas maupun pelaksana mau mentaati hukumnya atau ketentuannya, maka tidak sama dengan mentaati perintah. Wewenang tinggal dijalankan, tetapi itu merupakan wewenang dari hukum situasi (Follet, 2007).

Berdasarkan pengertian-pengertian keputusan menurut para ahli di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa: “Keputusan adalah suatu penyelesaian masalah dalam situasi tertentu yang dilakukan satu alternatif yang dianggap paling baik di antara beberapa pemilihan”.

## **C. Definisi Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada (George R. Terry, 2006). Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (S.P. Siagian, 2004). Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah merupakan suatu proses/tahap pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.

Urgensi pengambil keputusan adalah keharusan untuk membuat pilihan atau untuk mengambil sebuah keputusan tentunya harus dilandasi dengan adanya alasan atau latar belakang yang kuat. Keputusan tersebut tidak perlu dilakukan, karena keputusan yang harus diambil memang sudah merupakan keharusan sebagai bagian dari pelaksanaan kegiatan rutin. Akan tetapi, untuk hal-hal yang baru dan bersifat kebijakan manajerial, penetapan adanya alasan yang kuat untuk pengambilan keputusan tersebut tidak jarang memerlukan perhatian dan kajian khusus, mengingat banyak dan beragamnya informasi yang ada, terutama dalam situasi yang selalu mengalami perubahan seperti saat ini.

#### **D. Proses Pengambilan Keputusan dan Elemen-elemen Dasarnya**

Proses pengambilan keputusan terdiri dari 3 tahap yaitu; penemuan masalah, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

- 1) Penemuan masalah. Tahap ini merupakan tahap untuk mendefinisikan masalah dengan jelas, sehingga perbedaan antara masalah dan bukan masalah (misalnya isu) menjadi jelas. Hal ini sehingga masalah yang dihadapi dapat dicari model dan jalan keluar yang sesuai.
- 2) Pemecahan Masalah. Tahap ini merupakan tahap penyelesaian terhadap masalah yang sudah ada atau sudah jelas. Langkah-langkah yang diambil adalah sebagai berikut :
  - a) Identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah
  - b) Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau di luar jangkauan manusia, identifikasi peristiwa-peristiwa di masa datang (*state of nature*)
  - c) Pembuatan alat atau sarana untuk mengevaluasi atau mengukur hasil, biasanya berbentuk tabel hasil.
  - d) Pemilihan dan penggunaan model pengambilan keputusan.
- 3) Pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil adalah berdasarkan pada keadaan lingkungan atau kondisi yang ada, seperti kondisi pasti, kondisi beresiko, kondisi tidak pasti, dan kondisi konflik.

#### **E. Tipologi Pengambilan Keputusan Manajerial**

Terdapat beberapa tipologi keputusan manajerial yang sering kali kita temukan dalam gaya seorang pemimpin :

- 1) Gaya Otoriter/Totaliter yaitu gaya kepemimpinan yang selalu memaksakan kehendaknya pada setiap orang meskipun dengan jalan kekerasan, namun kebijakannya berlaku secara distributif dan tanpa kompromi.
- 2) Gaya demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung selalu menggunakan musyawarah, namun gaya ini sangat lemah mengambil sikap dalam setiap tindakannya dan terkesan pragmatik. Gaya ini secara epistemologis cenderung beraliran liberal-moderat.
- 3) Gaya para Nabi, yaitu gaya kepemimpinan yang kharismatik dengan menggunakan jalan kemanusiaan, dalam arti lebih mengutamakan nilai-nilai



kemanusiaan, dibanding dengan kepentingan pragmatis. Gaya ini cenderung mengikuti aliran humanistik-teologis.

#### F. Jenis Keputusan Terkait Masalah yang dihadapi

Terdapat beberapa pendekatan model yang lazim digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi, diantaranya adalah;

1) **Model Rasional.** Model rasional adalah membuat pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai, dalam batasan-batasan tertentu. Adapun batasan-batasan tertentu adalah (1) kejelasan masalah, (2) pilihan-pilihan yang diketahui, (3) pilihan-pilihan yang jelas, (4) pilihan-pilihan yang konsisten, (5) tidak ada batasan waktu dan biaya, dan (6) hasil maksimum. Keputusan yang rasional adalah model pembuatan keputusan yang mendeskripsikan, bagaimana individu seharusnya berperilaku, untuk memaksimalkan hasil. Terdapat 6 langkah perilaku individu untuk memaksimalkan hasil dengan model rasional:

- a) *Mendefinisikan Masalah.* Mendefinisikan masalah harus dilakukan secara jelas karena seringkali terjadi kesalahan dalam hal ini seperti masalah tidak terlihat atau tidak terdefiniskan secara jelas maka manajer perlu membedakan masalah dengan gejala yang tampak.
- b) *Mengidentifikasi kriteria keputusan.* Artinya, mengembangkan alternatif pemecahan masalah secara kreatif, walaupun ada batasan (*constraint*) sehingga pengambil keputusan dapat menentukan apa yang relevan dalam membuat keputusan.
- c) *Menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya.* Artinya, melakukan evaluasi dan memilih alternatif terbaik melalui serangkaian kriteria. Misalnya, dengan menggunakan sistem “skoring”.
- d) *Membuat berbagai alternatif.* Artinya, setelah melalui berbagai pertimbangan tadi maka diambil satu keputusan, misalnya alternatif yang diambil adalah alternatif dengan “skor” paling tinggi untuk setiap kriterianya merupakan alternatif terbaik.
- e) *Implementasi.* Hal ini merupakan tahapan yang paling sulit dalam proses pengambilan keputusan.
- f) *Follow Up dan Evaluasi.* Monitor dan evaluasi dilakukan untuk memastikan pelaksanaan keputusan mengenai sasaran atau tujuan yang dituju. Secara khusus evaluasi merupakan proses menggambarkan,

memproleh dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan.

2) **Model Kreativitas.** Kreativitas adalah kemampuan menciptakan ide-ide baru dan bermanfaat. Tujuannya adalah membantu mengidentifikasi dan memahami masalah yang belum jelas. Terdapat 3 (tiga) komponen model kreativitas :

- a) Keahlian, yaitu dasar untuk setiap pekerjaan kreatif yang bisa diperoleh dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan dan potensi diri. Misalnya, untuk menjadi seorang ahli maka individu tersebut harus memiliki pengetahuan yang luas tentang keahliannya tersebut.
- b) Keterampilan-keterampilan kreativitas atau berpikir kreatif, yaitu karakteristik pribadi yang berhubungan dengan kreativitas serta kemampuan untuk menggunakan analogi serta bakat untuk melihat sesuatu yang lazim dari sudut pandang yang berbeda. Misalnya, seorang peneliti akan menjadi lebih kreatif jika berada dalam suasana hati yang baik, jadi untuk mendapatkan hal tersebut banyak hal yang menyenangkan bisa dilakukan seperti mendengarkan musik, makan makanan favorit atau bersosialisasi dengan individu yang lain.
- c) Motivasi tugas intrinsik, yaitu keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena adanya dorongan dalam diri individu dan pengaruh dari lingkungan kerja. misalnya hal tersebut dilakukan karena menarik, rumit, mengasyikkan, memuaskan atau menantang secara pribadi, serta lingkungan kerja memberikan *support* dalam bentuk konstruktif seperti memberikan penghargaan dan pengakuan atas kreatifitas individu.

3) **Model Intuisi atau firasat**, yaitu sebuah proses tidak sadar sebagai hasil dari pengalaman yang disaring atau kekuatan yang muncul dengan cepat tanpa intervensi dari berbagai proses yang masuk akal atau sadar. Contoh pada saat bawahan anda memberikan laporan anda merasa bahwa ada ketidaksesuaian dalam laporan tersebut. Berikut kondisi yang mungkin dialami sehingga individu cenderung menggunakan intuitifnya dalam membuat keputusan:

- a) Ketika terdapat tingkat ketidakpastian yang tinggi.
- b) Ketika hanya sedikit teladan yang bisa digunakan .
- c) Ketika variabel-variabelnya kurang bisa diprediksi secara ilmiah .
- d) Ketika fakta-fakta dibatasi.
- e) Ketika fakta-fakta tersebut tidak menunjukkan titik terang.

- f) Ketika hanya sedikit menggunakan data analitis.
- g) Ketika terdapat beberapa solusi alternatif masuk akal yang bisa dipilih.
- h) Ketika waktu sangat terbatas.
- i) Ketika adanya tekanan untuk membuat keputusan yang tepat.

Selanjutnya, ada beberapa pendekatan lain dalam proses penyelesaian masalah yang sedang dihadapi, ada beberapa pendekatan yang lazim digunakan diantaranya adalah;

- 1) Pengambilan Keputusan Berdasarkan Intuisi. Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu :
  - a) Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
  - b) Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.
- 2) Pengambilan Keputusan Rasional. Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Keputusan yang rasional dapat diukur apabila masyarakat mendapatkan kepuasan secara optimal sesuai dengan batas-batas nilai masyarakat yang di akui pada saat itu.
- 3) Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta. Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikian, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan.
- 4) Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman. Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan terlebih dahulu mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Pengingatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip selama pengambilan keputusan yang berupa dokumentasi dari pengalaman-pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat

apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul.

- 5) Pengambilan Keputusan Berdasarkan Wewenang. Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang (*authority*) yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

#### **G. Faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan**

Menurut Terry (Terry, 1989) faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengambil keputusan sebagai berikut:

- 1) Hal-hal yang berwujud maupun tidak berwujud, yang emosional maupun rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan;
- 2) Setiap keputusan nantinya harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi;
- 3) Setiap keputusan janganlah berorientasi pada kepentingan pribadi, perhatikan kepentingan orang lain;
- 4) Jarang sekali ada 1 (satu) pilihan yang memuaskan;
- 5) Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental. Dari tindakan mental ini kemudian harus diubah menjadi tindakan fisik;
- 6) Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama;
- 7) Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang baik;
- 8) Setiap keputusan hendaknya dikembangkan, agar dapat diketahui apakah keputusan yang diambil itu betul; dan
- 9) Setiap keputusan itu merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan berikutnya.

Kemudian lebih lanjut Terry, 1989 (Terry, 1989) mengemukakan bahwa terdapat enam faktor lain yang juga ikut mempengaruhi pengambilan keputusan.

- 1) Fisik. Didasarkan pada rasa yang dialami pada tubuh, seperti rasa tidak nyaman, atau kenikmatan. Ada kecenderungan menghindari tingkah laku yang menimbulkan rasa tidak senang, sebaliknya memilih tingkah laku yang memberikan kesenangan.

- 2) Emosional. Didasarkan pada perasaan atau sikap, seseorang akan bereaksi pada suatu situasi secara subyektif.
- 3) Rasional. Didasarkan pada pengetahuan orang-orang dalam mendapatkan informasi, memahami situasi dan berbagai konsekuensinya.
- 4) Praktikal. Didasarkan pada keterampilan individual dan kemampuan melaksanakan. Seseorang akan menilai potensi diri dan kepercayaan dirinya melalui kemampuannya dalam bertindak.
- 5) Interpersonal. Didasarkan pada pengaruh jaringan sosial yang ada. Hubungan antar satu orang ke-orang lainnya dapat mempengaruhi tindakan individual.
- 6) Struktural. Didasarkan pada lingkup sosial, ekonomi dan politik. Lingkungan mungkin memberikan hasil yang mendukung atau mengkritik suatu tingkah laku tertentu.

#### **H. Pengambilan Keputusan Kelompok**

Pengambilan keputusan sering dijelaskan sebagai tindakan memilih di antara beberapa kemungkinan. Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang lebih pelik dari sekedar memilih di antara beberapa kemungkinan. Banyak perdebatan muncul saat menentukan efektivitas pengambilan keputusan secara individu atau kelompok. Secara kelompok biasanya membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai keputusan, tetapi dengan pengambilan keputusan kelompok dapat mengikutsertakan spesialis dan ahli sehingga akan menguntungkan karena interaksi di antara mereka akan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Pada kenyataannya, banyak para peneliti menyatakan bahwa keputusan didasarkan konsensus dengan lima atau lebih peserta akan lebih baik, karena akan mendapatkan pengumpulan suara terbanyak dan keputusan dalam memimpin kelompok.

Hal-hal berikut ini berhubungan dengan proses kelompok saat membuat keputusan tak terprogram, yaitu:

1. Penetapan tujuan: kelompok lebih unggul dibandingkan individu sebab kelompok memiliki pengetahuan lebih banyak dibandingkan individu.
2. Identifikasi alternatif: usaha individu sebagai bagian dari anggota kelompok akan merangsang pencarian lebih luas diberbagai area fungsional di organisasi.
3. Evaluasi alternatif: pertimbangan kolektif dari kelompok dengan berbagai sudut pandang lebih unggul dibanding individu.

4. Memilih alternatif: interaksi kelompok dan pencapaian konsensus biasanya menghasilkan penerimaan resiko lebih besar dibanding individu. Keputusan kelompok juga biasanya lebih dapat diterima sebagai hasil dari partisipasi bersama.
5. Implementasi keputusan: dibuat oleh kelompok atau tidak, penyelesaian biasanya dilakukan oleh seorang saja manajer. Individu bertanggungjawab untuk implementasi keputusan kelompok.

### **I. Implikasi Manajerial Dalam Pengambilan Keputusan**

Seorang pemimpin, dalam pengambilan keputusan dibidang manajerial harus memperhatikan segala aspek yang melatarbelakangi suatu masalah. Jika dilihat dari modelnya, maka gaya pengambilan keputusan dapat dibedakan sebagai berikut;

1. Gaya Direktif (pengarahan) adalah suatu gaya pengambilan keputusan dengan ambiguitas/ketidakjelasan yang rendah dan cara berpikirnya yang rasional.
2. Gaya Analitis adalah suatu gaya pengambilan keputusan dengan toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas/ketidakjelasan dan cara berpikirnya rasional.
3. Gaya Konseptual adalah suatu gaya pengambilan keputusan dengan toleransi yang tinggi untuk ketidakjelasan dan cara berpikir intuitif yang tinggi juga.
4. Gaya Perilaku adalah suatu gaya pengambilan keputusan dengan toleransi yang rendah untuk ambiguitas/ketidakjelasan dengan cara berpikir intuitif yang tinggi.

## **BAGIAN VIII KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

### **Sub Pokok Bahasan:**

1. Pengetian kepemimpinan.
2. Teori munculnya atau lahirnya pemimpin/ kepemimpinan.
3. Teori-teori kepemimpinan
4. Tipologi kepemimpinan
5. Pemimpin versus manajer.
6. Peran pemimpin
7. Pemimpin yang efektif
8. Faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi kepemimpinan

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian kepemimpinan, beragam teori kepemimpinan dan perbandingan kepemimpinan dengan manajerial.

### **A. Pengantar**

Pada hakekatnya manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Dalam hidup, manusia selalau berinteraksi dengan sesama serta dengan lingkungan. Manusia hidup berkelompok baik dalam kelompok besar maupun dalam kelompok kecil. Hidup dalam kelompok tentulah tidak mudah. Untuk menciptakan kondisi kehidupan yang harmonis bagi anggota kelompok, haruslah saling menghormati dan menghargai. Keteraturan hidup perlu selalu dijaga. Hidup yang teratur adalah impian bagi setiap insan. Menciptakan dan menjaga kehidupan yang harmonis adalah tugas manusia. Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling tinggi derajatnya dibanding makhluk Tuhan lainnya. Manusia dianugerahi oleh kemampuan untuk berpikir, kemampuan untuk memilah dan sekaligus kemampuan untuk memilih di antara yang baik dan yang buruk. Dengan kelebihan itulah, manusia seharusnya mampu mengelola lingkungan dengan baik.

Bukan hanya lingkungan yang perlu dikelola dengan baik, kehidupan sosial manusiapun perlu dikelola dengan baik. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri. Jiwa kepemimpinan membuat manusia dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungannya dengan baik. Khusus dalam penanggulangan

masalah yang relatif pelik dan sulit, manusia dituntut memiliki kearifan. Kearifan bagi seorang pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan diperlukan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik. Kepemimpinan merupakan tema yang populer, yang tidak saja dibicarakan dan diteliti oleh para sarjana ilmu-ilmu sosial, ilmu perilaku, tapi juga dibicarakan pula oleh masyarakat pada umumnya. Meskipun telah banyak teori kepemimpinan yang dikembangkan, belum ada satupun teori yang dirasakan paling sempurna.

Faktor kepemimpinan, dalam suatu organisasi memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Hal ini karena pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Terdapat bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli, namun pada intinya, kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain. Pemimpin dituntut memiliki kemampuan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bahwa bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan seorang pemimpin.

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional. Setiap organisasi harus memiliki pemimpin agar berjalan dengan baik. Tanpa adanya pemimpin tentu sangat sulit dan tidak mudah dalam menjalankan semua elemen dan komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin tidak begitu saja dipilih dan ditentukan. Terdapat kriteria-kriteria tertentu yang harus dimiliki olehnya. Segenap kemampuan dalam berpikir dan berbuat menjadi pertimbangan yang sangat urgen diperhatikan.



Kepemimpinan merupakan sesuatu yang dinamis, penting dan memiliki kompleksitas yang tinggi. Adapun istilah yang sering kita dengar antara lain: pemimpin (*leader*), kepemimpinan (*leadership*), pimpinan (*manager*). Kata tersebut memiliki arti:

- a) Seseorang yang mampu memengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai yang diinginkan.
- b) Seseorang yang menjalankan kepemimpinan, sedangkan pimpinan (*manager*) adalah seseorang yang menjalankan manajemen. Orang yang sama harus menjalankan dua hal secara efektif: manajemen dan kepemimpinan.
- c) Kata “pemimpin” mencerminkan kedudukan seseorang/kelompok orang pada hierarki tertentu dalam organisasi, yang mempunyai bawahan, karena kedudukan yang bersangkutan mendapatkan/mempunyai kekuasaan formal, dan tanggungjawab.

Istilah lain yang mempunyai makna sama dengan pimpinan adalah “atasan”, “kepala”, atau “manajer”. Pimpinan, dalam lingkup publik/pemerintahan dikenal dengan sebutan “pejabat” yaitu seseorang yang diangkat untuk menduduki/memangku jabatan. Pimpinan organisasi menjalankan manajemen tetapi tidak secara otomatis merupakan pimpinan. Oleh karena itu, diharapkan bagi yang menduduki jabatan struktural tidak hanya mampu menjelaskan manajemen dengan efektif, tetapi sekaligus menjadi pemimpin yang menjalankan kepemimpinan secara efektif sesuai tingkatan dan cakupan, kewenangan dan tanggungjawab yang diberikan. Pemimpin hendaknya orang yang terus menerus belajar, membangun organisasi pembelajaran dan selalu berpikir serba sistem. Berpikir serba sistem merupakan pola pikir bagi pembelajaran yang selalu berupaya mencari tahu mengapa sesuatu terjadi dan ini selalu membuat perubahan ke arah yang lebih baik.

Terlalu banyak istilah yang mendekati kata sebuah pemimpin, sehingga buku ini hanya akan mengulas dan membahas sebatas pemimpin, kepemimpinan, manajer, dan manajerial. Hal ini bertujuan agar pembahasan tidak terlalu luas yang berakbita pada penafsiran yang bias.

## B. Konsep Kepemimpinan Menurut Para Ahli

Berikut akan dipaparkan beberapa konsep tentang kepemimpinan yang dikutip dari pendapat beberapa ahli di antaranya;

- a) Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2013). Menurutnya pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.
- b) Robert Tanembaum. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.
- c) Prof. Maccoby<sup>M</sup> menurutnya pemimpin pertama-tama haruslah seseorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan.
- d) Lao Tzu. Pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.
- e) Davis and Filley. Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin.
- f) Jika mengacu pada konsep Pancasila maka Pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain pemimpin harus memiliki beberapa asas utama dari kepemimpinan yang termuat di dalam nilai-nilai Pancasila yaitu;
  - 1) *Ing Ngarsa Sung Tuladha*: Pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
  - 2) *Ing Madya Mangun Karsa*: Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
  - 3) *Tut Wuri Handayani*: Pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

- g) Ahmad Rusli dalam kertas kerjanya mengatakan, dalam “Kepimpinan Pendidikan” menyatakan bahwa pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin subordinat (pengikutnya) ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, penulis mencoba menarik sebuah kesimpulan sementara yaitu bahwa pimpinan adalah orang yang mempunyai peranan penting dan sentral serta mempunyai keahlian dan kemampuan yang mampu menggerakkan orang lain atau bawahannya melalui arahan-arahan yang diberikan guna mencapai tujuan dari suatu organisasi.

Sedangkan yang dimaksud dengan kepemimpinan menurut para ahli diantaranya adalah sebagai berikut;

- a) Tead; Terry; Hoyt (Kartono, 2003). Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.
- b) Young (dalam Kartono, 2003). Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.
- c) Moejiono (Moejiono, 2002) memandang bahwa leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.
- d) George R. Terry (Sutarto, 1998) Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- e) (Behling, 1984) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas-aktifitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.

- f) Katz & Kahn (Kahn, 1978) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- g) Hemhill & Coon (1995) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli mengenai kepemimpinan diatas, penulis mencoba menarik sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok menuju tercapainya sasaran yang diinginkan dalam sebuah organisasi itu sendiri.

Lebih lanjut (Sutrisno, 2009, hal. 226), mengatakan bahwa secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi tiga aspek, yaitu teori sifat (*trait theory*), teori perilaku (*behavior theory*), dan teori kepemimpinan situasional (*situational theory*). Berikut ini akan dijelaskan secara singkat masing-masing pendekatan dalam teori kepemimpinan.

- 1) Pendekatan Teori Sifat. Teori sifat mengatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, seperti fisik, mental, dan keperibadian. Asumsinya, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas.
- 2) Pendekatan Teori Perilaku. Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada

tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokrat, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

- 3) Pendekatan Teori Situasi. Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Menurut pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif

Menurut Sedarmayanti ( 2009, hal. 123) ada perbedaan antara kepemimpinan dengan manajemen. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8 1 Perbedaan Kepemimpinan dengan Manajemen

No	KEPEMIMPINAN	MANAJEMEN
1	Berhubungan dengan <i>top line</i> , “apa yang dihasilkan?”	<i>Bottom line</i> , “Bagaimana menghasilkan sesuatu dengan cara terbaik?”
2	Melaksanakan dengan tepat	Melaksanakan dengan benar
3	Menentukan apakah tangga disandarkan pada dinding yang tepat	Berkaitan dengan efisiensi dalam pemanjatan tangga menuju keberhasilan
4	Berkaitan dengan inovasi dan pemicuan inisiatif	Berkaitan dengan peniruan dan status quo
5	Berkaitan dengan “apa” dan “mengapa”	Berkaitan dengan “bagaimana”
6	Berkaitan dengan kepercayaan yang berkaitan dengan manusia	Berkaitan dengan sistem, pengendalian, prosedur, kebijakan dan struktur.

### C. Teori Lahirnya Pimpinan atau Kepemimpinan

Menurut dari proses lahirnya, pimpinan atau kepemimpinan mengacu pada pendapat Sedarmayanti adalah sebagai berikut;

1. Teori Genetik : pemimpin lahir karena mewarisi bakat yang diturunkan orangtua dan atau leluhur.
2. Teori Sosial : pemimpin bukan diwariskan tetapi diciptakan, pemimpin bukan warisan tetapi dibentuk.
3. Teori ekologi : pemimpin diciptakan oleh lingkungan.

Transisi dalam kepemimpinan pendekatan yang membuat pemimpin “efektif”:

1. (s/d tahun 1940 an), pendekatan berdasarkan sifat kepribadian umum yang dimiliki seseorang pemimpin lebih besar daripada yang bukan pemimpin.
2. (1940 – 1960 an), berdasarkan pendekatan tingkah laku pemimpin.
3. (1960 – 1970 an), berdasarkan pendekatan kemungkinan (situasional).
4. (1970 – 2000 an), pendekatan kembali kepada sifat/ciri dari perspektif yang berbeda yaitu mencoba mengidentifikasi seperangkat ciri pemimpin yang menjadi acuan orang lain. (Sedarmayanti, 2009:123).

#### **D. Tipologi Kepemimpinan**

Tipologi kepemimpinan merupakan tipe-tipe kepemimpinan lain yang ada di sekitar kita, berikut adalah tipe kepemimpinan menurut Siagian, 2004;

- 1) Tipe Autokrat. Tipe kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut;
  - a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
  - b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
  - c) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
  - d) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat .
  - e) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya.
  - f) Dalam menggerakkan bawahannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.
- 2) Tipe Demokratis. Tipologi pemimpin demokratis ciri-cirinya sebagai berikut;
  - a) Tidak berpikiran bahwa pemimpin adalah manusia mulia yang harus dihormati dan sebagainya.
  - b) Menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahannya.
  - c) Senang menerima saran dan kritik.
  - d) Mengedepankan kerjasama atau *teamwork*.
  - e) Memberikan kebebasan bawahannya untuk melakukan kesalahan dan kesempatan untuk memperbaiki kesalahannya tersebut dengan kebijakan tertentu.
  - f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses.
  - g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
- 3) Tipe Militeris. Tipologi pemimpin militeris dapat dilihat dari ciri-ciri tersebut dibawah ini;

- a) Menggunakan perintah dalam menggerakkan bawahannya.
  - b) Senang menggunakan jabatan dan pangkat dalam memberikan perintah.
  - c) Menuntut disiplin yang tinggi dan melebih-lebihkan formalitas.
  - d) Sukar menerima kritikan.
  - e) Menggemari upacara untuk berbagai keadaan.
- 4) Tipe Paternalistis. Tipologi pemimpin yang bersifat paternalistis dapat dilihat dari ciri-ciri tersebut di bawah ini;
- a) Menganggap bawahannya tidak dewasa.
  - b) Bersikap terlalu melindungi.
  - c) Jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan kreasinya.
  - d) Sering bersikap sok tahu yang berlebihan.
- 5) Tipe Karismatik. Tipe kepemimpinan ini tidak dapat dijelaskan secara nyata oleh karena pemimpin tipe ini yang disukai karena karismanya. Pemimpin dengan tipe seperti ini cenderung tidak memiliki patokan khusus dalam mencirikan apa yang dimiliki/disukai dari sifat kepemimpinan dengan tipe ini. Karisma seorang pemimpin biasanya tercipta secara alami dari sikap pribadi pemimpin tersebut.

Dari kesemua tipe kepemimpinan di atas hendaknya setiap pemimpin berusaha untuk menjadi pemimpin dengan tipe demokratis, karena tipe kepemimpinan seperti inilah yang cocok untuk organisasi dimasa yang akan datang atau modern seperti saat ini.

### **E. Perbedaan Pemimpin Dengan Manager**

Mengutip pendapat Warren Bennis dalam Sedarmayanti (2009:122) menyajikan perbedaan antara manajer dan pimpinan sebagai berikut:

Tabel 8 2 Perbedaan Kepemimpinan dengan Manajemen

	<b>MANAGER</b>	<b>PEMIMPIN</b>
1	Pengelola	Pembaharu
2	Pengikut	Asli
3	Fokus pada sistem dan struktur	Fokus pada orang
4	Mengandalkan kontrol	Membangkitkan kepercayaan
5	Memiliki pandangan kurang luas	Memiliki perspektif luas
6	Menanyakan bagaimana dan kapan	Menanyakan apa dan mengapa
7	Mata tertuju pada garis batas	Mata tertuju pada cakrawala
8	Mengikuti	Memulai
9	Menerima kondisi saat itu apa adanya	Menjadikan kondisi itu sbg tantangan
10	Seorang prajurit terbaik	Memiliki pribadi sendiri
11	Melakukan sesuatu dengan baik	Melakukan hal yang baik

Sumber: *Nanus (1992)*

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi. Peran seorang pemimpin tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Sutrisno (2009:219), peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informastif, dan dalam kancah pengambilan keputusan. Berikut akan dijelaskan ketiga peran tersebut;

- 1) Peranan yang bersifat interpersonal. Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berinteraksi dengan berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder* yang berada didalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.
- 2) Peranan yang bersifat informasional. Informasi merupakan aset organisasi yang bersifat kritikal. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang



akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya. Informasi yang demikian akan dapat diperoleh jika informasi diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu: Pertama, seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Kedua, peran sebagai pembagi informasi. Ketiga, peran selaku juru bicara organisasi.

- 3) Peranan pengambilan keputusan. Peranan dalam pengambilan keputusan terdiri dari tiga bentuk, yaitu **Pertama**, sebagai *entrepreneur*. Seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji secara terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi. Hal ini berguna untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. **Kedua**, peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan untuk memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. **Ketiga**, pembagi sumber dana dan sumber daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, maka wewenang yang dimilikinyapun semakin besar.

#### **F. Pemimpin Yang Efektif**

Ciri-ciri kepemimpinan yang efektif menurut Keith Davis (Davis) memiliki 4 hal diantaranya adalah;

- 1) Intelegensinya tinggi (*intelligence*), seorang pemimpin harus memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dari bawahannya.
- 2) Kematangan jiwa sosial (*social maturity and breadth*). Pemimpin biasanya memiliki perasaan/jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya.
- 3) Motivasi terhadap diri dan hasil (*inner motivation and achievement drives*). Para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
- 4) Menjalinkan hubungan kerja manusiawi (*human relation attitudes*). Pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya.

## G. Faktor yang Mempengaruhi Fungsi Kepemimpinan

Faktanya ada banyak hal yang mempengaruhi kepemimpinan itu sendirinya, terlebih fakta organisasi antara satu dengan yang lainnya sangat beragam sehingga ada banyak hal yang mempengaruhi kepemimpinan. Pada tahap inilah bukan hanya konsep kepemimpinan yang mempunyai pengaruh besar, tetapi juga ketrampilan spontan dan teknis pemimpin itu sendiri yang banyak menentukan keberhasilan sebuah kepemimpinan mengingat fakta organisasi tersebut juga beragam. Berikut akan dipaparkan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan diantaranya adalah;

- 1) Faktor Kemampuan Personal. Pengertian kemampuan adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan. Jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya, maka ia akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal yang tidak terpisahkan dan sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin.
- 2) Faktor Jabatan. Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang diduduki pemimpin. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstruktur. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak, maka bagi yang memiliki jabatan akan kalah pengaruh. Sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula.
- 3) Faktor Situasi dan Kondisi. Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika sebuah organisasi sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiusitas, maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

## H. Isu-Isu Kontemporer Kepemimpinan

Kepercayaan, atau tidak adanya kepercayaan, menjadi isu kepemimpinan yang semakin penting dalam organisasi-organisasi dewasa ini. Menurut Robbins (2006:462) (Robbins, 2006, hal. 462) kepercayaan adalah pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan, atau keputusan bertindak secara oportunistik. Dua unsur paling penting yang diimplikasikan dalam definisi kita adalah keakraban dan risiko.

Ketika para pengikut mempercayai pemimpin, mereka akan sensitif terhadap tindakan si pemimpin percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak disalahgunakan. Orang tidak akan menengadah ke atas kemudian mengikuti seseorang yang mereka anggap tidak jujur atau yang mungkin mencurangi diri mereka. Kejujuran tetap berada pada peringkat puncak dari daftar karakteristik yang paling dikagumi sebagian besar orang dalam diri pemimpin mereka. Kejujuran itu sangat hakiki bagi kepemimpinan. Jika orang ingin mengikuti seseorang secara sukarela, apakah itu komandan pertempuran atau ke ruang dewan, mereka lebih dahulu ingin memastikan bahwa orang itu dapat dipercaya.

Menurut Robbins (2006:464) tiga jenis kepercayaan dalam hubungan organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa bagian diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan berbasis ketakutan. Kepercayaan berbasis ketakutan merupakan pola hubungan yang paling rapuh. Pelanggaran atau inkonsistensi dapat menghancurkan hubungan itu. Bentuk kepercayaan ini didasarkan pada ketakutan akan tindakan balasan jika kepercayaan itu dilanggar. Orang-orang yang ada dalam jenis hubungan ini melakukan apa yang mereka katakan karena mereka takut akan konsekuensi dari tindakan jika tidak mengikuti seluruh kewajiban mereka.
- 2) Kepercayaan berbasis pengetahuan. Kepercayaan berbasis pengetahuan menunjukkan bahwa sebagian besar anggota organisasi memiliki kepercayaan terhadap pemimpin didasarkan pada pengetahuan, yakni sebuah kepercayaan yang didasarkan pada terprediksinya perilaku yang berasal dari riwayat interaksi. Kepercayaan itu ada bila anda memiliki informasi yang memadai tentang seseorang sehingga anda memahami bahwa mereka cukup mampu memperkirakan secara tepat perilaku mereka.

3) Kepercayaan berbasis identifikasi. Kepercayaan berbasis identifikasi memiliki tingkat kepercayaan paling tinggi yang dicapai bila terdapat hubungan emosional antara kedua pihak. Hal ini memungkinkan satu pihak bertindak sebagai agen dari pihak lain dan menggantikan dari orang itu dalam transaksi interpersonal. Ini disebut kepercayaan berbasis identifikasi. Kepercayaan ini ada karena masing-masing pihak saling memahami maksud dan menghargai keinginan pihak lain. Saling pengertian ini dikembangkan ke titik dimana masing-masing pihak dapat bertindak secara efektif bagi yang lain.

## **BAGIAN IX KONFLIK, PERUNDINGAN DAN HUBUNGAN ANTAR KELOMPOK DALAM ORGANISASI**

### **Sub Pokok Bahasan**

1. Konsep mengenai konflik
2. Konsep mengenai perundingan
3. Hubungan antar kelompok dalam organisasi

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian konflik, perundingan dan hubungan antar kelompok dalam organisasi

#### **A. Pengantar**

Organisasi merupakan suatu sistem yang besar dan kompleks serta terdiri dari berbagai komponen atau satuan kerja. Para anggota suatu kelompok, karena keharusan memelihara hubungan antar kelompok sering harus menyebrang ke wilayah lain untuk memperoleh informasi, bahan dan juga nasehat. Hal itu menyebabkan terjadinya bentuk interaksi yang menentukan bentuk hubungan satu kelompok dengan kelompok lain. Akan tetapi pada umumnya disadari bahwa organisasi menuntut agar berbagai kelompok di dalamnya mampu mewujudkan kerja sama karena hanya dengan demikianlah organisasi bergerak dengan tingkat efektivitas yang semakin tinggi.

Salah satu masalah yang sering menjadi penghalang bagi terwujudnya efektivitas ialah banyaknya kompetisi dan persaingan dan konflik. Persaingan dan konflik memang mudah timbul dalam hubungan antar kelompok karena berbagai faktor seperti perbedaan sasaran, sistem nilai, upaya dan kepentingan. Segi-segi tertentu dari konflik dapat segera dikenali dan mungkin sengaja ditimbulkan, sedangkan yang lain tidak dapat dikenali dan timbulnya pun tidak disengaja.

Timbulnya konflik antar kelompok selalu saja mungkin terjadi dan kelompok-kelompok kerja harus saling berhubungan dan memelihara interdependensi. Hal ini dapat dikatakan bahwa hubungan antar kelompok merupakan unsur penting dalam pemeliharaan dan peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi. Timbulnya konflik merupakan hal yang lumrah dan alamiah, pada tingkat kelompok timbulnya konflik diakui tidak mungkin dapat dicegah. Jelas bahwa salah satu segi penting dari kehidupan organisasional ialah hubungan antar kelompok yang harus ditumbuhkan, dipelihara dan

dimantapkan. Dengan menumbuhkan kerjasama dan menghilangkan suasana konflik dan persaingan.

## **B. Konsep Mengenai Konflik**

Konflik berasal dari kata kerja Latin yaitu “*configere*” yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik adalah suatu proses ketika salah satu pihak menganggap pihak lain menentang atau menghalangi kepentingan-kepentingannya (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Sementara itu Greenberg dan Baron dalam bukunya *Behavior in Organizations* (2003) mendefinisikan konflik sebagai proses dimana suatu kelompok merasa atau mempersepsikan kelompok lain akan mendapatkan atau menggunakan tindakan yang bertentangan dengan kelompoknya. Berdasarkan pengertian ini, maka suatu konflik akan muncul apabila terjadi perbedaan kepentingan antar kelompok atau kepentingan suatu kelompok dihambat oleh kelompok lain. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, dan Osborn dalam bukunya *Organizational Behavior A Global Perspective* (1998:580) yang dimaksud dengan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) yaitu : *Conflict is a situation which two or more people disagree over issues of organisational substance and/or experience some emotional antagonism with one another*. Artinya, konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya. Sedangkan menurut Nardjana (1994) Konflik yaitu akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Konflik tidak dapat dihindari oleh organisasi, konflik bisa berdampak positif maupun negatif. Organisasi tidak harus menghilangkan semua konflik hanya konflik yang merugikan harus dihilangkan.

### **1. Jenis-jenis Konflik**

Terdapat berbagai jenis konflik, bergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada pula pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya.

- 1) Konflik dilihat dari fungsinya. Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu konflik fungsional (*Functional Conflict*) dan Konflik Disfungsional (*Disfungsional Conflict*). Konflik Fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok. Adapun konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan konflik. Masih menurut Robbins, ada batas yang menentukan apakah konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas atau kabur. Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok lain. Begitu pula konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional pada waktu lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan bagi individu, tetapi menurunkan kinerja kelompok, konflik tersebut dikatakan disfungsional.
- 2) Konflik dilihat dari pihak yang terlibat di dalamnya. Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, Stoner dan Freeman (1989:393) membagi konflik menjadi enam macam.
  - a) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
  - b) Konflik antar individu (*conflict among individuals*) konflik ini terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality difference*) antara satu individu dan individu yang lain.
  - c) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*) terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
  - d) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya dalam mencapainya.

- e) Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*) konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumber daya yang sama.
  - f) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in the difference organizations*). Konflik ini terjadi akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi lain. Misalnya seorang manajer *Public Relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir oleh seorang jurnalis.
- 3) Konflik dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi, maka Winardi (1992:74) membagi konflik menjadi empat macam, yaitu:
- a) Konflik vertikal yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang tidak memiliki kedudukan yang sama dalam organisasi. misalnya antara atasan dan bawahan.
  - b) Konflik horizontal, konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat di dalam organisasi. Misalnya, konflik antarkaryawan, antardepartemen yang setingkat.
  - c) Konflik garis-staff, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini, yang biasanya memegang posisi komando, dan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasihat dalam organisasi.
  - d) Konflik Peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

## **2. Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik**

Menurut Robbins (1996) konflik muncul karena ada kondisi yang melatar belakangnya (*antecedent condition*). Kondisi tersebut yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri atas tiga kategori, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

- 1) Komunikasi yang buruk. Maksudnya adalah komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi



merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

- 2) Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam arti mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat kebergantungan antar kelompok.
- 3) Variabel Pribadi. Sumber konflik yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi sistem nilai, yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menganggap rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari hal tersebut, muncul persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian, jika individu terlibat secara emosional dan mereka merasa cemas, tegang frustrasi atau muncul sikap bermusuhan, konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*). Pada tahap berikutnya konflik ditunjukkan keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu: yaitu persaingan, kolaborasi, penghindaran, akomodasi, dan berkompromi.

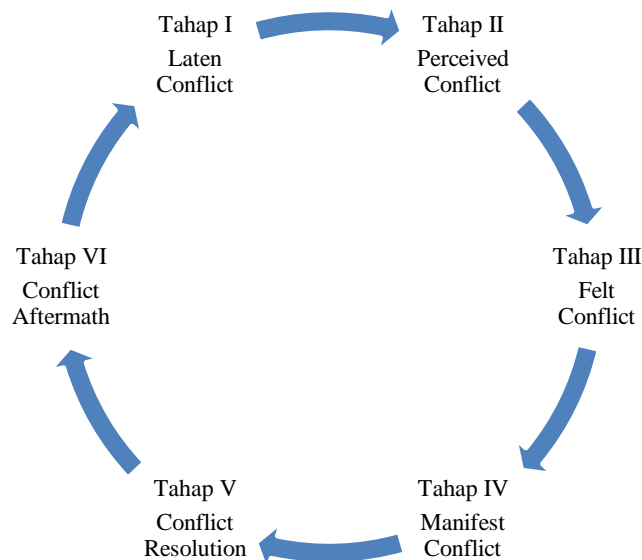
Selanjutnya konflik yang disadari dan dirasakan keberadaannya akan berubah menjadi konflik yang nyata jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam perilaku yang ditunjukkan dengan reaksi. Misalnya serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, hura-hura, pemogokan dan sebagainya. Tahap terakhir konflik dapat ditentukan apakah merupakan konflik fungsional atau konflik disfungsional.

### **3. Proses Konflik**

Menurut Pondi (Indriyo, 1997 dan Umar Nimran, 1999), Proses Konflik dimulai dari beberapa tahapan seperti tergambar dalam penjelasan berikut;

- 1) Tahap I, *Laten Conflic*. Konflik Laten yaitu tahap munculnya faktor-faktor yang menjadi Penyebab konflik dalam organisasi. Bentuk-bentuk dari situasi ini adalah persaingan untuk memperebutkan sumberdaya yang terbatas, konflik peran, persaingan perebutan posisi dalam organisasi dll.

- 2) Tahap II, *Perceived Conflict* atau Konflik yang dipersepsikan. Pada tahap ini salah satu pihak memandang pihak lain sebagai penghambat atau mengancam pencapaian tujuannya.
- 3) Tahap III, *Felt Conflict* atau konflik yang dirasakan. Pada tahap ini konflik tidak sekedar dipandang akan tetapi sudah benar-benar dirasakan.
- 4) Tahap IV, *Manifest Conflict* atau Konflik yang dimanifestasikan. Pada tahap ini perilaku tertentu sebagai indikator konflik sudah mulai ditunjukkan, seperti adanya sabotase, agresi terbuka, konfrontasi rendahnya kerja, dll.
- 5) Tahap V, *Conflict Resolution* atau Resolusi Konflik. Pada Tahap Ini konflik yang terjadi diselesaikan dengan berbagai macam cara dan pendekatan.
- 6) Tahap VI, *Conflict Aftermath*. Jika konflik sudah benar-benar diselesaikan maka hal itu akan meningkatkan hubungan para anggota organisasi. hanya saja jika penyelesaiannya tidak tepat akan dapat menimbulkan konflik baru.



Sedangkan jika dilihat dari sumber-sumber utama konflik dalam organisasi dapat dilihat dari beberapa hal berikut;

- 1) Saling ketergantungan kerja
- 2) Perbedaan dalam berbagai tujuan
- 3) Perbedaan nilai-nilai atau persepsi
- 4) Meningkatnya kecanggihan, spesialisasi dan kerumitan dalam organisasi

Sebuah konflik pasti akan mengalami transisi. Berikut beberapa pandangan akan lahirnya transisi dalam konflik.

- 1) Pandangan tradisional: keyakinan bahwa semua konflik merugikan dan harus dihindari.
- 2) Pandangan hubungan manusia: keyakinan bahwa konflik merupakan hasil yang wajar dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok.
- 3) Pandangan interaksionis: bahwa konflik tidak hanya sesuatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif.

### **C. Konsep Mengenai Perundingan**

Istilah perundingan berkaitan dengan tawar menawar. Perundingan dapat pula disebut sebagai negosiasi. Negosiasi yaitu cara menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang. Negosiasi adalah suatu cara bagi dua atau lebih pihak berbeda kepentingan, baik berupa pendapat, pendirian, maksud, atau tujuan dalam mencari kesepakatan dengan cara mempertemukan penawaran dan permintaan dari masing-masing pihak sehingga tercapai suatu kesepakatan atau kesepakatan kepentingan, baik berupa pendapat, pendirian, maksud, atau tujuan.

Mengapa Perlu ngosiasi? Negosiasi diperlukan dalam kehidupan manusia karena sifatnya yang begitu erat dengan filosofi kehidupan manusia bahwa setiap manusia memiliki sifat dasar untuk mempertahankan kepentingannya. Manusia lain juga memiliki kepentingan yang akan tetap dipertahankan sehingga terjadilah benturan kepentingan. Padahal kedua belah pihak memiliki tujuan yang sama, yaitu memenuhi kepentingan dan kebutuhannya. Apabila terjadi benturan kepentingan terhadap suatu hal, maka timbul sengketa. Dalam penyelesaian sengketa dikenal berbagai cara, salah satunya negosiasi. Ada beberapa kemampuan yang dituntut dalam melakukan negosiasi diantaranya;

- 1) Kemampuan menentukan serangkaian tujuan namun tetap fleksibel dengan sebagian diantaranya. Selain harus mampu mempertahankan tujuan dalam negosiasi, seorang negosiator harus mampu fleksibel dalam membaca keseimbangan atau perubahan posisi tawar yang terjadi dalam suatu negosiasi.
- 2) Kemampuan untuk mencari kemungkinan-kemungkinan dari pilihan yang banyak. Dalam hal ini, seorang negosiator harus jeli membaca kemungkinan dan memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul dari tiap-tiap pilihan. Sebaiknya seorang negosiator sudah harus mampu memprediksi kemungkinan terbaik dan kemungkinan terburuk yang mungkin timbul.

- 3) Kemampuan untuk mempersiapkan dengan baik. Tidak ada negosiasi yang baik tanpa persiapan yang baik. Negosiator yang ulung mempersiapkan segala sesuatu, mulai dari hal besar hingga hal kecil, jauh sebelum pelaksanaan negosiasi. Namun tak jarang seorang negosiator harus melakukan negosiasi disaat yang tidak terduga.
- 4) Kemampuan interaktif, yaitu mampu mendengarkan dan menanyakan pihak-pihak lain. Menjawab lebih mudah dari memberikan pertanyaan yang baik karena setiap jawaban lahir karena ada pertanyaan. Tanpa pertanyaan yang baik, jawaban yang baik tidak bisa diharapkan.
- 5) Kemampuan menentukan prioritas. Dalam negosiasi segala hal yang dinegosiasikan adalah penting. Hanya saja seorang negosiator harus mampu memberikan prioritas dari masalah yang ada, hingga tersusun pada tingkatan prioritas.

Selanjutnya berikut akan dijelaskan proses negosiasi atau perundingan yang berlaku secara umum;

- 1) Persiapan dan perencanaan memuat tentang apa yang diinginkan dari perundingan, dan bagaimana sejarah yang mendorong perundingan tersebut.
- 2) Ketentuan aturan-aturan dasar seperti siapa yang akan terlibat, dimana diadakan, isu-isu apa yang akan dibahas.
- 3) Penjelasan dan pembenaran, yaitu upaya untuk menerangkan, menegaskan, memperjelas, dan memperkuat dan membenarkan tuntutananya kepada pihak lain.
- 4) Tawar-menawar dan pemecahan masalah: hakikat proses perundingan adalah beri-ambil yang aktual dalam upaya memperbincangkan suatu persetujuan.
- 5) Penutupan dan implementasi: langkah terakhir dari proses perundingan memformalkan persetujuan yang telah dikerjakan dan melakukan pemantauan.

Konflik harus segera ditangani, oleh sebab itu Nimran (1999) menjelaskan beberapa strategis penanganan konflik dalam perundingan yaitu;

- 1) Strategi Kompetisi, disebut juga strategi kalah menang yaitu penyelesaian masalah dengan kekuasaan. Contohnya seseorang ingin menang dalam pilkada namun ia ingin orang lain kalah dalam pilkada tersebut, ia akan merasa terancam jika orang lain menang. Sikapnya ditunjukkan dengan cara menjelek-jelekkan orang lain supaya dirinya nampak baik, selalu mencoba memaksakan

kehendak tanpa memperhatikan perasaan orang lain, iri dan dengki ketika orang lain berhasil.

- 2) Strategi kolaborasi atau strategi menang-menang dimana pihak yang terlibat mencari cara penyelesaian konflik yang sama-sama menguntungkan. Misalnya dalam pilkada pihak-pihak yang ikut berkompetisi sama-sama mendapatkan kursi banyak. Dan sama-sama mendapatkan kursi pimpinan pada pemilihan legislatif.
- 3) Strategi Penghindaran, yaitu strategi untuk menjauhi sumber konflik dengan mengalihkan persoalan sehingga konflik itu tidak terjadi. Contohnya salah satu partai politik yang bersaing di pilkada lebih memilih menghindari hal-hal yang memicu konflik.
- 4) Strategi akomodasi, adalah strategi yang menempatkan kepentingan lawan diatas kepentingan sendiri. Strategi ini juga disebut dengan sifat mengalah. Misalnya untuk perebutan kursi DPR RI parpol lawanlah yang memenangkan untuk menduduki jabatan posisi pimpinan DPR RI daripada pihak parpol yang memenangkan pemilu. Hal ini berarti parpol yang menang mengalah kepada parpol lawan.
- 5) Strategi Kompromi, yaitu strategi kalah-kalah dimana pihak-pihak yang terlibat konflik sama-sama mengorbankan sebagian dari sasarannya dan mendapatkan hasil yang tidak maksimal. Misalnya kedua parpol yang berkompetisi sama-sama kalah dalam pilkada dan sama-sama tidak menduduki jabatan pimpinan.

#### **D. Hubungan Antar Kelompok dalam Organisasi**

Hubungan antar kelompok adalah hubungan yang sangat kompleks. Hubungan antar kelompok merupakan jembatan yang menautkan dua kelompok organisasional yang jelas berbeda. Efisiensi dan kualitas hubungan mempunyai pengaruh yang mencolok pada kinerja salah satu atau kedua kelompok dan kepuasan anggota mereka. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi hubungan antar kelompok. Diantara faktor-faktor tersebut adalah;

- 1) Saling ketergantungan. Tiga tipe saling ketergantungan yang paling dikenal adalah saling ketergantungan yang tersatukan, yang berurutan, dan yang timbal balik. Masing-masing menuntut derajat interaksi kelompok yang makin meningkat.
- 2) Ketidakpastian tugas. Kunci menuju ketidakpastian tugas adalah bahwa tugas tidak rutin menuntut pemrosesan informasi yang agak lebih banyak. Tugas

dengan ketidakpastian yang rendah cenderung dibekukan. Contoh dari kedua faktor ini misalnya seluruh parpol bekerjasama dan saling ketergantungan pada posisinya di legislatif masing-masing berinteraksi mengenai tugas dan fungsinya masing-masing hal ini menghindari salah komunikasi dan agar masing-masing mereka memperoleh informasi mengenai apa yang mereka harus lakukan di kursi legislatif.

Agar hubungan antar kelompok dalam organisasi senantiasa terjaga, maka ada beberapa metode yang layak dipertimbangkan. Diantara metode untuk mengelola hubungan antar kelompok adalah sebagai berikut;

- 1) Membuat aturan dan prosedur, adalah keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
- 2) Mempertimbangkan Hirarki, rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggungjawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat
- 3) Membuat perencanaan. Rencana dapat digunakan untuk pengoordinasian melalui pengarah seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama. Ini diperlukan bila aturan dan prosedur tidak mampu memproses seluruh informasi yang dibutuhkan untuk mengkoordinasikan kegiatan satuan-satuan organisasi.
- 4) Peran penghubung, mengarah pada individu yang diberi tugas (pekerjaan) khusus untuk memudahkan komunikasi antar kelompok kerja yang saling terkait. Perantara yang diberi tugas (pekerjaan) khusus ini adalah orang yang dipandang cakap mempunyai pandangan luas tentang organisasi dan manajemen.
- 5) Satuan tugas atau pelaksana tugas (pekerjaan) dapat dijadikan wakil dari sejumlah kelompok. Para pelaksana tugas (pekerjaan) sering melaksanakan tugas (pekerjaan) yang sesuai dengan bidangnya dan sering melakukan hubungan dengan yang lain. Pelaksana tugas dibina guna memberi pengertian dan pemahaman mengenai hubungan antar kelompok.
- 6) Tim. Jika tugas (pekerjaan) semakin banyak dan rumit maka persoalan yang muncul dari pelaksanaan tugas (pekerjaan) akan semakin banyak dan rumit dan dalam keadaan demikian maka alat koordinasi yang sudah ada kurang memadai

dan tidak tepat. Pilihan berikutnya adalah menyerahkan kerumitan hubungan antar kelompok ini kepada suatu tim yang memantau mengevaluasi pola hubungan antar kelompok. Anggota tim berasal dari masing-masing fungsi yang ada di dalam organisasi dan ketika tugasnya selesai maka anggota tim ini kembali kepada induknya.

- 7) Departemen pemandu. Departemen ini bersifat permanen dengan anggota yang secara formal diberi tugas (pekerjaan) untuk memadukan dua kelompok atau lebih. Departemen dibentuk jika organisasi sudah sangat besar dan mempunyai tujuan yang saling berlainan arah, mempunyai berbagai persoalan yang tak rutin yang sangat rumit. Departemen dapat dijadikan alat yang dapat diandalkan untuk menangani konflik antar kelompok.

## **BAGIAN X KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI**

### **Sub Pokok Bahasan**

1. Konsep mengenai kekuasaan
2. Konsep mengenai politik
3. Konsep mengenai imbalan dan hukuman dalam organisasi

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Mahasiswa mampu menjelaskan Konsep Kekuasaan, Politik, imbalan dan hukuman dalam organisasi

#### **A. Pengantar**

Kekuasaan merupakan kapasitas seseorang, tim, atau organisasi untuk memengaruhi pihak lain. Kekuasaan bukan merupakan tindakan mengubah pola pikir, sikap dan perilaku orang lain, melainkan hanya potensi untuk hal seperti itu. Masyarakat seringkali memiliki kekuasaan yang tidak dipergunakan. Barangkali mereka tidak tahu akan kekuasaan tersebut. Kebanyakan prasyarat dasar kekuasaan adalah karena seseorang atau pihak memiliki kemampuan dan atau kekuatan tertentu yang lebih tinggi dibanding orang atau pihak lain. Hubungan ini diilustrasikan sebagai berikut: dimana A memiliki kekuasaan diatas B dengan mengontrol segala sesuatu yang dikerjakan B agar mencapai tujuan-tujuannya. Dalam pekerjaan kita mungkin juga memiliki kekuasaan di atas orang lain untuk mengendalikan tujuan, penggunaan informasi, sumberdaya-sumberdaya yang penting, atau juga hak istimewa yang berhubungan dengan pekerjaan kita.

Ketergantungan hubungan ini bersifat inheren pada kehidupan organisasi sebab kerja organisasi dibagi ke dalam bagian-bagian keahlian. Namun demikian organisasi dibatasi oleh sumberdaya-sumberdaya yang berkaitan erat dengan pencapaian tujuan. Kekuasaan pun pada akhirnya adalah sebuah persepsi sehingga masyarakat benar-benar diuntungkan oleh keyakinan lain bahwa mereka memiliki suatu nilai. Kekuasaan akan eksis apabila orang lain percaya bahwa kita memegang kendali atas sumberdaya yang mereka inginkan.



## B. Konsep Kekuasaan

Kekuasaan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan organisasi. Para manajer atau pimpinan organisasi menggunakan kekuasaan untuk mencapai berbagai tujuan dan untuk memperkuat posisi mereka dalam organisasi.

Kekuasaan adalah kemampuan untuk memiliki pengaruh. Memiliki kekuasaan berarti memiliki kemampuan untuk mengubah perilaku atau sikap individu lain (Reksohadiprojo dan Handoko, 2000) dalam bukunya Danang Sunyoto & Burhanudin, *Perilaku Organisasi*.

Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan kekuasaan/*power* sebagai potensi untuk memengaruhi orang lain dengan sukses. Hal ini dapat diartikan bahwa kekuasaan merupakan kapasitas/*capacity* mengubah sikap atau perilaku orang lain sesuai dengan yang diinginkan. Kekuasaan merupakan alat untuk memengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu. Kekuasaan dapat digunakan untuk mengarahkan tindakan orang lain baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan pribadi. Kekuasaan merupakan hal penting dalam organisasi, dapat digunakan secara etis dan bertanggung jawab, tetapi dapat pula disalahgunakan.

### 1. Sumber-sumber Kekuasaan

Kekuasaan tidak terdistribusi secara merata dalam organisasi, masing-masing individu memiliki tingkat kekuasaan yang berbeda-beda. Kekuasaan yang didasarkan pada posisi formal seseorang dalam suatu organisasi disebut dengan kekuasaan posisi/*position power*, sedangkan kekuasaan yang didasarkan pada kualitas atau karakteristik individu disebut sebagai kekuasaan personal/*personal power*.

French dan Raven (1959) (Shaun Tyson & Tony Jackson) tentang *Perilaku Organisasi* menetapkan enam dasar kekuasaan, yaitu:

- 1) **Hadiah (reward)**, yaitu sumber kekuasaan yang berasal dari kontrol seseorang terhadap sumberdaya, misalnya untuk mengontrol tenaga kerja manusia, untuk memberikan kenaikan gaji, dan untuk mengontrol pengaruh terhadap promosi dan status.
- 2) **Memaksa (coercive)**, yaitu kekuasaan untuk menghukum atau memberi hadiah, kekuasaan untuk mengancam dan untuk menggunakan posisi seseorang untuk memaksa orang lain agar bertindak atau tidak bertindak.

- 3) **Legitimasi (*legitimate*)**, yaitu kekuasaan yang dilakukan sesuai dengan peraturan organisasional. Kekuasaan jenis ini diartikan juga sebagai kekuasaan yang dilakukan dengan otoritas organisasi.
- 4) **Referensi (*referent*)**, yaitu kekuasaan yang tergantung pada karisma atau daya tarik pribadi individu. Keterampilan interpersonal dan dukungan emosional dari orang lain merupakan sumber kekuasaan bagi orang tersebut.
- 5) **Ahli (*expert*)**, yaitu kekuasaan yang berasal dari pengetahuan. Kadang-kadang disebut juga *sapiential authority*, yaitu kekuasaan dimana seseorang mendapatkannya berdasarkan pengetahuan terhadap keahlian orang lain.
- 6) **Informasi (*informational*)**, yaitu kekuasaan yang diperoleh berdasarkan informasi diatur oleh konteks, mengenai orang atau peristiwa atau fakta-fakta lain yang membantu memprediksi perilaku atau peristiwa di masa mendatang.

## 2. Sifat Kekuasaan

Kekuasaan cenderung korup adalah ungkapan yang sering kita dengar, atau dalam bahasa Inggrisnya adalah *Power tends to corrupt*. Kekuasaan dapat dikatakan melekat pada jabatan ataupun pada diri orang tersebut, penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) *Position Power*, kekuasaan yang melekat pada posisi seseorang dalam sebuah organisasi.
- 2) *Personal Power*, kekuasaan yang berada pada pribadi orang tersebut sebagai hubungan sosialnya.

Selanjutnya French & Raven juga mengatakan bahwa ada lima jenis kekuasaan:

- 1) Kekuasaan memberi penghargaan.
- 2) Kekuasaan yang memaksa
- 3) Kekuasaan yang sah.
- 4) Kekuasaan memberi referensi.
- 5) Kekuasaan ahli.

## 3. Definisi Kekuasaan Dalam Organisasi

Gilbert W. Fairholm mendefinisikan kekuasaan sebagai “kemampuan individu untuk mencapai tujuannya saat berhubungan dengan orang lain, bahkan ketika dihadapkan pada penolakan mereka sekalipun”. Fairholm lalu

merinci sejumlah gagasan penting dalam penggunaan kekuasaan secara sistematis dengan menekankan bahwa kapasitas personal-lah yang membuat pengguna kekuasaan bisa melakukan persaingan dengan orang lain. Kekuasaan adalah gagasan politik yang berkisar pada sejumlah karakteristik. Karakteristik tersebut mengelaborasi kekuasaan selaku alat yang digunakan seseorang, yaitu pemimpin (juga pengikut) yang menggunakannya dalam hubungan interpersonal. Sedangkan karakteristik kekuasaan menurut Fairholm adalah:

- 1) Kekuasaan bersifat sengaja, karena meliputi kehendak, bukan sekadar tindakan yang sifatnya acak;
- 2) Kekuasaan adalah alat (instrumen), ia adalah alat guna mencapai tujuan;
- 3) Kekuasaan bersifat terbatas, ia diukur dan dibandingkan di berbagai situasi atau dideteksi kemunculannya;
- 4) Kekuasaan melibatkan kebergantungan, terdapat kebebasan atau faktor kebergantungan atau ketidakbergantungan yang melekat pada penggunaan kekuasaan.
- 5) Kekuasaan adalah gagasan bertindak, ia bersifat samar dan tidak selalu dimiliki;
- 6) Kekuasaan ditentukan dalam istilah hasil. Hasil menentukan kekuasaan yang kita miliki;
- 7) Kekuasaan bersifat situasional. Maksudnya adalah bahwa taktik kekuasaan tertentu efektif di suatu hubungan tertentu, namun belum tentu efektif dalam kondisi lain. Dengan demikian maka kekuasaan yang bersifat situasional tidak berlaku dalam seluruh hubungan; dan
- 8) Kekuasaan didasarkan pada oposisi atau perbedaan. Partai politik harus berbeda dengan partai politik lain sebelum mereka bisa menggunakan kekuasaannya.

Esensi kekuasaan adalah kendali atas perilaku orang lain. Kekuasaan adalah kekuatan yang kita gunakan agar sesuatu hal terjadi dengan cara disengaja, *influence* (pengaruh) adalah apa yang kita gunakan saat kita menggunakan kekuasaan. Seorang manajer membiakkan (mengembangkan) kekuasaan dari aneka sumber, baik dari organisasi yang disebut sebagai "*power position*" ataupun dari personalitasnya sendiri yang disebut "*personal power*." Secara umum kekuasaan bisa bermakna positif dan juga bisa bermakna negatif.

- a) Kekuasaan Bersifat Positif. Kemampuan yang dianugerahkan oleh Tuhan kepada individu sebagai pemegang kekuasaan tertinggi yang dapat memengaruhi dan mengubah pemikiran orang lain atau kelompok lain untuk melakukan suatu tindakan yang diinginkan oleh pemegang kekuasaan dengan sungguh-sungguh, dan/atau bukan karena paksaan baik secara fisik maupun mental.
- b) Kekuasaan Bersifat Negatif. Merupakan sifat atau watak dari seseorang yang bernuansa arogan, egois, serta apatis dalam memengaruhi orang lain atau kelompok lain untuk melakukan tindakan yang diinginkan oleh pemegang kuasa dengan cara paksaan atau tekanan baik secara fisik maupun mental. Biasanya pemegang kekuasaan yang bersifat negatif ini tidak memiliki kecerdasan intelektual dan emosional yang baik, mereka hanya berfikir pendek dalam mengambil keputusan tanpa melakukan pemikiran yang tajam dalam mengambil suatu tindakan. Bahkan tidak jarang mereka sendiri kadang-kadang tidak dapat menjalankan segala perintah yang mereka perintahkan kepada orang atau kelompok orang yang berada di bawah kekuasannya karena keterbatasan daya pikir tadi. Biasanya kekuasaan dengan karakter negatif tersebut hanya mencari keuntungan pribadi atau golongan di atas kekuasannya itu. Oleh karena itu mereka tidak memiliki kemampuan atau modal apapun selain kekuasaan untuk menghasilkan apapun, dan para pemegang kekuasaan yang bersifat negatif tersebut biasanya tidak akan berlangsung lama karena tidak akan mendapatkan dukungan sepenuhnya oleh rakyatnya.

Jalan menuju kekuasaan di negara demokrasi di mana kekuasaan adalah di tangan rakyat, selain melalui jalur birokrasi biasanya ditempuh melalui jalur partai politik. Partai politik berusaha untuk merebut konstituen dalam masa pemilu. Partai politik selanjutnya mengirimkan calon anggota untuk mewakili partainya dalam lembaga legislatif. Dalam pemilihan umum legislatif secara langsung seperti yang terjadi di Indonesia dalam Pemilu 2004, 2009 dan pemilu 2014 maka calon anggota legislatif (Dewan Perwakilan Rakyat dan Dewan Perwakilan Daerah serta Dewan Perwakilan Rakyat Daerah) dipilih secara langsung oleh rakyat.

### C. Konsep Politik Dalam Organisasi

Politik organisasional dapat didefinisikan sebagai peningkatan kepentingan pribadi/*self interest* yang dilakukan dengan sengaja. Politik organisasional melibatkan tindakan-tindakan untuk memengaruhi orang lain yang dilakukan dengan sengaja untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi individu atau kelompok. Individu-individu yang bergabung dalam suatu organisasi dihadapkan pada suatu pilihan, yaitu mengejar kepentingan pribadi atau mencapai tujuan organisasi. Apabila kepentingan pribadi lebih mendominasi dari pada kepentingan organisasi, maka perilaku politik menjadi kekuatan yang negatif (Kinicki, 2005)(Kreitner dan Kinicki, 2005).

Sedangkan perilaku politik/*political behavior* adalah aktivitas yang bukan merupakan peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi mempengaruhi atau berusaha mempengaruhi dalam distribusi keuntungan atau kerugian dalam organisasi. Berdasarkan pengertian perilaku politik tersebut, ada beberapa elemen penting yang perlu mendapat perhatian, yakni:

- 1) Perilaku politik berada di luar persyaratan kerja seseorang.
- 2) Perilaku politik mensyaratkan suatu upaya untuk menggunakan landasan kekuasaan seseorang.
- 3) Perilaku politik merupakan upaya untuk mempengaruhi tujuan, kriteria, atau proses-proses yang digunakan untuk membuat suatu keputusan, ketika terkait dengan distribusi keuntungan dan kerugian dalam organisasi.

Perilaku politik dalam organisasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu perilaku politik yang sah dan tidak sah. Perilaku politik yang sah/*legitimate political behavior* mengacu pada politik sehari-hari yang wajar/normal, misalnya memotong rantai komando, membangun koalisi, menentang keputusan atau kebijakan organisasi dengan mogok kerja, dan menjadi anggota profesi. Sedangkan perilaku politik yang tidak sah/*ilegitimate political behavior* adalah perilaku politik yang menyimpang dari aturan main yang sudah ditetapkan. Misalnya melakukan sabotase, melaporkan kesalahan, berpura-pura sakit agar diizinkan tidak masuk kerja, dan protes-protes simbolik lainnya. Menurut Robbins (2007) perilaku politik yang terjadi dalam organisasi biasanya termasuk perilaku politik yang sah (Judge, 2007) (Robbins dan Judge, 2007).

#### 1. Faktor-Faktor yang Mendorong Perilaku Politik

Faktor individu maupun faktor organisasi dapat mendorong dan meningkatkan perilaku politik. Faktor individu merupakan karakteristik individu

yang berasal dari sifat-sifat unik seseorang, sedangkan faktor organisasi berasal dari budaya dan lingkungan internal organisasi.

- 1) Faktor individu. Individu yang mampu merefleksikan diri dengan baik/*high self monitoring* dan memiliki *locus of control internal*, serta memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi, cenderung lebih terlibat dalam perilaku politik. Individu yang memiliki *high self monitoring*, lebih sensitif terhadap tanda-tanda sosial, mampu menampilkan tingkat kecerdasan sosial, dan terampil dalam perilaku politik. Sedangkan individu dengan *locus of control internal*, merupakan individu yang mampu mengendalikan lingkungannya, cenderung lebih bersikap proaktif dan berusaha memanipulasi situasi untuk kepentingannya sendiri. Selain itu, kepribadian machiavellianisme juga memengaruhi seseorang untuk berperilaku politik.
- 2) Faktor organisasi. Situasi dan budaya organisasi yang mendorong terjadinya perilaku politik meliputi berkurangnya sumberdaya organisasi, kesempatan untuk promosi, tingkat kepercayaan yang rendah dalam organisasi, ambiguitas peran/peran yang tidak jelas, sistem penilaian kinerja yang tidak jelas, pengambilan keputusan yang demokratis, semakin besar tekanan yang dirasakan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, dan para manajer terlibat dalam perilaku politik (Robbins dan Judge, 2007).

## 2. Taktik Politik

Setiap individu atau kelompok yang terlibat dengan permainan politik, akan menggunakan cara-cara atau taktik-taktik tertentu untuk mempengaruhi atasan, rekan kerja, dan bawahan (Ivancevich, *et.al.*, 2007). Taktik-taktik politik yang biasa terjadi dalam organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2005) adalah sebagai berikut;

- 1) Menyerang atau menyalahkan pihak lain. Taktik ini digunakan untuk menghindari atau meminimalisir keterkaitan dengan kegagalan. Taktik ini bersifat reaktif ketika digunakan untuk mencari kambing hitam, dan bersifat proaktif ketika digunakan untuk mengurangi persaingan atas sumber daya yang langka.

- 2) Menggunakan informasi sebagai alat politik. Taktik ini dilakukan dengan cara menahan informasi secara sengaja, mengaburkan situasi yang tidak menguntungkan dengan cara membatasi dengan informasi.
- 3) Menciptakan citra yang menguntungkan. Taktik ini dilakukan dengan cara berdandan untuk keberhasilan, mematuhi peraturan/norma organisasi serta menarik perhatian pada keberhasilan dan pengaruh seseorang, mengambil nama atas pekerjaan yang dilakukan orang lain.
- 4) Mengembangkan dasar dukungan. Hal ini dilakukan dengan cara mencari dukungan untuk suatu keputusan, membangun komitmen orang lain terhadap suatu keputusan melalui partisipasi.
- 5) Memuji orang lain. Taktik ini dilakukan dengan cara membuat orang yang berpengaruh merasa aman.
- 6) Membentuk koalisi. Hal ini dilakukan dengan cara membuat team yang terdiri dari orang-orang kuat yang mampu memberikan kontribusi pada keberhasilan.
- 7) Bergaul dengan orang-orang yang berpengaruh. Hal ini dilakukan dengan cara membangun jaringan dukungan baik di dalam maupun di luar organisasi.
- 8) Menciptakan utang budi. Hal ini dilakukan dengan cara menciptakan utang budi sosial kepada orang lain.

### 3. Politik Dalam Organisasi

Hingga saat ini, kita telah menjelajahi konsep kekuasaan (*power*) dalam organisasi. Tibalah kini saatnya kita mengeksplorasi aspek politik di dalam organisasi. Politik dalam organisasi adalah sesuatu yang sulit dihindarkan tatkala organisasi terdiri atas 2 (dua) orang atau lebih. Terdapat banyak kepentingan yang ada di dalam organisasi, contohnya adalah kelangkaan sumber daya dan tarik-menarik gagasan atau ide. Seluruhnya membuat politik dalam organisasi menjadi konsekuensi logis aktivitas organisasi.

Bagi Robert Morgan, organisasi serupa dengan sistem politik. Politik di dalam organisasi (*organizational politics*) dengan memfokuskan perhatian pada tiga konsep yaitu *interest* (kepentingan), konflik, dan kekuasaan (*power*). *Interest* (kepentingan) adalah kecenderungan dalam meraih sasaran, nilai, kehendak, harapan, dan kecenderungan lainnya. Politik keorganisasian muncul tatkala orang berpikir secara berbeda dan bertindak berbeda. Perbedaan

ini menciptakan ketegangan (*tension*) yang harus diselesaikan lewat cara-cara politik. Cara-cara politik tersebut adalah:

- 1) *Autocratically* (secara otokratik) yang biasanya sering kita dengan dengan kata “kita lakukan dengan cara ini.”
- 2) *Bureaucratically* (secara birokratis), yaitu dengan ungkapan “kita disarankan melakukan cara ini.”
- 3) *Technocratically* (secara teknokratis), yaitu dengan perkataan “yang terbaik dengan cara ini.”
- 4) *Democratically* (secara demokratis), yaitu seperti ungkapan “bagaimana kita melakukannya.”

#### **D. Imbalan Dan Hukuman Dalam Organisasi**

##### **1. Definisi Imbalan dalam Organisasi**

Sistem imbalan adalah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbangannya kepada organisasi terutama tercermin dari prestasi karyanya (Siagian, 2002). Sistem imbalan, baik yang berupa finansial maupun non finansial yang dikendalikan oleh organisasi dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawannya (Simamora, 2001).

Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan memperkerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

##### **a) Maksud dan Tujuan dari Imbalan**

Terdapat beberapa maksud dari pemberian reward di dalam sebuah organisasi, yaitu :

- 1) Penghubung kepentingan organisasi dalam individu. Kepentingan individu seringkali tidak seiring dengan kepentingan organisasi, maka dengan pemberian imbalan yang baik diharapkan kesenjangan tersebut dapat diatasi.
- 2) Pilihan organisasi, dengan sistem imbalan yang baik akan memberikan keleluasaan bagi organisasi untuk memilih calon alternatif individu yang diinginkan sesuai dengan bidangnya atau kompetensi.
- 3) Mempengaruhi kepuasan. Dalam perilaku organisasi dikatakan bahwa kompensasi/imbalan dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya yang juga sekaligus memacu motivasi individu kerja.



- 4) Umpan balik. Standar imbalan tertentu akan menunjukkan kinerja yang harus diberikan kepada individu di dalam organisasi dari pekerjaan yang dilakukan.
- 5) Pemberdayaan. Dengan imbalan yang cukup baik akan dapat meningkatkan harga diri dan kepercayaan diri di dalam organisasi dalam berhadapan dengan lingkungannya.

#### ***b) Jenis-jenis Imbalan***

Jenis imbalan menurut Gitosudarmo (1997:227) ada 2 yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Imbalan intrinsik meliputi penyelesaian, pencapaian prestasi, otonomi, dan pertumbuhan pribadi. Imbalan intrinsik ini penting bagi para manajer karena imbalan ini merupakan kunci untuk membuka kekuatan motivasi seseorang sebab motivasi merupakan pekerjaan dari diri sendiri dan merupakan kemauan dari pribadi itu sendiri (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1985). Sedangkan imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan. Imbalan ekstrinsik ini merupakan “pemuas” yang datang dari lingkungan luar dimana kita kerja atau tinggal. Imbalan ekstrinsik meliputi imbalan finansial, jaminan sosial, pembagian keuntungan, pengakuan, promosi, supervisi, persahabatan, dan perbedaan kompensasi (Anonimous, 2002).

#### ***c) Pengaruh Imbalan dalam Kinerja Organisasi***

Apabila seseorang memperhatikan pemberian imbalan kepada karyawan maka karyawan dengan kesadarannya akan mengerjakan tanggung jawab mereka dengan baik dan juga akan bekerja lebih keras untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Dengan meningkatkan hasil kerja mereka yang akan semakin baik, maka secara langsung maupun tidak langsung, produktivitas mereka pun meningkat pula. Dengan meningkatkan produktivitas karyawan maka akan berdampak pada pertumbuhan produktivitas perusahaan, yang artinya meningkatkan laba organisasi yang mungkin diperlukan untuk menjaga eksistensi organisasi dalam melakukan ekspansi maupun mengembangkan usaha.

## **2. Definisi Hukuman dalam Organisasi**

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini,

hukuman diberikan ketika tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Ada 3 fungsi penting dari hukuman yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan :

- 1) Membatasi perilaku. Hukuman menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan
- 2) Bersifat mendidik
- 3) Memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan

*a) Tujuan Hukuman dalam Organisasi*

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukum yang semakin berat, maka pegawai akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Sikap dan perilaku indisipliner pegawai juga akan semakin berkurang. Sanksi hukum harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada seluruh pegawai. Sanksi hukum harus bersifat mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya yang bertentangan dengan peraturan/ketentuan yang sudah disepakati bersama. Dalam memberlakukan sanksi hukum ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan;

- 1) Penentuan waktu. Waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting.
- 2) Intensitas. Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai relatif kuat.
- 3) Penjadwalan. Dampak hukuman tergantung pada jadwal. Pengertian konsistensi atau kemantapan penerapan setiap jenis jadwal dari jenis hukuman adalah penting.
- 4) Kejelasan alasan, kesadaran atau pengertian memainkan peranan penting dalam hukuman. Dengan menyediakan alasan yang jelas mengapa hukuman dikenakan dan pemberitahuan tentang konsekuensi pada masa yang akan datang jika tanggapan yang tidak diharapkan terulang kembali.
- 5) Tidak bersifat pribadi. Hukuman yang ditujukan pada suatu tanggapan khusus tidak kepada orang atau pola umum perilaku.

*b) Pengaruh Hukuman dalam Kinerja Organisasi*

Tidak dapat dipungkiri bahwa dengan adanya hukuman, maka akan meningkatkan disiplin kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini karena dengan memiliki disiplin kerja yang tinggi, seorang karyawan akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerjanya (kinerjanya) akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan perusahaan yang dapat dicapai secara optimal.

## **BAGIAN XI STRUKTUR, DESAIN DAN PEMBAGIAN PEKERJAAN DALAM ORGANISASI**

### **Sub Pokok Bahasan;**

1. Konsep mengenai struktur organisasi
2. Konsep Konsep mengenai Desain Organisasi
3. Konsep mengenai Desain Pekerjaan

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Mahasiswa mampu menjelaskan Konsep dasar dari struktur organisasi, desain organisasi dan desain pekerjaan dalam organisasi.

### **A. Pengantar**

Semua birokrasi yang ada dalam kehidupan kita sehari-hari mungkin membuat kita berpikir bahwa itulah satu-satunya struktur organisasi yang harus dipelajari. Memang benar bahwa sebagian besar organisasi, baik organisasi publik maupun swasta memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda. Organisasi birokrasi memiliki bentuk yang lebih baku dan terorganisir dengan baik. Bentuk organisasi birokrasi seperti itu terjadi karena pertumbuhan organisasi birokrasi relatif besar dan tidak adanya pengawasan terhadap kepemilikan. Sekarang ada berbagai bentuk birokrasi, dan bentuk serta ukuran organisasi pun berbeda-beda.

Strategi pengembangan struktur organisasi dapat dilihat pada suatu badan hukum, divisi, atau tingkat unit bisnis. Struktur mengikuti strategi didasarkan pada bukti bahwa bila perusahaan melakukan diversifikasi terhadap produk mereka, maka struktur organisasi mereka bergerak mulai dari fungsi yang sederhana sampai bentuk fungsi dan divisi yang lebih kompleks. Menurut Greiner bahwa jika ukuran dan usia organisasi meningkat, maka pertumbuhan evolusioner diperpanjang. Periode-periode evolusioner menyelingi perubahan-perubahan yang rumit ketika praktek manajemen tradisional harus direvolusi (Jackson, 2001, hal. 188).

Salah satu dari penelitian Greiner adalah jalan keluar yang telah lalu merupakan masalah-masalah yang akan datang. Struktur organisasi tidak statis, tetapi berubah dalam menanggapi tekanan dari dalam dan dari luar. Struktur tidak selalu mengikuti strategi dan karena itu sering ada tekanan antara apa yang diyakini orang dalam perusahaan yang seharusnya menjadi strategi, dengan pelaksanaan struktural. Apa yang

dinilai sebagai strategi yang tepat juga dikondisikan oleh gaya manajemen dan budaya yang berlaku yang diperkuat oleh struktur. Strategi dan struktur organisasi adalah dinamis. Sebagai contoh, perusahaan besar dengan 1000 teknisi layanan TV secara mendadak menghadapi tuntutan untuk menyewa pesawat penerima TV. Dalam memikirkan strategi yang akan datang, struktur organisasi kantor cabang dan kios-kios serta teknisi-teknisi terampil yang dinilai sebagai sumber daya utama yang berguna dalam perubahan misi, didefinisikan ulang sebagai penyedia rumah hiburan dan keamanan. Perusahaan memposisikan kembali dirinya untuk menggali kesempatan-kesempatan untuk memasang dan memperbaiki komputer serta peralatan keamanan, termasuk video, pesawat penerima TV, antena satelit dan sebagainya.

Salah satu masalah yang sulit untuk diatasi dalam desain organisasi adalah bagaimana meyelaraskan aliran kerja dengan kebutuhan sosial informal. Sementara organisasi juga dituntut untuk tetap menjaga hubungan formal yang rasional yang mengizinkan penggunaan sumber daya secara efisien dan dapat dipertanggungjawabkan. Mereka yang menggunakan pendekatan sistem sosio teknik berusaha melakukannya dengan mencoba memadukan sistem tugas formal dengan alasan kemanusiaan. Kebutuhan-kebutuhan sosial melalui desain kerja dan pengayaan motivasi, sebanyak mungkin memberikan otonomi dengan pengelompokan yang berorientasi pada tugas.

Setiap manajer atau pimpinan organisasi dihadapkan pada suatu pilihan untuk mengambil sebuah keputusan yang sulit berkaitan dengan bagaimana mendesain struktur organisasi yang efektif. Para manajer tersebut harus memilih berbagai alternatif kerangka kerja, proyek pekerjaan, dan departemen. Proses menentukan pilihan serta membuat keputusan dan tindakan yang menghasilkan struktur organisasi disebut desain organisasi/*organizational design* (Ivancevich et.al,2007).

Proses mendesain organisasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan pendekatan dari bawah keatas atau *bottom up* dan pendekatan dari atas kebawah atau *top down*. Terlepas dengan cara apa pendekatan yang akan dilakukan, isi keputusan selalu sama, yaitu keputusan pertama fokus pada jabatan-jabatan perseorangan, kedua keputusan berikutnya fokus pada departemen atau sekelompok jabatan, dan keputusan selanjutnya mempertimbangkan kewenangan pada seluruh struktur (Ivancevich et.al,2007). Jadi desain organisasi merupakan proses pemilihan alternatif dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan struktur organisasi atau *organizational structure*. Struktur organisasi adalah bentuk formal antara individu dan kelompok

berkenaan dengan alokasi tugas, tanggung jawab, dan otoritas dalam organisasi. Jika struktur organisasi berkaitan dengan cara individu dan kelompok diatur berkenaan dengan tugas yang mereka lakukan, maka desain organisasi berkaitan dengan proses mengkoordinasikan elemen-elemen struktural tersebut dalam cara yang paling efektif (Baron, 2003) (Greenberg dan Baron, 2003).

## **B. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menurut Robbins (1994), adalah "Pengakuan organisasi akan adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal". Struktur organisasi merupakan suatu sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan" (Sulipan, 2000).

Herjanto (2001) menjelaskan bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan. Selanjutnya Sulipan (2000) menambahkan bahwa desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional. Pendapat yang sama disampaikan oleh Handoko (1996), menurut Handoko desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang individu atau sekelompok karyawan secara organisasional.

Sedangkan yang dimaksud dengan Struktur organisasi adalah pola tentang hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. Pada organisasi formal, struktur direncanakan dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen, sehingga dapat mencapai sasaran yang efektif. Sedangkan pada organisasi informal, struktur organisasi adalah aspek sistem yang tidak direncanakan dan timbul secara spontan akibat interaksi peserta. Struktur organisasi-organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antarposisi para anggota organisasi. Jika seseorang memiliki suatu wewenang, maka dia harus dapat mempertanggungjawabkan wewenangnya tersebut.

Pada umumnya, orang akan menganggap bahwa struktur adalah sama dengan desain organisasi. Sesungguhnya, desain organisasi merupakan proses perkembangan

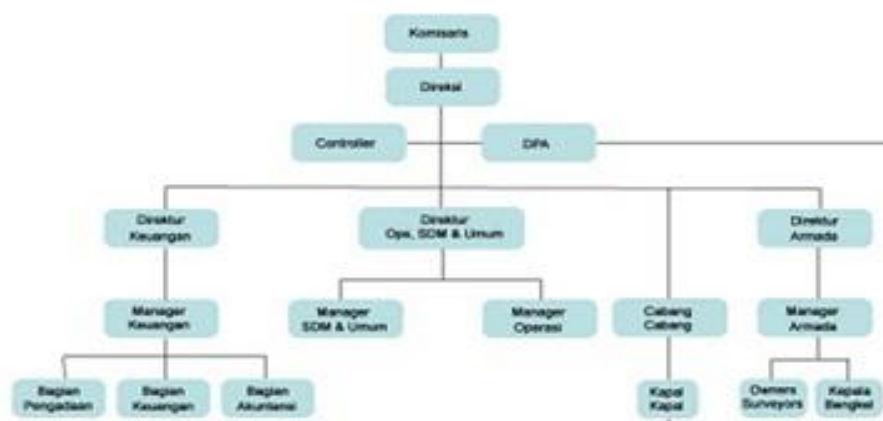
hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, struktur merupakan hasil dari proses desain. Proses desain merupakan suatu kegiatan yang bersifat kontinyu dan dirancang oleh manajer. Apapun bentuk atau hasil dari proses desain tersebut, para perancang desain organisasi harus merancang sebuah organisasi yang dapat membuat organisasi tersebut tetap bertahan hidup. Selain itu, pemilihan desain organisasi tersebut akan menentukan besar kecilnya organisasi, setiap ukuran organisasi akan memberikan keuntungan masing-masing. Namun demikian desain organisasi diharapkan mampu mempercepat tercapainya tujuan organisasi dan juga eksistensi dari organisasi.

Struktur organisasi adalah susunan dan hubungan-hubungan antarkomponen bagian-bagian dan posisi-posisi dalam suatu organisasi, komponen-komponen dalam tiap organisasi memiliki ketergantungan. Sehingga jika suatu komponen baik, maka akan berpengaruh pada komponen lainnya dalam organisasi tersebut.

Menurut Keith Davis (Subkhi & Jauhar, 2013, hal. 143-144), ada 6 bentuk struktur organisasi yaitu;

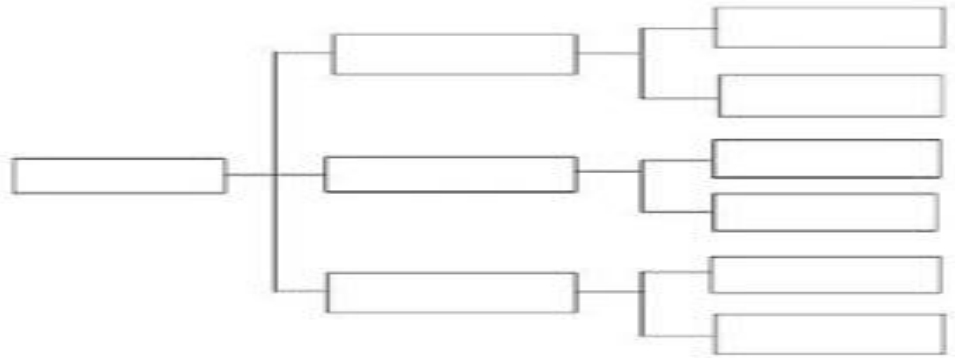
- 1) Bentuk vertikal. Dalam bentuk ini, sistem organisasi pimpinan sampai organisasi atau pejabat yang lebih rendah digariskan dari atas ke bawah secara vertikal seperti digambarkan dalam diagram berikut.

Diagram 11 1 Struktur organisasi vertikal



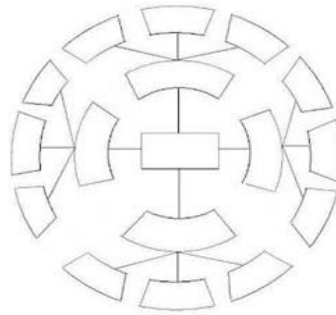
- 2) Bentuk mendatar/horizontal. Dalam bentuk ini, saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun atau digariskan dari kiri kearah kanan atau sebaliknya seperti diagram dibawah ini.

Diagram 11 2 Struktur organisasi horizontal



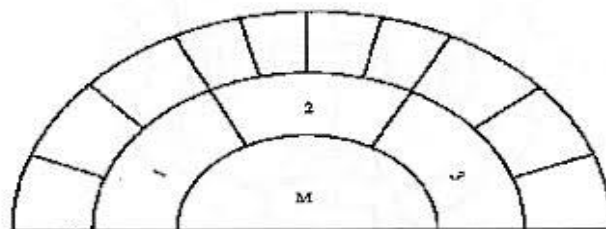
- 3) Bentuk lingkaran. Dalam bentuk lingkaran, saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari pusat lingkaran ke arah bidang lingkaran.

Diagram 11 3 Struktur organisasi bentuk lingkaran



- 4) Bentuk setengah lingkaran. Dalam bentuk ini, saluran wewenang dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari pusat lingkaran ke arah bidang bawah lingkaran atau sebaliknya.

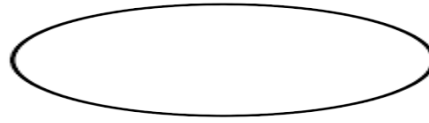
Diagram 11 4 Struktur organisasi bentuk setengah lingkaran



- 5) Bentuk eliptis. Dalam bentuk ini, saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah digambarkan dengan pusat elips ke arah bidang elips.

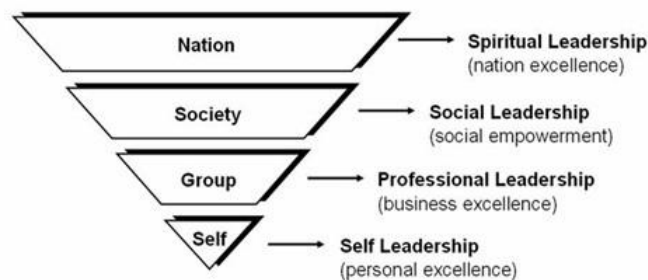


Diagram 11 5 Struktur organisasi bentuk elips



- 6) Bentuk piramida terbalik. Dalam bentuk ini, saluran wewenang dari pucuk pimpinan sampai dengan organisasi atau pejabat terendah yang digambarkan dalam susunan berbentuk piramida terbalik.

Diagram 11 6 Struktur organisasi bentuk piramida terbalik



### C. Unsur-Unsur Struktur Organisasi

Menurut Handoko, ada beberapa hal yang menjadi unsur-unsur dari suatu struktur organisasi yaitu sebagai berikut :

- Spesialisasi kegiatan, berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
- Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

## D. Dimensi Struktur Organisasi

### 1. Pembagian kerja

Pembagian kerja akan mempengaruhi tingkat presentasi organisasi dengan meminimalisasi ketergantungan pada individu-individu tertentu atau perpindahan komponen-komponen pekerjaan besar. Selain itu, pembagian kerja (*spesialisasi*) mengandung konsekuensi-konsekuensi pada perilaku karyawan seperti menurunnya keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, timbulnya kebosanan karena pekerjaan menjadi monoton, yang akibatnya tingkat keterkaitan karyawan lebih rendah dan hilangnya motivasi yang mengarah kepada ketidakefisienan.

Pembagian kerja biasanya dilakukan oleh manajer dengan cara membagi seluruh tugas organisasi menjadi pekerjaan-pekerjaan khusus yang tersusun dari aktivitas-aktivitas khusus.

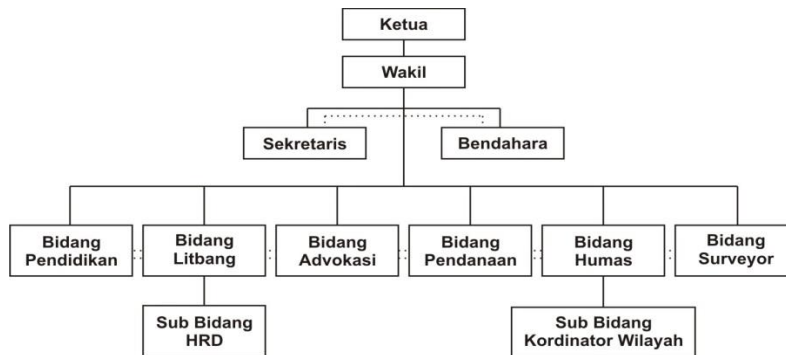
- 1) Pendelegasian wewenang. Wewenang atau *authority* adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain agar melakukan sesuatu. Wewenang ada jika seorang manajer memiliki hak untuk memberi perintah atau tugas dan menilai pelaksanaan tugas bawahannya. Hal ini selalu ada disetiap hubungan yang terjadi ketika seseorang mengendalikan individu lain dalam suatu pekerjaan. Sementara itu pendelegasian wewenang atau *delegation of authority* mengacu secara khusus pada kewenangan untuk mengambil keputusan, bukan melakukan pekerjaan.
- 2) Departementalisasi. Departementalisasi adalah cara organisasi dibagi secara struktural.
- 3) Rentang kendali. Rentang kendali atau *span of control* adalah jumlah bawahan atau *sub ordinates* dalam suatu organisasi yang dapat diawasi oleh manajer. Rentang kendali berkaitan dengan berapa jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh manajer.

### 2. Teori Dalam Struktur Organisasi

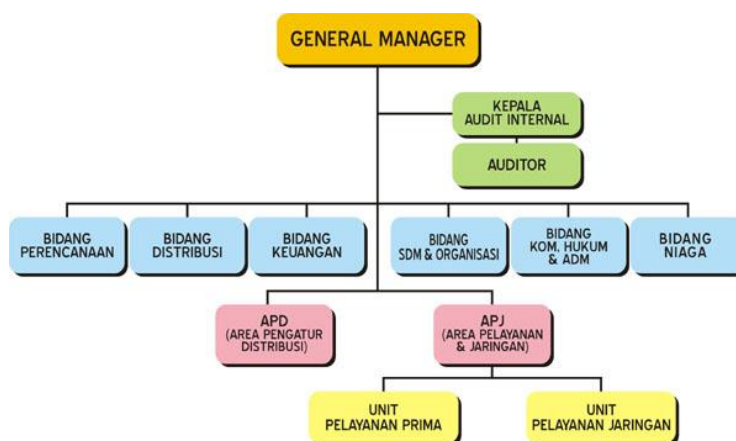
Menurut Breeh ada beberapa teori dalam struktur organisasi diantaranya adalah;

- 1) Organisasi Sosial. Organisasi sosial merujuk pada pola interaksi sosial, regulalitas yang teramati, dan perilaku sosial orang-orang yang disebabkan oleh situasi sosial mereka alih-alih oleh karakteristik fisiologis atau psikologis mereka sebagai individu.

- 2) Organisasi Formal. Organisasi ini sengaja dibentuk untuk mengatur sistem kerja formal yang biasa disebut sebagai birokrasi yang mana ada suatu tujuan yang ingin dicapai, peraturan – peraturan yang harus diikuti, dan struktur status secara sengaja dirancang untuk mengantisipasi maupun mengarahkan interaksi dan kegiatan – kegiatan anggota.



- 3) Komunikasi Jabatan dan Hubungan Informal. Hubungan dibentuk antara jabatan-jabatan, bukan antara orang-orang, karena keseluruhan organisasi terdiri dari jaringan jabatan. Dalam organisasi formal, tumbuh pula kelompok-kelompok informal. Hubungan ini terbentuk sebagai respon terhadap berbagai kesempatan yang diciptakan oleh lingkungan. Organisasi formal merupakan lingkungan kelompok lebih nyata yang mempengaruhi jumlah dan pelaksanaan hubungan informal dalam organisasi.



### 3. Desain organisasi

Menurut Max Weber, ada tiga hal yang penting ketika mendesain organisasi dalam bentuk birokrasi yaitu :

- a) Ukuran hierarki
- b) Rentang pengawasan
- c) Pengelompokan kegiatan

Berikut akan dijelaskan satu persatu prasyarat dalam membentuk desain organisasi birokrasi;

- 1) Ukuran Hierarki. Ukuran hierarki berbeda-beda sesuai ukuran organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, semakin banyak tingkat hierarki, mulai dari empat tingkat yang lazim pada organisasi-organisasi kecil, sampai enam tingkat pada organisasi dengan jumlah karyawan mencapai 1000 orang. Apabila jumlah karyawan terus bertambah, jumlah tingkat hierarki cenderung menurun sehingga dengan jumlah karyawan mencapai 10000 orang, tingkat hierarkinya sekitar tujuh atau delapan. Ada dua pilihan yang dapat diambil pada waktu mendesain organisasi, pertama menambah tingkat hierarki atau kedua memperlebar rentang pengawasan di setiap tingkat. Rentang pengawasan adalah jumlah karyawan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang manajer.
- 2) Rentang Pengawasan. Keunggulan rentang pengawasan yang luas diantaranya adalah sebagai berikut;
  - a) Adanya penghematan dalam penggajian manajemen, karena itu rentang yang luas lebih ekonomis
  - b) Dengan tingkat hierarki yang lebih sedikit, diasumsikan informasi akan berjalan lebih cepat baik ke atas maupun ke bawah (Tyson & Jackson, 2001, hal. 191-194)
  - c) Berkurangnya resiko yang disebabkan oleh banyaknya kesenjangan dalam wewenang dan tanggung jawab.
  - d) Apabila pekerjaan yang sama harus melewati banyak bagian, maka motivasi akan berkurang dan membuat pekerjaan tertunda.

Sedangkan kelemahan rentang pengawasan yang luas adalah sebagai berikut;

- a) Rentang yang luas mempersulit pengawasan. Para peneliti menyarankan paling banyak 3 sampai 6 karyawan. Jika lebih dari jumlah tersebut, akan timbul masalah dalam hal perhatian, kemampuan untuk mengingat, dan sebagainya.
- b) Jika pekerjaan saling berhubungan, maka sulit bagi manajer untuk mengatur sejumlah besar orang. Saling ketergantungan antar karyawan meningkat, kombinasi hubungan timbal balik meningkat dari 6 hubungan dengan 2 orang karyawan untuk satu

manajer dan secara eksponen menjadi 18 hubungan dengan 3 orang karyawan. 44 hubungan dengan 4 karyawan sampai 100 hubungan dengan 5 karyawan.

- 3) Pengelompokan kegiatan. Ada 6 (enam) batasan perbandingan antar tugas dalam mempertimbangkan kegiatan apa saja yang harus dikelompokkan dalam suatu organisasi. Batasan-batasan tersebut adalah :
  - a) Kesamaan secara fungsional, misal bagian personalia, bagian keuangan;
  - b) Kesamaan proses, misal bagian pengetikan, operator pengolah kata;
  - c) Berdasarkan layanan atau output, misal tipe pelanggan misalnya toko eceran;
  - d) Kesamaan geografis, misal manajer pabrik dan kebutuhan akan laporan secara cepat;
  - e) Skala waktu, misal perencanaan perusahaan;
  - f) Proses tambahan, misal peletakan pondasi dan pengadukan bahan baku.

#### 4. Macam-Macam Desain Organisasi

Secara garis besar, terdapat 5 (lima) macam desain organisasi, yaitu struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, struktur divisional, dan *adhocracy*.

- 1) Desain organisasi yang berupa struktur sederhana didominasi oleh *strategic apex* dan memiliki tingkat sentralisasi yang sangat tinggi dalam melakukan kontrol.
- 2) Desain organisasi berupa birokrasi mesin yang didominasi oleh para *technostructure* dan kontrol yang dilakukan melalui standarisasi.
- 3) Desain organisasi berupa birokrasi profesional memiliki konsep kunci, yaitu mengombinasikan standarisasi dan desentralisasi. *Operating core* mendominasi desain organisasi ini karena mereka memiliki keahlian kritis yang diperlukan organisasi, dan mereka memiliki otonomi untuk menerapkan keahlian mereka, sehingga konsep kunci desain ini dapat terlaksanakan.
- 4) Desain organisasi berupa struktur divisional yang didominasi oleh manajer tingkat menengah.

- 5) Desain organisasi *adhocracy* bersifat sangat fleksibel, standarisasinya rendah, dan sangat terdesentralisasi. Hierarkinya rendah tetapi departemenisasinya sangat tinggi.

Dari macam-macam desain organisasi diatas, terlihat bahwa struktur organisasi dapat dibedakan menjadi 2 (dua) kelompok berdasarkan ukurannya, yaitu;

- 1) Organisasi kecil. Kelompok organisasi ini adalah struktur organisasi sederhana/tradisional dimana banyak terdapat kelemahan yang dapat mengancam eksistensi organisasi dan keberhasilan dalam mencapai tujuan.
- 2) Organisasi besar. Kelompok organisasi ini disebut juga sebagai birokrasi ataupun organisasi modern yang ideal penggunaannya dalam desain organisasi.

## 5. Model-Model Desain Organisasi

Menurut jenisnya, model desain organisasi dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu model mekanistik, model organik dan model matriks.

- 1) Model mekanistik. Adalah birokrasi yang kaku dengan aturan ketat, mendefinisikan tugas secara sempit, dan komunikasi dari atas kebawah. Model ini lebih menekankan pada pentingnya produksi dan efisiensi.
- 2) Model organik. Dalam model ini pekerjaan cenderung menjadi sangat umum, sedikit aturan, dan keputusan dapat dibuat oleh karyawan pada level yang lebih rendah. Model organik adalah desain organisasi yang menekankan pentingnya kemampuan untuk beradaptasi dan pengembangan.
- 3) Model matriks. Model ini berusaha menggabungkan desain berdasarkan produk atau proyek dengan desain berdasarkan fungsi.

## E. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan atau *job design* merupakan keputusan dan tindakan manajerial yang menghususkan kedalam cakupan dan hubungan pekerjaan yang objektif untuk memenuhi kebutuhan organisasi serta kebutuhan sosial dan pribadi pemegang pekerjaan. Peningkatan dimensi inti pekerjaan adalah karakteristik-karakteristik yang membuat pekerjaan lebih motivasional. Peningkatan dimensi inti pekerjaan antara lain :

- 1) Mengkombinasikan unsur tugas yakni menugaskan seluruh pekerjaan (modul kerja).
- 2) Kebijaksanaan memilih metode kerja
- 3) Kendali atas kecepatan kerja sendiri

Mendesain ulang proses kerja berarti mengubah cara bekerja dan dalam proses tersebut, pasti ada yang menjadi lebih profesional dan ada juga yang akan tidak

menyukainya. Pekerja yang tinggal sesudah desain ulang proses tersebut akan menjadi aset yang paling berharga. Banyak penelitian yang menghasilkan konsep dan teori baku tentang *job design* dengan pendekatan motivasi. Konsep dan teori tersebut telah banyak diadopsi oleh banyak organisasi di dunia dan terus mengalami perubahan sesuai dengan perubahan zaman. Salah satunya adalah konsep tentang *job design* dengan pendekatan motivasi adalah model survei Diagnostik Pekerjaan Hackman-Oldman yang mengkombinasikan lima variabel karakteristik pekerjaan. Dengan menggunakan pendekatan ini organisasi dapat mendesign pekerjaan dengan menggunakan karakteristik pekerjaan sebagai dasar kategori.

Namun, sejalan dengan perubahan dan kebutuhan terutama pada era globalisasi, perlu diadakan modifikasi konsep *job design*. Untuk itu perlu dilakukan pengembangan model dan pendekatan *job design* dari setiap organisasi. Model baru ini muncul sebagai akibat dari pengaruh lingkungan dan munculnya kebutuhan baru dalam proses *job design* dari setiap organisasi tersebut. Namun model apapun yang digunakan oleh tiap organisasi tersebut, *job design* harus mampu mengakomodir kebutuhan individu dan organisasi dan mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## **BAGIAN XII BUDAYA, FUNGSI BUDAYA DAN TIPOLOGI BUDAYA DALAM ORGANISASI**

### **Sub Pokok Bahasan**

1. Pengertian Budaya organisasi
2. Fungsi Budaya
3. Tipologi Budaya
4. Menciptakan dan memper tahankan Budaya
5. Bagaimana karyawan/anggota mempelajari Budaya dalam organisasi

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Mahasiswa mampu menjelaskan Pengertian Budaya, Fungsi Budaya Organisasi dan Tipologi budaya organisasi serta bagaimana menciptakan dan mempertahankan Budaya Organisasi sekaligus sosialisasinya.

#### **A. Pengantar**

Organisasi merupakan hal yang tidak mungkin terlepas dari kehidupan bermasyarakat. Karena dari semenjak lahir secara langsung kita sudah dikenalkan dengan organisasi yaitu keluarga. Dalam organisasi tersebut tidak mungkin juga terlepas dari ikatan budaya yang ada dalam organisasi. Ikatan budaya yang tercipta dalam organisasi tersebut dapat tercipta dan dibentuk oleh masyarakat yang bersangkutan. Sebuah organisasi mempunyai budaya masing-masing. Ini menjadi salah satu pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya sebuah organisasi ada yang sesuai dengan anggota atau karyawan baru, ada juga yang tidak sesuai sehingga seorang anggota baru atau karyawan. Untuk itu diharapkan salahsatu harus dapat menyesuaikan dengan budaya yang ada kalau dia ingin bertahan di organisasi tersebut.

Budaya organisasi dapat membuat suatu organisasi menjadi terkenal dan bertahan lama. Masalahnya, tidak semua budaya organisasi dapat menjadi pendukung organisasi itu. Ada budaya organisasi yang tidak sesuai dengan perkembangan zaman. Maksudnya tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, dan lebih ditakutkan lagi organisasi itu tidak mau menyesuaikan budayanya dengan perkembangan zaman karena dia merasa paling benar. Dalam keadaan inilah anggota diberikan cara untuk



mempelajari budaya organisasi dan bagaimana cara mempertahankan budaya organisasi tersebut oleh pemimpin.

## **B. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya atau yang dikenal dengan kata kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu “*Buddayah*”. Kata “*Buddayah*” adalah bentuk jamak dari kata *buddhi* yang berarti sebagai hal hal yang berkaitan dengan budi atau akal manusia. Sedangkan dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut dengan *Culture*, kata “*Culture*” sendiri berasal dari kata latin *colere* yang berarti mengola atau mengerjakan. Sedangkan Pengertian budaya yang lebih lengkap, adalah budaya merupakan suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Bahasa, sebagaimana juga budaya, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara genetis. Ketika seseorang berusaha berkomunikasi dengan orang-orang yang berbeda budaya dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, membuktikan bahwa budaya itu dipelajari. Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh. budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio-budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia.

Dalam buku *Handbook of Human Resource Management Practice* oleh Michael Armstrong (2009), budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang.

Pengertian di atas menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai-nilai dan norma-norma yang meliputi semua kegiatan bisnis, yang mungkin terjadi tanpa disadari. Namun, kebudayaan dapat menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang. Berikut adalah beberapa pengertian dari budaya organisasi:

- 1) Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu.

- 2) Budaya merupakan sistem aturan informal yang menjelaskan bagaimana seseorang berperilaku dalam sebagian besar waktunya.
- 3) Budaya Organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasan dalam berperilaku dalam organisasi di mana akan diturunkan kepada anggota baru sebagai cara bagaimana melihat, berpikir, dan merasa dalam organisasi.
- 4) Budaya adalah keyakinan, sikap dan nilai-nilai yang dipegang dan ada dalam sebuah organisasi.

Budaya itu sulit untuk didefinisikan karena memiliki struktur yang multidimensi dengan komponen yang berbeda pada setiap tingkat. Budaya juga bersifat dinamis dan selalu berubah dan menjadi relatif stabil pada jangka waktu yang singkat. Perlu waktu dalam merubah suatu budaya terutama dalam budaya organisasi. Budaya merupakan alat perekat sosial dan menghasilkan kedekatan, sehingga dapat memperkecil diferensiasi dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi juga memberikan makna bersama sebagai dasar dalam berkomunikasi dan memberikan rasa saling pengertian. Jika fungsi budaya ini tidak dilakukan dengan baik, maka budaya secara signifikan dapat mengurangi efisiensi organisasi.

### **C. Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
- 2) Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
- 3) Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individual atau kelompok sendiri
- 4) Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi
- 5) Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan

### **D. Tipologi Budaya Organisasi**

Ada empat tipe budaya organisasi:

- 1) Tipe Akademi. Dalam organisasi, para anggotanya diharapkan atau bahkan dituntut untuk menampilkan prestasi yang semaksimal mungkin
- 2) Tipe Klub. Seorang anggota organisasi yang baik diharapkan memenuhi kriteria kecocokan, loyalitas dan komitmen dalam organisasi.

- 3) Tipe Tim Olahraga. Seorang anggota organisasi keberhasilan akan diraih apabila para anggotanya mampu bekerja sebagai tim dan bukan selaku pemain individual.
- 4) Benteng. Organisasi dimaksudkan untuk keamanan para anggota organisasinya

#### **E. Menciptakan Dan Mempertahankan Budaya Organisasi**

Menciptakan budaya organisasi adalah dengan upaya penanaman nilai-nilai budaya dalam manajemen atau administrasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara antara lain :

- 1) Struktur organisasi yang benar sesuai dengan tuntutan atau tujuan dan sebagai strategi
- 2) Melakukan manajemen secara horizontal, lebih banyak yang bersifat kerjasama atau koordinasi
- 3) Memberikan pelayanan atas dasar strategi yang baik
- 4) Interaksi atau pergaulan atas dasar silih asih, asah dan asuh
- 5) Membuang budaya yang negatif dan memasuki nilai-nilai baru
- 6) Orientasi kerja pada peningkatan kualitas
- 7) Mengembangkan upaya kemitraan atau *partnership*
- 8) Melakukan gaya kepemimpinan dengan keteladanan
- 9) Manajemen atau administrasi dengan melakukan penyempurnaan terus-menerus

Mempertahankan agar sebuah budaya tetap hidup, sekali budaya itu ada akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai. Ketiga kekuatan yang memainkan bagian yang paling penting dalam mempertahankan sebuah budaya adalah praktek seleksi organisasi, tindakan manajemen puncak, serta metode sosialisasi organisasi.

- 1) Seleksi. Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan di organisasi dengan berhasil. Proses seleksi member informasi kepada informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu, mereka dapat mengundurkan diri dari pencalonannya. Dengan demikian, proses seleksi tersebut mempertahankan budaya organisasi dengan menyaring individu yang mungkin akan menyerang atau mengacaukan nilai-nilai intinya.

- 2) Manajemen Puncak. Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi, para pegawai memperhatikan perilaku manajemen, seperti A pada saat itu ditegur, padahal pekerjaannya baik, hanya karena ia sebelumnya tidak diminta untuk melakukannya. Atau si B dipecat karena ia didepan umum tidak setuju dengan pandangan perusahaan. Kejadian-kejadian tersebut kemudian dalam kurun waktu tertentu menetapkan norma-norma yang kemudian meresap kebawah melalui organisasi dan memberitahukan apakah pengambilan resiko itu diinginkan atau tidak, berapa banyak kebebasan yang harus diberikan para manajer kepada para bawahannya, busana yang bagaimana yang cocok, tindakan apa yang akan member hasil, dalam hubungannya dengan kenaikan gaji, promosi dan imbalan lainnya, dan sebagainya
- 3) Sosialisasi. Bagaimanapun sebaiknya sebuah organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi pegawai baru tidak akan sepenuhnya terindokrinsi pada budaya organisasi. Sebuah organisasi akan selalu mensosialisasikan setiap pegawai selama kariernya dalam organisasi.

#### **F. Bagaimana Cara Mempelajari Budaya Organisasi**

Kebudayaan itu disampaikan kepada para karyawan dengan berbagai macam cara. Yang paling banyak digunakan adalah cerita, upacara, simbol dan bahasa.

- 1) Cerita. “Cerita-cerita” organisasi lazimnya mengandung penggambaran peristiwa yang signifikan, atau manusia, yang mencakup hal-hal seperti para pendiri organisasi itu, pelanggaran peraturan, tanggapan terhadap kesalahan-kesalahan masa lalu, dan sebagainya, contohnya para pendiri menceritakan peraturan pada organisasi tersebut serta kesalahan yang pernah terjadi pada organisasi tersebut.
- 2) Upacara. Ritual-ritual perusahaan adalah serangkaian kegiatan berulang yang mengungkapkan dan meneguhkan nilai-nilai organisasi, sasaran-sasaran apa yang paling penting dan orang-orang mana yang penting, contohnya adalah hal yang dilakukan atau kegiatan yang dilakukan pada organisasi tersebut seperti upacara memperingati pertama kali berdirinya organisasi tersebut.
- 3) Simbol. Ketika anda memasuki bisnis yang berbeda, apakah Anda memperoleh “perasaan” tentang tempat tersebut-formal, kasual, gembira, serius, dan sebagainya. Perasaan yang Anda peroleh itu menunjukkan kekuatan simbol-

simbol materi dalam menciptakan kepribadian organisasi. Tata letak fasilitas organisasi, cara karyawan berpakaian, jenis mobil yang disediakan bagi eksekutif puncak, dan ketersediaan pesawat milik perusahaan merupakan contoh simbol-simbol materi. Simbol-simbol materi itu mengatakan kepada para karyawan siapa yang penting, tingkat kesamaan yang dikehendaki oleh pucuk pimpinan, dan berbagai jenis perilaku (misalnya menanggung risiko, bersikap konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, dan sebagainya) yang diharapkan dan layak, contohnya pada organisasi public seperti dinas dimana para petinggi seperti kepala pada organisasi tersebut mendapatkan fasilitas lebih daripada karyawan yang lainnya.

- 4) Bahasa. Banyak organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai cara untuk mengidentifikasi para anggota sebuah budaya. Dengan mempelajari bahasa itu, para anggota menyatakan penerimaan mereka terhadap budaya dan kesediaan mereka untuk membantu melestarikannya. Dari waktu ke waktu, organisasi sering mengembangkan istilah-istilah unik untuk menggambarkan peralatan, orang-orang penting, para pemasok, pelanggan, proses, atau produk-produk yang berkaitan dengan bisnis mereka. Karyawan-karyawan baru sering merasa kewalahan dengan berbagai akronim dan istilah khusus yang, dalam waktu singkat, menjadi bagian wajar bahasa mereka. Setelah terasimilasi, bahasa itu berfungsi sebagai penanda umum yang mempersatukan para anggota budaya tertentu.

## BAGIAN XIII PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

### Sub Pokok Bahasan

1. Persepektif tentang perubahan
2. Desakan untuk melakukan perubahan
3. Penolakan terhadap perubahan
4. Mengatasi penolakan terhadap perubahan
5. Agen Perubahan
6. Konsep mengenai Pengembangan organisasi

### Tujuan Instruksional Khusus:

Mahasiswa mampu menjelaskan hal-hal terkait dengan perubahan dalam organisasi serta bagaimana mengembangkan organisasi

#### A. Pengantar

Organisasi memiliki sasaran bersama, mengendalikan pencapaiannya sendiri dan memiliki suatu batasan yang memisahkannya dari lingkungan. Organisasi secara etimologis berasal dari kata “*aorganon*” (bahasa Yunani). Organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan, akan beradaptasi untuk mempertahankan atau memperkuat eksistensinya. Adaptasi organisasi terhadap tantangan lingkungan pada esensinya adalah perubahan terhadap apa yang sudah menjadi kebiasaan dalam organisasi tersebut. Dalam kesadaran bahwa perubahan dalam lingkungan adalah suatu dinamika yang terus menerus terjadi, maka perubahan dalam organisasi adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari.

Adapun dalam proses adaptasi, seperti dalam implementasi sistem manajemen dan informasi, hampir setiap kali ditemukan resistensi terhadap sistem yang baru. Resistensi datang dari individu organisasi yang menentang dan selalu meragukan sistem yang baru dengan berbagai alasan, walaupun telah nyata bahwa lingkungan menuntut organisasi untuk beradaptasi. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang, dan budaya. Dunia yang semakin kompleks meningkatkan tekanan agar lebih kuat untuk mengelola lebih banyak perubahan pada kecepatan yang meningkat, untuk itu diperlukan pemahaman terhadap pola perubahan dan prinsip kekenyalan yang perlu dicapai dengan maksud mencapai

kecepatan perubahan organisasi yang optimal. Dengan demikian, masih dijumpai adanya lembaga ataupun perusahaan yang tidak siap untuk selalu berubah sesuai dengan perkembangan zaman yang semakin kompleks.

## **B. Pengertian Perubahan Dalam Organisasi**

Perubahan dalam organisasi merupakan suatu proses yang berkaitan dengan serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi. Pengembangan organisasi meliputi perubahan aktivitas yang luas yang dapat ditargetkan pada individu, kelompok atau seluruh organisasi. Sasaran untuk organisasi adalah untuk mempermudah organisasi dalam melakukan pembaharuan, menghindarkan organisasi dari keruntuhan, keusangan dan kekakuan. Hal ini karena organisasi hidup dalam dunia yang berubah dengan cepatnya, maka organisasi harus mampu melakukan inovasi dan kreativitas untuk mempertahankan kemajuannya. Lebih jelasnya, ikatan antara apa yang kita lakukan dengan hasilnya, maka akan lebih banyak energi, dan komitmen selama proses perubahan. Kita akan memulai dari setiap usaha perubahan dengan perbaikan kinerja sebagai tujuan. Dengan demikian, perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi dan atau orang.

### **1. Perspektif Tentang Perubahan**

Perspektif merupakan suatu kumpulan asumsi maupun keyakinan tentang sesuatu hal, dengan perspektif orang akan memandang sesuatu hal berdasarkan cara-cara tertentu, dan cara-cara tersebut berhubungan dengan asumsi dasar yang menjadi dasarnya, unsur-unsur pembentuknya dan ruang lingkup apa yang dipandanginya. Salah satu cara bagi pimpinan untuk mengetahui apa yang terjadi adalah dengan menggunakan kerangka berpikir yang melukiskan proses perubahan. Jika penerapan perubahan diabaikan pada tahapan pertama, maka seringkali menyulitkan sehingga tidak jarang melahirkan perlawanan atau penolakan terhadap adanya perubahan. Akibatnya, mendorong perubahan lebih intensif dan memaksa anggota organisasi untuk menerima perubahan. Maka perspektif bisa dilihat dari sisi sebagai berikut :

- 1) Struktur. Struktur adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur

organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

- 2) Proses. Proses adalah suatu kumpulan aktivitas kegiatan-kegiatan atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan bagi organisasi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi.
- 3) Perilaku. Perilaku adalah sebuah tindakan yang konkret yang ada pada organisasi berupa sebuah tanggapan dan reaksi dari organisasi tersebut yang berbentuk atau yang terwujud dari individu berupa suatu sikap dari anggota organisasi ataupun berupa ucapan secara spontan tanpa direncanakan atau dipikirkan dan tanpa paksaan.

## **2. Desakan untuk Melakukan Perubahan**

Kurt Lewin mengidentifikasi faktor-faktor untuk melakukan perubahan tersebut dengan 2 (dua) klasifikasi, yaitu faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi berupa lingkungan. Beberapa desakan dari dalam/internal organisasi mendorong organisasi melakukan perubahan dengan alasan diantaranya adalah sebagai berikut;

- 1) Perubahan nilai kerja. Beberapa perubahan yang penting seperti menurunnya loyalitas (Kualitas perasan/kesetiaan) terhadap organisasi, menurunnya produktifitas dan semangat kerja pekerja.
- 2) Produk/barang. Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang pesat menyebabkan banyak produk sangat cepat menjadi ketinggalan zaman.
- 3) Masalah proses organisasi. Terjadinya kelompok antar pribadi maupun antar departemen dapat menimbulkan kemacetan dalam komunikasi dan proses pengambilan keputusan, mendesak organisasi untuk melakukan perubahan.

Lebih lanjut Kurt Lewin menyebutkan bahwa faktor eksternal atau lingkungan adalah diluar kendali dari manajer, namun manajer yang cerdas selalu mengidentifikasi faktor eksternal yang mendesak adanya perubahan dan memberikan respon yang tepat terhadap desakan tersebut. Berikut adalah beberapa alasan faktor lingkungan mempengaruhi perubahan diantaranya;

- 1) Persaingan. Perubahan dan pasar persaingan dapat merusak keuntungan perusahaan. Sekalipun persaingan menciptakan ketidakpastian, persaingan dapat memperbaiki produk dan jasa ditawarkan kepada konsumen.



- 2) Perubahan permintaan. Manajer harus peduli terhadap perubahan selera dan kesenangan permintaan, karena produk yang kurang menarik dengan alasan yang dangkal.
- 3) Ketersediaan sumber-sumber. Organisasi tergantung pada lingkungan eksternal termasuk sumber bahan baku dan sumber yang lainnya.
- 4) Teknologi. Perubahan teknologi yang terbaik dibidang proses produksi maupun bidang lain mendesak organisasi untuk melakukan perubahan.
- 5) Sosial politik. Perubahan sosial politik yang terjadi diluar kendali manajer, akan tetapi perubahan pada bidang tersebut mengharuskan organisasi untuk melakukan perubahan.

### **3. Penolakan Terhadap Perubahan**

Salah satu temuan dari perilaku individu dan organisasi adalah bahwa organisasi dan anggota mereka menolak perubahan. Penolakan terhadap perubahan dapat dibedakan atas dua yaitu individu dan organisasi (French dan Bell, 1984). Penolakan bersifat individual karena berbagai alasan, diantaranya yaitu;

- 1) Takut karena tidak mengetahui. Sekalipun perubahan dapat memperbaiki kehidupan akan tetapi hasilnya tidak pasti, dan takut karena ketidaktahuan sehingga mereka menentang terhadap adanya perubahan. Manajemen perlu meyakinkan mereka bahwa tidak ada pengurangan tugas maupun pemutusan hubungan kerja karena perubahan yang dilakukan.
- 2) Belajar tugas yang baru. Belajar cara kerja atau prosedur baru memerlukan ketekunan dan tidak seenak seperti melakukan dengan cara lama yang sudah biasa dilaksanakan. Pada saat orang akan mempelajari cara baru mereka merasakan berat, akan tetapi setelah selesai seringkali mereka merasa senang dan puas.
- 3) Merusak kesetabilan interaksi. Dengan bekerja sama pekerja mengembangkan interaksi dan persahabatan yang langgeng. Hampir setiap perubahan yang dilakukan organisasi sangat potensial mengganggu bekerja sama pekerja mengembangkan interaksi dan persahabatan yang langgeng. Hampir setiap perubahan yang dilakukan organisasi sangat potensial mengganggu interaksi yang stabil dan menimbulkan ketidaknyamanan, kesepian dan keterasingan.
- 4) Ketidakpercayaan pada manajemen. Pekerja seringkali curiga terhadap perubahan dengan alasan mereka bekerja lebih cepat tetapi pembayaran sama.

Sedangkan penolakan organisasi terhadap perubahan adalah disebabkan oleh beberapa hal berikut;

- 1) Inersia struktural. Organisasi biasanya memiliki mekanisme tertentu seperti proses seleksi dan aturan-aturan formal untuk menciptakan stabilitas. Ketika organisasi dihadapkan pada suatu perubahan, maka inersia struktural ini bertindak sebagai kekuatan untuk menjaga keseimbangan yang mencoba mempertahankan stabilitas.
- 2) Fokus perubahan yang terbatas. Organisasi terdiri dari sub sistem-sub sistem yang saling tergantung satu sama lain. Satu sub tidak mungkin diubah tanpa mempengaruhi yang lain. Ketika perubahan hanya terbatas pada beberapa sub sistem saja, maka cenderung diingkari oleh sistem yang lebih besar.
- 3) Ancaman terhadap keahlian. Perubahan yang terjadi dalam organisasi sering mengancam posisi istimewa suatu kelompok yang memiliki keahlian tertentu.
- 4) Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang sudah mapan. Setiap pengambilan keputusan sering mengancam relasi/hubungan kekuasaan yang sudah lama ada didalam organisasi.
- 5) Ancaman terhadap alokasi sumber daya. Kelompok-kelompok dalam suatu organisasi yang memiliki kendali atau wewenang untuk mengalokasikan sumber daya dalam proporsi yang lebih sering menganggap perubahan sebagai suatu ancaman sehingga mereka cenderung melakukan penolakan.

#### **4. Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan**

Pimpinan dapat mencari beberapa metode untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan. Pimpinan perlu berhati-hati dalam menentukan dan memilih metode yang tepat. Pada umumnya beberapa hal berikut yang lazim digunakan oleh Pimpinan dalam melakukan perubahan yaitu dengan metode;

- 1) Pendidikan dan komunikasi. Pendidikan merupakan penyebaran pengetahuan kepada para anggota organisasi. pendidikan dan pelatihan merupakan strategi paling dasar untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan. Apabila penolakan terhadap perubahan itu terjadi karena lemahnya komunikasi dan kesalahan informasi, maka perlu dikembangkan strategi komunikasi yang efektif kepada seluruh anggota organisasi, sehingga mereka dapat memahami perlunya perubahan.
- 2) Partisipasi dan keterlibatan. Strategi ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada para anggota organisasi untuk terlibat sejak awal dalam

proses perencanaan perubahan, khususnya kepada individu yang berpotensi menolak perubahan. Asumsi dari strategi ini adalah bahwa para anggota organisasi memiliki keahlian yang diperlukan untuk memberikan kontribusi kepada proses perubahan organisasi dan bertindak secara jujur.

- 3) Kemudahan dan dukungan. Pemberian berbagai jenis keterampilan yang bersifat mempermudah dan mendukung proses perubahan merupakan strategi lain untuk mengurangi penolakan perubahan. Strategi ini tepat jika penolakan perubahan disebabkan oleh rasa ketakutan dan kekawatiran. Penolakan terhadap perubahan dapat dicegah dengan memberikan dukungan dan bantuan, melalui program-program bimbingan, pemberian waktu setelah periode sulit, dan dukungan emosional.
- 4) Negosiasi dan persetujuan. Strategi ini menyarankan agar pengambilan inisiatif perubahan menyesuaikan perubahan dengan kebutuhan atau kepentingan para individu yang menolak perubahan. Oleh sebab itu perlu dilakukan negosiasi dan persetujuan dengan para individu yang menolak perubahan, misalnya dengan serikat pekerja.

## **5. Agen Perubahan**

Agen perubahan yaitu seorang yang memiliki kemampuan sebagai pelopor dan motivator perubahan dalam organisasi. Kuncinya adalah bahwa Pimpinan mereka yang disebut dengan agen perubahan yang membawa gagasan baru dan pandangan yang membantu anggota organisasi untuk menyelesaikan masalah lama dengan cara baru. Agen perubahan terbagi 3 bagian yaitu :

- 1) Agen perubahan eksternal. Agen perubahan eksternal adalah individu dari luar organisasi yang diminta atau ditugasi untuk memberikan usulan tentang perubahan. Salah satu keuntungannya adalah bahwa pekerja umumnya lebih terbuka terhadap permasalahan-permasalahan dan kesulitan yang dihadapi organisasi, dan mereka lebih percaya akan kemampuan orang luar daripada orang dalam. Sedangkan kelemahannya adalah bahwa agen perubahan dari luar dari luar kadangkala sulit menanamkan rasa kepercayaan, dan kekurangannya pemahaman mereka terhadap organisasi menyebabkan mereka kurang mampu melihat akar permasalahannya.
- 2) Agen perubahan internal. Agen perubahan internal adalah staf ahli dari dalam organisasi sendiri yang secara khusus dilatih untuk melakukan pengembangan organisasi. Agen perubahan internal memiliki keunggulan bahwa mereka telah

memahami organisasi secara mendalam dan dapat mengembangkan hubungan dan kepercayaan yang kadang-kadang diperlukan untuk keberhasilan perubahan.

- 3) Agen perubahan internal-eksternal. Agen perubahan internal-eksternal adalah berusaha memadukan orang-orang dari dalam dan luar organisasi dengan mengambil manfaat atau kelebihan dan mengurangi kelemahan dari agen perubahan internal dan eksternal.

### **C. Konsep Mengenai Pengembangan Organisasi**

Secara ringkas pengembangan organisasi mencakup juga penyusunan kembali struktur organisasi, dan berkaitan dengan keseluruhan faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi seluruh organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi atau mempengaruhi desain organisasi adalah faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dengan demikian struktur organisasi baru dibentuk karena dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dimana organisasi eksis. Organisasi harus menetapkan dan memelihara suatu jaringan untuk tetap hidup dan berfungsi. Organisasi harus memelihara suatu jaringan hubungan pertukaran dengan sejumlah organisasi lain dimana organisasi itu eksis dan melibatkan diri dalam transaksi-transaksi dengan maksud memperoleh dukungan, mengatasi perlawanan, pertukaran sumber daya, penataan lingkungan dan memindahkan sistem norma dan nilai. Hal yang sangat penting adalah strategi dan taktik/kiat, di mana organisasi menyesuaikan diri atau melakukan adaptasi dalam lingkungan tersebut. Oleh karena itu suatu organisasi akan memiliki 4 (empat) konsep yang mesti ada yaitu :

- 1) Kepemimpinan. Kepemimpinan menunjuk pada kelompok orang yang secara aktif berkecimpung dalam merumuskan doktrin dan program dan yang mengarahkan pelaksanaan dan interaksinya dengan lingkungan. Unsur ini merupakan unsur yang paling kritis dalam pengembangan organisasi karena proses perubahan yang dilakukan dengan sengaja itu memerlukan manajemen yang intensif.
- 2) Doktrin. Doktrin sebagai spesifikasi dari nilai-nilai, tujuan, dan metode operasional yang mendasari tindakan. Doktrin dipandang sebagai sederetan tindakan atau kebijakan yang memproyeksikan baik internal organisasi itu sendiri maupun eksternal dari seperangkat citra dan harapan mengenai tujuan organisasi dan gaya-gaya tindakan.

- 3) Program. Program menunjuk kepada tindakan-tindakan tertentu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi dan jasa yang merupakan keluaran dari organisasi tersebut. Program merupakan terjemahan dari kebijakan kedalam pola tindakan yang nyata dan alokasi energi dan sumber daya lainnya baik internal maupun lingkungan eksternal, Sumber daya adalah masukan: keuangan, fisik, manusia, teknologi dan informasi. Pengerahan dan penyediaan sumber daya secara mantap dan dapat diandalkan mempengaruhi tiap segi kegiatan organisasi.
- 4) Struktur. Struktur internal menunjuk kepada struktur-struktur organisasi dan proses-proses atau kegiatan yang dilaksanakan suatu organisasi oleh anggota organisasi dimana untuk memperlancarkan bekerjanya organisasi dan pemeliharaannya.

## Daftar Pustaka

- Akhmad Subkhi dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT.Prestasi Pustakaraya, 2013), hlm. 143-144.
- Armstrong Michael. 2009. *Handbook of Human Resource Management Practice*. Jakarta : Salemba Empat.
- Atmosudirdjo. 1976. *Dasar-Dasar Administrasi Management dan Office Management*. Ghalia: Jakarta
- Azwar, S., 2011. *Sikap dan Perilaku. Dalam: Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. 2 nd ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Barnard, Chester I, 1338. *The Function, of The Executive*. Cambridge, Havard University Press.
- Davis, Ralph Currier dan Allan C. Filley. 1973. *Principles of Management*. Penerbit: Alexander Hamilton Institute. New York.
- Dimock, Marshall dan Glade Dimock, 1996. *Administrasi Negara, Terjemahan Husni Thamrin Pane*, Jakarta: Aksara Baru
- Fahmi, Irham. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta
- Fairholm, Gilbert W. 1996. *Spiritual leadership : Fulfilling Whole Self need at work*. *Leader Organizational Development Journal* . Grenenwich vol 14.Iss6
- French, John Jr. dan Bertram Raven, 1959. *The Bases of Social Power, dalam Dorwin Cartwright, ed., Studies in Social Power*, The University of Michigan: Michigan
- George R. Terry. 2006. *Prinsip - Prinsip Manajemen, terj. J. Smith D.F.M*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., 1985, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, PT Gelora Aksara Pratama: Jakarta
- Gitosudarmo Indriyo dan I Nyoman Sudita, 1997, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work. Third Edition*. Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachusets.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara: Jakarta.

- Herjanto, Eddy, 2001, *Manajemen Operasi, Edisi Ketiga*, Grasindo, Jakarta
- Handoko. 1996. *Motivasi Daya Penggerak Tingkah laku*. Yogyakarta: Kanisius
- Husein Umar, 1998, *Metode Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Irham Fahmi, *MANAJEMEN KEPEMIMPINAN (Teori & Aplikasi)*, ALFABETA, Bandung, 2013, hlm. 190
- Ivancevich, J. M. et al., 2007. *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Erlangga: Jakarta.
- Ivancevich, John M and Michael T Matteson, 2002. *Organization Behavior and Management*. Boston: Mc Graw Hill
- Kartini Kartono. 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Katz, Daniel dan Robert Kahn, 1978. *The Social Psychology of Organization, 2nd Edition*. New York: Wiley.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi. Diterjemahkan oleh Vivin Andika. Yuwono dkk. Edisi Pertama*, Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Maccoby, E, 1980. *Social Development; Psychological Growth and the Parent – Child Relationship*. New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Mathis, Robert. L & Jackson John. H, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2*, Salemba Empat, Jakarta
- Mooney, James D, 1977. *The Principles of Organization*, Harper & Brothers Publishers: New York
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. 1994, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58 No. 3
- Mulyana, Deddy. 2010. *Komunikasi organisasi*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nirman, Umar, 1997, *Perilaku Organisasi*, Citra Media: Surabaya
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Rineka. Cipta. Jakarta.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, T. Hani, 2002. *Organisasi Perusahaan Edisi Kedua*, Yogyakarta : BPF.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, 2007, *Perilaku Organisasi, Indonesia*: PT. Macanan Jaya Cemerlang.

- Robbins, Stephen P., 1996, Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, Alih. Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka, PT. Prehallindo:Jakarta*
- Santoso Soeroso, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit; Suatu Pendekatan Sistem*, Penerbit Buku Kedokteran EGC, Jakarta, 2003, hlm. 69.
- Sedarmayanti, 2009, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*, Refika Aditama, Bandung, 2009.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Shaun Tyson dan Tony Jackson, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2001), hlm. 188.
- Shaun Tyson dan Tony Jackson, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2001), hlm. 191-194.
- Siagian P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P, 1997, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Edisi Pertama, Cetakan Keempatbelas, Penerbit Bumi Aksara: Jakarta.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Simamora. 2001. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*. Edisi pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administratif dan Operasional*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hlm. 269.
- Siswanto Sastrohadiwiryono, DR, 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Slameto, 1995, *Belajar Dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhinya*, Jakarta: PT. Rineka
- Soeroso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit*. Jakarta: ECG
- Sondang P. Siagian, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Sopiah, 2008. *Perilaku organisasional*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi



- Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*.  
Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana  
Ilmu Populer, Jakarta
- Stephen P. Robbins, 2006. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Indeks.
- Stoner, James, A. F dan Freeman. 1994. *Manajemen (edisi Bahasa Indonesia)*. Edisi  
Kelima. Jakarta: Prenhallindo.
- Subkhi, Akhmad., Muhammad Jauhar. 2013. *Pengantar Organisasi & Perilaku  
Organisasi*. Jakarta : Prestasi Pustaka.
- Sutarto, 1988. *Dasar-Dasar Organisasi*, Cetakan Ke-18, Gadjah Mada University  
Press:. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi pertama. Jakarta:  
Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana.
- Suwarto, Perilaku Organisasi, Atmajaya, Yogyakarta, 2011.
- Tannenbaum, Robert dan Schmidt, Warren H 1958. *How to Choose A Leadership.  
Pattern*. Harvard Business Review
- Tyson, Shaun dan Tony Jackson. 2000. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andy  
Offset.
- Umar, Nimran, 1999, *Perilaku Organisasi*, Surabaya: C.V. Citra Media
- Wawan, A dan Dewi, M. 2010. *Teori dan Pengukuran Pengetahuan , Sikap dan.  
Perilaku Manusia*. Yogyakarta : Nuha Medika.
- Wilborn, Walter and TC Edwin. 1994. *Global Management of Quality Assurance  
System*. Mc Graw Hill Inc
- Winardi, 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.
- Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, PT Citra Aditya Bakti, Bandung, 1992.
- Wood, J.M., Wallace, J., Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1998. *Organizational  
Behaviour an Asia-Pacific Perspective*. John Wiley & Sons: Singapore.
- Wren, J.T. 1995. *The Leader's Companion*. New York: The Free Press.
- Wursanto, Drs. Ig, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, Jakarta, 2006.

## BIODATA PENULIS



Adji Suradji Muhammad, lahir di Provinsi Jawa Timur tepatnya di Kabupaten Ngawi tanggal 29 Desember 1978. Bungsu dari tiga bersaudara ini menyelesaikan pendidikan dasar di SDN Karanggupito II dan MTsN Panekan. Sekolah menengah atas ia selesaikan di SMU Panca Bhakti Magetan tahun 1999. Sarjana sosial ia peroleh di STISIPOL Raja Haji Tanjungpinang pada tahun 2003 dan Magister Ilmu Politik di Universitas Nasional tahun 2010. Saat ini ia sedang melanjutkan pendidikan Program Doktor dalam bidang Politik Islam di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Selain itu dosen yang biasa dipanggil pak adji (panggilan akrabnya) juga aktif sebagai narasumber di berbagai media baik cetak maupun elektronik.

Dalam bidang organisasi, Suradji dikenal aktif diberbagai lembaga mulai dari Himpunan Mahasiswa Islam tingkat Komisariat, Cabang dan Badko Riau dan kepulauan Riau. Bahkan ia juga dipercaya sebagai salah satu Ketua di Pengurus Besar Himpunan Mahasiswa Islam (PB HMI) Periode 2006-2008 dan menjadi Anggota Majelis Pengawas dan Konsultasi (MPK) PB HMI 2008-2010.

Sebagai dosen dengan jabatan fungsional Lektor yang diperoleh pada bulan Oktober tahun 2014 ini, Adji Suradji Muhammad dipercaya mengampu beberapa Mata Kuliah pokok mulai dari Pengantar Ilmu Politik, Sistem Politik Indonesia, Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Saat ini sudah ada beberapa buku ber-ISBN yang telah berhasil diterbitkan antara lain “Politik Lokal, Prediksi Kecenderungan Suara Rakyat Dalam Pemilihan Walikota Tanjungpinang 2012-2018” yang diterbitkan oleh LK2PPL Press dengan nomor ISBN 978-602-18997-0-0. Selang tiga tahun kemudian, tepatnya tahun 2015, Suradji juga kembali menerbitkan sebuah buku dengan nomor ISBN 978-602-71866-5-1 “Buku Ajar Sistem Politik Indonesia”. Ditahun yang sama “Pak Adji” begitu sapaan akrabnya juga menerbitkan buku “Mengukur Konsumsi BBM dan Distribusinya di daerah kepulauan” bersama Eka Suswaini dengan ISBN