

BUKU AJAR PERILAKU ORGANISASI

Buku ini merupakan himpunan dari beberapa topik tentang perilaku organisasi bagi mahasiswa yang sedang mengikuti perkuliahan. Diharapkan dapat bermanfaat, tidak terbatas bagi para mahasiswa yang masih aktif, dosen dan juga untuk para mahasiswa yang sedang proses perkuliahan atau menyelesaikan penelitian sosial bidang perilaku organisasi. Bagi para mahasiswa dan dosen dapat berguna sebagai bahan referensi dan bagi para praktisi dapat dijadikan panduan pada pengambilan keputusan organisasi, penilaian kinerja organisasi dan motivasi karyawan.



Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., S.I.Kom., M.M.

Praktisi dan dosen tetap pada Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Mahasaraswati. Aktif sebagai peneliti, penulis buku dan karya ilmiah bidang Manajemen.



Dr. Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, S.E., M.M.

Praktisi, karyawan TVRI Bali dan dosen tidak tetap pada Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Mahasaraswati.



Dr. Mateus Ximenes, S.E., M.M.

Dosen tetap pada Institute of Business (IOB) Timor Leste dan pernah menjabat sebagai wakil rektor I dan wakil rektor II pada 2010-2014.



PENERBIT NILACAKRA
(Anggota IKAPI)
www.penerbitbali.com
@penerbit_nilacakra

Tersedia di



Terindeks



BUKU AJAR PERILAKU ORGANISASI

Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., S.I.Kom., M.M. (dkk).

Manajemen

ISBN 978-623-7352-10-5



Harga P. Jawa Rp. 45.000

BUKU AJAR

PERILAKU ORGANISASI



Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., S.I.Kom., M.M.
Dr. Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, S.E., M.M.
Dr. Mateus Ximenes, S.E., M.M.





BUKU AJAR PERILAKU ORGANISASI



**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta**

Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf I untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf e, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

BUKU AJAR PERILAKU ORGANISASI

Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., S.I.Kom., M.M.

Dr. Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, S.E., M.M.

Dr. Mateus Ximenes, S.E., M.M.



2019

BUKU AJAR PERILAKU ORGANISASI

Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., S.I.Kom., M.M.

Dr. Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, S.E., M.M.

Dr. Mateus Ximenes, S.E., M.M.

Kategori: Manajemen

Desain cover & Tata letak isi | Yogi Astra

Versi digital | Nindy Widiastuti

15 X 23 cm

Cetakan pertama : Desember 2019

Tersedia di google play books mulai Desember 2019

ISBN : 987-623-7352-10-5

Hak Cipta ©2019 pada penulis.

Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Diterbitkan oleh



NILACAKRA™

Angota IKAPI (no. 023/BAI/2019)

JL. Raya Darmasaba-Lukluk,

Badung, Bali 80352. Telp : (0361)424612

Website : www.penerbitbali.com;

E-mail : nilacakrapublisher@gmail.com

Instagram : @penerbit_nilacakra

KATA SAMBUTAN

**Direktur Pascasarjana
Universitas Mahasaraswati Denpasar Bali**

Pertama-tama kami panjatkan puji syukur kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa / Tuhan Yang Maha Esa, karena atas izin, rahmat dan petunjuk Nya sehingga kita masih dapat terus berkarya demi kemajuan Universitas tercinta. Saya selaku Direktur Pascasarjana, Universitas Mahasaraswati Denpasar Bali menyambut gembira dan penuh apresiasi atas penerbitan buku dari dosen di lingkungan Universitas Mahasaraswati khususnya pada program Pascasarjana.

Penerbitan buku ini merupakan buah dari hasil kerjasama penulisan antara dosen pascasarjana Universitas Mahasaraswati dan dosen dari *Institute of Business* Timor Leste, sebuah gagasan dan upaya yang sungguh-sungguh dari penulis yang seharusnya dapat diteladani. Betapa tidak, menulis dan menerbitkan karya seperti ini adalah sebuah pekerjaan berat dan sangat mulia yang membutuhkan waktu, konsentrasi, ketekunan dan semangat tinggi.

Buku ini mengulas berbagai macam topik dari beberapa bab pada disiplin ilmu Perilaku Organisasi, oleh sebab itu,

buku ini sangat penting untuk dibaca, baik oleh praktisi sebagai pengambil kebijakan organisasi maupun kalangan akademisi dan mahasiswa yang ingin mendalami lebih jauh konsep ilmu tersebut sebagai bahan rujukan.

Saya berharap buku ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan. Akhirnya, atas nama lembaga saya menyampaikan selamat kepada penulis Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., S.I.Kom., M.M. dan Dr. Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, S.E., M.M. dosen program studi Magister manajemen. Program Pascasarjana Universitas Mahasaraswati Denpasar dan juga untuk Dr. Mateus Ximenes, S.E., M.M. dari *Institute of Business* Timor Leste. Semoga usaha dan gagasan yang baik ini dapat disambut dengan penuh apresiasi oleh para pembaca yang membutuhkan.

Selamat membaca!

Denpasar, Desember 2019
Direktur Pascasarjana
Universitas Mahasaraswati
Denpasar Bali

Dr. Ir I Ketut Sumantra, M.P.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Ida Sang Hyang Widhi Wasa / Tuhan Yang Maha Esa atas perkenan Beliau sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan sesuai rencana.

Buku ini merupakan himpunan dari beberapa topik tentang Perilaku Organisasi bagi mahasiswa yang sedang mengikuti perkuliahan. Diharapkan dapat bermanfaat, tidak terbatas bagi para mahasiswa yang masih aktif, dosen dan juga untuk para mahasiswa yang sedang proses perkuliahan atau menyelesaikan penelitian sosial bidang Perilaku Organisasi. Bagi para mahasiswa dan dosen dapat berguna sebagai bahan referensi dan bagi para praktisi dapat dijadikan panduan pada pengambilan keputusan organisasi, penilaian kinerja organisasi dan motivasi karyawan.

Penulis menyadari keterbatasan buku ini yang masih jauh dari sempurna namun harapan penulis semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

Denpasar, Bali, Desember 2019

Penulis





Ucapan terima kasih

disampaikan kepada yang terhormat:

Dr. I Wayan Edi Arsawan, S.E., M.M.

Senior Lecture pada Politeknik Negeri Bali
Atas dukungan, arahan, masukan dan editing
hingga buku ini layak diterbitkan



TINJAUAN MATA KULIAH

1. Deskripsi Singkat Mata Kuliah

Ruang lingkup mata kuliah perilaku organisasi membahas tentang berbagai pendekatan pada bidang perilaku keorganisasian yang berfokus pada dua aspek pendekatan organisasional yakni pendekatan makro dan mikro. Pendekatan makro menitik beratkan pada berbagai struktur dan proses dalam organisasi dan lingkungan, serta hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Sebaliknya pendekatan mikro membahas dinamika perilaku individu, perilaku kelompok, dan berbagai struktur dan proses hubungan organisasional. Topik-topik yang dibahas dalam mata kuliah ini meliputi kerangka dasar perilaku keorganisasian, dinamika perilaku individu, dinamika perilaku kelompok, sistem organisasi, dan dinamika organisasi.

Mata kuliah ini juga dirancang agar mahasiswa mampu mengintegrasikan pendekatan makro dan mikro dengan sistem organisasional. Berbagai perilaku individu dan kelompok serta sistem dan dinamika organisasi juga dibahas dalam mata kuliah ini. Peran mata kuliah ini sangat penting bagi mahasiswa dalam menunjang kemampuannya pada bidang perilaku keorganisasian dengan memahami berbagai perilaku, struktur, dan proses organisasi mencakup level individu, kelompok, dan organisasional.

Dengan mempelajari dan mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharap mampu menjelaskan dan menganalisis berbagai perilaku individu dan kelompok dalam organisasi serta dapat menerapkannya dalam menunjang aktivitas organisasi. Kompetensi dasar yang ingin dicapai dalam mata kuliah ini adalah mahasiswa mampu menjelaskan dinamika perilaku individu, nilai, sikap, dan kepuasan kerja, memahami peran penting motivasi dalam organisasi, mampu menjelaskan dinamika perilaku kelompok, memahami berbagai gaya kepemimpinan, memahami hubungan antara kekuasaan dan politik, memahami peran komunikasi dalam pengambilan keputusan, mampu melakukan negosiasi dalam menangani konflik, mengerti dasar-dasar struktur organisasi dan budaya organisasi, mampu melakukan evaluasi terhadap kebijakan dan praktek sumber daya manusia, serta memahami perubahan organisasi dan manajemen stres.

2. Kegunaan Mata Kuliah

Dengan mengikuti mata kuliah perilaku organisasi, mahasiswa diharapkan memperoleh wawasan baru, mampu menjelaskan tentang dinamika perilaku individu, nilai, sikap, dan kepuasan kerja, emosi dan suasana hati, motivasi dalam organisasi, dinamika perilaku kelompok, komunikasi dan pengambilan keputusan; kepemimpinan dalam organisasi; kekuasaan dan politik; negosiasi dan konflik; budaya organisasi; praktek dan kebijakan sumber daya manusia; serta perubahan organisasi dan manajemen stress.

3. Standar Kompetensi

- a) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang latar belakang perilaku organisasi

- b) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang perilaku individu dan perilaku kelompok
- c) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang persepsi dan komunikasi dalam organisasi;
- d) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang motivasi dalam organisasi;
- e) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang stres dan konflik organisasi
- f) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang kepemimpinan dalam organisasi;
- g) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang budaya organisasi;
- h) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang nilai, sikap dan kepuasan kerja;
- i) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang kekuasaan dan politik dalam organisasi;
- j) Mahasiswa mampu menjelaskan tentang desain dan struktur organisasi;

4. Susunan Bahan Ajar

Buku Ajar ini terdiri dari beberapa Bab yang disusun secara sistematis. Masing-masing bab dengan ulasan topik yang berbeda, yaitu: bab 1 latar belakang perilaku organisasi, bab 2 perilaku individu dan perilaku kelompok, bab 3 persepsi dan komunikasi dalam organisasi, bab 4 motivasi dalam organisasi, bab 5 stres dan konflik dalam organisasi, bab 6 kepemimpinan dalam organisasi, bab 7 kepemimpinan dalam organisasi, bab 8 budaya organisasi, bab 9 nilai, sikap dan kepuasan kerja, bab 10 desain dan struktur organisasi

5. Petunjuk Bagi Mahasiswa

Untuk membantu mahasiswa dalam mempelajari buku ajar ini, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Bacalah Buku Ajar ini dengan teliti, pahami isi dan makna dari uraian di setiap bab. Kerjakanlah tes formatif pada akhir setiap bab kemudian melanjutkan ke bab berikutnya.
- b) Buku Ajar ini hendaknya di baca dan dipahami secara sistematis, artinya bab berikutnya hanya dapat dipelajari setelah bab sebelumnya telah dipelajari dengan baik.
- c) Disarankan untuk mempelajari Buku Ajar ini secara berkelompok agar diperoleh hasil yang lebih optimal. Untuk pembelajaran secara mandiri, Buku Ajar ini sebaiknya diperkaya dengan materi pembelajaran serupa dari berbagai sumber referensi yang berbeda.

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN..... v

KATA PENGANTAR..... vii

UCAPAN TERIMAKASIH..... ix

TINJAUAN MATA KULIAH..... xi

1. Deskripsi Singkat Mata Kuliah.....xi

2. Kegunaan Mata Kuliahxii

3. Standar Kompetensixii

4. Susunan Bahan Ajar.....xiii

5. Petunjuk Bagi Mahasiswa.....xiv

DAFTAR ISI..... xv

BAB I

LATAR BELAKANG PERILAKU ORGANISASI..... 1

A. Pengantar Perilaku Organisasi.....2

B. Pengertian Perilaku Organisasi.....4

C. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi7

D. Soal latihan8

E. Referensi9

BAB II

PERILAKU INDIVIDU DAN PERILAKU KELOMPOK 10

A. Pengertian Perilaku Individu 11

B. Memahami Sifat-Sifat Manusia 13

C. Jenis Kelompok..... 16

D. Bentuk-bentuk Kelompok	19
E. Soal latihan	21
F. Referensi	21
BAB III	
PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI...	23
A. Pengertian Persepsi	24
B. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi	27
C. Pengertian Komunikasi.....	26
D. Tujuan Komunikasi dalam Organisasi	29
E. Soal Latihan	31
F. Referensi	32
BAB IV	
MOTIVASI DALAM ORGANISASI	33
A. Pengertian Motivasi.....	33
B. Teori Motivasi	36
C. Soal latihan.....	41
D. Referensi	41
BAB V	
STRES DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI	43
A. Pengertian Stres	44
B. Faktor-faktor Penyebab Stres	46
C. Pengertian Konflik	48
D. Jenis-jenis Konflik.....	50
E. Soal latihan	54
F. Referensi	54
BAB VI	
KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	56
A. Pengertian kepemimpinan.....	57
B. Teori-Teori Kepemimpinan	59
C. Jenis-jenis Kepemimpinan.....	62
D. Soal latihan	66
F. Referensi	66

BAB VII

BUDAYA ORGANISASI.....	68
A. Pengertian Budaya Organisasi.....	68
B. Dasar Budaya Organisasi	71
C. Proses Pembentukan Budaya.....	72
D. Soal Latihan	74
F. Referensi	74

BAB VIII

NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA.....	76
A. Nilai dan Norma.....	77
B. Sikap.....	79
C. Kepuasan kerja.....	81
D. Soal latihan	85
E. Referensi	85

BAB IX

KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI	87
A. Kekuasaan.....	88
B. Politik dalam Organisasi.....	92
C. Soal Latihan.....	94
D. Referensi :	94

BAB X

DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI.....	96
A. Pengertian.....	97
B. Bentuk-bentuk Struktur Organisasi	100
C. Soal Latihan	104
D. Referensi	105
DAFTAR PUSTAKA	107
TENTANG PENULIS	112



BAB I

LATAR BELAKANG PERILAKU ORGANISASI

Pendahuluan

1.1 Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang pengantar, pengertian dan tujuan mempelajari perilaku organisasi

1.2 Relevansi :

Berdasarkan dasar pemahaman pada deskripsi singkat diatas dapat menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami tentang pengantar, pengertian dan tujuan mempelajari perilaku organisasi, bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami pentingnya perilaku organisasi tersebut.

1.3 Kompetensi Dasar :

Setelah membaca bab ini, mahasiswa diharap mengerti dan mampu menjelaskan tentang pengantar, pengertian dan tujuan mempelajari tentang perilaku organisasi

A. Pengantar Perilaku Organisasi

Dewasa ini perkembangan yang sangat cepat dirasakan pada segala bidang termasuk bidang pengetahuan perilaku organisasi. Perkembangan telah menjadi sesuatu hal yang ramai dibicarakan, bukan saja di kalangan akademisi tetapi juga para politisi, birokrasi, dan akademisi pun banyak berdiskusi tentang perilaku organisasi. Hal ini dibuktikan pula dengan didirikannya bidang pembinaan dan pengembangan menyangkut perilaku organisasi pada pusat-pusat studi di berbagai universitas di Amerika.

Perkembangan yang terjadi ini mudah dipahami mengingat banyaknya persoalan-persoalan manusia yang menjadi tantangan pokok yang dihadapi oleh pimpinan organisasi selain persoalan-persoalan lain di dalamnya. Oleh sebab itu seorang pimpinan organisasi sangat dituntut peranannya tentang, bagaimana memahami perilaku organisasi untuk dapat memimpin organisasinya baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, profit ataupun non profit, besar, kecil ataupun menengah.

Hal ini mengungkap peran manajer sangat penting dan diperlukan dalam memahami perilaku manusia dan perilaku organisasinya (Robbins, 2007).

Peran ini termasuk didalamnya pada kejadian-kejadian yang sering dihadapi seperti masalah kesetaraan gender dalam mempekerjakan karyawan, tantang warna kulit, melemahkan ikatan kesetiaan yang dulunya mempererat karyawan dengan para pemberi kerja, penggunaan karyawan luar atau outsourcing, serta kompetisi global yang mengharuskan karyawan lebih fleksibel dan belajar menanggapi perubahan yang cepat.

Dari beberapa contoh ini membuktikan bahwa semakin meningkatnya tantangan yang dihadapi oleh para manajer

dan pimpinan organisasi yang menyangkut perilaku manusia dan perilaku organisasi mereka.

Lebih lanjut, Tahir (2014) menyebutkan bahwa manusia merupakan faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang. Perilaku organisasi hakikatnya didasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri.

Pendekatan perilaku dalam organisasi menekankan pada manusia yang ada dalam organisasi merupakan unsur kompleks dan memerlukan perhatian menyangkut efektifitas pengelolaan. Sehingga adanya suatu kebutuhan akan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri (Ahdiyana, 2011).

Secara tradisional, manajer atau birokrat memahami dimensi manusia dalam organisasi dengan pendekatan asumsi-asumsi ekonomi, suasana kerja, keamanan dan sebagainya. Akibatnya, pendekatan-pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (*human relations*), psikologi industri, dan keteknikan industri (*industrial engineering*), dipergunakan sebagai satu-satunya pendekatan (*approach*) untuk memahami dimensi manusia dalam organisasi. Pendekatan dan pemahaman tersebut nampaknya tidak akan bertahan untuk waktu yang lama.

Karena pendekatan dari ilmu perilaku organisasi ternyata berhasil menggantikan berbagai pendekatan tersebut

dan dapat diterima untuk memahami aspek- aspek manusia sebagai suatu dimensi dalam organisasi.

Prilaku organisasi itu sendiri oleh para ahli diberikan pengertian yang berbeda-beda tetapi dengan pemaknaan yang hampir sama. Persamaan pengertian tersebut meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi individu maupun kelompok orang berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap sistem dan struktur yang ada dalam organisasi tersebut. Manajemen dihadapkan dalam pencarian jalan keluar atas permasalahan yang dihadapi organisasi dengan mempelajari sikap dan prilaku dari orang-orang mereka.

B. Pengertian Perilaku Organisasi

Perkembangan manusia sejak awal merupakan makhluk sosial dan bermasyarakat, dimana ditandai dengan keterlibatan mereka dalam sebuah organisasi tertentu seperti organisasi kemasyarakatan. Hal ini memberi tanda bahwa mereka tidak dapat melepaskan diri dari kegiatan berorganisasi dan berperilaku dalam organisasi.

Secara konseptual perilaku organisasi didefinisikan sebagai suatu bidang studi yang mempelajari dampak individu, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2013). Pengertian yang hampir sama juga diberikan oleh George dan Jones (2002) yang menyebutkan perilaku organisasi merupakan suatu studi tentang berbagai faktor yang mempengaruhi tindakan individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi dalam mengelola mereka. Dari pengertian tersebut perilaku organisasi diartikan sebagai sebuah bidang studi yang mempelajari tiga komponen pokok yang ada dalam organisasi yaitu perorangan (*individu*), kelompok (*groups*), dan

struktur yang dikaitkan dengan kegiatan dan aktifitas para anggota di dalamnya.

Mempelajari perilaku organisasi ini dimaksudkan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam pencapaian efektifitas organisasi, membantu para manajer dalam memahami, menganalisis dan menjelaskan perilaku yang ada dalam organisasi mereka. Pengetahuan lain yang juga diperoleh yaitu para manajer akan dapat mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi anggotanya, menentukan bagaimana cara menyelesaikan dan mengetahui perubahan apa saja yang akan membuat permasalahan tersebut diselesaikan dengan menggunakan pendekatan keperilakuan.

Istilah perilaku organisasi merupakan terjemahan dari *organizational behavior*. Menurut Fred Luthans (2009), perilaku organisasi merupakan pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan pengertian ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut Thoha (2005) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, serta aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap aspek organisasi.

Berdasarkan pengertian yang diberikan tersebut dapat disebutkan bahwa perilaku organisasi merupakan sebuah proses yang secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi us-

aha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya memiliki dasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dan berpusat pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Dasar ilmu perilaku ini memiliki kerangka pengetahuan yang berpusat pada dua komponen yaitu individu yang berperilaku dan organisasi sebagai wadah mereka berperilaku.

McShane dan Glinov (2008) menyebutkan ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang bersifat multidisipliner dan relatif baru dalam perkembangannya. Beberapa multidisiplin ilmu yang ikut andil dalam memberikan kontribusi didalamnya meliputi ilmu psikologi, ilmu sosiologi, ilmu antropologi, ilmu ekonomi, ilmu politik dan sejarah.

- a) Ilmu Psikologi berusaha memahami, meramalkan dan mengendalikan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Bidang ilmu ini memberikan sumbangan dalam hal mempelajari perilaku setiap anggota yang ada dalam organisasi baik perilaku perseorangan maupun perilaku kelompok.
- b) Ilmu Sosiologi memberikan sumbangan pengetahuan tentang pemahaman perilaku kelompok dalam organisasi menyangkut pembahasan sistem sosialisasi dan interaksi manusia dalam kelompoknya
- c) Ilmu Antropologi merupakan ilmu yang mempelajari interaksi manusia terhadap lingkungannya. Sumbangan bidang ilmu ini dalam ilmu perilaku organisasi adalah mempelajari bagaimana manusia dalam organisasi melakukan kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang dianutnya yang umumnya disebut dengan budaya (*culture*). Budaya dalam organisasi akan mempengaruhi pola pikir dan perilaku mereka dalam wujud simbol-

- simbul kebersamaan yang direfleksikan dalam bentuk bahasa dan keyakinan yang dilakukan dalam organisasi.
- d) Ilmu Politik memberi sumbangan dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik diantara individu dalam organisasi serta memberikan kontribusi pengetahuan tentang perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik organisasi
 - e) Ilmu Sejarah memberi sumbangan dalam gambaran kisah dari para pemimpin masa lalu yang membawa organisasi dalam kejayaan maupun kegagalan.
 - f) Ilmu Ekonomi memberikan penjelasan perilaku seseorang disaat mereka dihadapkan pada suatu pilihan terutama dalam model-model ekonomi dalam mendukung pengambilan keputusan organisasi

C. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi

Menurut Ahdiyana (2011) menyebutkan ada beberapa hal penting yang menjadi tujuan mempelajari perilaku organisasi yaitu untuk:

1. Memahami perilaku yang terjadi dalam organisasi Tujuan pertama mempelajari perilaku organisasi adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian di dalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi di dalam lingkungan organisasi saja belum cukup, sehingga tujuan yang kedua mempelajari perilaku organisasi adalah agar kita dapat meramalkan kejadian-kejadian tersebut.

2. Meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi Setelah kita memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka selanjutnya kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita jumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan perilaku tertentu terjadi. Hal ini penting karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi kemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan organisasi menjadi lebih stabil.
3. Mengendalikan perilaku Tujuan yang sangat penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka ia akan dapat menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moralitas dan perilaku dari anggota organisasi menjadi isu yang sangat penting pada masa sekarang.

D. Soal latihan

1. Sebutkan pengertian perilaku organisasi?
2. Mengapa perilaku organisasi penting untuk dipelajari?
3. Mengapa manusia dikatakan sebagai makhluk penting dalam organisasi?

4. Berilah penjelasan mengapa manusia memiliki kedudukan penting dalam organisasi
5. Sebutkan perbedaan perilaku individu dan perilaku organisasi!
6. Mengapa dikatakan bahwa peran manajer sangat diperlukan dan sangat penting dalam memahami perilaku manusia dan perilaku organisasinya?

E. Referensi

- Ahdiyana, Marita, 2011, *Diktat Perilaku Organisasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta
- George, Jennifer M dan Gareth R. Jones. (2002), *Organizational Behavior*. 3th edition. NJ: Prentice Hall.
- Luthans, Fred, 2009, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- McShane Steven L dan Mary Ann Von Glinow, 2008, *Organizational Behavior*, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition. New York.
- Robbins, Stephen. P, 2007, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenallindo, Jakarta
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2013, *Organizational Behavior*. 15th Edition, Pearson Printice All. Person Education Limited. England.
- Tahir, Arifin, 2014, *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, Ed.1, Cet. 1-- Yogyakarta: Deepublish,
- Thoha, Miftah, 2005, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

BAB II

PERILAKU INDIVIDU DAN PERILAKU KELOMPOK

Pendahuluan

2.1 Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang perilaku individu dan perilaku kelompok dalam organisasi.

2.2. Relevansi :

Pada bagian ini dibahas tentang perilaku individu dan perilaku kelompok dalam organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian perilaku organisasi, perilaku individu dalam organisasi, memahami sifat-sifat individu, jenis kelompok, bentuk kelompok. Bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi.

2.3. Kompetensi Dasar

Mahasiswamampu menjelaskan tentang perilaku individu dan perilaku kelompok dalam organisasi.

A. Pengertian Perilaku Individu

Pengertian yang diberikan secara umum, seperti yang diuraikan pada bab sebelumnya menyebutkan perilaku organisasi merupakan sebuah studi yang menyangkut tingkah laku manusia di dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Hal tersebut meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.

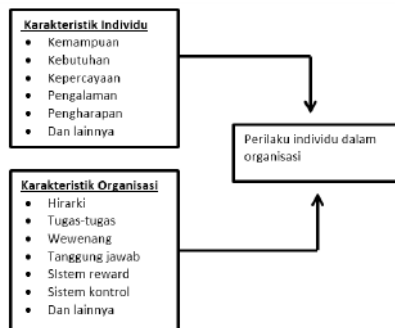
Sokarno (2002) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang penting untuk dapat memahami, menjelaskan, memperkirakan dan mempengaruhi / mengubah perilaku manusia yang terjadi di organisasi tempat kerja. Definisi yang diberikan tersebut mengandung tiga unsur pengertian yaitu 1) perilaku organisasi mencermati tingkah laku yang kasat mata, seperti diskusi dengan teman kerja, mengoperasikan computer, menyusun laporan.; 2) perilaku organisasi mempelajari tingkah laku manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok organisasi; 3) perilaku kelompok juga menganalisis perilaku kelompok dan organisasi sendiri.

Dari uraian tersebut menunjukkan perilaku individu menjadi perhatian penting yang menjadi faktor pendukung organisasi. Oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara orang atau individu dengan lingkungannya. Individu dengan pekerjaan yang berbeda akan memiliki perilaku yang berbeda, karena perilaku ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda (Ahdiyana, 2011).

Menurut Nadler (1970) sebagaimana dikemukakan dalam Thoha (2007) menyebutkan perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari integrasi antara person atau individu dengan lingkungannya. Individu membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya yang merupakan karakteristiknya ke dalam tatanan organisasi. Organisasi sebagai lingkungan bagi individu juga memiliki karakteristik, yaitu keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain-lain. Perilaku individu dalam organisasi akan terwujud jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi.

Dengan kata lain bahwa ketika seseorang individu berinteraksi dengan lingkungannya, maka disitulah awal terbentuknya perilaku secara langsung. Demikian pula individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian ungkapan tersebut. Keduanya baik individu maupun organisasi dengan karakternya masing-masing terintegrasi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Untuk jelasnya dapat diilustrasikan dalam gambar model perilaku organisasi seperti di bawah ini.



Gambar 1 : Model Perilaku Organisasi (Tahir, 2014)

B. Memahami Sifat-Sifat Manusia

Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia adalah dengan menganalisis dan mempelajari kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian dari pada manusia itu sendiri. Prinsip-prinsip dasar tersebut menurut Ahdiyana (2011) diantaranya:

1. Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama prinsip dasar kemampuan sangat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Perbedaan kemampuan bisa disebabkan oleh beragam alasan misalnya sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Atau dengan alasan karena perbedaannya menangkap informasi dari suatu gejala, bahkan karena kombinasi dari dua hal tersebut. Sehingga kecerdasan merupakan salah satu wujud dari kemampuan seseorang.
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda Pada umumnya para ahli ilmu perilaku mengatakan bahwa manusia berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan, sehingga menyebabkan seseorang berbuat untuk mencapainya sebagai suatu obyek atau hasil. Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang akan bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang dalam organisasi. Hal ini dapat dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi.
3. Orang berfikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak. Kebutuhan-

kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Dalam banyak hal seseorang dihadapkan pada sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilihnya. Untuk menjelaskan hal tersebut dapat dipergunakan *expectancy theory*, yang memiliki proposisi sederhana bahwa seseorang memilih suatu perilaku tertentu karena keyakinannya bahwa hal tersebut dapat mengarahkannya untuk mendapatkan suatu hasil tertentu. Atau teori ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan apa yang akan diikuti seseorang jika ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

Memahami perilaku individu dalam organisasi sangat diperlukan oleh manajer untuk mempermudah dalam pengelolaan. Individu pada umumnya memasuki sebuah organisasi dengan membawa sikap yang sudah berakar dalam dirinya yang meskipun tidak permanen namun akan mempengaruhi tingkat adaptasi mereka dalam organisasi. Bagaimana karyawan dapat mempersepsikan pekerjaan akan berdampak pada tingkat motivasi mereka yang pada akhirnya akan menjadi perilaku mereka di tempat kerja. Robbin dan Judge (2009) menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sikap, kepribadian, kemampuan dan pembelajaran.

1. Sikap (*attitudes*). Para manajer yang ingin mempertahankan karyawan dan tidak menginginkan peningkatan persentase pengunduran diri, sangatlah perlu

memperhatikan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap sangat mempengaruhi perilaku mereka, karyawan yang merasa puas akan menjadi loyal terhadap perusahaan, karyawan yang termotivasi akan melakukan kinerja baik yang akan menghasilkan sikap kerja positif.

2. Kepribadian (*personality*). Kepribadian seseorang sangat mempengaruhi adaptasi mereka terhadap pekerjaan. Karyawan dengan kinerja tinggi sering merasa berada pada kecocokan akan kepribadian mereka terhadap jenis pekerjaan yang dilakukannya. Di sini seorang manajer dapat melakukan seleksi kepribadian pada saat rekrutmen agar kecocokan pekerjaan yang dilakukan karyawan berdampak positif terhadap hasil kerja mereka.
3. Persepsi (*perception*). Yang perlu dimengerti oleh seorang manajer bahwa karyawan mereka bekerja dan bereaksi terhadap persepsi bukan terhadap kenyataan. Karyawan secara alamiah akan menginterpretasikan apa yang mereka lihat, sehingga sering terjadinya potensi salah persepsi yang harus segera diluruskan. Disini manajer harus benar-benar memperhatikan bagaimana karyawan mereka mempersepsikan pekerjaan mereka sehari-hari agar mendapatkan hasil kerja yang positif.
4. Pembelajaran (*learning*). Belajar disini tidaklah selalu berfokus formal di dalam kelas. Manajer harus mengetahui bahwa karyawan mereka melakukan pembelajaran dalam pekerjaannya sehari-hari. Contohnya apabila para manajer terus-menerus datang terlambat atau menghabiskan waktu lebih untuk makan siang, atau mengambil peralatan kantor untuk keperluan pribadi, disini akan terjadi proses pembelajaran

bahwa karyawan akan meniru perilaku seperti yang dilakukan manajer tersebut. Pembelajaran harus menjadi perhatian para manajer sehingga melalui proses ini diharapkan dapat mengarah ke arah positif kerja.

C. Jenis Kelompok

Kelompok didefinisikan sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins, 2000). Menurut Ahdiyana (2011), kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Beberapa teori mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang paling mendasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi diantara orang-orang tertentu, yaitu *propinquity* atau teori kedekatan. Dalam teori ini dikemukakan bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*spatial and geographical proximity*).

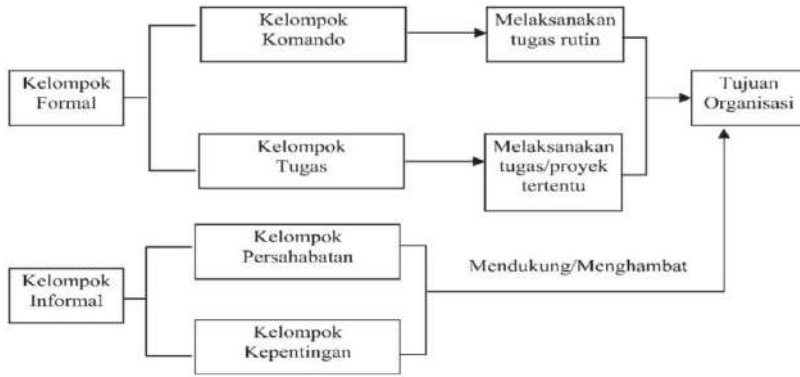
Menurut Thoha (2005) mengemukakan bahwa banyak teori yang mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang sangat dasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu. Teori ini disebut *propinquity* atau teori kedekatan, artinya seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*spatial and geographical proximity*). Teori ini mencoba untuk meramalkan bahwa seorang mahasiswa yang duduk berdekatan dengan seorang mahasiswa lain di kelas akan lebih mudah membentuk suatu

kelompok dibandingkan dengan mahasiswa yang duduk berjauhan. Dalam satu kantor, pegawai-pegawai yang bekerja dalam ruangan yang sama atau yang berdekatan akan mudah bergabung dan membuat hubungan-hubungan yang menimbulkan adanya kelompok, dibandingkan dengan pegawai-pegawai yang secara fisik terpisahkan satu sama lain (Tahir, 2014).

Jenis kelompok menurut Robbins, (2000) ada dua jenis yaitu kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal merupakan kelompok yang dibentuk oleh organisasi secara sengaja melalui keputusan para manajer mereka yang bertujuan menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Sedangkan kelompok informal adalah kelompok yang tidak dibentuk secara formal dalam struktur organisasi, keberadaan kelompok informal umumnya muncul karena adanya kebutuhan akan kontak sosial atau kegiatan informal lainnya.

Lebih lanjut diuraikan kelompok formal terdiri dari kelompok komando dan kelompok tugas. Kelompok komando merupakan kelompok yang ditentukan dalam struktur organisasi yang melakukan tugas rutin ke arah atas, contohnya bawahan yang melapor kepada atasan. Kelompok tugas adalah kelompok yang bekerja untuk menyelesaikan tugas yang diperintahkan beranggotakan unit-unit atau divisi dalam organisasi. Kelompok informal terdiri dari kelompok persahabatan dan kelompok kepentingan. Kelompok persahabatan dibentuk karena adanya kesamaan-kesamaan tertentu dalam berbagai hal seperti kesamaan kesukaan, status perkawinan, latar belakang, jenis kelamin dan lainnya. Kelompok kepentingan umumnya dibentuk karena adanya keinginan untuk mencapai sasaran yang sama. Sasaran jenis kelompok ini tidak berkaitan dengan tujuan organisasi tetapi semata-mata untuk mencapai tujuan dari

kelompok itu sendiri. Lebih jelasnya jenis kelompok dapat digambarkan sesuai gambar 2.



Gambar 2 : Jenis-jenis kelompok dalam organisasi

Sumber : Wayan Gede Supartha dan Desak ketut Sintaasih, 2017, Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Alikasi penelitian, CV Setia Bakti, Denpasar Bali

Ahdiyana (2011) menyebutkan kelompok formal merupakan suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, anggota kelompok biasanya diangkat oleh organisasi, contohnya adalah komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok petugas kebersihan, dan lain-lain. Sedangkan kelompok informal merupakan suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur atau diangkat. Kelompok informal sering tumbuh dalam kelompok formal, karena adanya anggota yang mempunyai nilai-nilai tertentu yang sama sehingga perlu ditularkan pada anggota yang lain.

D. Bentuk-bentuk Kelompok

Dalam beberapa ilmu sosiologi dan psikologi yang mempelajari perilaku sosial orang-orang dalam organisasi mengidentifikasikan ada beberapa perbedaan dari tipe suatu kelompok. Jenis kelompok tersebut diuraikan oleh Ahdiyana (2011) sebagai berikut:

1. Kelompok Primer (*primary group*). Orang yang pertama kali merumuskan kelompok primer adalah Charles H Cooley (1909) yang mengemukakan bahwa kelompok primer adalah kelompok yang didalamnya terdapat keakraban, kerja sama dan hubungan tatap muka, pada dasarnya mereka merupakan dasar dalam pembentukan sifat sosial dan cita-cita individu. Pendapat ini sebenarnya merupakan pengembangan lebih lanjut dari pendapat George Homan dalam buku *The Human Group* (kelompok manusia). Menurut Homan kelompok merupakan sejumlah orang yang sering berkomunikasi secara langsung dengan bertatap muka. Seringkali istilah kelompok kecil (*small group*) dipakai bergantian dengan kelompok primer. Padahal kelompok kecil biasanya dihubungkan dengan kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya. Sedangkan kelompok primer harus memiliki perasaan akrab, kebersamaan, loyalitas, dan tanggapan yang sama atas nilai-nilai dari para anggotanya. Sehingga kelompok primer merupakan kelompok yang kecil ukurannya, namun tidak semua kelompok kecil adalah kelompok primer. Contoh kelompok primer adalah keluarga dan *peer group*.
2. Kelompok Terbuka dan Tertutup. Kelompok terbuka adalah kelompok yang secara ajeg mempunyai rasa

tanggap terhadap perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kelompok yang mempunyai kemungkinan yang kecil untuk menerima perubahan dan pembaharuan, atau memiliki kecenderungan untuk tetap menjaga kestabilan. Perbedaan kelompok terbuka dan kelompok tertutup dapat dilihat dari empat dimensi sebagai berikut:

- a) Perubahan keanggotaan kelompok
 - b) Kerangka referensi
 - c) Perspektif waktu
 - d) Keseimbangan
3. Kelompok Referensi. Kelompok referensi merupakan setiap kelompok yang anggotanya melakukan referensi atas dirinya, dengan menggunakan kelompok sebagai suatu ukuran (standar) untuk evaluasi dirinya atau sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya. Kelompok referensi dapat memberikan fungsi bagi seseorang untuk melakukan evaluasi diri yaitu:
- a) Fungsi perbandingan sosial (*social comparison*)
 - b) Fungsi pengesahan sosial (*social validation*)

Blair Kolasa membedakan keanggotaan kelompok dan kelompok referensi, anggota kelompok adalah mereka yang secara individu menjadi anggota dari kelompok, sedangkan kelompok referensi adalah jika seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan atau menginginkan sebagai bagian dari kelompok tersebut. Sehingga dalam kelompok referensi, seseorang belum tentu menjadi anggota kelompok, tetapi dapat saja hanya tertarik atau menjadi simpatisan kelompok tersebut.

Cara lain untuk menggolongkan kelompok adalah dengan membedakan antara kelompok terbuka dan kelompok tertutup sebagaimana dikemukakan oleh R.C Ziller (1965) dalam bukunya *Toward a Theory of Open and Closed Groups* (dalam Thoha, 2005). Kelompok terbuka adalah suatu kelompok yang secara ajek (teratur) mempunyai rasa tanggap terhadap perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kecil kemungkinannya menerima perubahan dan pembaharuan, atau mempunyai kecenderungan tetap menjaga kestabilan.

E. Soal latihan

5. Sebutkan pengertian perilaku individu dan perilaku kelompok
6. Mengapa kita penting mengetahui perilaku individu dan perilaku kelompok dalam mempelajari perilaku organisasi
7. Sebutkan jenis-jenis kelompok yang ada dalam organisasi
8. Sebutkan jenis-jenis teori yang mendukung perilaku individu dan perilaku kelompok
9. Sebutkan perbedaan antara kelompok formal dan kelompok informal
10. Sebutkan perbedaan antara kelompok terbuka dan kelompok tertutup

F. Referensi

- Ahdiyana, Marita, 2011, *Diktat Prilaku Organisasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta
- Robbins Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2013, *Organizational Behavior*. 15th Edition, Pearson Printice

All. Person Education Limited. England.

Sukarno, Edi, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktiks*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Tahir, Arifin, 2014, *Buku Ajar Perilaku Organisasi, Ed.1, Cet. 1*-- Yogyakarta: Deepublish,

Thoha, Miftah, 2005, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Wayan Gede Supartha dan Desak Ketut Sintaasih, 2017, *Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Alikasi penelitian*, CV Setia Bakti, Denpasar Bali

BAB III

PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

3.1 Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang persepsi dan komunikasi dalam organisasi.

3.2 Relevansi:

Pada bagian ini dibahas tentang pengertian persepsi, faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi, pengertian komunikasi, tujuan komunikasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian persepsi dan komunikasi, bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi

3.3 Kompetensi dasar :

Mahasiswa mampu menjelaskan tentang persepsi dan komunikasi dalam organisasi

A. Pengertian Persepsi

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam perilaku organisasi. Komunikasi tidak sekedar proses penyampaian informasi yang simbol-simbolnya dapat dilihat, didengar, dan dimengerti. Namun proses penyampaian informasi secara keseluruhan termasuk didalamnya perasaan dan sikap dari orang yang menyampaikan tersebut (Ahdiyana, 2011). Pada umumnya yang terjadi di masyarakat saat melakukan komunikasi hanya ditangkap informasinya saja, dan diabaikan bagaimana perasaan dan sikap dari orang yang mempunyai informasi tersebut. Hal tersebut menimbulkan terjadinya hambatan-hambatan yang dijumpai dalam praktek komunikasi. Dalam organisasi, komunikasi yang efektif merupakan prasyarat terbinanya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebelum mempelajari lebih lanjut tentang komunikasi, perlu terlebih dahulu kita mengetahui tentang persepsi. Persepsi pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungan baik lewat penglihatan, penghayatan, perasaan dan penciuman (Thoha, 2005).

Persepsi juga disebutkan sebagai sebutah proses kognitif (di dalam pikiran) seseorang untuk memberi arti terhadap stimuli dari lingkungan yang dapat ditangkap melalui indranya (*sensation*) (Sigit, 2003).

Persepsi juga merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi adalah pada pengenalan bahwa persepsi

merupakan penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukan merupakan pencatatan yang benar terhadap situasi (Ahdiyana, 2011).

Lebih lanjut, menurut Supartha dan Sintaasih (2017) persepsi merupakan suatu proses dimana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris mereka untuk memberi arti pada lingkungan sekitar. Penelitian terkait persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa seseorang yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorang pun dari kita melihat realitas. Yang mereka lakukan adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Berdasarkan definisi yang diberikan diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya dimana seseorang melakukan pemilihan, penerimaan, pengorganisasian, dan penginterpretasian atas informasi yang diterimanya dari lingkungan tersebut. Supartha dan Sintaasih (2017) menjelaskan ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan.

Secara umum persepsi merupakan suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsir stimulus lingkungan. Ada beberapa faktor yang mem-

pengaruhi persepsi. Menurut Gitosudarmo (2000:16), faktor-faktor yang mempengaruhi proses perhatian terhadap stimulus lingkungan tersebut adalah sebagai berikut :

- a) *Ukuran*. Semakin besar ukuran suatu objek fisik, semakin besar kemungkinannya objek tersebut di persepsikan
- b) *Intensitas*. Semakin besar intensitas suatu stimulus, semakin besar kemungkinannya diperhatikan. Suara yang keras misalnya akan lebih di perhatikan dari pada suara yang lembut.
- c) *Frekwensi*. Semakin sering frekwensi suatu stimulus di sampaikan, semakin besar kemungkinannya stimulus tersebut di perhatikan. Prinsip pengulangan ini di pergunakan dalam periklanan untuk menarik perhatian konsumen.
- d) *Kontras*. Stimulus yang kontras atau mencolok dengan lingkungan sekelilingnya kemungkinan di pilih untuk di perhatikan akan semakin besar dari pada stimulus yang sama dengan lingkungannya.
- e) *Gerakan*. Stimulus yang bergerak lebih di perhatikan dari pada stimulus yang tetap atau tidak bergerak.
- f) *Perubahan*. Suatu stimulus akan lebih di diperhatikan jika stimulus atau objek tersebut dalam bentuk yang berubah-ubah. Lampu yang nyalanya kelap-kelip akan lebih di perhatikan dari pada lampu biasa.
- g) *Baru*. Suatu stimulus yang baru dan unik akan lebih cepat mendapatkan perhatian dari pada stimulus yang sudah bisa dilihat.

C. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu fungsi dasar manajemen dalam jenis organisasi apa pun, besar atau kecil, organisasi profit atau non-profit, pada sektor jasa atau produk serta kedudukannya dalam organisasi hampir tidak bisa diabaikan. Komunikasi merupakan proses terhubungnya informasi, ide, pemikiran, pendapat, dan rencana di antara seluruh *stakeholder* yang terkait dengan organisasi. Komunikasi yang baik dan efektif tidak hanya diperlukan untuk hubungan antar karyawan tetapi juga untuk mendukung jalannya usaha yang baik dan sukses. Komunikasi informasi dan keputusan organisasi yang efektif merupakan komponen penting untuk hubungan antara manajemen dan karyawannya.

Setiap organisasi memiliki sistem komunikasi yang kompleks, terdiri dari orang-orang, di banyak jaringan besar dan kecil, antar pribadi atau kelompok, baik formal maupun informal. Komunikasi dalam organisasi atau sering disebut komunikasi bisnis merupakan komunikasi yang terjadi diantara pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal perusahaan.

Kata "komunikasi" berasal dari bahasa latin yaitu '*communicare*' yang artinya memberi, berpartisipasi, berbagi atau membagi sama (Vikram dan Priya, 2009). Dalam hal ini dimaksudkan pada proses pembagian atau pertukaran fakta, gagasan, pendapat, ide dan maksud baik antar individu, kelompok atau organisasi untuk menyamakan makna dan pengertian satu dengan lainnya. Dengan kata lain, sebuah hubungan atau transmisi dan berinteraksi melalui fakta, ide, pendapat, perasaan, dan sikap dari masing-masing yang terlibat untuk pencapaian tujuan.

McShane and Glinow (2008), menyatakan bahwa komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Selanjutnya West dan Turner (2010) mendefinisikan komunikasi sebagai proses sosial di mana individu menggunakan simbol untuk membangun dan mengartikan makna di dalam lingkungan mereka dimana adanya pemberi pesan (*sender*) dan penerima pesan (*receiver*). Komunikasi disini diartikan sebagai pertukaran pemikiran atau informasi antara dua orang atau lebih, formal atau tidak formal untuk menghasilkan suatu pemahaman bersama untuk melakukan tindakan yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan komunikasi merupakan sebuah proses penyampaian atau pertukaran informasi, ide atau pesan dari seseorang kepada orang lain, baik individu atau kelompok didalam maupun diluar organisasi melalui penggunaan alat maupun secara langsung ataupun tertulis. Istilah komunikasi bisnis atau komunikasi dalam organisasi digunakan untuk semua pesan yang dikirim dan diterima untuk tujuan resmi seperti menjalankan usaha, berhubungan dengan pihak luar (baik supplier, pihak ketiga, pelanggan atau pemerintah), mengelola organisasi, berhubungan dengan urusan formal dan sebagainya.

Menurut Joep Cornelissen (2004), komunikasi bisnis merupakan fungsi manajemen yang menawarkan kerangka kerja dan koordinasi yang efektif dari semua sarana komunikasi yang ada didalam organisasi secara formal. Pertukaran komunikasi dalam organisasi terjadi tidak hanya dalam bentuk lisan maupun tulisan tetapi juga mengguna-

kan alat komunikasi yang semakin canggih dewasa ini melalui computer dan internet. Komunikasi disini bertujuan secara keseluruhan untuk membangun dan memelihara reputasi yang baik dengan pemangku kepentingan yang menjadi tempat bergantungnya organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa komunikasi bisnis ditandai oleh formalitas atau lebih formal dibandingkan dengan komunikasi pribadi dan sosial. Komunikasi bisnis bertujuan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Tujuan Komunikasi dalam Organisasi

Tujuan dari dilakukannya komunikasi dalam organisasi di sebutkan ada berbeda-beda oleh para ahli, namun beberapa tujuan penting dilakukannya komunikasi tersebut, disebutkan oleh Vikram Bisem dan Priya (2009) yaitu sebagai alat instruksi, intergrasi, informasi, evaluasi, arah tujuan, mengajar, untuk mempengaruhi, dan orientasi karyawan.

- a) Untuk *instruksi*. Fungsi instruktif adalah fungsi yang bersifat memerintah, komunikator akan mentransmisi pesan dengan arahan yang diperlukan dan bimbingan ke tingkat berikutnya, sehingga memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas diperintahkan. Dalam hal ini, instruksi pada dasarnya mengalir dari atas ke tingkat yang lebih rendah.
- b) Untuk *integrasi*. Fungsi ini berguna untuk mengkonsolidasi kegiatan usaha. Fungsi ini terutama melibatkan seluruh pihak untuk menghasilkan hubungan antar berbagai fungsi dalam organisasi. Ini membantu untuk penyatuan fungsi manajemen yang berbeda.
- c) Untuk *informasi*. Fungsi ini berguna untuk menginformasikan kepada individu atau kelompok tentang tugas

atau kebijakan dan prosedur perusahaan, Manajemen puncak menginformasikan kebijakan ke tingkat yang lebih rendah melalui tingkat menengah. Pada gilirannya, tingkat yang lebih rendah berlaku juga sebaliknya. Informasi dapat mengalir secara vertikal, horizontal dan diagonal di seluruh organisasi.

- d) Untuk *evaluasi*. Fungsi ini memanfaatkan komunikasi sebagai alat untuk menilai individu atau tim, serta kontribusinya terhadap organisasi, mengevaluasi masukan seseorang atau keluaran orang lain.
- e) Untuk *arah*. Komunikasi diperlukan untuk mengeluarkan arahan oleh manajemen puncak atau manajer ke tingkat yang lebih rendah. Karyawan dapat berkinerja lebih baik ketika ia diarahkan oleh seniornya. Mengarahkan orang lain dapat dikomunikasikan baik secara lisan maupun tertulis.
- f) Untuk *mengajar*. Tujuan dari fungsi ini merupakan proses komunikasi yang dilakukan untuk mengajar dan mendidik para pekerja tentang keselamatan pribadi dalam pekerjaan melalui pelatihan dan pengembangan. Komunikasi ini membantu para pekerja untuk menghindari kecelakaan, risiko dan lainnya.
- g) Untuk *mempengaruhi*. Suatu proses komunikasi yang lengkap diperlukan dalam mempengaruhi orang lain. Individu yang memiliki potensi untuk mempengaruhi orang lain dapat dengan mudah membujuk orang lain untuk melakukan perintahnya. Fungsi ini menyiratkan penyediaan umpan balik yang memberi tahu efek komunikasi yang dilakukannya.
- h) Untuk *membangun citra*. Fungsi ini berguna untuk meningkatkan nama baik organisasi di mata masyarakat

luas, hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi dengan media yang berbeda, yang harus memproyeksikan citra melalui sistem komunikasi eksternal yang efektif. Komunikasi yang menginformasikan ke masyarakat tentang tujuan, kegiatan, kemajuan, dan tanggung jawab sosialnya.

- i) Untuk *orientasi karyawan*. Ketika karyawan baru masuk ke dalam organisasi pada saat itu dia akan dikenalkan dengan program, kebijakan, budaya, prosedur, tata tertib dan lainnya yang berlaku dalam organisasi. Komunikasi membantu membuat orang berkenalan dengan rekan kerja, atasan dan dengan kebijakan, tujuan, aturan dan peraturan organisasi.

Dengan mengetahui tujuan dilakukannya komunikasi maka pengambilan keputusan yang efektif dapat dilakukan saat diperlukan atau dengan kata lain komunikasi yang efektif akan dapat membantu proses pengambilan keputusan manajemen. Secara umum, setiap orang dalam organisasi harus menyediakan informasi yang diperlukan sehingga memungkinkan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

E. Soal Latihan

1. Sebutkan pengertian dari persepsi
2. Sebutkan pengertian dari komunikasi
3. Mengapa persepsi dan komunikasi penting untuk dipelajari
4. Sebutkan faktor yang mempengaruhi persepsi
5. Sebutkan tujuan komunikasi dalam organisasi

F. Referensi

- Ahdiyana, Marita, 2011, *Diktat Prilaku Organisasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta
- Gitosudarmo, Indriyo, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE,
- Joep Cornelissen, 2004, *Corporate Communications, Theory and Practice*, SAGE Publications Ltd London
- McShane Steven L dan Mary Ann Von Glinow, 2008, *Organizational Behavior*, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition. New York.
- Richard West dan Lynn H. Turner, 2010, *Introducing Communication Theory, Analysis and Application, Fourth Editions*, Published by McGraw-Hill, New York
- Thoha, Miftah, 2005, *Perilaku Organisasi*, Konsep Dasar dan Aplikasinya, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Vikram Bisen dan Priya, 2009, *Business Communication*, New Age International (P) Limited Publishers, New Delhi
- Wayan Gede Supartha dan Desak Ketut Sintaasih, 2017, *Pengantar Perilaku Organisasi*, Teori, Kasus dan Alikasi penelitian, CV Setia Bakti, Denpasar Bali

BAB IV

MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

4.1. Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang motivasi dalam organisasi. Pada bagian ini dibahas tentang pengertian motivasi dan teori motivasi.

4.2 Relevansi :

Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian tentang motivasi dan teori-teori motivasi. Bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui motivasi dalam mempelajari perilaku organisasi

4.3 Kompetensi Dasar :

Mahasiswa mampu menjelaskan tentang motivasi dan teori-teori yang terkait.

A. Pengertian Motivasi

Karyawan merupakan aset sebuah organisasi, yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian

tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Karyawan yang tidak berkualitas dalam pelaksanaan tugasnya dapat mengakibatkan kegagalan pencapaian tujuan, begitu juga sebaliknya. Kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi, sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah (Suryani dan Foeh, 2018). Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginannya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan tercapainya sasaran berupa kepuasan (Supartha dan Sintaasih, 2017).

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

Motivasi kerja merupakan dorongan ataupun alasan yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi. Keberhasilan dan kegagalan organisasi sering dikaitkan dengan motivasi kerja karyawan. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang maksimal sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan

yang akan diperolehnya. Jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Sunyoto (2012) motivasi kerja membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan hasil secara optimal dari kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Namun secara umum motivasi sering disebutkan sebagai keinginan atau usaha terkait dengan kesediaan karyawan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Luthans (2006) menyebutkan motivasi sering digambarkan sebuah dorongan sebagai motivator yang berasal dari dalam diri dan dari luar diri individu yang disebut dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu ada perangsang dari luar, karena dihasilkan secara internal dari dalam diri setiap individu. Dengan kata lain tingkah laku dari seseorang disebabkan oleh dorongan dan kemauannya sendiri. Contoh motivasi ini mencakup perasaan tanggung jawab, kebutuhan, pencapaian kerja, prestasi. Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya dorongan atau rangsangan dari luar. Tujuan yang diinginkan dari tingkah laku yang digerakkan oleh motivasi ekstrinsik terletak di luar tingkah laku tersebut yang berhubungan dengan reward nyata seperti gaji, benefit, dan promosi.

Jadi dapat dikatakan motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak. Tiap kegiatan

yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut; kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Dalam hal ini kita perlu mengingat bahwa suatu kebutuhan harus diciptakan atau didorong sebelum memenuhi sebagai motivasi. Sumber yang mendorong terciptanya suatu kebutuhan dapat berada pada diri orang itu sendiri (seperti melihat makanan yang menarik). Atau dengan adanya makanan dapat menimbulkan rasa lapar (Supartha dan Sintaasih, 2017).

Menurut Ratmawati dan Herachwati (2007) motivasi seseorang dapat berasal dari dalam dan dari luar dirinya yang sering disebut sebagai motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik timbul manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi untuk mengerjakannya, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut atau dapat dikatakan dia melakukan pekerjaan seperti melakukan hobi yang disenanginya. Sementara motivasi ekstrinsik muncul manakala faktor-faktor di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi pendorong utama seseorang mengerjakannya seperti status jabatan ataupun kompensasi.

B. Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang umumnya digunakan pada sebuah penelitian dan juga dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan organisasi oleh para praktisi di antaranya: Teori Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X dan Y McGregor, Teori Motivasi Berprestasi McClelland.

a) Teori Kebutuhan dari Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, bahwa kebutuhan tersebut terdiri dari Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Psikologi, dan Kebutuhan Spritual. Dalam teori ini kebutuhan di artikan sebagi kekuatan/tenaga (*energi*) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak berfungsi untuk kehidupan kekuatan dalam memotivasi kegiatan, sampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan baru yang mungkin saja sama dengan sebelumnya (Tahir, 2014). Untuk lebih jelasnya, teori kebutuhan Maslow dijelaskan pada gambar 3:



Gambar 3 : hirarki kebutuhan Maslow

Luthan (2006) menjelaskan kelima tingkat hierarki teori ini diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini merupakan hierarki kebutuhan manusia paling dasar, dalam hierarki

ini umumnya berhubungan dengan kebutuhan primer seperti lapar, haus, perumahan dan seks.

- 2) Kebutuhan keamanan. Apabila kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi maka muncul kebutuhan kedua yaitu kebutuhan rasa aman. Tingkat kebutuhan yang kedua ini ditekankan pada rasa aman emosi dan fisik seperti perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan dan jaminan akan hari tuanya.
- 3) Kebutuhan sosial atau sering disebut kebutuhan cinta. Saat kebutuhan pertama dan kedua telah terpenuhi maka muncul kebutuhan sosial seperti kebutuhan persahabatan, berinteraksi, rekreasi. Dalam organisasi terkait dengan kegiatan yang dilakukan bersama tim seperti kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, acara pertemuan keluarga
- 4) Kebutuhan penghargaan. Tingkat penghargaan ini mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi, kebutuhan akan kekuasaan, prestasi, pengakuan, perhatian dan status dapat dianggap sebagai bagian dari tingkat ini, termasuk penghargaan diri dan penghargaan pada orang lain. Dalam organisasi terkait dengan kegiatan penghargaan atas prestasi kerja, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri. Tingkat ini adalah puncak dari semua kebutuhan manusia. Orang yang sudah memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

b) Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja (Tahir, 2014). Kedua faktor tersebut adalah:

- 1) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.
- 2) Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*hygiene factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi diperusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

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

c). Teori X dan Y Mc Gregor

Suryani dan FoEh (2018) menjelaskan bahwa McGregor adalah orang pertama yang mencetuskan teori ini yang mengemukakan pandangan nyata tentang manusia yaitu pandangan negatif dan pandangan positif. Dikenal dengan dua

model teori yang menjelaskan motivasi karyawan bekerja masuk dalam 2 kategori disebut sebagai teori X (negatif) dan teori Y (positif).

Teori X menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindari dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Robbin (2012) menyebutkan empat asumsi yang dimiliki dalam teori ini adalah bahwa:

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya;
- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan dan diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan;
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin;
- 4) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi. Oleh karena itu, terhadap karyawan jenis ini para manajer dapat memberikan pengawasan yang ketat, tugas-tugas yang jelas, dan menetapkan imbalan atau hukuman, dan juga diancam serta

d). Teori Prestasi (*Achievement*) dari Mc Clelland

Teori ini mengklasifikasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam

bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan (Tahir, 2014)

Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan pencapaian, kekuatan dan hubungan, hal tersebut didefinisikan sebagai berikut (Robbin, 2012):

- 1) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*); dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*); kebutuhan untuk membuat individu-individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*); keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Ketiga jenis kebutuhan tersebut ditemukan saling berhubungan, karyawan memiliki semua kebutuhan tersebut dengan kadar yang berbeda-beda.

C. Soal latihan

1. Sebutkan pengertian motivasi.
2. Sebutkan teori-teori motivasi
3. Sebutkan jenjang kebutuhan dari teori Maslow
4. Jelaskan perbedaan teori X dan Y dari McGregor
5. Jelaskan maksud dan focus dari teori prestasi Mc Clelland

D. Referensi

Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi Edisi 10*, Yogyakarta, Penerbit Andi,

Buku Ajar Perilaku Organisasi

- Nawawi, Hadari. H, Prof, Dr, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Ni Kadek Suryani dan John E.H.J. FoEh, 2018, *Kinerja Organisasi*, Yogyakarta: Deepublish Publisher
- Ratmawati Dwi & Nurri Herachwati, 2007, *Perilaku Organisasi*, Cetakan ketiga, Universitas Terbuka.
- Robbin, Stephen P, 2012, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba Raya,
- Sunyoto, Danang, 2012, *Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (praktik penelitian)*, Jagakarsa, Buku Seru
- Tahir, Arifin, 2014, *Buku Ajar Perilaku Organisasi, Ed.1, Cet. 1--* Yogyakarta: Deepublish
- Wayan Gede Supartha dan Desak ketut Sintaasih, 2017, *Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Alikasi penelitian*, CV Setia Bakti, Denpasar Bali

BAB V

STRES DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

5.1. Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang stres dan konflik dalam organisasi. Pada bagian ini dibahas tentang pengertian stress, faktor penyebab stres, pengertian konflik dan jenis-jenis konflik yang dapat terjadi dalam organisasi.

5.2. Relevansi :

Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami tentang stres dan konflik yang terjadi dalam organisasi. Bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui stres dan konflik dalam mempelajari perilaku organisasi

5.3. Kompetensi Dasar :

Mahasiswa mampu menjelaskan tentang pengertian stress, faktor penyebab stres, pengertian konflik dan jenis-jenis konflik.

A. Pengertian Stres

Tingginya tuntutan pekerjaan, kompleksnya alur kerja, dan semakin tingginya tujuan organisasi menuntut setiap karyawan harus bekerja dengan cepat, fokus dan maksimal (Suryani dan Yoga, 2018). Tekanan kerja disini menjadi sisi yang terus di hadapi oleh para karyawan, dimana tekanan kerja yang tinggi akan dapat mengakibatkan mereka mengalami stres disamping memunculkan konflik diantara mereka. Hal ini menjadi masalah serius saat ini yang dihadapi organisasi dalam menghadapi persaingan global.

Stres merupakan salah satu bidang perhatian utama saat ini dalam organisasi apapun dan dapat dianggap sebagai sebuah akibat desakan berbagai permasalahan yang dihadapi manusia yang ada di dalam organisasi. Griffin dan Moorhead (2014) menyebutkan bahwa stress merupakan sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan, atau tuntutan sesuai dengan harapan dan hasil yang ingin dicapai dalam kondisi penting dan tidak menentu. Stres merupakan rangsangan yang berasal dari luar individu baik secara fisik maupun psikologis, dimana individu tersebut merespon rangsangan tersebut dengan berbagai cara. Individu tersebut akan mengalami stres apabila rangsangan tersebut melebihi dari kapasitas yang dimilikinya yang menyebabkan individu tersebut stres.

Difinisi stress kerja banyak diberikan oleh para ahli, Rivai Veithzal (2004) menyebutkan stres kerja merupakan sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan terhadap lingkungannya. Artinya stres terjadi akibat di picu oleh

ketidaknyamanan diri oleh hal-hal di sekitarnya yang mempengaruhi kestabilan emosi mereka. Menurut Siagian (20-11) stres dimanifestasikan ketika orang berhadapan dengan begitu banyak tekanan yang menyebabkan pola perilaku normal mereka menjadi terpengaruh. Dengan kata lain stres umumnya terjadi karena adanya kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Pada dasarnya stres tidak selalu berdampak buruk bagi mereka. Walaupun stres sering disebut dalam konteks negatif, stres juga memiliki nilai-nilai positif terutama pada saat stres tersebut menawarkan suatu perolehan yang memiliki potensi. Mada Sutapa (2007) menyebutkan stres dalam organisasi tidak selamanya membahayakan kehidupan organisasi, sepanjang stres yang muncul hanya akan berada pada tingkat yang rendah atau moderat. Alasannya adalah karena stres pada tingkat tertentu memang diperlukan karena dapat bersifat fungsional yang berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja anggota organisasi. Tetapi stres harus segera dikurangi atau dihentikan apabila gejala yang timbul akan berakibat pada stres yang berkepanjangan atau berat yang akan bersifat disfungsional dan menurunkan kinerja yang pada akhirnya akan menimbulkan stres pada tataran organisasional yang akan membahayakan kelangsungan hidup organisasi. Manajemen harus mengambil langkah-langkah untuk menghilangkan atau mengurangi jumlah dan intensitas stres dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi.

Namun yang penting untuk diingat adalah bahwa tidak semua stres bersifat disfungsional. Perlu diketahui bahwa stres tidak akan bisa total dihilangkan dari kehidupan seseorang,

baik dalam dunia kerja maupun tidak. Akan tetapi kita hanya bisa mengurangi bagian dari stres yang bersifat disfungsi saja. Dalam berorganisasi setiap usaha untuk mengurangi tingkat stres harus dimulai dari penyeleksian pekerjaan. Suatu tinjauan pekerjaan secara objektif yang dilakukan selama proses seleksi akan memperkecil kadar stres. Merancang ulang pekerjaan juga merupakan suatu cara mengurangi stress (Supartha dan Sintaasih, 2017).

B. Faktor-faktor Penyebab Stres

Dalam kaitannya dengan pekerjaan dalam organisasi, menurut Leka *et al.*, (2003), karyawan yang mengalami stres banyak disebabkan oleh faktor-faktor antara lain:

- 1) Jenis pekerjaan seperti tugas yang monoton, kurang tantangan, kurangnya variasi, tugas yang tidak menyenangkan
- 2) Beban kerja dan kecepatan kerja seperti terlalu sedikit waktu untuk dilakukan, pekerjaan di bawah tekanan waktu, jadwal kerja yang ketat dan tidak fleksibel, jam kerja tak terduga, jadwal shift yang dirancang buruk
- 3) Partisipasi dan control seperti kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan, kurangnya kontrol (misalnya, atas metode kerja, bekerja dengan kecepatan tinggi).
- 4) Pengembangan karier, status dan kompensasi seperti keamanan pekerjaan, kurangnya prospek promosi, skema pembayaran yang lemah, besaran pembayaran yang minim, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, hubungan interpersonal,

- 5) Hubungan kerja seperti hubungan yang buruk dengan rekan kerja, penindasan, pelecehan, dan kekerasan, tidak ada prosedur kerja
- 6) Budaya organisasi seperti komunikasi yang buruk, sistem kepemimpinan yang buruk, kurangnya kejelasan tentang tujuan organisasi,
- 7) Masalah pribadi seperti konflik tuntutan pekerjaan dan rumah, kurangnya dukungan di tempat kerja, kurangnya dukungan untuk masalah pekerjaan di rumah.

Terjadinya stres kerja juga dapat dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya, contohnya apabila kemampuan seseorang baru sampai angka 5 (lima) tetapi menghadapi pekerjaan yang menuntut kemampuan dengan angka 9 (sembilan), maka sangat mungkin sekali orang itu akan terkena stres kerja (Sasono Eko, 2004).

Selain mengetahui faktor penyebab stres, seseorang juga perlu mengetahui gejala dari stres itu sendiri untuk dapat segera ditanggulangi. Menurut Supartha dan Sinta asih (2017) gejala stres dapat digolongkan ke dalam 3 (tiga) katagori umum yaitu fisiologikal, psikologikal dan perilaku.

- 1) Fisiologikal. Gejala ini berhubungan atau adanya sangkut paut langsung terhadap fisiologis manajer meskipun hubungan antara gejala stress dengan fakta diagnosis fisiologikal tidaklah jelas.
- 2) Psikologikal. Gejala stress jenis ini diawali dengan gejala psikologikal yang dapat menimbulkan perubahan metabolisme tubuh. Tubuh akan memberikan reaksi atas stress yang dihadapi seperti sesak nafas, tekanan darah

meningkat, detak jantung menguat dan lainnya. Rasa tidak puas dengan pekerjaan merupakan efek yang paling jelas akan adanya stress.

- 3) Perilaku. Perubahan perilaku merupakan gejala pada tahapan ini. Karyawan yang memiliki stress akan diberikan gejala seperti gelisah, sering lupa, mengkonsumsi alcohol, tidak dapat tidur nyenyak dan lainnya.

C. Pengertian Konflik

Setiap manusia akan selalu memiliki persepsi ketidaksetaraan atau perbedaan sudut pandang terhadap sesuatu, sehingga perbedaan ini dapat menimbulkan konflik (Suryani, *et al*, 2014). Pengertian konflik menurut Sedarmayanti (2000) memberikan definisi konflik sebagai perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak yang saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (*goals*); nilai (*values*); pikiran (*cognition*); perasaan (*affect*); dan perilaku (*behavior*).

Pada intinya konflik kerja merupakan sebuah interaksi akibat pertentangan yang terjadi antara dua atau lebih pihak dalam lingkungan pekerjaan akibat perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seseorang dengan kenyataan yang dihadapi (Suryani dan Yoga, 2018). Oleh karenanya agar konflik dapat dikelola dengan benar seharusnya orang-orang yang terlibat dalam organisasi mengetahui penyebab dari terjadinya konflik. Disaat konflik sudah terjadi, maka manajemen hendaknya semakin peka untuk segera menangani dan mencari jalan keluar.

Perlu disadari bahwa konflik dalam organisasi tidak selalu berdampak negatif, namun ada kalanya konflik juga dapat pula berdampak positif yang dapat dipandang sebagai

peluang untuk pertumbuhan organisasi dan bahkan penguatan hubungan antar tim kerja atau individu didalamnya. Beberapa jenis atau tingkatan konflik mungkin terbukti bermanfaat apabila digunakan sebagai sarana untuk mendorong kemajuan organisasi pada tahapan perubahan atau inovasi. Sehingga perlu menjadi perhatian anggota organisasi bahwa peran konflik menjadi positif atau negatif adalah tergantung dari bagaimana kita mengelola dan menegosiasikan tantangan dan rintangan yang dihadapi, mempengaruhi, memperkuat, atau berdampak terhadap konflik yang dihadapi tersebut.

McShane dan Glinow (2008) menyebutkan ada beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh organisasi agar konflik yang terjadi dapat diolah menjadi positif. Metode yang dapat digunakan untuk menciptakan konflik kearah yang fungsional melalui menciptakan persaingan, mengubah struktur organisasi dan mengadakan tenaga ahli dari luar.

- a) Menciptakan persaingan dapat dilakukan dengan menawarkan imbalan kepada individu atau kelompok yang mencapai prestasi terbaik. Kompensasi baik finansial maupun non-finansial dapat digunakan sebagai motivasi untuk peningkatan prestasi mereka. Hal ini juga bermanfaat untuk menjaga adanya persaingan yang sehat yang dapat memberikan sumbangan terhadap konflik yang bersifat fungsional
- b) Mengubah struktur organisasi. Struktur yang panjang dengan kelompok yang besar berpotensi menimbulkan konflik. Umumnya tingkat konflik akan menurun jika kelompok lebih kecil. Dengan merancang struktur organisasi besar ke dalam kelompok-kelompok kecil dapat

menciptakan situasi yang lebih kondusif bagi konflik sepanjang masing-masing kelompok bersaing sehat dalam meningkatkan prestasi mereka.

- c) Mendatangkan ahli dari luar. Ahli dari luar dapat mendatangkan suasana baru dengan pandangan baru yang akan membawa konflik bersifat fungsional. Kebijakan promosi dari dalam dianggap kurang memberikan gagasan baru dan cenderung mengikuti pola dari atasan mereka terdahulu.

D. Jenis-jenis Konflik

Ahdiyana (2011) menjelaskan bahwa jenis-jenis konflik yang terjadi dalam organisasi dalam batas-batas tertentu diperlukan dalam rangka kemajuan dan perkembangan organisasi. Pandangan negatif masyarakat tentang konflik disebabkan konflik yang muncul di permukaan sering merupakan konflik yang bersifat destruktif. Dalam organisasi terdapat dua jenis konflik:

1) Konflik fungsional.

Konflik ini berkaitan dengan pertentangan antar kelompok dan bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Menurut Cherrington (1989), dari hasil penelitian tentang proses pengambilan keputusan kelompok, diperoleh kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik. Konflik fungsional dapat mengarahkan pada penemuan cara lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan sehingga organisasi dapat berkembang.

2) Konflik disfungsional

Konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Sebagian organisasi dapat mengelola konflik yang terjadi sehingga memiliki dampak fungsional. Namun ada organisasi yang mengalami konflik pada tingkat yang lebih besar dari yang diinginkan (fungsional), prestasi akan muncul jika konflik dapat dikurangi. Jika konflik yang terjadi tidak dapat ditangani dan mengarah kepada konflik disfungsional, maka akan menurunkan prestasi organisasi.

Lebih lanjut diuraikan bahwa dalam organisasi terdapat enam macam jenis konflik, yaitu:

- 1) Konflik dalam diri seseorang. Terjadi jika ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.
- 2) Konflik antar individu Terjadi karena perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.
- 3) Konflik antar anggota kelompok Kelompok dapat mengalami konflik substantif, yaitu terjadi karena perbedaan latar belakang keahlian, anggota suatu komite menghasilkan kesimpulan berbeda atas data yang sama. Atau konflik afektif, yaitu terjadi karena tanggapan emosional atas situasi tertentu.
- 4) Konflik antar kelompok Terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompok masing-masing.
- 5) Konflik intra organisasi Konflik ini meliputi empat macam konflik, yaitu:

- a. Konflik vertikal: terjadi antara manajer dan bawahan karena perbedaan cara penyelesaian tugas
 - b. Konflik horisontal: terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hirarki yang sama dalam organisasi
 - c. Konflik lini-staf: terjadi karena perbedaan tentang keterlibatan staf ahli dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
 - d. Konflik peran: terjadi karena seseorang memiliki peran yang saling bertentangan.
- 6) Konflik antar organisasi: Terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor.

Disamping itu, dalam praktek sehari-hari juga perlu mendapat perhatian karena konflik sering muncul akibat tiga hal yaitu konflik pekerjaan, konflik pribadi dan konflik prosedur. Konflik pekerjaan muncul karena perbedaan tujuan kerja, beban kerja yang tidak seimbang maupun ketidakjelasan perintah atas pekerjaan yang dilakukan, hal ini akan berlanjut dengan terjadinya konflik antar pribadi. Konflik antar pribadi terjadi karena adanya ketidaksamaan pencapaian tujuan dari pekerjaan yang diberikan. Sementara konflik prosedur akan muncul tatkala adanya ketidaksetujuan seseorang atas prosedur yang ditetapkan oleh manajemen, prosedur baru yang tidak disosialisasikan juga dapat memunculkan konflik dalam organisasi (Henry, 2009).

Menurut McShane dan Glinow (2008) memberikan pembagian konflik menjadi enam jenis yang dapat dihadapi

dalam pengelolaan sebuah organisasi, yaitu konflik dalam diri sendiri, konflik antar individu, konflik antar golongan kelompok, konflik antar kelompok, konflik intra organisasi dan konflik antar organisasi.

- a) Konflik dalam diri sendiri. Konflik ini sering terjadi dan di hadapi individu dalam pemenuhan pekerjaan mereka seperti tuntutan pekerjaan yang menjadi prioritas, ke-bimbangan diri dalam menentukan pilihan tugas ataupun terjadi karena proses internal dalam dirinya yang saling bertentangan.
- b) Konflik antar individu. Konflik ini sering muncul diantara para anggota dalam organisasi seperti adanya perbedaan dalam menghadapi isu tertentu, perbedaan dalam memberikan masukan atau tindakan dimana hasil keputusan bersama sangat menentukan
- c) Konflik antar golongan kelompok. Konflik antar kelompok ini dapat dialami dalam bentuk konflik afektif dan konflik substantif. Konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional kelompok pada suatu situasi tertentu. Sedangkan konflik substantif terjadi disebabkan karena latar belakang keahlian yang berbeda dalam kelompok.
- d) Konflik antar kelompok. Konflik ini terjadi saat setiap kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompok masing-masing. Contoh konflik ini misalnya salah satu divisi mengejar tujuan divisi mereka dan berbeda tujuan dengan divisi lain yang ada dalam organisasi.
- e) Konflik intra organisasi. Konflik ini dapat terjadi dalam bentuk vertikal (konflik dari lini atas ke bawah seperti konflik antara manajer dengan staff mereka), bentuk

horizontal (konflik dengan lini ke samping, seperti konflik antar department atau divisi), bentuk lini-staff (konflik terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staff ahli dalam proses pengambilan keputusan), bentuk konflik peran (konflik terjadi karena seseorang memiliki peran ganda dalam organisasi yang saling bertentangan).

- f) Konflik antar organisasi. Konflik ini terjadi karena adanya hubungan organisasi dengan pihak luar seperti dengan pemasok, lembaga keuangan, organisasi masyarakat ataupun organisasi pihak ketiga

E. Soal latihan

1. Sebutkan pengertian stres
2. Sebutkan pengertian konflik
3. Sebutkan faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres dalam organisasi
4. Sebutkan jenis-jenis konflik yang terjadi dalam organisasi
5. Jelaskan mengapa kita perlu mengetahui tentang stres dan konflik dalam mempelajari perilaku organisasi

F. Referensi

- Ahdiyana, Marita, 2011, *Diktat Prilaku Organisasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta
- Mada Sutapa, 2007, *Stres dan Konflik Dalam Organisasi*, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, No. 01/Th III/April/2007, hal : 71 – 77
- McShane Steven L dan Mary Ann Von Glinow, 2008,

- Organizational Behavior, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition. New York.
- Ni Kadek Suryani dan Gede Agus Dian Maha Yoga, 2018, Konflik dan Stres Kerja dalam Organisasi, *Jurnal Widya Manajemen Vol. 1, No. 1, November 2018*
- Ni Kadek Suryani, Wayan Gde Sarmawa, Made Wardana, 2014, Work Family Conflict, Job Stress and Job Performance (Case Study Spa Employee In Bali), *European Journal of Business and Management (EJBM), Vol.6, No.32, 2014, pp : 189 – 195*
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Sasono, Eko, 2004, *Mengelola Stres Kerja*, Semarang, Universitas Pandanaran
- Sondang P Siagian, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Stavroula Leka, Amanda Griffiths dan Tom Cox, 2003, Work Organization & Stress, Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representative, *Health Series No. 3, Institute of Work, Health & Organization, University of Nottingham Science and Technology Park, University Boulevard United Kingdom, pp : 6 – 7*
- Ongori Henry, 2009, Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance, *Research Journal of Business Management 2 (1), hal : 16 – 24*
- Wayan Gede Supartha dan Desak ketut Sintaasih, 2017, *Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Aplikasi penelitian*, CV Setia Bakti, Denpasar Bali

BAB VI

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

6.1. Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum kepemimpinan dalam organisasi. Pokok bahasannya menyangkut pengertian kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, jenis-jenis kepemimpinan dalam organisasi

6.2. Relevansi :

Pada bagian ini dibahas tentang pengertian kepemimpinan, dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian kepemimpinan bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya kepemimpinan dalam mempelajari perilaku organisasi

6.3. Kompetensi dasar :

Mahasiswa mampu menjelaskan kepemimpinan, teori dan jenis-jenisnya

A. Pengertian kepemimpinan

Salah satu faktor penentu keberhasilan jalanya sebuah organisasi adalah faktor kepemimpinan atau *leadership*. Secara umum kepemimpinan sering disamakan dengan sikap yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain baik individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan atau ditetapkan. Sementara kepemimpinan dalam organisasi disebutkan sebagai sebuah proses dimana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Mullins, (2005) menyebutkan banyak definisi yang diberikan oleh para ahli tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya. Walaupun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang memengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin.

Disi lain, menurut Nawawi (2006) dalam bukunya Kepemimpinan yang Efektif mengemukakan pendapatnya tentang pengertian kepemimpinan. Menurutnya bahwa kepemimpinan dalam konteks struktural diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan me-

ngarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tanpa keikutsertaan anggota kelompoknya merumuskannya. Sedangkan dalam konteks non struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula. Pengertian kepemimpinan yang diberikan tersebut dilihat dari kepemimpinan dalam konteks struktural dan non struktural.

Menurut Friska (2004) kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Oleh karenanya kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan dalam wujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli, dapat disarikan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku seseorang atau kelompok untuk bertindak guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Apabila seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, hal itu disebut sebagai upaya kepemimpinan. Definisi manajer dan kepemimpinan tidaklah dapat disamakan. Kepemimpinan (*leadership*) adalah bagian tersendiri dari manajemen sementara manajer merupakan pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri yang berupa penciptaan, perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, komunikasi dan pengendalian (pengawasan). Kemampuan seorang manajer untuk memimpin secara efektif akan mempengaruhi kemampuannya untuk mengelola, tetapi seorang pemimpin hanya membutuhkan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang lain, dia tidak

perlu melaksanakan seluruh fungsi, seperti seorang manajer (Supartha dan Sintaasing, 2017).

Tanggung jawab seorang pemimpin dalam organisasi adalah mencapai hasil melalui orang lain, sehingga efektifitas keberhasilan mereka diukur oleh keluaran atau produktivitas kelompok yang mereka pimpin. Kepemimpinan dikatakan sangat efektif tatkala seorang manajer juga bisa bertindak sebagai seorang pemimpin (*leader*). Sedangkan kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang berhasil mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya (Badeni, 2014). Kepemimpinan yang dinamis dan efektif merupakan ciri utama yang membedakan keberhasilan sebuah organisasi dalam memimpin orang-orang yang ada didalamnya. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan apabila suatu organisasi ingin mencapai kesuksesan. Terlebih saat karyawan mereka ingin mendapatkan dorongan bagaimana mereka dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan organisasi, dan mereka membutuhkan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi.

B. Teori-Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori dalam kepemimpinan, Tahir (2014) menguraikan dikenal ada empat teori kepemimpinan yang sering digunakan yaitu teori sifat, teori perilaku, teori situasional dan teori atribusi.

1) Teori Sifat.

Teori ini memusatkan perhatian pada sifat- sifat dari pemimpin dan karakteristik-karakteristik individual yang membedakan pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang gagal. *Ralp Stogdill* mengidentifikasi enam klasifikasi dari sistem kepemimpinan, yaitu karakteristik fisik, latar belakang sosial, inteligensi, kepribadian, karakteristik hubungan tugas, dan karakteristik sosial. Teori ini menggunakan pendekatan perilaku dipusatkan pada efektivitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut

2) Teori Perilaku.

Teori ini memusatkan perhatian pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya (*style*) tertentu mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi pada karyawan (*employ orientation*). Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada memberikan motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling mempercayai dan saling menghormati diantara anggota kelompok.

3) Teori Situasional.

Teori ini menekankan pada cara yang efektif memimpin adalah tergantung pada situasi. Salah satu tugas manajer yang penting adalah mendiagnose dan menilai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinannya. Situasi yang perlu didiagnose oleh manajer meliputi empat bidang, karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, dan faktor-faktor organisasi.

4) Teori Keatribusian.

Menurut model ini, bahwa pemimpin pada dasarnya adalah pengolah informasi. Dengan demikian pemimpin akan mencari berbagai informasi tentang mengapa sesuatu itu terjadi, dan mencoba mencari penyebabnya yang akan dipergunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin

Friska (2004) menyebutkan terdapat tiga teori kepemimpinan yaitu teori genetis, teori sosial dan teori ekologis.

1) Teori Genetis.

Teori ini menyebutkan "*leaders are born and not made*". Bahwa penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin ada karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

2) Teori Sosial.

Teori ini menyebutkan "*Leaders are made and not born*". Berlawanan dengan teori genetis, penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat

menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

3) Teori Ekologis.

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

C. Jenis-jenis Kepemimpinan

Menurut Kadarusman (2012) kepemimpinan dibagi menjadi tiga, yaitu: *Self Leadership*; *Team Leadership*; dan *Organizational Leadership*.

- 1) *Self Leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup.
- 2) *Team Leadership* diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi.
- 3) *Organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas

bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Menurut Friska (2004), pada umumnya para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama, yaitu: tipe pemimpin otokratis, tipe pemimpin militeristik, tipe pemimpin paternalistik, tipe pemimpin karismatis dan tipe pemimpin demokratis

1) Tipe pemimpin otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut:

- Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar.
- Selalu bergantung pada kekuasaan formal
- Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (Approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

2) Tipe pemimpin militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristis tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristis. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- Dalam menggerakkan bawahan untuk yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.
- Dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.
- Sonang kepada formalitas yang berlebihan
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan
- Tidak mau menerima kritik dari bawahan
- Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

3) Tipe pemimpin paternalistis

Tipe kepemimpinan paternalistis, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat paternal atau kebapakan.

Pemimpin seperti ini menggunakan pengaruh yang sifat kebapaan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimentil. Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut:

- Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- Bersikap terlalu melindungi bawahan

- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Karena itu jarang dan pelimpahan wewenang.
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi.
- Sering menganggap dirinya maha tau

4) Tipe pemimpin karismatis

Karakteristik pemimpin yang karismatik sebagai berikut:

- Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya juga besar.
- Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu.
- Seolah-olah mempunyai kekuatan gaib.
- Karisma yang dimiliki tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.

5) Tipe pemimpin demokratis

Tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.

- Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
- Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

D. Soal latihan

1. Sebutkan pengertian dari kepemimpinan menurut para ahli
2. Sebutkan pengertian dari kepemimpinan menurut saudara
3. Sebutkan dan jelaskan tentang teori-teori kepemimpinan
4. Menurut Saudara, teori mana yang bagus diterapkan dalam sebuah organisasi
5. Sebutkan jenis-jenis kepemimpinan
6. Menurut Saudara, jenis kepemimpinan mana yang bagus diterapkan dalam sebuah organisasi

F. Referensi

Badeni, 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.

Cetakan Kedua. ISBN: 978-602-7825-87-1. Alfabeta, Bandung.

Kadarusman, D, 2012, *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter*

Kepemimpinan, Jakarta: Raih Asa Sukses.

Mullins, L. J, 2005, *Management and Organisational Behaviour*, England: Pearson Education Limited.

Friska, 2004, *Kepemimpinan dalam Organisasi, electronic-USU Repository, Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatra Utara*, pp: 1 – 12

Tahir, Arifin, 2014, *Buku Ajar Perilaku Organisasi, Ed.1, Cet. 1*-- Yogyakarta: Deepublish

Nawawi, Hadari. H, Prof, Dr, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta

BAB VII

BUDAYA ORGANISASI

Pendahuluan

7.1. Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang budaya organisasi .

7.2 Relevansi :

Pada bagian ini dibahas tentang pengertian budaya organisasi, dasar budaya organisasi, proses pembentukan budaya organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami budaya organisasi dalam mempelajari perilaku organisasi

7.3 Kompetensi dasar :

Mahasiswa mampu menjelaskan tentang budaya organisasi, pengertian, dasar dan proses pembentukannya.

A. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi selalu memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan lainnya. Karakteristik yang mereka miliki

umumnya digunakan sebagai pedoman dalam beroperasi atau bertindak laku bagi anggotanya sehingga digunakan sebagai pembeda dengan organisasi lainnya. Karakteristik yang dimiliki tersebut sering disebut dengan sebuah budaya atau budaya organisasi.

Pengertian budaya organisasi telah banyak diberikan oleh para ahli, menurut Mangkunegara (2005) mendefinisikan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal. Tahir (2014) menyebutkan budaya organisasi sebagai nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan telah menjadi perilaku para anggota di dalam mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

Supartha dan Sintaasih (2017) menyebutkan sebuah budaya merujuk kepada suatu sistem pengertian atau kebiasaan bersama yang dipengang oleh anggota-anggota dalam suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengamatan bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, harapannya untuk masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama.

Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah aturan atau norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain budaya organisasi ialah *common understanding* (kebersamaan pengertian) para anggotanya untuk berperilaku sama, baik di luar maupun di dalam organisasinya.

Selain memiliki implikasi terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi sering digunakan sebagai mekanisme kontrol yang efektif sebagai dasar karyawan berperilaku. Banyak organisasi yang menganggap budaya organisasi merupakan cara yang lebih kuat untuk mengendalikan dan mengelola perilaku karyawan dibandingkan dengan pemberlakuan peraturan organisasi. Seperti misalnya penciptaan budaya dalam pencapaian kepuasan pelanggan akan lebih cepat dicapai melalui penerapan budaya kerja dari pada membuat aturan kaku tertulis untuk mencapainya.

Disamping hal tersebut, fungsi budaya dalam organisasi meliputi banyak hal diantaranya a) memiliki peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, b) budaya menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, c) budaya mempermudah penentuan komitmen hingga mencapai batas yang lebih luas melebihi batas keterarikan individu, d) budaya mendorong stabilitas sistem ekonomi dan e) budaya sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan (Supartha dan Sinta asih, 2017)

B. Dasar Budaya Organisasi

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. keduanya memainkan peran penting dalam mempengaruhi etika berperilaku. Menurut Tahir Arifin (2014) nilai ialah sesuatu yang paling penting, di prioritaskan, dan di perjuangkan untuk di realisasikan. Nilai budaya adalah nilai yang di budayakan, artinya nilai yang di gunakan oleh suatu organisasi dalam jangka relatif lama sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasi dalam berperilaku masalah.

Selanjutnya disebutkan yang termasuk nilai yang dibudayakan ialah keyakinan dan ideologi. Keyakinan (*beliefs*) ialah sesuatu yang di pandang benar atau salah, sedangkan ideologi ialah cita-cita yang harus di wujudkan. Nilai apa yang dibudayakan oleh suatu organisasi tergantung pada banyak faktor, seperti sejarah organisasi, kegagalan, dan kesuksesan, geografi, suku, ras, agama, turunan (*heritage*), dan lain-lain. Seperti manusia, organisasi juga punya nilai-nilai, tidak hanya satu atau beberapa nilai saja, melainkan banyak. Misalnya jam datang dan jam pulang kerja, penghormatan terhadap *superordinate* (atasan), upacara, upacara pada waktu berpapasan, cara bertelpon, syarat kenaikan pangkat/promosi, gaya bahasa, pakaian yang disandang, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian tersebut memperlihatkan bahwa apabila kita akan mengakses budaya yang digunakan oleh suatu organisasi, maka kita tanyakan sejauh mana nilai-nilai tertentu digunakan sebagai budaya.

Nilai-nilai yang diberlakukan dalam organisasi, oleh Kreitner dan Kinicki (2005) disebutkan memiliki lima komponen kunci yaitu: a) nilai adalah konsep kepercayaan b) mengenai perilaku yang dikehendaki, c) keadaan yang amat

penting, d) pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku dan e) urut dari yang relatif penting.

Dijelaskan pula bahwa nilai pendukung (*espoused values*) menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi. Umumnya dibentuk oleh pendiri perusahaan baru atau kecil oleh tim *top management* dalam sebuah perusahaan yang lebih besar. Nilai-nilai yang diperantarakan merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan. *Espoused values* dan *enacted values* bersifat penting karena dapat mempengaruhi sikap karyawan dan budaya organisasi.

C. Proses Pembentukan Budaya

Guna mengendalikan kedisiplinan pegawai agar mendapatkan hasil yang maksimal maka perlu dilakukan inovasi pengendalian kualitas pekerjaan melalui penciptaan perilaku budaya kerja yang baik dalam bekerja pada setiap melaksanakan aktifitas.

Meskipun budaya organisasi dapat berubah-ubah dan berkembang dengan cara yang berbeda-beda namun menurut Luthans (2006) prosesnya sering melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Seseorang secara sendiri (pendiri) memiliki sebuah ide untuk sebuah perusahaan baru.
- b) Kemudian pendiri membawa masuk satu atau lebih orang kunci lain dan menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama dengan pendiri.
- c) Kelompok inti pendiri ini mulai bertindak secara serasi untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara

pencarian dana, perolehan hak paten, inkorporasi, penempatan ruangan, pembangunan, dan seterusnya.

- d) Pada titik ini, orang lain dibawa masuk dalam organisasi dan sebuah sejarah yang diketahui umum mulai didokumentasikan

Pelaksanaan sebuah budaya pada akhirnya perlu penilaian yang akurat untuk mengetahui kualitas budaya itu sendiri yang dapat dilihat dari berbagai aspek. Menurut Robbins (2007), menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

- a) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
- b) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- c) Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d) Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e) Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f) Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

- g) Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- h) Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
- i) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
- j) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

D. Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi?
2. Mengapa organisasi perlu memiliki budaya?
3. Apa yang dimaksud dengan nilai sebagai dasar budaya organisasi?
4. Sebutkan proses pembentukan budaya!
5. Faktor apa saja yang perlu diperhatikan dalam menilai kualitas suatu budaya?

F. Referensi

- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2005, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi Edisi 10*, Yogyakarta, Penerbit Andi,
- Mangkunegara, Anwar, Prabu, 2005, *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung

Robbins, Stephen. P, 2007, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Prenallindo

Tahir, Arifin, 2014, *Buku Ajar Perilaku Organisasi, Ed.1, Cet. 1--* Yogyakarta: Deepublish

Wayan Gede Supartha dan Desak ketut Sintaasih, 2017, *Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Aplikasi penelitian*, CV Setia Bakti, Denpasar Bali



BAB VIII

NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

Pendahuluan

8.1. Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang nilai, sikap dan kepuasan kerja.

8.2. Relevansi :

Pada bagian ini dibahas tentang pengertian nilai dan norma, pengertian sikap dan kepuasan kerja. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian nilai, sikap dan kepuasan kerja. Bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui nilai, sikap dan kepuasan kerja dalam mempelajari perilaku organisasi

8.3. Kompetensi mahasiswa :

Mahasiswa mampu menjelaskan tentang nilai, sikap dan kepuasan kerja

A. Nilai dan Norma

Dalam kehidupan organisasi maupun kehidupan sosial dibutuhkan sebuah nilai yang digunakan sebagai panduan tentang suatu hal yang dianggap baik yang diinginkan, dicita-citakan, dan dianggap penting bagi kehidupan masyarakat. Nilai merupakan sesuatu yang abstrak, namun hal tersebut menjadi pedoman bagi kehidupan bermasyarakat baik dalam kelompok, keluarga, beragama maupun bernegara.

Menurut Robbins (2001) nilai merupakan suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan yang berlawanan. Sigit (2003) menyebutkan bahwa nilai adalah keyakinan yang bertahan lama mengenai sesuatu yang dianggap berharga (*worthwhile*), penting (*importance*), mempunyai arti (*meaningfull*), diinginkan (*desirable*), dan diprioritaskan (*preferable*).

Menurut Kattsof yang dikutip Maarif (Tahun?) mengartikan nilai dari beberapa aspek yaitu : pertama, nilai merupakan kualitas empiris yang tidak dapat didefinisikan, tetapi kita dapat mengalami dan memahami cara langsung kualitas yang terdapat dalam objek itu. Dengan demikian nilai tidak semata-mata subjektif, melainkan ada tolok ukur yang pasti terletak pada esensi objek itu. Kedua, nilai sebagai objek dari suatu kepentingan, yakni suatu objek yang berada dalam kenyataan maupun pikiran. Ketiga, nilai sebagai hasil dari pemberian nilai, nilai itu diciptakan oleh situasi kehidupan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan nilai adalah sesuatu yang menyangkut segala sesuatu baik atau yang buruk yang dipentingkan manusia sebagai abstraksi, pandangan, atau maksud dari berbagai pengalaman yang

dijadikan dasar untuk diikuti. Dengan kata lain setiap perbuatan manusia didorong oleh nilai-nilai atau patokan-patokan yang berlaku sosial yang diikuti dan dilaksanakan.

Menurut Ndraha (2003) mengemukakan bahwa nilai dibedakan atas nilai subyektif dan nilai obyektif. Menurutnya bahwa nilai subyektif adalah sesuatu yang oleh seseorang dianggap dapat memenuhi kebutuhannya pada suatu waktu dan oleh karena itu ia (seseorang tadi) berkepentingan atasnya (sesuatu itu), disebut bernilai atau mengandung nilai bagi orang yang bersangkutan. Oleh karena itu ia dicari, diburu dan dikejar dengan menggunakan berbagai cara dan alat. Dalam hubungan itu, nilai dianggap subyektif dan ekstrinsik (*extrinsic*). Nilai ekstrinsik suatu barang berbeda menurut seseorang dibanding dengan orang lain. Nilai objektif adalah nilai dapat juga dipelajari sebagai sesuatu yang bersifat objektif. Segala sesuatu yang ada mengandung nilai, jika bagi seseorang tidak, mungkin bagi orang lain. Berdasarkan anggapan ini, seolah-olah ada sebuah *bag of virtues*, kantong berisi nilai yang siap ditransfer kepada orang-orang. Menurut pendekatan ini, nilai dianggap intrinsik (*intrinsic*).

Norma adalah nilai, tetapi nilai belum tentu berbentuk norma. Norma adalah nilai secara umum diterima oleh suatu masyarakat, perkumpulan orang atau organisasi dan dijadikan pedoman bagi masyarakatnya. Nilai yang sudah menjadi norma mengandung janji hadiah dan ancaman-/sanksi. Orang berperilaku sesuai dengan norma menerima hadiah berupa diterima oleh masyarakatnya, diberi pujian, dan rasa kepuasan, sedangkan mereka yang melanggar dicaci maki atau dikenakan hukuman (Tahir, 2014).

Nilai dan norma memegang peranan yang sangat penting dalam kehidupan sosial. Suatu masyarakat atau setiap

orang menjalankan suatu norma demi mewujudkan nilai yang dicita-citakannya. Dalam prosesnya, pelanggaran terhadap norma mendatangkan sanksi tertentu. Itulah sebabnya, untuk mencegah terjadinya pelanggaran, setiap masyarakat memiliki sistem atau mekanisme kontrolnya sendiri, yang sering disebut kontrol sosial. Agen-agen kontrol sosial itu di antaranya: polisi, lembaga peradilan, lembaga keagamaan, masyarakat, kelompok sosial.

B. Sikap

Kita pernah mendengar bahwasanya Indonesia sebagai negara berkembang terkenal akan masyarakatnya yang memiliki sikap ramah serta sopan dan juga santun. Sikap atau yang dikenal sebagai *attitude*, merupakan hal utama yang paling terlihat berbeda di setiap masing-masing individu ataupun negara. Apa itu sikap? Pengertian sikap menurut para ahli diberikan berbeda-beda namun semua arti sikap yang diberikan tersebut memiliki makna yang sangat luas dan tetap digunakan oleh banyak psikolog sosial.

Robbins (2007) menyebutkan sikap merupakan pernyataan penilaian, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan tentang suatu objek, orang, atau peristiwa. Sikap menggambarkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Ketika saya berkata "saya menyukai pekerjaan saya" ini berarti saya sedang mengekspresikan sikap saya tentang pekerjaan tersebut. Sigit (2003) mendefinisikan sikap sebagai tanggapan (*response*) yang mengandung komponen-komponen *kognitif* (pengetahuan), *afektif* (sejauhmana penilaiannya terhadap obyek) dan *konaktif* (kecenderungan untuk berbuat), yang dilakukan oleh seseorang terhadap sesuatu obyek atau stimulus dari

lingkungannya. Artinya seseorang dalam melakukan tindakannya atau memberikan tanggapan selalu mengandung keempat komponen *response*, *kognitif*, *afektif* dan *konaktif*.

Berdasarkan pengertian tersebut, sikap dapat disebutkan sebagai suatu reaksi atau respon berupa penilaian yang muncul dari seorang individu terhadap suatu objek. Sikap juga dapat dikatakan sebagai suatu perwujudan adanya kesadaran terhadap lingkungannya. Proses yang mengawali terbentuknya sikap adalah adanya objek disekitar individu memberikan stimulus yang kemudian mengenai alat indra individu, informasi yang ditangkap mengenai objek kemudian diproses di dalam otak dan memunculkan suatu reaksi. Penilaian yang muncul, positif atau negatif dipengaruhi oleh informasi sebelumnya, atau pengalaman pribadi individu.

Tahir (2014) menyebutkan terdapat lima karakteristik dari sikap yaitu 1) ada obyek, 2) mengarah, 3), berintensitas atau sederajat, 4) berstruktur, dan 5) dipelajari. Dikatakan ada *obyek*, karena ada sesuatu yang disikapi. Tidak ada sikap tanpa obyek Dikatakan *mengarah* karena setiap obyek ada arahnya. Jadi sikap mengarah kepada obyek yang disikapi. Dikatakan *berintensitas* atau berderajat karena dalam sikap ditanyakan sejauhmana atau seberapa tinggi rendah sikapnya. Dikatakan *berstruktur*, karena dalam sikap itu ada komponen- komponen yang secara intern terbentuk dengan sendirinya, yaitu komponen kognitif, afektif yang saling menjalin. Pembentukan sikap seorang individu juga dipengaruhi oleh berbagai hal melalui adanya interaksi dengan sekitarnya melalui proses yang kompleks. Gerungan (2004) menguraikan faktor - faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap seorang individu berasal dari faktor internal dan eksternal.

Faktor internal pembentuk sikap adalah pemilihan terhadap objek yang akan disikapi oleh individu, tidak semua objek yang ada disekitarnya itu disikapi. Objek yang disikapi secara mendalam adalah objek yang sudah melekat dalam diri individu. Individu Sebelumnya sudah mendapatkan informasi dan pengalaman mengenai objek, atau objek tersebut merupakan sesuatu yang dibutuhkan, diinginkan atau disenangi oleh individu kemudian hal tersebut dapat menentukan sikap yang muncul, positif maupun *negative*.

Faktor eksternal mencakup dua pokok yang membentuk sikap manusia, yaitu: 1) Interaksi kelompok, pada saat individu berada dalam suatu kelompok pasti akan terjadi interaksi. Masing-masing individu dalam kelompok tersebut mempunyai karakteristik perilaku. Berbagai perbedaan tersebut kemudian memberikan informasi, atau keteladanan yang diikuti sehingga membentuk sikap. 2) Komunikasi, melalui komunikasi akan memberikan informasi. Informasi dapat memberikan sugesti, motivasi dan kepercayaan. Informasi yang cenderung diarahkan negatif akan membentuk sikap yang negatif, sedangkan informasi yang memotivasi dan menyenangkan akan menimbulkan perubahan atau pembentukan sikap positif.

C. Kepuasan kerja

Fenomena rendahnya kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang perlu mendapat perhatian serius organisasi yang banyak diyakini sebagai penyebab rusaknya kondisi dalam suatu organisasi. Organisasi dalam pencapaian tujuannya dituntut untuk terus menjaga kepuasan kerja karyawan mereka guna peningkatan produktifitas dan kinerja mereka.

Konsep kepuasan kerja sudah digunakan sejak dulu oleh para ahli manajemen sumber daya manusia ataupun dalam kajian perilaku organisasi. Berbagai definisi pun diberikan dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun dari definisi tersebut memiliki makna yang sama, yaitu bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Siagian (2000) kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurutnya konsep kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam sehingga dalam menganalisis tentang kepuasan kerja banyak faktor yang perlu mendapat perhatian yang serius. Robbins (2007) menyebutkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap individu secara total terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut Sypniewska (2014) kepuasan karyawan didefinisikan sebagai rasa nyaman bagi karyawan untuk bekerja sebagai hasil dari dukungan lingkungan kerja mereka. Kepuasan dialami karena kenyamanan oleh adanya faktor hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi, seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja, hubungan dengan pengawas, dan komunikasi yang dibuat dengan orang-orang di organisasi. Disisi lain, Ilham (2009) mengemukakan bahwa kepuasan karyawan adalah situasi yang dirasakan oleh karyawan dalam bentuk pengaruh positif atau negatif

pada perilaku mereka di tempat kerja. Ini berarti bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat berupa positif atau negatif, di mana perasaan tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam memproduksi atau melakukan tugas. Perilaku ini juga bisa dalam bentuk motivasi kerja dan semangat kerja mereka terhadap organisasi.

Ada beberapa definisi dari kepuasan kerja juga diberikan oleh para ahli yang menurut Anoraga dan Suyati (1998) dijelaskan seperti berikut:

- Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.
- Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan.
- Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.
- Kepuasan kerja pada dasarnya adalah *security feeling* (rasa aman) dan mempunyai segi-segi seperti segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial) dan segi sosial psikologi (kesempatan untuk maju, kesempatan mendapatkan penghargaan, dan lain-lain).

Tahir (2014) menjelaskan berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil yang dilakukannya, dan yang bersangkutan akan merasa

puas. Ini berarti bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup dalam arti bahwa sifat lingkungan seseorang diluar pekerjaan mempengaruhi perasaan didalam pekerjaan. Demikian juga halnya, karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang.

Berbagai faktor dipercaya sebagai penyebab dari tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. As'ad (2004) menyebutkan ada empat faktor utama sebagai pemicu tingkat kepuasan kerja yaitu:

- a) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketertarikan kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- b) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- c) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.
- d) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi berbagai faktor, salah satunya dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap peningkatan kompensasi mereka mengingat peningkatan kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka (Sarmawa dkk., 2015).

Aziiri Brikend (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh pada tiga faktor utama yaitu produktivitas karyawan, loyalitas kerja dan kehadiran. Ketiga faktor ini ditemukan dipengaruhi oleh kepuasan mereka di tempat kerja, tetapi masalah paling serius yang ditemukan adalah faktor kehadiran. Oleh karena itu peran manajer sangat penting dalam memperhatikan kepuasan karyawan mereka, manajer harus menemukan cara untuk meningkatkan kepuasan karyawan untuk mengurangi ketidakhadiran, yang berarti bahwa semakin banyak kepuasan yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan mereka bekerja.

D. Soal latihan

1. Sebutkan penertian nilai dan norma
2. Jelaskan perbedaan nilai dan norma
3. Jelaskan tentang perbedaan nilai obyektif dan nilai subyektif
4. Sebutkan pengertian tentang sikap
5. Sebutkan karakteristik dari sikap
6. Sebutkan pengertian kepuasan kerja
7. Sebutkan faktor-faktor pemicu kepuasan kerja karyawan
8. Mengapa kita penting mempelajari tentang nilai, norma, sikap dan kepuasan kerja

E. Referensi

- Anoraga, Panji dan Sri Suyati, 1998, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta : Pustaka Jaya
- As'ad, Moh, 2004, *Psikologi Industri: Seri ilmu Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Penerbit Liberty

- Tahir, Arifin, 2014, *Buku Ajar Perilaku Organisasi, Ed.1, Cet. 1--* Yogyakarta: Deepublish
- Syamsul Maarif, 2007, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Gerungan, W. A. 2004. *Psikologi Sosial*, Bandung: PT Refika Aditama
- Robbins, Stephen. P, 2001, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : PT Prenhallindo
- Siagian, Sondang, 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Sigit, Soehardi, 2003, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
- Ndraha, Taliziduhu, 2003, *Budaya Oraganisasi*, Jakarta : Penerbit Rineka Cipt
- Sarmawa, Suryani, dan Riana, 2015, Commitment and Competency as an Organizational Citizenship Behavior Predictor and Its Effects to the Performance (a study of Private Vocational High School in Klungkung Regency Bali Indonesia), *International Journal of Economics, Commerce and Management (IJEEM)*, Vol III Issue 1, pp : 1 – 13
- Barbara A. Sypniewska, 2014, Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction, *Contemporary Economics Vol. 8 Issue 1, 2014 pp : 57-72*
- Ilham Dahir Sheikh Mohamoud (2009). The role of work motivation on employee performance., Master's thesis. Universiti Utara Malaysia, Kedah

BAB IX

KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

9.1. Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum kekuasaan dan politik dalam organisasi

9.2. Relevansi :

Pada bagian ini dibahas tentang pengertian kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, kepemimpinan transparansi, Rekonstruksi Kepemimpinan transparansi. Pengertian kekuasaan, Sumber-sumber kekuasaan. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian kepemimpinan dan kekuasaan, bagian ini merupakan dasar untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui perilaku organisasi

9.3. Kompetensi Dasar :

Mahasiswa mampu menjelaskan kepemimpinan dan kekuasaan

A. Kekuasaan

Dalam setiap organisasi selalu ditemukan perilaku-prilaku kekuasaan dari orang-orang yang memiliki kuasa. Pada hakekatnya, kekuasaan merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi cara berpikir dan berperilaku orang lain sesuai dengan yang diinginkannya. Dengan memiliki kekuasaan maka seorang pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Ini berarti bahwa kekuasaan merupakan alat didalam proses kepemimpinan.

Istilah kekuasaan dalam literatur manajemen telah cukup banyak diberikan oleh para pakar, akan tetapi masih juga terjadi kekaburan tentang pengertiannya. Seringkali kekuasaan dipergunakan silih berganti dengan istilah-istilah lainnya seperti pengaruh (*influence*) dan otoritas (*authority*) (Tahir, 2014). Miriam Budiardjo (2003) menyebutkan kekuasaan merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku.

Dicontohkan oleh Greenberg dan Baron (2000) yang menyebutkan bahwa kekuasaan itu seperti "A memiliki kekuasaan atas B sehingga A dapat meminta B melakukan sesuatu yang tanpa kekuasaan A tersebut tidak akan dilakukan oleh B". Artinya disini seseorang yang memiliki kekuasaan memiliki kekuatan penuh untuk mempengaruhi seseorang sesuai dengan keinginannya atau dengan kata lain orang yang diperintah tersebut tidak akan melakukannya apabila yang memerintah tidak memiliki kuasa. Seperti yang disampaikan oleh Sigit (2003) bahwa kekuasaan atau *power* adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain itu mau tidak mau akan melakukan perintahnya.

Studi tentang kekuasaan dan pengaruhnya didalam sebuah organisasi penting untuk dipelajari dan dipahami oleh para pelaku usaha untuk mengetahui bagaimana organisasi melakukan aktivitasnya dari sisi kekuasaan yang ada didalamnya. Orang cenderung untuk mempengaruhi individu lain dan organisasi dalam setiap tindakan atau perilakunya dengan melakukan *social influence* dan tindakan (Greenberg dan Baron, 2000) sehingga sangat memungkinkan untuk melibatkan kekuasaan (*power*) dalam setiap interaksi dan hubungan sosial tersebut pada organisasinya.

Bentuk-bentuk kekuasaan ada berbagai macam, Boone dan Kurtz (seperti yang dikutip oleh Anoraga dan Suyati, (1998) menyebutkan bentuk kekuasaan ada enam yaitu : Kekuasaan Legitimasi (*legitimate power*), Kekuasaan Imbalan (*reward power*), Kekuasaan Paksaan (*coercive power*), Kekuasaan Ahli (*expert power*), Kekuasaan Referen (*Referent Power*), Kekuasaan Informasi (*Information Power*). Lebih lanjut dijelaskan:

- a) Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), merupakan kekuasaan yang berasal dari kedudukan seseorang dalam hirarki organisasi. Seseorang mampu mempengaruhi orang lain karena ia memiliki posisi atau jabatan tertentu dalam organisasi. Karena jabatan tersebutlah bawahannya patuh padanya.
- b) Kekuasaan imbalan (*reward power*), didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada orang lain dalam hal ini bawahan atau pengikut, dan mereka menganggap imbalan tersebut mempunyai nilai atau mereka membutuhkan imbalan tersebut.
- c) Paksaan (*coercive power*), merupakan kekuasaan atau kepatuhan terhadap orang lain karena mereka takut

akan hukuman yang dijatuhkan kepadanya. Kekuatan dari kekuasaan paksaan tergantung pada implikasi negatif dari hukuman tersebut dari apakah ada kemungkinan hukuman tersebut dapat dihindari atau tidak.

- d) Kekuasaan ahli (*expert power*), merupakan kekuasaan yang dimiliki seseorang karena ia memiliki kemampuan khusus, keahlian atau pengetahuan umum.
- e) Kekuasaan referen (*Referent Power*), kekuasaan yang bersumber dari sifat seseorang karena ia memiliki daya tarik tertentu atau karena kharisma.
- f) Kekuasaan informasi (*Information Power*), merupakan kekuasaan yang dimiliki seseorang karena ia memiliki informasi-informasi penting yang berhubungan dengan organisasi. (*receiver* atau *audience*), penafsiran (*decoding*), umpan balik (*feedback*), gangguan (*noise*)

Robin (2007) menyebutkan terdapat dua landasan kekuasaan yang dikenal dalam organisasi dan masyarakat yaitu landasan kekuasaan formal dan landasan kekuasaan pribadi. Lebih lanjut dijelaskan:

1) Kekuasaan formal, terdiri dari

a. Kekuasaan koersif

Landasan kekuasaan koersif (*coersive power*) adalah rasa takut. Kekuasaan koersif mengandalkan aplikasi, atau ancaman aplikasi, sangsi fisik yang menimbulkan rasa sakit, menimbulkan frustrasi melalui pembatasan gerak atau pengendalian paksa terhadap kebutuhan dasar fisiologi atau keamanan.

b. Kekuasaan imbalan

Kekuasaan imbalan (*reward power*), orang memenuhi keinginan atau arahan orang lain karena, dengan

berbuat demikian, ia akan mendapatkan manfaat positif; serta mendapatkan imbalan atau penghargaan yang dipandang. Imbalan bisa bersifat financial atau non-finansial.

c. Kekuasaan legitimasi

Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) adalah kekuasaan yang melambangkan kewenangan formal untuk mengendalikan dan memanfaatkan sumber-sumber daya organisasi misalnya posisi struktural. Secara spesifik kekuasaan ini mencakup penerimaan wewenang suatu jabatan oleh anggota-anggota dalam suatu organisasi.

2) Kekuasaan Pribadi

a. Kekuasaan karena keahlian

Kekuasaan karena Keahlian (*expert power*) adalah pengaruh yang diperoleh dari keahlian, ketrampilan khusus, pengetahuan. Keahlian telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling kuat karena dunia sudah semakin berorientasi pada teknologi.

b. Kekuasaan rujukan

Kekuasaan Rujukan (*reference power*) didasarkan pada identifikasi terhadap seseorang memiliki sumber daya atau sifat-sifat personal yang menyenangkan. Hal ini berkembang dari kekaguman terhadap orang lain dan hasrat untuk menjadi seperti orang lain. Karisma merupakan pengaruh yang cukup besar, walaupun tidak menduduki posisi kepemimpinan formal, mampu memanfaatkan pengaruhnya terhadap orang lain lantaran dinamisme karismatik, rasa digemari, dan efek emosional mereka.

Kekuasaan mana yang paling efektif? Dari semua landasan kekuasaan formal dan pribadi, yang paling menarik adalah penelitian secara cukup jelas menunjukkan bahwa sumber-sumber kekuasaan yang bersifat pribadi adalah yang paling efektif. Kekuasaan karena keahlian maupun rujukan secara positif berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap keahlian, komitmen keorganisasian mereka, dan kinerja, sedangkan kekuatan imbalan dan legitimasi tampak tidak terkait secara langsung hasil-hasil semacam ini.

B. Politik dalam Organisasi

Diskusi tentang kekuasaan tidak dapat dipisahkan atau biasanya identik dengan politik dimana politik merupakan sebuah kenyataan realitas hidup dalam sebuah organisasi. Politik sendiri diartikan sebagai upaya untuk ikut berperan serta dalam mengurus dan mengendalikan urusan dalam organisasi mengingat organisasi terbentuk dari individu dan kelompok dengan nilai, tujuan, dan kepentingan yang berbeda-beda. Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan politik organisasional sebagai penggunaan kekuasaan secara tidak resmi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi atau disebutkan sebagai serangkaian tindakan yang secara formal tidak diterima dalam suatu organisasi dengan cara mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan individu.

Robin (2007) menyebutkan ada dua faktor yang berkontribusi terhadap politik yaitu faktor individu dan faktor organisasi itu sendiri. Lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

1) Faktor individu.

Para peneliti telah mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian tertentu, kebutuhan, dan beberapa faktor lain yang

dapat dikaitkan dengan perilaku politik seseorang. Dalam hal sifat, ditemukan bahwa para karyawan yang mampu merefleksi diri secara baik (*high self-monitor*), memiliki pusat kendali (*locus of control*) internal, dan memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan punya kemungkinan lebih besar untuk terlibat dalam perilaku politik. Orang yang mampu merefleksi diri secara baik lebih sensitif terhadap berbagai tanda sosial, mampu menampilkan tingkat kecerdasan sosial, dan terampil dalam berperilaku politik daripada mereka yang kurang mampu merefleksi diri (*low self monitor*).

2) Faktor-faktor Organisasi.

Kegiatan politik kiranya lebih merupakan fungsi karakteristik organisasi ketimbang fungsi variable perbedaan individu. Bukti menunjukkan bahwa situasi dan budaya tertentu lah yang lebih mendukung politik. Selain itu, kultur yang terciptakan oleh tingkat kepercayaan yang rendah, ambiguitas peran, system evaluasi kinerja yang tidak jelas, system pengambilan keputusan, tekanan yang tinggi atas kinerja, dan manajer-manajer senior yang egois menciptakan lahan pembiakan yang subur bagi politisasi dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2005) menjelaskan faktor-faktor utama yang menyebabkan munculnya perilaku berpolitik adalah karena adanya ketidakpastian dalam organisasi, seperti tujuan tidak jelas, ukuran prestasi dan kinerja tidak terstandar, proses pembuatan keputusan tidak terdefinisi dengan baik, kompetisi antar individu dan kelompok tinggi, dan perubahan. Penyalahgunaan kekuasaan pada dunia politik yang kerap dilakukan oleh pelaku politik menimbulkan pandangan bahwa tujuan utama berpartisipasi politik

hanyalah untuk mendapatkan kekuasaan. Padahal, pada hakekatnya penggunaan kekuasaan dalam politik bertujuan untuk mengatur kepentingan semua orang yang ada dalam organisasi, bukan untuk kepentingan pribadi ataupun kelompok. Untuk itu, adanya pembatasan kekuasaan sangat diperlukan agar tumbuh kepercayaan anggota organisasi terhadap pemegang kekuasaan dan terciptanya keadilan serta kenyamanan dalam kehidupan organisasi.

C. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian tentang kekuasaan
2. Jelaskan pengertian tentang politik
3. Mengapa kita perlu mempelajari kekuasaan dan politik dalam organisasi
4. Sebutkan bentuk-bentuk dari kekuasaan
5. Sebutkan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap politik dalam organisasi
6. Apa yang dapat terjadi apabila terjadi penyalahgunaan kekuasaan dan politik dalam organisasi

D. Referensi

- Anoraga, Panji dan Sri Suyati, 1998, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta : Pustaka Jaya
- Robbins, Stephen. P, 2007, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Prenallindo
- Greenberg, J., dan Baron, R. A., 2000, *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice – Hall International, New Jersey
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2005, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Jakarta: Salemba Empat

Miriam Budiardjo, 2003, *Dasar-Dasar Ilmu Politik*, Jakarta:
Gramedia pustaka Utama

Sigit, Soehardi, 2003, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta :
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Tahir, Arifin, 2014, *Buku Ajar Perilaku Organisasi, Ed.1, Cet.
1--* Yogyakarta: Deepublish



BAB X

DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI



Pendahuluan

9.1. Deskripsi Singkat :

Pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang desain dan struktur organisasi

9.2. Relevansi :

Pada bagian ini dibahas tentang pengertian desain dan struktur organisasi, bentuk-bentuk organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengertian desain dan struktur organisasi untuk mengetahui perilaku organisasi

9.3. Kompetensi Dasar :

Mahasiswa mampu menjelaskan tentang sebuah desain dan struktur organisasi

A. Pengertian

Setiap jalannya organisasi selalu memiliki sebuah perencanaan yang dijadikan panduan dalam menjalankan usaha. Organisasi tanpa perencanaan tidak akan dapat membuat sebuah ketentuan tentang arah tujuan yang akan dicapainya. Tujuan organisasi inilah yang nantinya akan menentukan adanya sebuah struktur dalam organisasi yang memberikan gambaran mengenai tugas fungsi pekerjaan para anggotanya. Sehingga disini pentingnya membuat struktur organisasi sangat menentukan arah capaian tujuan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut. Artinya struktur organisasi disusun guna memperjelas fungsi-fungsi setiap bagian dan sifat hubungan antar bagian tersebut. Gambaran ini merupakan salah satu proses pengorganisasian sebagai fungsi dasar dalam manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan organisasi.

Struktur organisasi didefinisikan sebagai suatu gambar atau pola yang berisikan tentang keterhubungan antara berbagai komponen dan bagian-bagian yang ada di dalam organisasi (Zainoeddin, *et al*, 2006). Dalam struktur organisasi digambarkan dengan jelas tentang komposisi, jabatan dan penghubung antar posisi para anggotanya yang berfungsi untuk menjelaskan wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Menurut Hasibuan (2010) memberi definisi struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut struktur organisasi dapat diartikan sebagai sebuah gambaran atau kerangka kerja organisasi

yang berisikan keterhubungan setiap bagian yang ada di dalamnya dengan pembagian jelas atas alur tugas, tanggung jawab pekerjaan, pembagian kelompok kerja dan koordinasi kerja yang ada.

Pada umumnya sebagian orang menganggap struktur sama dengan desain organisasi. Zainoeddin, *et al*, (2006) menyebutkan sesungguhnya desain organisasi merupakan proses perkembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi struktur merupakan hasil dari proses sebuah desain. Proses desain merupakan suatu kegiatan yang bersifat kontinyu dan dirancang oleh seorang manajer. Menurut Mathis dan Jackson (2006), desain pekerjaan merujuk pada pengaturan tugas, kewajiban dan tanggung jawab menjadi sebuah unit kerja yang produktif. Desain pekerjaan menyampaikan isi dan pengaruh pekerjaan kepada karyawan. Pengidentifikasian komponen pekerjaan yang ada merupakan satu bagian integral dari rancangan pekerjaan.

Desain pekerjaan mengarah kepada kejelasan yang berisi rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, bagaimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan. Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa kerangka kerja organisasi tersebut disebut sebagai desain organisasi (*organizational design*) dan bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*).

Dalam pembuatan sebuah struktur organisasi tidak dapat menyimpang dari kegiatan kerja yang ada dan tujuan yang ingin dicapai. Zainoeddin, *et al*, (2006) menyebutkan adanya 5 bagian dasar organisasi yang dapat dipertimbangkan dalam pembuatan struktur organisasi meliputi

bagian operasional, bagian statejik, bagian lini tengah, bagian teknik dan bagian penunjang. Dalam penyusunan sebuah struktur organisasi beberapa hal tersebut akan membantu mempermudah menjelaskan setiap bagian kerja dan tanggungjawab masing-masing bagian, meliputi:

- a) *The Operating Core*. Yang termasuk disini adalah para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa
- b) *The Strategic Apex*. Yang termasuk di dalam bagian ini adalah manajer tingkat puncak (top management)
- c) *The Middle Line*. Yang termasuk di dalam bagian ini adalah para manajer yang menjembatani manajer tingkat atas dengan bagian operasional
- d) *The Technostructure*. Yang termasuk dalam bagian ini adalah mereka yang diserahi tugas untuk menganalisa dan bertanggung jawab terhadap bentuk standarisasi dalam organisasi.
- e) *The Support Staff*. Yang termasuk disini adalah orang-orang yang memberi jasa pendukung tidak langsung terhadap organisasi (orang-orang yang mengisi unit staff)

Supartha dan Sintaasih (2017) menyebutkan dalam penyusunan struktur organisasi hendaknya memperhatikan beberapa variabel-variabel kunci yang menentukan, meliputi : (a) strategi organisasi termasuk didalamnya tujuan-/sasaran yang ingin dicapai, (b) lingkungan yang melingkupinya, (c) teknologi yang digunakan dan (d) orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Disamping itu faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, latar belakang, derajat minat pada pekerjaan para karyawan, dan ketersediaan berbagai

alternatif di luar organisasi merupakan penentu-penentu penting struktur organisasi.

B. Bentuk-bentuk Struktur Organisasi

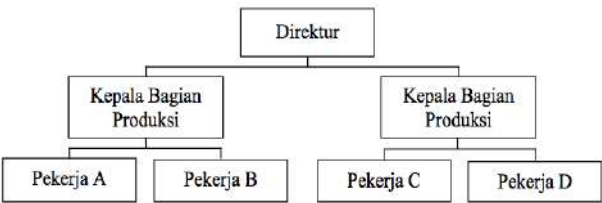
Struktur organisasi pada umumnya di desain dalam organisasi formal. Struktur organisasi formal disusun untuk membantu pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Organisasi formal harus memiliki tujuan atau sasaran supaya tahu bagaimana menjalankan organisasi untuk mencapainya dan menuangkannya ke dalam sebuah struktur (Supartha dan Sintaasih, 2017).

Bagi organisasi sebuah struktur dapat memberi gambaran alur perintah yang mengindikasi jabatan pekerjaan yang harus dipertanggungjawabkan oleh masing-masing karyawan. Oleh karenanya kejelasan penyusunan struktur organisasi sangat diperlukan dan bentuk dari struktur organisasi harus disesuaikan dengan tujuan strategik dari organisasi.

Bentuk struktur organisasi ada berbagai jenis. Menurut Hasibuan (2010) menyebutkan ada 5 jenis bentuk struktur organisasi yaitu bentuk organisasi lini, bentuk organisasi lini dan staff, bentuk organisasi fungsional, bentuk organisasi lini, staff dan fungsional, bentuk organisasi komite.

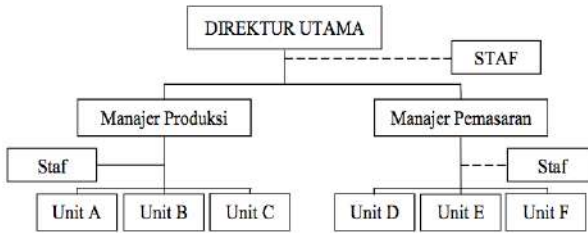
- a) Bentuk organisasi lini (*line organization*). Bentuk ini berupa garis wewenang, kekuasaan yang menghubungkan langsung vertikal dari atasan ke bawahan. Memiliki ciri : organisasi kecil dan sederhana, hubungan atasan dengan bawahan bersifat langsung melalui garis wewenang terpendek, pucuk pimpinan biasanya pemilik perusahaan (sumber kekuasaan), jumlah kar-

yawan sedikit dan saling mengenal, tingkat spesialisasinya belum tinggi, masing-masing kepala unit mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan yang ada didalam unitnya.



Gambar 4, Bentuk struktur organisasi lini

- b) Bentuk Organisasi Lini dan Staf (*Line and staff organization*). Asas kesatuan dalam bentuk organisasi ini memperlihatkan garis komando tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan dibawahnya. Pucuk pimpinan tetap sepenuhnya berhak menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan merealisasikan tujuan perusahaan. Dalam membantu kelancaran tugas pimpinan, ia mendapat bantuan dari para staf. Tugas para staf hanya memberikan bantuan, pemikiran saran-saran, data, informasi, dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keputusan dan kebijaksanaannya.



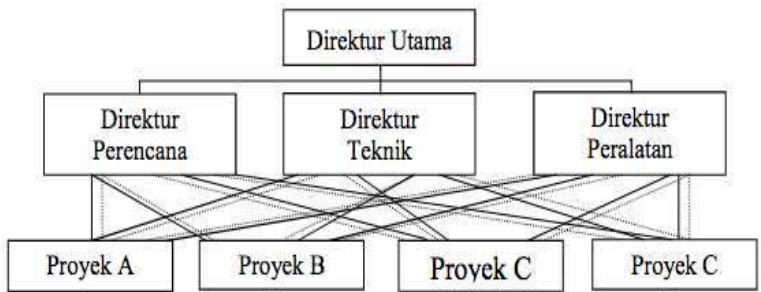
Keterangan :

Wewenang lini (*Line authority*) : _____

Wewenang staf (*Staff authority*) : - - - - -

Gambar 5. Bentuk Struktur Organisasi Lini dan Staf

- c). Bentuk Organisasi Fungsional. Bentuk ini memiliki ciri pada pembagian tugas diberikan secara tegas dan jelas serta dapat dibedakan dengan bagian lainnya. Bawahan akan menerima perintah dari beberapa orang atasan. Penempatan pejabat berdasarkan spesialisasinya. Koordinasi menyeluruh biasanya hanya diperlukan pada tingkat atas. Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu lini dan fungsional. Efisiensi dan produktifitas dapat ditingkatkan pada bentuk ini karena spesialisasi karyawan dapat dikembangkan dan dimanfaatkan secara optimal. Direktur utama terlihat memiliki tugas yang ringan karena para direkturnya adalah spesialis dibidangnya masing-masing.



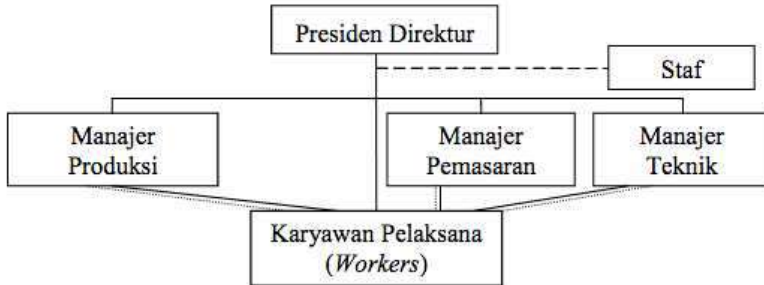
Keterangan :

Wewenang lini (*Line authority*) : _____

Wewenang staf (*Staff authority*) : - - - - -

Gambar 6. Bentuk Organisasi Fungsional

- e) Bentuk Organisasi Lini, Staff dan Fungsional. Bentuk ini merupakan kombinasi dari organisasi lini, lini dan staf, dan fungsional, biasanya diterapkan pada organisasi besar serta kompleks. Pada tingkat Dewan Komisaris (*board of director*) diterapkan tipe organisasi lini dan staf, sedangkan pada tingkat *middle manager* diterapkan tipe organisasi fungsional. Organisasi ini dilakukan dengan cara menggabungkan kebaikan dan menghilangkan kelemahan dari ketiga tipe organisasi tersebut.



Keterangan :

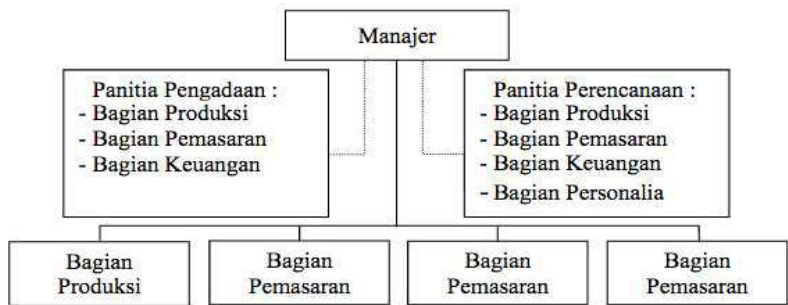
Wewenang lini (*Line authority*) : _____

Wewenang staf (*Staff authority*) : - - - - -

Wewenang fungsional (*Functional authority*) :

Gambar 7. Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

- f) Bentuk Organisasi Komite. Suatu organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite (panitia = *committees organization*) mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan "kolektif presidium/plural executive" dan komite ini bersifat manajerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal, komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang dibagikan secara khusus.



Keterangan :
Wewenang lini (*Line authority*) : _____
Wewenang fungsional (*Functional authority*) : _____

Gambar 8. Bentuk Organisasi Komite

C. Soal Latihan

1. Apakah pengertian tentang desain pekerjaan?
2. Apakah pengertian tentang struktur organisasi?
3. Mengapa sebuah organisasi perlu membuat struktur organisasi dan desain pekerjaan?
4. Sebutkan kelebihan dan kelemahan dari masing-masing bentuk struktur organisasi tersebut
5. Sebutkan jenis dan bentuk struktur organisasi

D. Referensi

Arnita Zainoeddin, Ritha F. Dalimunthe, Inneke Qamariah, 2006, Buku Ajar Perilaku Organisasi, Universitas Sumatera Utara

Hasibuan, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta; Bumi Aksara

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. Human Resource Management: Manajemen Sumber. Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Wayan Gede Supartha dan Desak ketut Sintaasih, 2017,
Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Ali-
kasi penelitian, CV Setia Bakti, Denpasar Bali



DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, Marita, 2011, *Diktat Prilaku Organisasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta
- Anoraga, Panji dan Sri Suyati, 1998, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta : Pustaka Jaya
- Arnita Zainoeddin, Ritha F. Dalimunthe, Inneke Qamariah, 2006, *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, Universitas Sumatera Utara
- As'ad, Moh, 2004, *Psikologi Industri: Seri ilmu Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Penerbit Liberty
- Badeni, 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Kedua. ISBN: 978-602-7825-87-1. Alfabeta, Bandung.
- Barbara A. Sypniewska, 2014, Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction, *Contemporary Economics Vol. 8 Issue 1, 2014 pp* : 57-72
- Friska, 2004, Kepemimpinan dalam Organisasi, *electronic-USU Repository, Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatra Utara, pp*: 1 – 12
- George, Jennifer M dan Gareth R. Jones. (2002), *Organizational Behavior*. 3th edition. NJ: Prentice Hall.
- Gerungan, W. A. 2004. *Psikologi Sosial*, Bandung: PT Refika Aditama

- Gitosudarmo, Indriyo, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE,
- Greenberg, J., dan Baron, R. A., 2000, *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice – Hall International, New Jersey
- Hasibuan, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; Bumi Aksara
- Ilham Dahir Sheikh Mohamoud (2009). The role of work motivation on employee performance., Master's thesis. Universiti Utara Malaysia, Kedah
- Joep Cornelissen, 2004, *Corporate Communications, Theory and Practice*, SAGE Publications Ltd London
- Kadarusman, D, 2012, *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*, Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2005, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi Edisi 10*, Yogyakarta, Penerbit Andi,
- Mada Sutapa, 2007, Stres dan Konflik Dalam Organisasi, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, No. 01/Th III/April/2007, hal : 71 – 77
- Mangkunegara, Anwar, Prabu, 2005, *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. Human Resource Management: Manajemen Sumber. Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- McShane Steven L dan Mary Ann Von Glinow, 2008, *Organizational Behavior*, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition. New York.

- Miriam Budiardjo, 2003, *Dasar-Dasar Ilmu Politik*, Jakarta: Gramedia pustaka Utama
- Mullins, L. J, 2005, *Management and Organisational Behaviour*, England: Pearson Education Limited.
- Nawawi, Hadari. H, Prof, Dr, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Ndraha, Taliziduhu, 2003, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Penerbit Rineka Cipt
- Ni Kadek Suryani dan Gede Agus Dian Maha Yoga, 2018, Konflik dan Stres Kerja dalam Organisasi, *Jurnal Widya Manajemen Vol. 1, No. 1, November 2018*
- Ni Kadek Suryani dan John E.H.J. FoEh, 2018, *Kinerja Organisasi*, Yogyakarta: Deepublish Publisher
- Ni Kadek Suryani, Wyan Gde Sarmawa, Made Wardana, 2014, Work Family Conflict, Job Stress and Job Performance (Case Study Spa Employee In Bali), *European Journal of Business and Management (EJBM)*, Vol.6, No.32, 2014, pp : 189 – 195
- Ongori Henry, 2009, Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance, *Research Journal of Business Management 2 (1)*, hal : 16 – 24
- Ratmawati Dwi & Nurri Herachwati, 2007, *Perilaku Organisasi*, Cetakan ketiga, Universitas Terbuka.
- Richard West dan Lynn H. Turner, 2010, *Introducing Communication Theory, Analysis and Application, Fourth Editions*, Published by McGraw-Hill, New York
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Robbin, Stephen P, 2012, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba Raya,

- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2013, Organizational Behavior. 15th Edition, Pearson Printice All. Person Education Limited. England.
- Robbins, Stephen. P, 2007, *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*, PT Prenallindo, Jakarta
- Robbins, Stephen. P, 2001, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : PT Prenallindo
- Sarmawa, Suryani, dan Riana, 2015, Commitment and Competency as an Organizational Citizenship Behavior Predictor and Its Effects to the Performance (a study of Private Vocational High School in Klungkung Regency Bali Indonesia), *International Journal of Economics, Commerce and Management (IJEEM)*, Vol III Issue 1, pp : 1 – 13
- Sasono, Eko, 2004, *Mengelola Stres Kerja*, Semarang, Universitas Pandanaran
- Siagian, Sondang, 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Sigit, Soehardi, 2003, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
- Sondang P Siagian, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Stavroula Leka, Amanda Griffiths dan Tom Cox, 2003, Work Organization & Stress, Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representative, *Health Series No. 3, Institute of Work, Health & Organization, University of Nottingham Science and Technology Park, University Boulevard United Kingdom*, pp : 6 – 7
- Sukarno, Edi, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktiks*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

- Sunyoto, Danang, 2012, *Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (praktik penelitian)*, Jagakarsa, Buku Seru
- Syamsul Maarif, 2007, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tahir, Arifin, 2014, *Buku Ajar Perilaku Organisasi, Ed.1, Cet. 1--* Yogyakarta: Deepublish,
- Thoha, Miftah, 2005, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Vikram Bisen dan Priya, 2009, *Business Communication*, New Age International (P) Limited Publishers, New Delhi
- Wayan Gede Supartha dan Desak Ketut Sintaasih, 2017, *Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Aplikasi penelitian*, CV Setia Bakti, Denpasar Bali

TENTANG PENULIS

Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., S.IKom., M.M.



Lahir di Denpasar Bali 14 Juni 1972. Memiliki latar belakang seorang praktisi yang telah berpengalaman lebih dari dua puluh tahun bekerja di berbagai bidang usaha perusahaan asing di Bali.

Pernah beberapa kali mengikuti manajemen training dan internship bidang manajemen sumber daya manusia di Australia dan Belanda, juga berpengalaman sebagai visiting lecture di Malaysia dan Thailand.

Menyelesaikan pendidikan S2 dan S3 jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia dan saat ini aktif sebagai konsultan bidang Manajemen, sebagai pembicara dengan participant nasional dan international serta sebagai pengajar pada program Magister Manajemen, Pascasarjana. Universitas Mahasaraswati Denpasar Bali. Juga aktif sebagai peneliti, penulis buku dan karya ilmiah bidang Manajemen.

Dr. Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, S.E., M.M.



Kelahiran 28 Oktober 1974. Menyelesaikan pendidikan S1 dari Universitas Udayana, S2 dari Universitas Wijaya Putra Surabaya dan S3 dari Universitas UNTAG Surabaya.

Saat ini berstatus sebagai karyawan pada TVRI Bali dan menjadi dosen tidak tetap pada Universitas Mahasaraswati Denpasar. Aktif di Organisasi INTI Bali (Perhimpunan Tionghoa) membidangi pendidikan *Rotary Club Bali* Kuta dan juga pada organisasi PPIT

Dr. Mateus Ximenes, S.E., M.M.



lahir di Uato-Lari, Dili pada 15 Juni 1970 adalah seorang dosen aktif dari Timor Leste. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 jurusan Manajemen dan saat ini menyandang gelar Doktor Ilmu Manajemen

dari Universitas Udayana Denpasar Bali.

Mengawali karir sebagai staff kepala administrasi dan kepala personalia di beberapa yayasan di Dili. Sejak 2007 berstatus sebagai dosen tetap pada *Institute of Business* (IOB) Timor Leste dan menjabat sebagai wakil rektor I dan wakil rektor II pada 2010 – 2014.

