



**Buku Ajar**

# Perilaku Organisasi



**Early Maghfiroh Innayati**

Buku Ajar

# Perilaku Organisasi

Early Maghfiroh Innayati



**Buku Ajar :**  
**Perilaku Organisasi**  
Indramayu © 2024, Penerbit Adab

Penulis: Early Maghfiroh Innayati  
Editor : Nia Duniawati  
Desain Cover : Amar Ma'ruf  
Layouter : Arie Fahmi Luthfi

Diterbitkan oleh Penerbit Adab  
**CV. Adanu Abimata**

Anggota IKAPI : 354/JBA/2020  
Jl. Intan Blok C2 Pabean Udik Indramayu Jawa Barat  
Kode Pos 45219 Telp : 081221151025  
Surel : penerbitadab@gmail.com  
Web: <https://Penerbitadab.id>

*Referensi | Non Fiksi | R/D*  
vi + 90 hlm. ; 15,5 x 23 cm  
No. ISBN : 978-623-162-769-8  
No. E-ISBN : 978-623-162-770-4 (PDF)

Cetakan Pertama, Februari 2024  
Edisi Digital, Februari 2024



**Hak Cipta dilindungi undang-undang.**

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainya tanpa izin tertulis dari penerbit.

*All right reserved*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karuniaNya yang diberikan kepada kami sehingga penyusunan buku ajar Perilaku Organisasi ini dapat terselesaikan.

Buku ajar perilaku organisasi ini, berisi tentang perilaku individu atau kelompok dalam organisasi, interaksi individu atau kelompok dalam organisasi yang memunculkan banyak hal diantaranya komunikasi, persepsi, konflik, kinerja, kepemimpinan, pengelolaan perubahan dan pengambilan keputusan.

Tujuan penyusunan buku ajar ini adalah untuk membantu mahasiswa program studi Manajemen Dakwah dalam memahami materi perkuliahan pada mata kuliah Perilaku Organisasi sehingga mahasiswa akan memperoleh wawasan serta mampu menjelaskan tentang konsep dasar, kerangka pemikiran Perilaku Organisasi dan mampu menerapkannya secara logis, kritis, sistematis dan inovatif dengan tetap memperhatikan nilai humaniora dan etika pada berbagai organisasi sebagai wujud rasa tanggungjawab pada bangsa dan negara.

Penyusun menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penyusun untuk menyelesaikan buku ajar ini. Oleh karena itu, penyusun mengucapkan banyak

terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini sehingga buku ini dapat hadir di hadapan pembaca.

Penyusun menyadari bahwa masih ada kekurangan dalam buku ajar ini seperti pepatah 'tidak ada gading yang tidak retak'. Oleh karena itu kami mengharapkan kritik serta saran terhadap penyempurnaan buku ajar ini. Semoga buku ajar ini dapat memberi manfaat bagi semua pembaca. Semoga pahala penyusunan buku ini juga dilimpahkan kepada orang tua, guru, dosen penyusun yang telah mengajarkan ilmu yang penyusun tuangkan dalam buku ajar Perilaku Organisasi serta penulis buku dan artikel yang penyusun pakai sebagai referensi.

Yogyakarta, 20 Januari 2024

**Early Maghfiroh Innayati**



# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAGIAN PERTAMA PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI .....</b>	<b>1</b>
<b>BAGIAN DUA ORGANISASI .....</b>	<b>5</b>
<b>BAGIAN TIGA PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>11</b>
<b>BAGIAN EMPAT PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>17</b>
<b>BAGIAN LIMA PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>23</b>
<b>BAGIAN ENAM KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>33</b>
<b>BAGIAN TUJUH PENILAIAN KINERJA DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>41</b>
<b>BAGIAN DELAPAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>49</b>

<b>BAGIAN SEMBILAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>55</b>
<b>BAGIAN SEPULUH PENGELOLAAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>63</b>
<b>BAGIAN SEBELAS MOTIVASI.....</b>	<b>69</b>
<b>BAGIAN DUA BELAS BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>77</b>
<b>BAGIAN TIGA BELAS LOYALITAS DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>83</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>89</b>



# **BAGIAN SATU PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI**





## A. Pendahuluan

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang pengantar perilaku organisasi
2. Relevansi : pada bagian ini dibahas tentang pengantar dan tujuan memahami perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan pengantar dan tujuan memahami perilaku organisasi

## B. Penyajian

1. Pengantar perilaku organisasi

Manusia sebagai makhluk sosial yang selalu mencoba berinteraksi akan selalu menemukan masalah-masalah dalam berinteraksi baik antar individu, antara individu dan kelompok atau interaksi antar kelompok. Hal ini memang tidak mudah, namun karena satu konsep keilmuan *human behavior* semua perilaku manusia mempunyai bentuk sistmatis yang dapat dipelajari dalam sistem keilmuan. Manusia juga adalah makhluk yang simpel atau sederhana, sosok yang betul – betul tidak ada batas dalam keinginan. Selalu ada keinginan terus menerus walaupun sudah mendapatkan sesuatu.

Perilaku adalah segala hal yang dilakukan oleh manusia sebagai respon terhadap stimulus yang dapat diobservasi. Perilaku merupakan respon dan reaksi seorang individu. Sedangkan organisasi adalah suatu bentuk asumsi atau perkumpulan orang – orang yang mempunyai tujuan yang sama. Organisasi juga merupakan satu bentuk kumpulan banyak orang, mempunyai kontek *face to face*, ada beberapa pertemuan yang dilakukan, ada hubungan dalam satu hal, saling berhubungan, mereka mempunyai satu sistem yang membuat mereka berkumpul dalam satu kelompok atau wadah.

Adapun karakteristik organisasi adalah : (1) unit / entitas sosial, organisasi sebagai perwujudan makhluk sosial, manusia tidak dapat hidup sendiri perlu orang lain untuk mencapai

tujuan hidup, (2) anggota minimal 2 orang, (3) pola terstruktur (bekerja bersama) bukan individual dengan tujuan yang sama, (4) mempunyai tujuan, (5) mempunyai identitas tiap kelompok dan (6) teknologi.

Sedangkan komponen perilaku organisasi adalah individu yang berperilaku dan organisasi sebagai wadah sehingga perilaku organisasi merupakan studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok. Perilaku organisasi juga berarti pemahaman, prediksi dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi.

## 2. Karakteristik perilaku organisasi

- a. Perilaku : fokus pada perilaku individu dalam organisasi
- b. Struktur : hubungan yang bersifat tetap, perancangan bekerjasama dalam organisasi harus sesuai aturan-aturan dalam organisasi
- c. Proses : interaksi antar anggota organisasi meliputi komunikasi, kepemimpinan dan lain – lain.

## 3. Tujuan memahami perilaku organisasi

Mengapa perilaku organisasi penting karena (1) bermanfaat dalam pengembangan gaya kepemimpinan, pemahaman interpersonal, pengambilan keputusan dan lain – lain, (2) memberikan pengetahuan, motivasi dan wawasan diri lebih besar dan (3) dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan.

Adapun tujuan memahami perilaku organisasi adalah :

### a. Prediksi

Keteraturan perilaku dalam organisasi memberikan kemungkinan kepada kita untuk melakukan prediksi atas perilaku-perilaku anggota organisasi pada masa yang akan datang.

b. Eksplanasi

Menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Ekplanasi berarti kita akan berusaha menjawab pertanyaan “mengapa” suatu peristiwa terjadi, mengapa karyawan malas, mengapa kinerja karyawan rendah, mengapa tingkat absensi tinggi, mengapa produksi menurun, mengapa si A marah, mengapa si B murung, mengapa si C tidak bergairah ? Dengan mempelajari perilaku organisasionalnya, kita mencoba menjelaskan (memberi jawaban) atas pertanyaan-pertanyaan seperti itu

c. Pengendalian

Semakin banyak perilaku individu dan kelompok dalam organisasi yang dapat diprediksi dengan tepat dan dapat dijelaskan dengan baik maka pemimpin organisasi semakin mudah dalam melakukan fungsi pengendalian atas karyawannya sehingga perilaku individu maupun kelompok akan menjadi positif dan fokus pada pencapaian tujuan. Di sisi lain, perilaku yang destruktif dapat dihindari atau dicegah.

**C. Soal latihan**

1. Jelaskan keterkaitan antara manusia, organisasi dan manajemen
2. Jelaskan manfaat apa saja yang mungkin timbul dari terjadinya perilaku di dalam sebuah organisasi perusahaan
3. Bagaimana membangun perilaku organisasi ?
4. Bagaimana cara mengembangkan perilaku organisasi yang baik ?
5. Elemen-elemen apa saja yang berpengaruh dalam perilaku organisasi ?
6. Keterkaitan manusia, organisasi dan manajemen ?



# BAGIAN DUA ORGANISASI



## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang tipologi organisasi
2. Relevansi : pada bagian ini dibahas tentang tipologi organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami tipologi organisasi.
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan tipologi organisasi

## **B. Penyajian**

Dalam setiap organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang yang bekerja sama dengan segala aktifitas dan fasilitasnya.

1. Tipologi organisasi
  - a. Organisasi berdasarkan jumlah orang yang memegang tampuk pimpinan
    - 1) Bentuk tunggal, yaitu pimpinan organisasi hanya dipegang oleh satu orang.

Kebaikannya adalah segala sesuatu dapat diputuskan dengan cepat sebab pimpinan tidak harus berunding dengan pihak lain karena ia memegang kekuasaan dan tanggung sepenuhnya sedangkan keburukannya apabila pimpinan tidak mempunyai pengetahuan yang luas, kurang berani bertindak, lambat berpikir dan bertindak sehingga kecepatan dan ketegasan bertindak dari organisasi tidak dapat dicapai.
    - 2) Bentuk komisi, yaitu pimpinan organisasi merupakan suatu dewan yang terdiri dari beberapa orang.

Kebaikannya adalah adanya pembagian tugas di antara anggota dewan, keputusan yang diambil oleh

anggota lebih dari seorang cenderung lebih tepat, adanya kerjasama yang erat untuk memikul tanggung jawab sedangkam keburukannya adalah keputusan tidak dapat diambil dengan cepat, anggota sering berlindung di balik keputusan tersebut, menghasilkan tindakan pimpinan yang kurang tegas karena keputusan merupakan hasil pemikiran beberapa orang sebagai satu kesatuan.

b. Organisasi berdasarkan lalu lintas kekuasaan

1) Bentuk lurus / organisasi lini

Kebaikannya adalah keputusan dan penyampaian informasi dapat diambil dengan cepat, memungkinkan terbentuknya manajer yang terlatih, hubungan kekuasaan antara bagian dalam organisasi jelas dapat dipahami sedangkan keburukannya adalah penumpukan pekerjaan di tangan seseorang, tidak memungkinkan spesialisasi, memungkinkan penyelesaian suatu masalah membutuhkan proses yang lama, anggota manajer sulit diganti.

2) Bentuk lini dan staf

Untuk mengatasi kelemahan biasanya para manajer mengangkat sejumlah ahli atau staf. Anggota staf adalah anggota yang memiliki hak untuk memberikan bahan-bahan pertimbangan atau nasehat kepada pimpinan.

3) Bentuk fungsional

Kelebihannya adalah manajer menjadi lebih cakap dalam bidang pekerjaannya sedangkan kelemahannya adalah koordinasi menjadi lebih sukar dilaksanakan karena saluran perintah yang menyilang menyebabkan setiap bawahan bertanggung jawab pada lebih dari

satu orang atasan.

- c. Organisasi berdasarkan sifat hubungan personal
  - 1) Organisasi formal yaitu bentuk kerjasama antara dua orang atau lebih yang diatur dan dipolakan secara resmi dalam rangka mencapai tujuan bersama.
  - 2) Organisasi non formal yaitu keseluruhan hubungan pribadi yang terjalin antara individu-individu maupun antar kelompok manusia.
  
- d. Organisasi berdasarkan tujuan
  - 1) Organisasi yang tujuannya mencari keuntungan
  - 2) Organisasi sosial yang tujuannya tidak mencari keuntungan
  
- e. Organisasi berdasarkan sektor sosial

Beberapa jenis organisasi berdasarkan sektor sosial, antara lain organisasi pendidikan, organisasi kesehatan, organisasi pertanian dan lain-lain.
  
- f. Organisasi berdasarkan fungsi atau tujuan yang dilayani
  - 1) Organisasi produksi yaitu organisasi yang membuat sesuatu yang dikonsumsi oleh masyarakat umum
  - 2) Organisasi yang berorientasi pada tujuan politik
  - 3) Organisasi yang bersifat integratif yaitu organisasi yang berupaya mengatasi konflik dan mengembangkan motivasi
  - 4) Organisasi pemelihara berupaya untuk mempertahankan kesinambungan masyarakat melalui kegiatan pendidikan budaya dan kegiatan lain yang bersifat ekspresif

- g. Organisasi berdasarkan kepatuhan
  - 1) Organisasi yang terbentuk karena ketakutan sebagai akibat keterasingan
  - 2) Organisasi yang dibentuk dengan perhitungan untuk mendapatkan balas jasa
  - 3) Organisasi yang terbentuk karena pertimbangan keberlakuan norma dan moral
  - 4) Organisasi yang terbentuk karena rasa takut dan harapan untuk mendapat imbalan
  - 5) Organisasi yang didasarkan pada pertimbangan balas jasa luhur nilai kebenaran
  - 6) Organisasi yang didasarkan pada norma – norma yang berlaku dan rasa keterasingan
  - 7) Organisasi yang didasarkan pada rasa takut dan nilai – nilai luhur kebenaran
  - 8) Organisasi yang didasarkan pada harapan mendapatkan imbalan dalam kesadaran akan keterasingan
  - 9) Organisasi yang didasarkan pada norma yang berlaku dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu
  
- h. Organisasi berdasarkan pihak yang memakai manfaat
  - 1) Organisasi yang manfaatnya diutamakan untuk dinikmati para anggotanya sendiri
  - 2) Organisasi yang manfaatnya diutamakan untuk dinikmati oleh pelanggan
  - 3) Organisasi yang sasaran utamanya adalah mencapai laba
  - 4) Organisasi yang manfaatnya dapat dinikmati oleh masyarakat umum



**C. Soal latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan organisasi ?
2. Sebutkan tujuan dibentuknya suatu organisasi ?
3. Sebutkan unsur-unsur yang ada dalam organisasi ?
4. Apa yang dimaksud dengan organisasi formal dan informal ?
5. Sebutkan empat contoh organisasi disekitar anda ?
6. Bagaimana cara organisasi mencapai tujuan bersama ?



# **BAGIAN TIGA PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI**



## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : Pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang perilaku individu dalam organisasi
2. Relevansi : Pada bab ini akan dibahas tentang pengertian perilaku organisasi, model-model perilaku individu dan kepribadian individu serta pendekatan individu dalam organisasi Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya perilaku individu dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan tentang perilaku individu dalam organisasi

## **B. Penyajian**

Manusia adalah faktor utama yang penting dalam setiap organisasi. Ketika manusia memasuki dunia organisasi maka itulah awal perilaku manusia berada dalam organisasi. Konsep perilaku individu perlu dipelajari, karena kepribadian merupakan karakteristik psikologis yang sifatnya permanen, membedakan individu dengan individu lainnya. Hal ini sangat penting karena dengan mengetahui arti dari perilaku kita dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh individu tersebut, hal ini bertujuan agar yang kita harapkan dapat tercapai dengan kerjasama setiap individu dengan keanekaragaman perilakunya. Selain itu perilaku dalam organisasi sangat mempengaruhi jalannya suatu organisasi.

Perilaku dapat dipahami sebagai tindakan manusia itu sendiri yang aspeknya diantaranya adalah ; berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, belajar, menulis dan membaca, Perilaku ini juga dipahami sebagai reaksi atau respons seseorang terhadap rangsangan atau stimulus eksternal yang salah satunya merupakan lingkungan organisasi. Pelaksanaan rencana organisasi bergantung pada perilaku dari individu yang ada pada organisasi. Interaksi individu dalam sebuah organisasi tidaklah sama antara satu

dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan bentuk kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu berbeda-beda. Kepribadian merupakan konsep paling mendasar yang menjelaskan untuk serangkaian perilaku yang khas dimana individu berpikir dan bertindak ketikai sedang menyesuaikan diri dalam lingkungannya.

1. Pengertian perilaku individu

Perilaku merupakan tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yaitu berbicara, makan, bekerja, menulis, dan sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku merupakan respon seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar seperti ; lingkungan keluarga, lingkungan kerja, bahkan dalam lingkungan organisasi yang tentu dapat memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku seseorang.

Perilaku individu adalah fungsi dari interaksi antar individu dengan lingkungannya. Perilaku individu digambarkan sebagai serangkaian tindakan dilakukan dalam suatu lingkungan tertentu.

Perilaku individu digolongkan menjadi empat perilaku utama yaitu:

- a. *Task Performance*, adalah kelompok perilaku yang dapat dikontrol oleh individu yang dapat mendukung pencapaian sasaran organisasi. Misalnya, dibagian pelayanan pelanggan, perilaku yang penting adalah melayani, bersimpati dan penuh keramahan.
- b. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, perilaku yang mengarah pada bentuk kerjasama dan saling membantu sesama karyawan demi mencapai tujuan bersama.
- c. *Counter-Productive Behaviour (CWB)*. Perilaku yang ada dalam kelompok ini biasanya mengganggu karyawan lain, seperti konflik, melakukan cara bekerja yang dilarang, melakukan perilaku menyimpang seperti mencuri dan menyabotase.

- d. Perilaku bergabung atau betah di organisasi juga merupakan perilaku yang dianggap penting karena kecenderungan perilaku yang dimiliki seseorang tidak ada artinya bila orang tersebut tidak bekerja di organisasi.

Perilaku individu dalam organisasi merupakan bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi, Adapun agar dapat memahami perilaku organisasi dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada individu seperti kemampuan nilai, sikap dan minat.

Dalam organisasi, interaksi antar individu tidaklah sama karena setiap orang memiliki bentuk kepribadian yang berbeda-beda. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, organisasi haruslah dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dan memperkuat budaya dalam menjalankan fungsinya sebagai pembuat Kendali yang nantinya akan memandu dan membentuk sikap anggota organisasi tersebut.

## 2. Model perilaku dan kepribadian individu

Perilaku individu terkait dengan segala sesuatu yang meliputi bagaimana seorang karyawan berpikir dan bertindak di dalam sebuah organisasi baik secara pribadi, kelompok, maupun organisasi. Salah satu model yang menggambarkan cukup komprehensif tentang aspek-aspek penting dalam memahami perilaku individu dalam organisasi adalah *Motivasi, Ability, Role Preception* dan *Situational Factors* atau model MARS.

- a. *Motivation* adalah kekuatan pada diri seseorang yang memengaruhi arah, keinginan, dan persistensinya dalam mengerjakan perilaku tertentu hingga sampai ke tujuannya.

- b. *Ability* adalah bakat alamiah dan kapabilitas yang dikembangkan menjadi kompetensi.
  - c. *RolePreceptions* adalah sejauhmana orang memahami peran yang diberikan padanya
  - d. *Situational Factor* adalah perilaku berbeda yang ditunjukkan oleh individu yang tergantung pada situasi yang dialami.
3. Pendekatan individu dalam organisasi
- a. Pendekatan kognitif adalah suatu perilaku dipengaruhi oleh suatu rangsangan yang dapat menimbulkan respon atas rangsangan tersebut. Pendekatan kognitif cenderung bersifat individual. Teori ini membahas kaitan antara stimulus yang berfungsi sebagai masukan dan jawaban berupa perilaku yang berfungsi sebagai keluaran.
  - b. Pendekatan kepuasan menaruh perhatian pada faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan ,mendukung dan menghentikan perilakunya.
  - c. Pendekatan penguatan adalah suatu perilaku dipengaruhi oleh gerakan reflek yang digerakan oleh sistem syaraf motorik yang ada diotak kita. Contohnya jika tangan kita terkena api maka secara otomatis kita menjauhkan atau menarik tangan dari api tersebut.
  - d. Pendekatan psikoanalitis adalah perilaku dipengaruhi oleh kepribadiannya, sedangkan individu yang memiliki pribadi yang baik adalah individu yang telah matang yaitu orang yang dapat membedakanmana yang baik dan tidak baik bagi dirinya dan lingkungannya.

### **C. Soal latihan**

1. Apa saja yang dapat mempengaruhi setiap perilaku individu didalam organisasi ?

2. Apakah ada pengaruh perilaku individu terhadap kinerja organisasi ?
3. Apakah setiap dasar perilaku organisasi memiliki sifat dasar yang sama pada setiap individu



# **BAB EMPAT PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI**





## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini akan dibahas deskripsi umum tentang perilaku kelompok dalam organisasi
2. Relevansi : pada bab ini dibahas tentang pengertian perilaku kelompok, teori pembentukan kelompok, ciri-ciri kelompok dan bentuk-bentuk kelompok. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya perilaku kelompok dalam perilaku organisasi.
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan tentang perilaku kelompok dalam organisasi

## **B. Penyajian**

Setiap manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Sedangkan kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Kelompok dapat mengubah motivasi atau kebutuhan individu dan bisa memengaruhi perilaku individu dalam satu kondisi organisasi. Hubungan antar individu dalam kelompok harus terjaga. Kelanggengan kelompok terletak pada kesungguhan masing-masing individu yang tergabung dalam kelompok untuk saling memperbarui semangat kolektivitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara bersama. Tantangan yang dihadapi oleh organisasi dengan meningkatnya perubahan adalah perbedaan individu dalam organisasi yang selanjutnya membentuk perilaku kelompok.

1. Pengertian perilaku kelompok

Perilaku seorang pekerja dapat menentukan prestasi kerja, baik secara individu maupun kelompok. Prestasi seseorang dalam suatu organisasi tergantung kepada efektivitas dirinya sendiri, kecakapan teknis, pengalaman manajerial dan peran dalam organisasi. Perilaku adalah semua yang dilakukan seseorang, contohnya ketika berbicara kepada seseorang, mendengarkan teman kerja, mendokumen sebuah laporan,

membaca buku dan lain-lain.

Kelompok didefinisikan, jika dua atau lebih karyawan yang berinteraksi sehingga perilaku anggota dipengaruhi oleh anggota lainnya dan saling bergantung untuk mencapai sasaran tertentu. Sedangkan organisasi terdiri dari bagian, fungsi dan integral dalam keseluruhan sistematis yang saling berhubungan.

## 2. Teori pembentukankelompok

Teorinya berdasarkan pada aktifitas, interaksi dan sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini berhubungan secara langsung dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Semakin banyak aktifitas seseorang dilakukan dengan orang lain, semakin beraneka interaksinya dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen mereka.
- b. Semakin banyaknya interaksi di antara orang, maka semakin banyak kemungkinan aktifitas dan sentiment yang ditularkan pada orang lain.
- c. Semakin banyak aktifitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain dan semakin banyak sentiment seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktifitas dan interaksi.

Banyak teori lain yang berusaha untuk menjelaskan tentang pembentukan kelompok. Pada umumnya teori tersebut saling melengkapi, karena teori yang satu menerangkan dari sisi yang berbeda dari teori yang lain sehingga perbedaan sisi tadi membuat teori-teori pembentukan kelompok tersebut saling melengkapi.

- a. Teori keseimbangan menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan.

b. Teori pertukaran, teori ini ada kesamaan fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja.

3. Ciri – ciri kelompok

Untuk memahami perilaku kelompok, kita perlu mengetahui ciri-ciri umum kelompok, mulai dari urutanstruktur, hirarki status, peran, norma atau peraturan, kepemimpinan, kesatupaduan dan hasil karya.

4. Bentuk – bentuk kelompok

a. Kelompok primer

Istilah kelompok kecil dan kelompok primer dipakai silih berganti. Secara teknis ada bedanya. Suatu kelompok kelompok primer haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai dari para anggotanya. Dengan demikian, semua kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil adalah primer.

b. Kelompok formal

Kelompok formal adalah kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu yang anggotanya diangkat oleh organisasi.

c. Kelompok informal

Kelompok informal adalah kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan seseorang. Keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena ada anggota yang secara tertentu mempunyai nilai yang sama yang perlu ditularkan

**C. Soal Latihan**

1. Apakah individu dapat mempengaruhi kinerja kelompok atau organisasi ?
2. Faktor apa yang mempengaruhi perilaku kelompok dalam organisasi ?
3. Hal-hal apa sajakah yang perlu diketahui untuk memahami perilaku kelompok, jelaskan ?
4. Bagaimanakah kaitan antara perilaku individu, kelompok dan organisasi ?





# **BAGIAN LIMA PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**



## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang persepsi dan komunikasi
2. Relevansi : pada bab ini dibahas tentang pengertian persepsi, proses persepsi, faktor yang mempengaruhi persepsi, pengertian komunikasi, komunikasi organisasi, persepsi mengenai komunikasi organisasi, definisi dan konsep kunci komunikasi organisasi dan pendekatan komunikasi organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya persepsi dan komunikasi dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang persepsi dan komunikasi dalam organisasi

## **B. Penyajian**

Persepsi dan komunikasi merupakan 2 elemen sentral yang membentuk landasan interaksi manusia terutama dalam dinamika organisasi. Persepsi adalah lensa melalui mana individu memahami dunia di sekitar mereka, sedangkan komunikasi adalah alat vital yang membantu mentransmisikan ide, informasi dan tujuan di seluruh organisasi. Dalam konteks organisasi modern maka persepsi terhadap situasi, sesama anggota organisasi dan kepemimpinan memainkan peran utama dalam membentuk keputusan. Seiring dengan itu, komunikasi yang efektif merupakan elemen kunci yang memfasilitasi pengertian bersama, kolaborasi dan pencapaian tujuan organisasi

1. Persepsi
  - a. Pengertian persepsi

Persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi. Kunci untuk memahami persepsi adalah

pengenalan bahwa persepsi merupakan penafsiran yang unik terhadap situasi. Persepsi pada hakikatnya proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman.

Persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi ialah memberikan makna pada stimuli inderawi. Hubungan sensasi dengan persepsi sudah jelas, sensasi adalah bagian dari persepsi.

Persepsi sangat bersifat pribadi. Memahami persepsi orang merupakan bagian penting dari studi perilaku organisasi. Dalam kehidupan berorganisasi, sering sekali kita dihadapkan pada perbedaan interpretasi yang menyebabkan perbedaan pilihan tindakan dan perilaku terhadap suatu obyek yang sama.

b. Proses persepsi

1) Proses masukan

- a) Faktor lingkungan yang berupa warna, bunyi, sinar ataupun faktor ekonomi, sosial, dan politik. Semuanya mempengaruhi seseorang dalam menerima dan menafsirkan suatu rangsangan.
- b) Faktor konsepsi, yaitu pendapat dan teori seseorang tentang manusia dengan segala tindakannya maka cenderung menerima semua rangsangan sebagai sesuatu yang baik atau paling tidak sebagai sesuatu yang bermanfaat.
- c) Faktor yang berkaitan dengan konsep seseorang tentang dirinya sendiri. Seseorang mungkin saja beranggapan bahwa dirinyalah yang terbaik, sedangkan orang lain selalu kurang baik dari dirinya sendiri.



- d) Faktor yang berhubungan dengan motif dan tujuan, yang pokoknya berkaitan dengan dorongan dan tujuan seseorang untuk menafsirkan suatu rangsangan.
  - e) Faktor pengalaman masa lampau.
- 2) Selektivitas
- a) Kekhususan misalnya seorang wanita yang berada dalam lingkungan laki-laki akan mudah sekali diingat.
  - b) Berfrekuensi tinggi, sesuatu yang sering kita lihat, kita dengar dan sebagainya akan kita kenal dan ingat disbanding dengan sesuatu yang jarang kita dilihat.
  - c) Berintensitas tinggi, misalnya, suara orang yang berteriak lebih besar kemungkinan terdengar dari pada suara orang yang berbicara normal.
  - d) Pergerakan dan perubahan, sesuatu yang bergerak dan berubah lebih banyak menarik perhatian. Dari sesuatu yang diam dan tidak berubah.
  - e) Jumlah, makin banyak jumlah yang harus diterima seseorang, makin besar pula Tingkat selektivitasnya.
  - f) Ketidakpastian, berita kenaikan gaji pegawai yang belum diketahui berapa besarnya cenderung lebih menarik perhatian daripada yang sudah tersiar berapa kenaikannya.
  - g) Sesuatu yang baru dan tidak lazim, cenderung lebih menarik perhatian daripada yang sudah biasa.

3) Proses Penutupan

Proses untuk melengkapi atau menutupi uranginformasi yang ada. Kecenderungan seseorang merasa sudah mengetahui keseluruhan, merupakan hal yang penting karena dapat dipergunakan untuk memperkirakan hasil akhir proses persepsual. Perilaku ini disebut *stereotyping* dan memegang peranan penting dalam proses persepsual, walaupun hasilnya sering tidaktepat.

4) Konteks

Konteks dapat berupa factor lingkungan fisik juga dapat berupa konteks emosional dan lingkungan sosial. Perasaan seditaerah, sesuku dan seagama atau segolongan politik dapat saja mempengaruhi persepsi seseorang terhadap orang yang lainnya.

c. Faktor yang mempengaruhi persepsi

- 1) Faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi seseorang adalah psikologi, *family* dan kebudayaan.
- 2) Faktor-faktor dari luar yang mempengaruhi proses seleksi persepsi adalah intensitas. ukuran. Berlawanan atau kontras, pengulangan dan gerakan.
- 3) Faktor-faktor dari dalam yang mempengaruhi persepsi adalah belajar dan persepsi, motivasi dan persepsi serta kepribadian dan persepsi.

2. Komunikasi dalam organisasi

a. Pengertian komunikasi

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud

dapat dipahami. Delapan unsur pokok di dalam proses komunikasi yaitu :

- 1) Pengiriman adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi.
- 2) *Encoding* adalah menerjemahkan informasi menjadi serangkaian symbol.
- 3)
- 4) *Message* adalah informasi yang sudah disandikan dikirimkan oleh pengirim kepada penerima.
- 5) *Channel* adalah media komunikasi formal antara seorang penerima.
- 6) *Receiver* adalah individu yang menanggapi pesan dari pengirim.
- 7) *Decoding* adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti.
- 8) *Noise* adalah faktor yang menimbulkan gangguan terhadap komunikasi.
- 9) Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai suatu reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim.

b. Persepsi mengenai komunikasi organisasi

- 1) Persepsi Redding dan Sanborn.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks contohnya adalah komunikasi internal, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari orang-orang yang sama tingkatnya, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan evaluasi program.

2) Persepsi Zelko dan Dance.

Komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

3) Persepsi Greenbaum.

Bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Dia membedakan komunikasi internal dengan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi serta masalah menggiatkan aktivitas.

c. Definisi dan konsep kunci komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi yaitu proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidakpastiatatau yang selalu berubah - ubah:

- 1) Proses, suatu organisasi adalah suatu system terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya.
- 2) Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari pertukaran pesan dalam seluruh organisasi.
- 3) Jaringan organisasi terdiri dan satu seri orang yang masing-masing menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi.
- 4) Keadaan saling tergantung, antara satu bagian dengan bagian lainnya telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan

maka akan berpengaruh pada bagian lainnya dan juga pada seluruh sistem organisasi.

- 5) Lingkungan. Semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang di perhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan dibedakan menjadi lingkungan internal (karyawan), komponen organisasi (tujuan, produk/jasa) dan eksternal (pelanggan, kompetitor, teknologi).
- 6) Ketidakpastian, perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menuka rpesan di antara anggota, penelitian, pengembangan organisasi dan menghadapi tugas dengan integritas.

d. Pendekatan komunikasi organisasi

1) Pendekatan makro.

Organisasi dipandang sebagai struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam berinteraksi, organisasi melakukan aktivitas seperti memproses informasi dan lingkungan, mengadakan identifikasi, melakukan integrasi dan menentukan tujuan organisasi.

2) Pendekatan mikro.

Pendekatan focus kepada komunikasi dalam unit dan sub-unit pada suatu organisasi. Komunikasi yang diperlukan adalah komunikasi antara anggota kelompok seperti ; untuk pemberian orientasi dan latihan, untuk melibatkan anggota kelompok dalam tugas kelompok, untuk menjaga iklim organisasi, mensupervisi dan pengarahan pekerjaan, dan untuk mengetahui rasa kepuasan kerja dalam organisasi.

3) Pendekatan individual.

Berpusat pada tingkah laku komunikasi individual dalam organisasi. Semua tugas yang telah diuraikan pada dua pendekatan sebelumnya diselesaikan oleh komunikasi individual. Bentuk komunikasi individual adalah berbicara pada kelompok kerja, menghadiri dan berinteraksi dalam rapat, menulis dan mengonsep surat serta berdebat untuk suatu usulan.

**C. Soal latihan**

1. Bagaimana hubungan antara persepsi dan komunikasi dalam organisasi ?
2. Bagaimana persepsi dapat dikatakan sebagai inti dari komunikasi ?
3. Bagaimana persepsi dapat mempengaruhi proses komunikasi terhadap seseorang ?
4. Bagaimana keterkaitan hubungan antara persepsi dan komunikasi dalam organisasi ?





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





## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum kekuasaan dan politik dalam organisasi.
2. Relevansi : pada bab ini dibahas tentang pengertian kekuasaan, tipe-tipe kekuasaan, cara meningkatkan kekuasaan, pengertian politik dalam organisasi dan tehnik memanipulasi politik dalam organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya kekuasaan dan politik dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang kekuasaan dan politik dalam organisasi

## **B. Penyajian**

Kekuasaan dan politik adalah sesuatu yang ada dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi agak sulit untuk mengukurnya akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Kekuasaan dan politik tidak hanya terjadi pada sistem pemerintahan, namun politik juga terjadi pada organisasi formal, badan usaha, organisasi keagamaan, kelompok, bahkan pada unit keluarga.

Politik dalam organisasi merupakan suatu proses dalam memahami proses manajerial Perilaku politik merupakan perilaku yang secara organisasional tidak ada sanksinya, yang dapat merugikan bagi tujuan organisasi atau bagi kepentingan orang lain dalam organisasi. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan. Studi tentang pengaruh kekuasaan sangat penting untuk dipahami karena melibatkan kekuasaan dalam setiap interaksi dan hubungan sosial pada organisasi.

1. Kekuasaan

a. Pengertian kekuasaan

"A memiliki kekuasaan atas B sehingga A dapat meminta B melakukan sesuatu yang tanpa kekuasaan A tersebut tidak akan dilakukan B". Definisi ini menyempitkan konsep kekuasaan, juga menuntut seseorang untuk mengenali jenis-jenis perilaku khusus. Sedangkan gagasan kekuasaan dalam arti luas, sampai tingkat mana dan bagaimana kita memperoleh yang kita inginkan. Dalam lingkungan organisasi, masalah penentuan bagaimana organisasi memperoleh apa yang diinginkan dan bagaimana para pemberi andil dalam organisasi itu memperoleh apa yang mereka inginkan. Kita memandang kekuasaan sebagai kemampuan perorangan atau kelompok untuk mempengaruhi, memberi perintah dan mengendalikan hasil-hasil organisasi.

b. Tipe-tipe kekuasaan

1) *Reward Power*

Tipe kekuasaan ini memusatkan perhatian pada kemampuan untuk memberi imbalan atas pekerjaan yang dilakukan orang lain. Kekuasaan ini terwujud melalui suatu kejadian yang memungkinkan orang lain menemukan kepuasan. Jika anda dapat menjamin atau memberi kepastian gaji atau jabatan akan meningkat, maka dapat menggunkan *reward power* karena ia mampu memberi kepuasan kepada orang lain

2) *Coercive Power*

Kekuasaan yang bertipe paksaan ini, lebih memusatkan pandangan kemampuan untuk memberi hukuman kepada orang lain. Tipe koersif ini berlaku jika bawahan merasakan bahwa atasannya yang mempunyai

'lisensi' untuk menghukum dengan tugas yang sulit dan memotong gaji karyawan.

3) *Referent Power*

Kekuasaan ini didasarkan pada hubungan 'kesukaan' yaitu ketika seseorang mengidentifikasi orang lain yang mempunyai kualitas seperti yang diinginkannya atau seorang pimpinan akan mempunyai referensi terhadap para bawahannya yang mampu melaksanakan pekerjaan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan atasannya.

4) *Expert Power*

Kekuasaan yang berdasar pada keahlian, memfokuskan pada suatu keyakinan bahwa seseorang yang mempunyai kekuasaan, pastilah ia memiliki pengetahuan, keahlian dan informasi yang lebih banyak dalam suatu persoalan. Seorang atasan akan dianggap memiliki *expert power* tentang pemecahan suatu persoalan tertentu, kalau bawahannya selalu berkonsultasi dengan pimpinan tersebut dan menerima jalan pemecahan yang diberikan pimpinan.

5) *Legitimate Power*

Kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang sebenarnya, Ketika seseorang melalui suatu persetujuan dan kesepakatan diberi hak untuk mengatur dan menentukan perilaku orang lain dalam suatu organisasi. Dalam contoh yang nyata, jika seseorang dianggap lebih tua, memiliki senioritas dalam organisasi, maka orang lain setuju untuk mengizinkan orang tersebut melaksanakan kekuasaan yang sudah dilegitimasi tersebut.

c. Cara Meningkatkan atau Mengurangi Kekuasaan

Aspek yang paling menentukan kekuasaan adalah tingkat ketergantungan. Postulat umum yang dikenal yaitu "Semakin besar ketergantungan B kepada A, maka akan semakin besar kekuasaan yang dimiliki A atas diri B". Maka jurus umum untuk meningkatkan kekuasaan anda terhadap orang lain, adalah dengan meningkatkan ketergantungan orang lain kepada anda, dan jurus umum untuk mengurangi kekuasaan orang lain terhadap anda adalah dengan mengurangi ketergantungan anda kepada orang lain.

Kita dapat memperkecil kekuasaan seseorang atas diri kita, dengan memperluas pilihan kita, sehingga kita tidak terlalu bergantung padanya.. Seorang pemilik perusahaan, sebaiknya tidak hanya mengandalkan diri pada seorang karyawan perusahaan saja, karena ia akan semakin bergantung pada karyawan tersebut. Dengan mengetahui cara-cara meningkatkan atau mengurangi kekuasaan seseorang, maka seorang pemimpin dalam suatu organisasi, akan mampu mengendalikan kekuasaan yang dibutuhkan oleh organisasinya dalam berhubungan dengan orang lain, karyawannya atau dengan atau organisasi lain.

2. Politik

a. Pengertian politik dalam organisasi

Politik organisasional sebagai penggunaan kekuasaan secara tidak resmi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi. Politik keorganisasian adalah serangkaian tindakan yang secara formal tidak diterima dalam suatu organisasi dengan cara mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan individu.

Aspek situasi yang memunculkan aktivitas politik dalam organisasi adalah :

- 1) Perilaku politik biasanya muncul pada saat ada ketidakpastian, sumber daya yang langka, individu dan kelompok memiliki kepentingan yang terkonflik dan saat anggota-anggota organisasi memiliki kekuasaan yang hampir sama.
  - 2) Perilaku politik yang muncul dalam bidang sumber daya manusia, seperti pada saat penilaian kinerja, seleksi personel, dan keputusan kompensasi.
  - 3) Aktivitas politik biasanya tidak sama pada tahap hidup organisasi yang berbeda.
    - a) Tahap pertama, saat organisasi baru berdiri, pendiri organisasi memperoleh kekuasaan politik dengan menunjukkan ide mereka kepada para bawahannya.
    - b) Tahap kedua yaitu pertumbuhan organisasi, anggota organisasi cenderung terpisah-pisah karena kompleksitas tugas sehingga menciptakan adanya kepentingan yang berbeda-beda dan dapat menimbulkan konflik.
    - c) Tahap ketiga, saat pertumbuhan organisasi mengalami penurunan, anggota-anggota merasa tidak aman akan pekerjaannya dan memerlukan tindakan politik untuk mendapatkan kekuasaan dalam pengendalian organisasi.
- b. Taktik Memainkan Politik dalam Organisasi
- 1) Meningkatkan ketidakmampuan mengganti, misalkan jika dalam suatu organisasi hanya ada satu orang atau sub unit yang mampu melakukan tugas

yang dibutuhkan maka ia atau subunit tersebut dikatakan sebagai memiliki ketidakmampuan mengganti.

- 2) Dekat dengan manajer yang berkuasa. Cara lain untuk memperoleh kekuasaan adalah dengan mengadakan pendekatan dengan manajer yang sedang berkuasa.
- 3) Membangun koalisi dengan individu atau sub unit lain yang memiliki kepentingan yang berbeda merupakan taktik politik yang dipakai oleh manajer untuk memperoleh kekuasaan dan mengatasi konflik sesuai dengan keinginannya.
- 4) Mempengaruhi proses pengambilan keputusan agar penggunaan kekuasaan memiliki legitimasi dan sesuai dengan kepentingan organisasi yaitu mengendalikan agenda dan menghadirkan ahli dari luar.
- 5) Menyalahkan atau menyerang pihak lain. Manajer biasanya melakukan ini jika ada sesuatu yang tidak beres atau mereka tidak dapat menerima kegagalannya dengan cara menyalahkan pihak lain yang mereka anggap sebagai pesaingnya.
- 6) Memanipulasi informasi. Taktik lain yang sering dilakukan adalah manipulasi informasi. Manajer menahan informasi menyampaikan informasi kepada pihak lain secara selektif, mengubah informasi untuk melindungi dirinya.
- 7) Menciptakan dan menjaga *image* yang baik. Taktik positif yang sering dilakukan adalah menjaga citra yang baik dalam organisasi tersebut. Hal ini meliputi penampilan yang baik, sopan, berinteraksi dan menjaga hubungan baik dengan semua orang, menciptakan kesan bahwa mereka dekat dengan

orang-orang penting dan hal yang sejenisnya.

**C. Soal latihan**

1. Apakah kekuasaan dan politik dapat mempengaruhi perilaku sebuah organisasi ?
2. Apakah untuk memiliki kekuasaan harus menduduki suatu jabatan struktural ?
3. Jelaskan latar belakang adanya politik dalam organisasi !
4. Bagaimana cara memanfaatkan kekuasaan dan politik yang baik dalam suatu organisasi ?



# **BAGIAN TUJUH PENILAIAN KINERJA DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI**





## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang penilaian kinerja dan konflik dalam organisasi
2. Relevansi : pada bab ini dibahas tentang penilaian kinerja, konflik dan pengaruh konflik dan kinerja dalam organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya penilaian kinerja dan konflik dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : Mahasiswa mampu menjelaskan tentang penilaian kinerja dan konflik dalam organisasi

## **B. Penyajian**

Sumber daya manusia (SDM) berpengaruh terhadap kinerja organisasi dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Kualitas pengelolaan SDM akan menentukan keberhasilan organisasi dimasa depan karena merupakan sumber utama organisasi dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuannya. Namun mengelola karyawan menjadi hal yang menantang karena karyawan memiliki keinginan, perilaku, latar belakang dan lain-lain yang di bawa ke dalam organisasi. Hal inilah yang memungkinkan terjadinya konflik dalam organisasi.

Konflik dalam organisasi dapat terjadi karena komunikasi yang tidak baik, ketidakjelasan struktur atau pekerjaan dan masalah yang berkaitan dengan kepribadian karyawan. Sedangkan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam sebuah perusahaan apabila karyawan bekerja dengan baik maka perusahaan tentu juga akan baik. Hal ini karena kinerja individu atau kelompok sangat erat kaitannya dengan kinerja perusahaan. Perusahaan membutuhkan orang-orang yang memiliki kualitas dan kuantitas dalam melakukan pekerjaan seperti ketertiban, disiplin serta ketelitian.

1. Penilaian Kinerja

a. Pengertian penilaian kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relative standar kerjanya. Penilaian mengasumsikan bahwa karyawan memahami standar kinerja mereka dan memberikan karyawan umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan melanjutkan kinerja yang baik.

b. Langkah-langkah penilaian kinerja

- 1) Melakukan pengukuran terhadap sasaran yang sudah ditetapkan
- 2) Apabila ditemukan sebagian atau seluruh sasaran tidak tercapai maka dilakukan evaluasi terhadap karyawan
- 3) Apabila karyawan sudah melakukan pekerjaan dengan baik dan sasaran belum juga tercapai maka faktor yang mempengaruhi tidak tercapainya sasaran adalah lingkungan atau faktor lain diluar karyawan
- 4) Apabila karyawan belum melakukan pekerjaannya dengan baik maka penyebab tidak tercapainya sasaran adalah kurangnya kompetensi karyawan dengan pekerjaan. Selanjutnya evaluasi dilakukan untuk mengidentifikasi aspek kompetensi yang menjadi penyebab tidak tercapainya sasaran, apakah aspek kompetensi intelektual, emosional, spiritual, pimpinan, rekan kerja, peraturan dan kebijakan organisasi. Dalam proses penilaian kinerja ini selain membandingkan antara kinerja pegawai dengan standar, diperlukan juga membandingkan kinerja pegawai dengan pegawai lainnya yang

mengamban tugas yang sama.

- c. Syarat efektif penilaian kinerja
  - 1) Penilaian mengukur kemampuan dan motivasi dalam melakukan penilaian, merumuskan kinerja karyawan secara objektif dan memberikan umpan balik bagi karyawan
  - 2) Keterkaitan mengukur keakuratan atau kecermatan system penilaian kinerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta system harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi karyawan
  - 3) Keterandalan, mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan
  - 4) Kepraktisan, mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya
  - 5) Dapat diterima, Mengukur kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefinisikan unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.
  
- d. Manfaat penilaian kinerja
  - 1) Pimpinan dan karyawan memperoleh umpan balik dan dapat memperbaiki pekerjaannya.
  - 2) Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya
  - 3) Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- 4) Hasil penilaian dapat digunakan untuk mempromosikan karyawan
  - 5) Kinerja karyawan yang hendak menunjukkan adanya penyimpangan dalam rekrutmen.
2. Konflik dalam organisasi
- a. Definsi konflik dalam organisasi  
Konflik adalah bagian dari kehidupan manusia dan hal ini berlaku dalam organisasi. Konflik adalah perbedaan pendapat, nilai atau kepentingan antara individu atau kelompok di dalam organisasi yang dapat menghasilkan ketegangan atau ketidaksetujuan. Konflik bisa muncul dalam berbagai bentuk seperti konflik antar individu, antar tim atau antar unit dalam organisasi.  
Konflik dalam organisasi tidak selalu bersifat negatif. Beberapa konflik dapat bermanfaat karena dapat merangsang diskusi, inovasi dan pemecahan masalah. Namun, pengelolaan konflik yang efektif sangat penting untuk mencegah menjadi destruktif dan merugikan bagi organisasi.
  - b. Penyebab konflik dalam organisasi
    - 1) Perbedaan nilai dan kepentingan : individu atau kelompok dalam organisasi seringkali memiliki nilai, tujuan atau kepentingan yang berbeda, yang dapat mengarah pada konflik.
    - 2) Kompetisi untuk sumber daya: persaingan untuk sumber daya seperti anggaran, promosi atau pengakuan dapat menyebabkan konflik di antara anggota organisasi.
    - 3) Perbedaan persepsi tentang masalah atau situasi tertentu dapat menghasilkan konflik karena orang-orang melihat hal-hal dari sudut pandang yang

berbeda.

- 4) Kurangnya komunikasi : komunikasi yang buruk atau kurangnya komunikasi dalam organisasi dapat menghasilkan ketidakpahaman dan konflik.
  - 5) Kepemimpinan yang tidak efektif : gaya kepemimpinan yang tidak memadai atau tidak memadainya manajemen konflik oleh pimpinan dapat menyebabkan konflik dalam organisasi.
- c. Dampak konflik dalam organisasi
- 1) Penurunan produktivitas : konflik dapat mengganggu produktivitas karyawan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.
  - 2) Penurunan kualitas kerja : kualitas pekerjaan dapat menurun karena konflik dapat mengalihkan perhatian dari tugas utama.
  - 3) Stres dan ketidakpuasan : konflik dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan kerja di antara karyawan, yang dapat berdampak buruk pada kesejahteraan mereka.
  - 4) Pemecahan hubungan : konflik yang tidak diatasi dapat merusak hubungan diantara anggota tim atau departemen dalam organisasi.
- d. Strategi pengelolaan konflik dalam organisasi
- 1) Komunikasi yang efektif : meningkatkan komunikasi dalam organisasi dapat membantu mencegah konflik atau mengatasi konflik yang ada.
  - 2) Mediasi : menggunakan mediator *independent* untuk membantu pihak yang berkonflik mencapai kesepakatan.
  - 3) Pelatihan manajemen konflik : memberikan pelatihan kepada karyawan dan manajer untuk

membantu mereka mengelola konflik dengan lebih efektif.

- 4) Kepemimpinan yang memadai : pemimpin yang efektif dapat mencegah dan mengatasi konflik dengan lebih baik melalui kepemimpinan yang bijak.
  - 5) Kebijakan dan prosedur : membuat kebijakan dan prosedur yang jelas untuk menangani konflik dalam organisasi.
3. Pengaruh konflik dan kinerja dalam organisasi
- a. Konflik fungsional
    - 1) Konflik ini bersifat konstruktif artinya memperbaiki kualitas Keputusan yang diambil, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan diantara anggota dan menjadi saluran yang merupakan sarana penyampaian masalah dan pereda ketegangan
    - 2) Konflik ini penangkal bagi pemikiran kelompok, artinya tidak memberi kesempatan suatu kelompok secara pasif menerima begitu saja keputusan yang diambil, yang mungkin didasarkan pada asumsi yang lemah atau tidak relevan.
    - 3) Konflik ini menentang status quo dan memunculkan gagasan baru, mengadakan penilaian ulang terhadap sasaran dan kegiatan organisasi untuk mencapai perubahan.

b. Konflik disfungsional

Konflik ini terjadi karena adanya pihak yang tidak melakukan fungsi sebagaimana yang seharusnya sehingga menghambat aktivitas secara keseluruhan dengan kata lain konflik ini akan mengganggu kinerja organisasi secara

keseluruhan.

**C. Soal latihan :**

1. Mengapa setiap perusahaan atau organisasi melakukan penilaian kinerja pegawai ?
2. Apa yang terjadi jika sistem kerja yang baik tetapi dilaksanakan oleh orang-orang yang tidak baik ?
3. Bagaimana cara mengelola konflik yang ada dalam organisasi agar tidak mengganggu kinerja organisasi ?
4. Mengapa konflik dapat bernilai positif untuk meningkatkan penilaian kinerja ?



# **BAGIAN DELAPAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI**





## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang pengambilan keputusan dalam organisasi
2. Relevansi : pada bab ini dibahas tentang hakekat pengambilan keputusan, model perilaku pengambilan keputusan, gaya pengambilan keputusan dan tehnik pengambilan keputusan. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya pengambilan keputusan dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan tentang pengambilan keputusan dalam organisasi

## **B. Penyajian**

Pengambilan Keputusan berkaitan dengan ketidakpastian dari hasil Keputusan yang diambil untuk mengurangi factor ketidakpastian tersebut, Keputusan membutuhkan informasi yang ahli mengenai kondisi yang telah, dan mungkin akan terjadi, kemudian mengolah informasi tersebut menjadi beberapa alternatif pemecahan masalah sebagai bahan pertimbangannya dalam memutuskan langkah yang akan dilaksanakannya, sehingga Keputusan yang diambil diharapkan dapat memberikan keuntungan yang maksimal. Usaha untuk mencari solusi yang tepat atas berbagai masalah yang muncul tersebut harus melalui proses pengambilan Keputusan yang tepat. Selain itu pengambilan Keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pembuatan Keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak, tetapi juga para manajer menengah dan lini pertama. Setiap jabatan kepala sekolah dalam Lembaga formal tertentu diharapkan mampu melaksanakan pengambilan Keputusan sesuai dengan tugas sebagai pimpinan.

1. Hakekat pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses dinamis, terdapat banyak celah berupa umpan balik dalam setiap tahap yang disebabkan oleh masalah waktu, politik, ketidaksetujuan antara manajer, ketidakmampuan untuk mengidentifikasi alternatif yang tepat atau mengimplementasikan solusi, pergantian manajer atau munculnya alternatif baru.

Adapun Langkah pengambilan Keputusan adalah:

- a. Tahap identifikasi, dimana pengenalan masalah muncul dan diagnosis dibuat
- b. Tahap pengembangan, dimana terdapat pencarian prosedur atau Solusi standar yang ada mendesain solusi yang baru.
- c. Tahap seleksi, di mana pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara pembentukan seleksi : dengan penilaian pembuat keputusan berdasarkan pengalaman bukan analisis logis, dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis dan dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat Keputusan dan semua manuver politik yang ada.

2. Model perilaku pengambilan keputusan

- a. Model rasionalitas ini berasal dari ekonomi klasik yang membuat keputusan sepenuhnya rasional dalam segala hal berupa asumsi.
- b. Teknik rasional modern, yaitu akuntansi dan finansial tradisional yang berdasarkan model rasionalitas ekonomi telah mengalami perubahan secara radikal. Dalam mengelola biaya dengan lebih baik mereka menggunakan *activity - based costing*.
- c. Model sosial ini memandang manusia sebagai sekumpulan perasaan, emosi, dan naluri dengan perilaku yang dipandu oleh keinginan yang tidak disadari.

- d. Model rasionalitas terbatas mempresentasikan model rasionalitas ekonomi yang lebih realistis. Keputusan manajemen dideskripsikan sebagai berikut:
- 1) Dalam memilih alternatif, manajemen manajer berusaha meminimalkan Keputusan atau mencari sesuatu yang dapat memuaskan
  - 2) Mereka menyadari bahwa dunia yang mereka rasakan merupakan model dunia yang nyata dan disederhanakan secara drastis.
  - 3) Mereka mengejar kepuasan minimal daripada yang maksimal, membuat pilihan tanpa menentukan semua kemungkinan alternatif perilaku tanpa memastikan bahwa ini sudah mencakup semua alternatif.

3. Gaya pengambilan keputusan

a. Gaya direktif

Hal ini cenderung lebih efisien, logis, pragmatis dan sistematis dalam memecahkan masalah Ketika mengambil Keputusan, berorientasi pada tindakan yang fokus pada jangka pendek dan suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol dan menampilkan gaya kepemimpinan otoritatif.

b. Gaya analitik

Pembuat keputusan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi dalam ambiguitas dan tugas yang secara kuat serta orientasi teknis. Jenis ini suka menganalisis situasi, pada kenyataannya mereka cenderung terlalu menganalisis sesuatu, mengevaluasi informasi dan alternatif daripada membuat keputusan direktif. Hal ini juga memerlukan waktu yang lama untuk mengambil keputusan karena merespon situasi baru.

c. Gaya konseptual

Gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk ambiguitas, orang yang kuat dan peduli pada lingkungan mereka akan berpandangan luas dalam memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan memungkinkan di masa mendatang akan membahas Keputusan ini dalam sesuatu yang orang banyak mungkin untuk dapat menggali sejumlah informasi dan kemudian mengandalkan intuisi dan mengambil keputusan.

d. Gaya perilaku

Pembuat keputusan gaya perilaku, ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial. Pembuat keputusan gaya perilaku cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat.

4. Teknik pengambilan keputusan

a. Teknik partisipatif

Teknik partisipatif berorientasi pada perilaku, setidaknya secara tradisional merupakan hal yang sulit karena keterlibatan beberapa faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan atau kepribadian. Faktor situasional lingkungan dan kontekstual serta ideologi. Bentuk Teknik partisipasi yang berbeda mempunyai hasil yang berbeda.

b. Teknik Keputusan kelompok

Dalam pengambilan Keputusan selama beberapa tahun belakangan ini menjadi maju karena adanya teknologi informasi. Sistem informasi manajemen, system pendukung Keputusan terkomputerisasi, data *warehousing* dan mining dan system canggih dan para ahli, yang digunakan untuk membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik.

c. Teknik delphi

Teknik pengambilan Keputusan kelompok untuk prediksi jangka panjang. Berbagai organisasi bisnis, pendidikan, pemerintahan, kesehatan dan militer menggunakan Delphi. Tidak ada Teknik keputusan yang dapat memprediksi masa depan sepenuhnya, tetapi teknik Delphi ini sepertinya sebaik bola kristal dalam meramal. Yang mana dinamakan epertiraman di Delphi pada masa Yunani kuno mempunyai beberapavariasi. Kunci utama keberhasilan dari Teknik ini adalah anonimitasnya.

**C. Soal Latihan**

1. Mengapa pengambilan keputusan dianggap sebagai bagian dari efektifitas manajemen yang paling mendasar ?
2. Kesalahan apa saja yang sering terjadi pada saat pengambilan keputusan yang menyebabkan pengambilan keputusan itu gagal ?
3. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam organisasi sehingga menghasilkan suatu keputusan yang baik ?
4. Mengapa pengambilan keputusan sangat diiperlukan dalam kehidupan berorganisasi ?



# **BAGIAN SEMBILAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**



## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang kepemimpinan dalam organisasi
2. Relevansi : pada bab ini dibahas tentang pengertian kepemimpinan, pentingnya kepemimpinan dalam organisasi, manajemen kepemimpinan dan fungsi kepemimpinan. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya kepemimpinan dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan tentang kepemimpinan dalam organisasi

## **B. Penyajian**

Kepemimpinan telah lama menjadi fokus perhatian dalam studi perilaku organisasi. Kepemimpinan yang kuat dan efektif memiliki dampak yang signifikan pada budaya organisasi, produktivitas karyawan serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang kepemimpinan dan peranannya dalam perilaku organisasi adalah esensial bagi pemimpin dan manajer.

1. Pengertian kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang berada dalam kelompok sebagai pengarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan serta sebagai penanggungjawab. Pemimpin juga mempunyai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin mempengaruhi orang untuk bekerjasama melaksanakan tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Jadi kepemimpinan merupakan suatu upaya yang dilakukan seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan maksud mencapai tujuan bersama.

2. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan

Pengarahan terhadap semua pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan oleh pemimpin untuk menggambarkan suatu keadaan bahwasanya kepemimpinan sangat diperlukan jika suatu organisasi memiliki perbedaan dengan yang lainnya.

a. Gaya dasar kepemimpinan terbagi atas empat yaitu:

1) Direktif

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan yang dicirikan oleh komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan Keputusan semata- mata dilakukan oleh pemimpin.

2) Konsultatif

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin masih banyak memberikan pengarahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

3) Partisipatif

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan, dalam hal ini posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan di pegang secara bergantian.

4) Delegatif

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan, pemimpin mendiskusikan masalah dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai identifikasi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan pemecahan masalah didelegasikan kepada bawahan.



b. Macam - macam gaya kepemimpinan

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gayakepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu – satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai factor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3) Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini berpandangan bahwa anggota organisasi....., mampu mandiri dalam membuat Keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi

4) Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

3. Manajemen kepemimpinan

Manajemen kepemimpinan dapat memberikan kontribusi terbaik terhadap peningkatan kualitas pada suatu organisasi. Maju dan mundurnya, keberhasilan dan kegagalan suatu

organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya.

Karakterakan memungkinkan untuk timbulnya kepercayaan, sedangkan kepercayaan itu memungkinkan akan tampilnya kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu instrument dalam Upaya mempengaruhi dan mengendalikan orang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam menjalankan prosesnya, kepemimpinan itu serupa dengan manajemen dalam segala hal. Namun disisi lain, ada juga perbedaan dengan manajemen. Dalam hal serupa, proses kepemimpinan mencakup Kerjasama dengan orang lain, begitu juga dengan manajemen. Selain itu, kepemimpinan peduli akan pencapaian tujuan yang efektif, demikian juga dengan manajemen.

#### 4. Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang pemimpin adalah mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik dan membimbing disingkat Enam-M. Agar organisasi dapat mencapai tujuan, anggota kelompok perlu mengikuti jejak pemimpinnya. Cara ini dapat dilaksanakan secara baik jika seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagai mana mestinya.

- a. Fungsi Perencanaan Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggungjawab tercapainya tujuan organisasi. Manfaatnya antara lain perencanaan merupakan hasil pemikiran dan Analisisituasi dalam pekerjaan untuk pedoman apa yang akan dilakukan, Perencanaan berarti pemikiran jauh kedepan disertai Keputusan Keputusan yang diambil berdasarkan fakta-

fakta yang ada dan Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri kesituasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

- b. Fungsi Penetapan Visi Seorang pemimpin yang senantiasa memiliki visi kedepan (visioner) berarti selalu waspada terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan kearah yang ditujuakan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar

- c. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Fungsi Pengembangan Loyalitas Pengembangan loyalitas tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin Tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidakakan dapat berjalan sebagai manamestinya.

- d. Fungsi Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka hambatan hambatan dapat segera ditemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan Kembali berlangsung menurut acuan yang telah ditetapkan dalam rencana.

- e. Fungsi pengambil Keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Metode pengambilan Keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

### **C. Soal latihan**

1. Pertanyaan apa saja tentang kepemimpinan ?
2. Mengapa kepemimpinan dianggap sebagai faktor kunci sukses atau gagalnya suatu organisasi ?
3. Bagaimana peranan kepemimpinan dalam sebuah organisasi ?
4. Mengapa seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memerlukan leadership kepemimpinan ?





# **BAGIAN SEPULUH PENGELOLAAN PERUBAHAN ORGANISASI**



## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang pengelolaan perubahan organisasi
2. Relevansi : pada bab ini dibahas tentang pengelolaan perubahan organisasi yang terdiri dari pengertian, faktor yang mempengaruhi, pendekatan, model dan resistensi). Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya pengelolaan perubahan organisasi dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan tentang pengelolaan perubahan organisasi

## **B. Penyajian**

1. Pengelolaan perubahan organisasi  
Pengelolaan perubahan norganisasi merupakan suatu tahapan yang dilakukan oleh para sumber daya manusia (SDM) untuk menjadikan organisasi tersebut mengarah menuju kemajuan yang diiringi dengan dibentuknya peraturan yang bila ketiganya dilakukan secara bersamaan akan dapat menentukan bagaimana arah ataupun tujuan yang ingin dicapai.
2. Faktor – faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi
  - a. Faktor internal  
Problem yang berkaitan dengan hubungan anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Dibedakan menjadi dua yaitu : problem yang menyangkut hubungan atasan bawahan (bersifat vertikal) dan problem yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (bersifat horizontal). Problem yang timbul dapat menyangkut masalah system kerjasama dan sarana prasarana.

Oleh karena itu organisasi tersebut harus menetapkan suatu kebijakan dan penyesuaian diri. Saat terjadi perubahan struktur organisasi, haruslah tetap berpegang teguh kepada prinsip bahwa struktur organisasi telah disusun dan di tetapkan dengan tujuan memberikan suatu gambaran tentang berbagai hal dalam organisasi tersebut.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal perubahan organisasi adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat responsive terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya.

3. Pendekatan pengelolaan perubahan organisasi

- a. Manajer mempunyai *power* dan dapat menggunakannya untuk mendorong karyawan untuk berubah seperti keinginan manajer.
- b. Perubahan yang didasarkan pada alasan – alasan tertentu
- c. Memperbaiki fungsi organisasional, manajer yang mengimplementasikan program perubahan memiliki komitmen untuk melakukan perubahan fundamental dalam perilaku organisasional. Hal itu dilakukan dengan prinsip pembelajaran perilaku.

4. Model pengelolaan perubahan organisasi

- a. Kekuatan eksternal dan internal organisasi
- b. Pencarian informasi, menginterpretasikan dan menyajikan data partisipasi dan agen perubahan
- c. Sedikitnya ada tiga pendekatan yang dapat dipilih yaitu



- 1) Pendekatan struktural melalui Tindakan manajer untuk memperbaiki keefektifan dengan memperkenalkan perubahan melalui kebijakan formal
  - 2) Pendekatan tugas dan teknologi
  - 3) Pendekatan asset manusia seperti program yang didesain untuk membantu individu menentukan kinerjanya.
- d. Kepemimpinan partisipatif
  - e. Penerapan metode yang sudah dipilih
  - f. Program pembuatan revisi jika diperlukan. Manajer harus mengimplementasikan perubahan dan memonitor proses perubahan serta hasilnya.
5. Resistensi terhadap perubahan organisasi
- Resistensi dikatakan penghambat dalam organisasi karena menghindari perubahan dan mengganggu keberhasilan implementasi perubahan dalam bentuk saat ini. Ketika perubahan diperkenalkan dalam organisasi, itu menghasilkan serangkaian reaksi karena ketidakpastian yang melekat atau insentif yang mengubah pola perilaku manusia seperti kecemasan.
- Penyebab resistensi terhadap perubahan :
- a. Keterkejutan akan sesuatu yang baru menyebabkan kecurigaan. Hal tersebut akan mengganggu rutinitas yang sudah akrab dengan mereka
  - b. Ancaman terhadap status dan keterampilan
  - c. Ketidakpastian perubahan mengkhawatirkan karena ada kemungkinan dampaknya
  - d. Kekuatan bersaing ; keprihatinan tentang kemampuan untuk memperoleh keterampilan baru
  - e. Ketidaknyamanan ; perubahan akan membuat hidup lebih sulit

- f. Ancaman bagi hubungan interpersonal apapun yang mengganggu hubungan akan ditolak
- g. Symbol ketakutan; perubahan kecil dapat mempengaruhi hal yang mungkin lebih besar, terutama Ketika orang tidak yakin tentang seberapa jauh perubahan akan terjadi.
- h. Ketakutan ekonomi akan uang yang mungkin akan hilang, ancaman terhadap keamanan kerja

Langkah yang harus di ambil dalam meminimalisir resistensi

- a. Mengidentifikasi perubahan Dimana pimpinan harus melihat bahwa perubahan tersebut sebagai hal yang akan di terima oleh individu dalam organisasi.
- b. Mengidentifikasi individu dalam organisasi dengan melihat karakter individu agar dapat menyesuaikan diri.
- c. Melakukan pendekatan dan penyesuaian baik secara individu maupun kelompok terhadap perubahan tersebut.
- d. yang mungkin timbul Ketika dilakukan perubahan.
- e. Melaksanakan perubahan untuk tujuan Bersama dalam organisasi. Dan jika masih ditemui sikap resistensi maka organisasi dapat menerapkan yang Namanya paksaan Dimana jika individu menolak keras untuk diadakannya perubahan maka pemindahan atau rotasi, tidak adanya promosi dan pemecatan dapat diterapkan.
- f. Dalam mempertahankan perubahan yang telah di lakukan organisasi perlu memfasilitasi setiap individu untuk berkembang dan memberikan *reward* sebagai penghargaan.

### **C. Soal latihan**

1. Apayang seharusnya dipertimbangkan ketika merencanakan pengelolaan perubahan organisasi ?

2. Mengapa manajemen perubahan sangat penting diterapkan dalam mengidentifikasi suatu masalah perubahan dalam perusahaan ?
3. Faktor apa saja yang dibutuhkan dalam mengatasi resistensi dalam perubahan ?
4. Jelaskan hambatan-hambatan apa saja yang terjadi pada saat perusahaan organisasi melakukan perubahan strategi ?



# BAGIAN SEBELAS MOTIVASI



## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang motivasi
2. Relevansi : pada bagian ini dibahas tentang pengertian motivasi, teori motivasi, fungsi motivasi dan bentuk motivasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui motivasi dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan tentang motivasi

## **B. Penyajian**

1. Pengertian motivasi

Motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai tujuan. Motivasi juga merupakan hasrat atau kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi merupakan bagian integral dalam upaya mengoptimalkan pengendalian manajemen suatu organisasi.

2. Teori motivasi

- a. Teori kebutuhan

- 1) Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi lebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, tempat tinggal). Dengan demikian, kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seorang bekerja adalah memperoleh penghasilan yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisik.
- 2) Kebutuhan-kebutuhan yang memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau

kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh karena itu, usaha memotivasi dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-ulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong para pekerja melaksanakan tugas-tugasnya.

- 3) Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda pada urutan yang lebih rendah misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, cara satu-satunya yang dapat digunakan dengan memberikan penghasilan yang memadai, sedangkan untuk kebutuhan aktualisasi diri dapat digunakan banyak cara, yang memerlukan kreatifitas dan inisiatif manajer.

b. Teori dua faktor

- 1) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (motivator), faktor ini antara lain adalah faktor prestasi, faktor pengakuan atau 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, faktor ini dapat berbentuk upah atau gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

c. Teori prestasi

- 1) Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja junci produk ini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.
- 2) Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang bersiko lunak (moderat). Pekerjaan yang bersiko tinggi dapat mengecewakannya karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang bersiko rendah atau tanpa resiko, yang dapay mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak atau kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.
- 3) Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkab kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian, peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- 4) Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja manidri sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

d. Teori penguatan

Implementasi teori ini di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan maka para menejer mampu mengatur cara pemberian intensif dalam memotivasi para pekerja agar melaksanakan tugas dan tanggung jawwabnya di

upaya mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaannya pekerjaan yang efektif dan efisien. Untuk itu intensif sebagai perangsang agar menghasilkan respon pelaksanaan pekerjaan yang di ulang atau bersifat penguatan, harus diberikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktifitas, prestasi dan lain-lain.

e. Teori harapan

- 1) Menejer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas atau pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan atau keahlian yang di miliknya,
- 2) Berdasarkan pengertian itu, menejer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis yang tidak berlebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
- 3) Menejer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan dalam bekerja, dalam meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

f. Teori tujuan sebagai motivasi

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



- 2) Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
  - 3) Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.
3. Fungsi motivasi
- a. Sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia ibarat bahan bakar pada kendaraan
  - b. Sebagai pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih dari kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi maka akan memperlemah motivasi yang lain, sehingga seseorang hanya akan melakukan suatu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
  - c. Sebagai pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.
4. Bentuk motivasi
- a. Motivasi intrinsik  
Pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain, motivasi

itu bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan tertentu yang positif di masa depan.

b. Motivasi ekstrinsik

Pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain

**C. Soal Latihan**

1. Bagaimana peran penting motivasi dalam menyelesaikan masalah pada perusahaan ?
2. Apakah semakin besar motivasi yang ada dalam diri karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Mengapa seorang karyawan harus diberikan motivasi dalam bekerja ?
4. Apa yang menjadi dasar motivasi dalam bekerja ?





# **BAGIAN DUABELAS BUDAYA ORGANISASI**



## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang budaya organisasi
2. Relevansi : pada bagian ini dibahas tentang pengertian budaya organisasi, nilai budaya organisasi, dimensi nilai budaya organisasi, tiga jenjang budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi. Dengan dasar pemeham ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami budaya organisasi dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan tentang budaya organisasi

## **B. Penyajian**

Setiap kita mendirikan organisasi maka suatu hal yang tidak bisa kita elakkan munculnya ikatan dalam berbagai hal termasuk perilaku setiap individu dalam organisasi yang kita dirikan. Misalnya, dalam perilaku, berbicara, berpakaian, upacara serta segala hal tindak tanduk baik tidak dan harus berbuat dalam hal-hal tertentu dan lain sebagainya. Yang disebut organisasi tidak nampak, yang nampak adalah manudia-manusia anggota organisasi dan barang fisik milik organisasi.

1. Pengertian budaya organisasi

Perbedaan sifat, perilaku dan karakteristik yang dapat membedakan suatu organisasi dengan oraganisasi lain itulah yang disebut budaya organisasi. Selain itu budaya organisasi juga merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengadaptasi berbagai permasalahan yang terjadi eksternal dan integrasi internal.

## 2. Nilai budaya

Nilai untuk mengukur dan membandingkan antara budaya korporat Jepang dan korporat Amerika adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen pada karyawan
- b. Evaluasi terhadap karyawan
- c. Karir
- d. Kontrol
- e. Pembuatan keputusan
- f. Tanggung jawab
- g. Perhatian pada manusia

Empat nilai membedakan budaya antara suatu bangsa dengan bangsa lain , yaitu :

- a. Jarak kekuasaan
- b. Individualisme dan kolektifisme
- c. Maskulin dan feminim
- d. Penolakan terhadap ketidakpastian

Jadi orang berbeda-beda dalam penggunaan nilai untuk mengetahui budaya sesuatu organisasi apa atau nilai apa yang ingin diketahui. Namun jika kita ingin membandingkan bagaimana sesuatu budaya diperbandingkan diantara beberapa organisasi, kita harus menggunakan nilai yang sama untuk mengaksesnya. Jika tidak, tidak mungkin diperbandingkan.

## 3. Dimensi nilai

### a. Kandungan

Yang dimaksud dengan kandungan ialah 'apa' dan disebut secara spesifik yang dijadikan nilai itu. Ini harus ditegaskan karena dalam kehidupan manusia (organisasi) banyak sekali nilai-nilai.

b. Kekuatan

Kekuatan nilai ditunjukkan oleh sejauh mana dipahami dan diikuti nilai budaya itu oleh sebagian terbesar sebagai anggota organisasi. Jadi jika diikuti oleh sebagian terbesar para anggota maka budaya organisasi itu kuat.

4. Tiga jenjang budaya

- a. Jenjang atas, yaitu benda-benda atau barang-barang hasil ciptaan manusia
- b. Jenjang tengah, yaitu nilai-nilai
- c. Jenjang bawah, yaitu asumsi-asumsi
- d. Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi, harus didahului dengan adanya kesatuan pandangan pendekatan manajerial yang dapat dilaksanakan antara lain berupa :
  - e. Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul
  - f. Menentukan batas-batas antar kelompok
  - g. Distribusi wewenang dan status
  - h. Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan
  - i. Menentukan imbalabn dan ganjaran
  - j. Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi

5. Karakteristik budaya organisasi

a. Inisatif individu

Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan indepedensi yang dipunyai individu

b. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Sejauhmana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko

c. Arah

Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi

d. Dukungan manajemen

Tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

e. Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai

f. Integrasi

Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi

g. Identitas

Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional

h. Sistem imbalan

Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih dan sebagainya.

i. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik secara terbuka



j. Pola-pola komunikasi

Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

**C. Soal latihan**

1. Bagaimana cara mempertahankan budaya organisasi dalam sebuah organisasi ?
2. Mengapa setiap organisasi harus memiliki budaya dari organisasinya ?
3. Budaya organisasi seperti apa yang bisa meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan ?
4. Bagaimana cara mengetahui kuat atau lemahnya budaya organisasi yang telah diterapkan di dalam perusahaan ?



# **BAGIAN TIGABELAS LOYALITAS DALAM ORGANISASI**



## **A. Pendahuluan**

1. Deskripsi singkat : pada bab ini dibahas deskripsi umum tentang loyalitas dalam organisasi
2. Relevansi : pada bagian ini dibahas tentang pengertian loyalitas, aspek-aspek loyalitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk mempelajari, mendalami serta memahami pentingnya mengetahui loyalitas dalam perilaku organisasi
3. Kompetensi dasar : mahasiswa mampu menjelaskan tentang loyalitas dalam organisasi

## **B. Penyajian**

### 1. Pengertian loyalitas

Loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya, loyalitas juga merupakan kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Dengan demikian, loyalitas juga membangun hubungan saling percaya satu sama lain.

### 2. Aspek-aspek loyalitas

Loyalitas tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat di dalamnya yang merupakan proses psikologis individu (dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan).

#### a. Taat pada peraturan

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik.

b. Tanggung jawab pada perusahaan

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

c. Kemauan untuk bekerja sama

Bekerjasama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

d. Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan

e. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang memiliki loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antar pribadi. Hubungan antar pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

f. Kesukaan terhadap pekerjaan

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai

manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati. Sebagai indikatornya dapat dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas

a. Karakteristik pribadi

Berupa usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian

b. Karakteristik pekerjaan

Berupa tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.

c. Karakteristik desain pekerjaan

Berupa intern perusahaan yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.

d. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan

Sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap terhadap perusahaan dan rasa aman.

**C. Soal latihan**

1. Mengapa loyalitas sangat penting bagi perusahaan ?
2. Apa saja yang menjadi faktor utama yang mempengaruhi loyalitas ?

3. Bagaimana membangun loyalitas karyawan agar terdapat hubungan yang baik antara atasan dan bawahan ?
4. Menurut anda, apakah loyalitas karyawan terbentuk begitu saja ?





## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M Taufiq. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana
- Danandjaya, Kusmana, *Perilaku Individu Dalam Organisasi*, Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara, vol.1: 2020
- Toha M. 2012. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali press
- Tahir, Arifin. 2014. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Deepublish
- Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi*, Bandung : Pustaka Setia, 2012.
- Mesiono. 2014. *Manajemen Organisasi*. Bandung : Citapustaka Media Perintis.
- Uha, Ismail Nawawi. 2014. *Manajemen Perubahan; Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sobirin, Achmad. 2013. *Manajemen Prubahan*. Banten: Universitas Terbuka.



Kusumaputri, Erika Setyanti. 2015. *Komitmen pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi)*. Yogyakarta:Deepublish.

Lumbantoruan, C. M, & Lumintang, G. 2021. *Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi Di PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung*. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 9(1).



Buku Ajar

# Perilaku Organisasi

Semua manusia mempunyai tujuan yang berbeda dalam hidupnya. Hal ini disebabkan oleh pengaruh pengetahuan dan pengalaman manusia yang berbeda pula, yang mendasari perilaku manusia dalam sebuah organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu ilmu interdisiplin yang ditujukan untuk mengetahui dan mengelola sumber daya manusia (SDM) yang mencakup individu atau kelompok, manajemen dan organisasi. Perilaku organisasi juga terbentuk dari perilaku individu yang ada dalam organisasi tersebut. Mempelajari perilaku organisasi diharapkan mampu mengembangkan dan meningkatkan kualitas dari individu, kelompok dan organisasi agar terjadi perubahan yang signifikan dalam berorganisasi.

Dengan pengembangan dan perluasan organisasi maka saat ini perlu menangani keragaman perilaku karyawan dengan komunikasi yang baik sehingga tidak membuat persepsi yang mudah memunculkan konflik. Banyak aspek yang didapat dari ilmu perilaku organisasi seperti pengantar perilaku organisasi, teori-teori organisasi, perilaku individu dan kelompok, komunikasi dan persepsi, kekuasaan dan politik, penilaian kinerja dan konflik, pengambilan keputusan, kepemimpinan dan pengelolaan perubahan organisasi.

Buku ajar Perilaku Organisasi ini disusun dengan tujuan agar dapat membantu mahasiswa dalam mempelajari perilaku organisasi dengan mudah. Buku ajar ini diterbitkan sebagai referensi bagi mahasiswa program studi Manajemen Dakwah, namun buku ini dapat dibaca oleh siapapun baik praktisi, akademisi maupun pembaca yang ingin memahami perilaku organisasi. Terbitnya buku ini diharapkan dapat memberikan kepada mereka yang ingin mendalami maupun mengembangkan ilmu maupun membuat referensi dalam jurnal penelitian maupun artikel.



SCAN ME

Penerbit Adab  
@penerbitadab  
www.penerbitadab.id  
@penerbitadab

Layanan Pembaca :

0812-2115-1025

PENDIDIKAN

ISBN 978-623-162-769-8



9 786231 627698