

PERILAKU ORGANISASI

■ NUR ASNI GANI ■ RONY EDWARD UTAMA
JAHARUDDIN ANDRY PRIHARTA



PERILAKU ORGANISASI

Nur Asni Gani
Rony Edward Utama
Jaharuddin
Andry Priharta

mirqat

PERILAKU ORGANISASI

Penulis:
Nur Asni Gani
Rony Edward Utama
Jaharuddin
Andry Priharta

ISBN 978-602-6866-05-9

Desain sampul dan tata letak:

Penerbit Mirqat

Diterbitkan oleh:

Penerbit Mirqat

Jl. L No. 5B Cipinang Muara Jakarta Timur 13420

Cetakan Pertama, Juni 2020

Hak cipta dilindungi undang-undang
Hak Penerbitan pada Mirqat



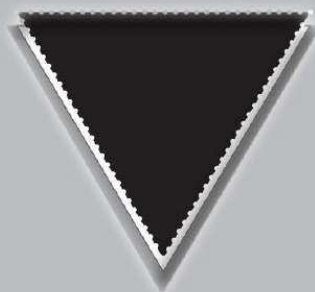
PERSEMBAHAN



Setelah buku *Manajemen Operasi*, Alhamdulillah ini menjadi buku kedua meski pembuatannya dalam kondisi wabah Covid-19 yang sedang berkembang. Kebijakan *work from home* (WFH) selama pandemi tentu memberikan tantangan tersendiri dan berbeda bagi setiap orang dalam menjalani amanah masing-masing. Rasa prihatin harus diiringi oleh introspeksi untuk memperbaiki diri. Pun begitu, rasa syukur selayaknya terus mengalir karena dibalik setiap peristiwa, Allah SWT. Yang Mahasempurna pasti memberikan yang terbaik bagi hamba-Nya. Semangat dan rasa syukur pada akhirnya menghadirkan buku yang disusun oleh Taksasila Edukasi Insani.

Organisasi yang lahir pada tanggal 1 Maret 2019 ini didirikan oleh empat sahabat, yaitu Rony Edward Utama, Nur Asni Gani, Jaharuddin, dan Andry Priharta. Dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara apa yang dipelajari dalam dunia akademis dengan kenyataan hidup di masyarakat, serta kesempatan belajar yang terbatas bagi sebagian golongan masyarakat, menginspirasi keempat Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta ini untuk membentuk sebuah organisasi, sebagai wadah guna mencapai *meaning and purpose*, ridha Allah SWT. dalam hidup, dengan berupaya menjembatani kesenjangan tersebut.

Aktivitas yang dilakukan oleh Taksasila Edukasi Insani diantaranya adalah *leadership training* lembaga kemahasiswaan, kewirausahaan, motivasi belajar, pengembangan kepribadian, kepemimpinan dan *corporate culture*, serta pengembangan sistem informasi berbasis teknologi di bidang pendidikan. Bekerja sama dengan Klinik 8 Medikatama, secara rutin melakukan pendampingan pendidikan dan kesehatan bagi *camp pemulung* di daerah Tangerang Selatan. Taksasila Edukasi Insani memiliki visi untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi masyarakat dengan terus **belajar, bermanfaat, dan tumbuh bersama.**



KATA PENGANTAR

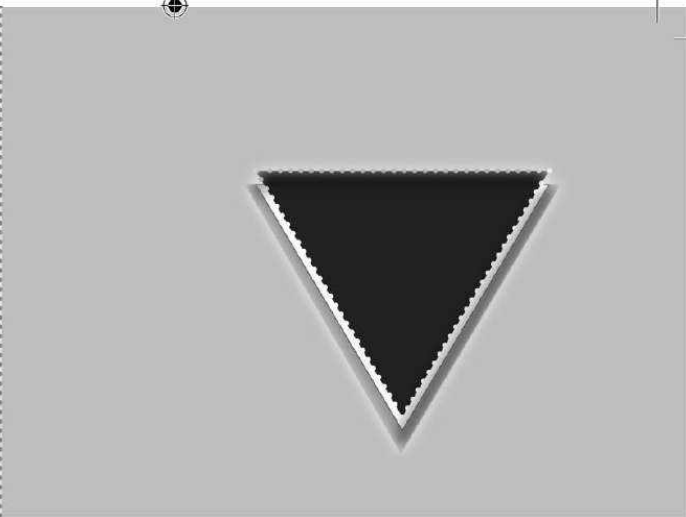
Organisasi adalah kumpulan individu, lebih dari dua orang atau lebih yang memiliki peminatan dan tujuan yang sama. Tujuan sebuah organisasi dituliskan dalam visi dan misi organisasi. Visi dan misi mengarahkan individu di dalam organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dalam pencapaian tujuan organisasi, pemimpin organisasi mempelajari kepribadian, emosi dan motivasi setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga menjadi kelompok-kelompok individu yang menarik untuk dipelajari lebih mendalam. Komunikasi dalam organisasi juga memengaruhi individu maupun kelompok individu, termasuk di dalamnya adalah hambatan dalam komunikasi yang terjadi atas perilaku individu dalam organisasi tersebut. Organisasi harus mampu membangun jaringan komunikasi yang baik bagi perilaku individu yang ada untuk lebih efektif dan terus mengembangkan diri ke arah perbaikan organisasi.

Buku ini terdiri atas dua belas bab, yang membahas tema-tema dalam perilaku organisasi dengan baik, mulai dari organisasi, struktur dan desain organisasi, konsep dasar perilaku organisasi, perilaku individu, kepribadian, emosi dan motivasi dalam organisasi, perilaku organisasi, komunikasi organisasi, sasaran dan hambatan dalam komunikasi, media dan jaringan komunikasi, efektivitas organisasi, perubahan dan pengembangan organisasi, serta persepsi dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Tema-tema tersebut dibahas satu persatu, dan sangat bermanfaat bagi dosen, mahasiswa, praktisi, dan semua pihak yang ingin mengetahui dan mempunyai minat tentang perilaku organisasi.

Terima kasih kami ucapkan kepada semua pihak, terkhusus kepada pimpinan Universitas Muhammadiyah Jakarta, juga kepada pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta, serta semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Tak ada gading yang tak retak, sangat mungkin buku ini mempunyai banyak kelemahan, dan kami tentunya berlapang dada atas masukan konstruktif agar buku ini menjadi lebih baik. Terakhir, kami mengucapkan selamat membaca.

Jakarta, 18 April 2020



DAFTAR ISI

Persembahan	iii
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB I ORGANISASI	I
Pendahuluan	1
Pengertian Organisasi	2
Ciri-Ciri Organisasi	4
Unsur-Unsur Organisasi	6
Prinsip-Prinsip Organisasi	8
Beberapa Teori dalam Organisasi	10
Teori Klasik	10
Teori Neo-klasik	11
Teori Modern	11
	vii

Macam dan Tipe Organisasi	12
Struktur Organisasi	16
Budaya Organisasi	17
Penutup	18
BAB 2 DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI	19
Pendahuluan	19
Definisi Desain Organisasi	20
Desain Organisasi Mekanistik dan Organik	20
Definisi Struktur Organisasi	21
Faktor Penentu Struktur Organisasi	23
Ragam Struktur Organisasi	24
Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi	27
Penutup	29
BAB 3 KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI	31
Pendahuluan	31
Definisi dan Konsep Perilaku Organisasi	32
Tujuan Mempelajari Ilmu Perilaku Organisasi	33
Perbedaan Ilmu Perilaku Organisasi dengan Berbagai Ilmu yang Sejenis	34
Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku Organisasi	36
Penutup	38
BAB 4 PERILAKU INDIVIDU	39
Pendahuluan	39
Perilaku Individu	40
Dasar Perilaku Individu	41
Karakteristik Biografis	42

Usia	42
Jenis Kelamin	43
Status Perkawinan	44
Masa Kerja	44
Kemampuan	44
Kesesuaian Pekerjaan dengan Kemampuan	45
Teori Pembelajaran	46
Pembentukan Suatu Alat Manajerial	47
Metode-Metode Pembentukan Perilaku	47
Jadwal Penguatan	48
Perilaku Individu dan Perbedaan Individual	50
Karakteristik Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Individu	50
Penutup	53
Bab 5 KEPRIBADIAN, EMOSI, DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI	55
Pendahuluan	55
Kepribadian	56
Emosi	59
Motivasi	60
Pola-Pola Motivasi	62
Teori-Teori Motivasi	62
Penutup	64
Bab 6 PERILAKU ORGANISASI	65
Pendahuluan	65
Pengertian Perilaku Organisasi	66
Definisi Perilaku Organisasi Menurut Para Ahli	66

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku Organisasi	67
Pendekatan Studi Perilaku Organisasi	67
Lingkup Perilaku Organisasi	69
Tantangan dan Peluang untuk Perilaku Organisasi	70
Pengendalian dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Organisasi	73
Penutup	73
 Bab 7 KOMUNIKASI ORGANISASI	 75
Pendahuluan	75
Pengertian Komunikasi Organisasi	76
Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	78
Fungsi Umum	78
Fungsi Khusus	79
Tujuan Komunikasi dalam Organisasi	79
Arah Komunikasi dalam Organisasi	80
Macam-Macam Gaya Komunikasi dalam Organisasi	81
Hubungan Komunikasi dalam Perilaku Organisasi	83
Penutup	85
 Bab 8 SASARAN DAN HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI	 87
Pendahuluan	87
Peran Komunikasi dalam Organisasi	88
Prinsip Komunikasi	89
Apakah Konflik Itu?	90
Konflik dalam Organisasi	91
Konflik dapat Konstruktif dan Destruktif	91
Tipe Konflik	92
Sumber Konflik	92

Konflik Antarkelompok dan Perilaku	93
Konflik Peran	94
Stres dalam organisasi	95
Penyebab Stres	95
Hambatan Komunikasi dalam Organisasi	96
Cara Mengatasi Hambatan Komunikasi dalam Organisasi	99
Komunikasi Efektif dalam Berorganisasi	100
Penutup	101

Bab 9 MEDIA DAN JARINGAN KOMUNIKASI 103

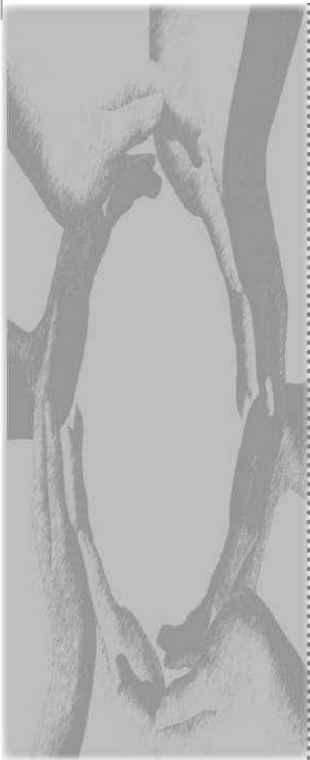
Pendahuluan	103
Media Komunikasi	104
Media Antarpribadi	104
Media Kelompok	105
Media Publik	105
Media Massa	106
Fungsi Media Komunikasi	106
Komunikasi Antarpersonal	107
Komunikasi Lisan	107
Komunikasi Tertulis	107
Komunikasi Nonverbal	108
Perkembangan Teknologi Komunikasi	108
Jaringan Komunikasi	109
Jaringan Kelompok Kecil Formal dan Informal	110
Metode Analisis Jaringan Komunikasi	111
Media dan Jaringan Komunikasi di Masa Depan	111
Komunikasi Berbantuan Komputer	112
Penutup	112

BAB 10 EFEKTIVITAS ORGANISASI	113
Pendahuluan	113
Pengertian Efektivitas	114
Penilaian Efektivitas Organisasi	114
Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas dan Efisiensi Organisasi	116
Perspektif Keefektifan Organisasi	116
Indikator Efektivitas Organisasi	119
Model-Model Efektivitas Organisasi	120
Hubungan antara Budaya Organisasi dan Efektivitas Perusahaan	122
Penutup	122
 BAB 11 PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI	 123
Pendahuluan	123
Pengertian Perubahan Organisasi	124
Pendekatan Melakukan Perubahan	125
Proses Perubahan Organisasi	126
Dampak Kekuatan Perubahan	127
Mengelola Perubahan Terencana	127
Pengertian Pengembangan Organisasi	128
Hakikat Pengembangan Organisasi	129
Sejarah Pengembangan Organisasi	130
Karakteristik Pengembangan Organisasi	130
Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi	131
Nilai-Nilai Pengembangan Organisasi	133
Ragam Pengembangan Organisasi	135
Perubahan untuk Pengembangan Organisasi	137
Tahapan dan Proses Pengembangan Organisasi	138
Penutup	139

BAB 12 PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI 141

Pendahuluan	141
Pengertian Persepsi	142
Persepsi Orang: Membuat Penilaian atas Orang Lain	143
Teori Atribusi	143
Jalan Pintas dalam Menilai Orang Lain	144
Aplikasi Spesifik dari Jalan Pintas dalam Organisasi	145
Hubungan Persepsi dengan Pengambilan Keputusan	146
Pengertian Pengambilan Keputusan	146
Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan	147
Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan	148
Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan	150
Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan	152
Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	153
Bias dan Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan	155
Perbedaan Individu dan Batasan Organisasi	156
Perbedaan Individu	156
Batasan Organisasi	157
Kreativitas, Pengambilan Keputusan, dan Inovasi dalam Organisasi	158
Etika dalam Pengambilan Keputusan	160
Penutup	160

Daftar Pustaka	D-1
Tentang Penulis	T-1



ORGANISASI

PENDAHULUAN

Sebelum membahas mengenai perilaku organisasi, kita perlu memahami apa itu organisasi. Bab ini akan membahas mengenai seluk beluk organisasi, mulai dari pengertian, ciri-ciri, unsur, prinsip, macam organisasi hingga budaya organisasi. Setiap unsur merupakan elemen yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Apabila suatu organisasi tidak memenuhi unsur-unsur organisasi maka organisasi tersebut tidak akan sempurna. Jika organisasi tidak memiliki prinsip maka organisasi tersebut akan kehilangan arah. Penggolongan macam-macam organisasi sangat penting dan tipe organisasi pun harus diterapkan sesuai kebutuhan yang diperlukan di dalam organisasi tersebut. Tanpa mengenal dasar-dasar organisasi, kita akan kesulitan untuk memahami pembahasan mengenai perilaku organisasi di bab-bab berikutnya.

PENGERTIAN ORGANISASI

Apabila kita berbicara tentang konsep organisasi maka apa sajakah yang muncul dalam persepsi kita? Bahwa organisasi itu merupakan wadah untuk melaksanakan berbagai macam kegiatan? Bahwa organisasi itu senantiasa terdiri atas sekelompok manusia yang diharapkan bekerja sama dengan sedemikian rupa sehingga sasaran-sasaran tertentu dapat dicapai bersama? Bahwa setiap organisasi merupakan sebuah kesatuan yang berupaya untuk mengkoordinasi berbagai macam kepentingan? Bahwa organisasi dibentuk untuk mencapai aneka macam tujuan dan sasaran? Bahwa organisasi ada yang bersifat sederhana dan ada yang bersifat kompleks? Semua pernyataan yang dikemukakan mengandung unsur kebenaran.

Ada beberapa pengertian organisasi, antara lain adalah sebagai berikut.

1. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang disusun dalam kelompok-kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
2. Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih.
3. Organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk pencapaian tujuan bersama.
4. Organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Menurut Stephen P. Robbins, dalam buku *Organization Theory*,¹ organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batas yang relatif dapat ditentukan dan berfungsi secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini mengandung beberapa unsur berikut.

1. Kesatuan sosial, berarti bahwa organisasi terdiri atas kelompok manusia yang tentunya berinteraksi satu sama lain.
2. Koordinasi secara sadar, berarti bahwa interaksi manusia itu diatur sehingga merupakan kesatuan yang berjalan ke arah tertentu.
3. Batas tertentu, berarti bahwa organisasi membedakan antara anggota (bagian organisasi) dan bukan anggota (bukan bagian dari organisasi).
4. Kesinambungan, berarti bahwa organisasi dibentuk untuk waktu yang tidak terbatas sehingga merupakan usaha yang berjalan (*going concern*).
5. Tujuan bersama, berarti bahwa organisasi dibentuk untuk mencapai sesuatu yang tidak bisa dicapai oleh anggotanya secara individual.

1 Dikutip dari Mediaterra, *Pengantar Manajemen 3 in 1*, Kebumen: Mediaterra, 2015, hlm. 26.

Definisi serupa oleh David R. Hampton dalam bukunya *Management*² bahwa organisasi adalah suatu pengelompokan manusia yang bertahan lama dalam suatu sistem yang terstruktur dan berkembang. Usaha-usaha organisasi yang terkoordinasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan dalam lingkungan yang dinamis. Definisi ini mengandung tiga unsur pokok, yaitu 1) kolektivitas manusia dengan pengaturan yang berkelanjutan dalam suatu sistem yang memiliki struktur tertentu, 2) koordinasi usaha dengan orientasi tujuan, yang membedakannya dari kelompok lain, seperti keramaian dan keluarga, dan 3) interaksi dengan lingkungan dalam arti organisasi memengaruhi lingkungan dan lingkungan memengaruhi organisasi.

Berdasarkan deskripsi di atas tentang organisasi, pengorganisasian (*organizing*) adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh pekerja, penetapan hubungan pekerjaan yang efektif, dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga dapat bekerja dengan efisien.

Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang dilakukan oleh manajer pada seluruh hierarki organisasi. Oleh karena itu, dalam pengorganisasian diperlukan tahapan sebagai berikut:

1. Mengetahui dengan jelas tujuan yang akan dicapai.
2. Mendeskripsikan pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktivitas tertentu.
3. Mengklasifikasikan aktivitas dalam kesatuan yang praktis.
4. Memberikan rumusan yang realistis mengenai kewajiban yang harus diselesaikan, sarana dan prasarana fisik, serta lingkungan yang diperlukan untuk setiap aktivitas yang akan dioperasikan.
5. Menunjuk sumber daya manusia yang menguasai bidang keahliannya.
6. Mendelegasikan otoritas kepada bawahan yang ditunjuk jika dianggap perlu.

2 *Ibid.*, hlm. 27.

Gambar 1.1 Kerangka Kerja Studi Organisasi

Sumber: Gibson, Ivancevich, dan Donelly, *Fundamental Management*, 1984, dikutip dari J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media Group, 2015, hlm. 44.

CIRI-CIRI ORGANISASI

Organisasi dapat diandaikan sebagai tubuh manusia atau mobil yang merupakan sebuah sistem lengkap dan memiliki aneka macam substansi. Sistem adalah suatu kesatuan dimana komponen-komponennya saling berinteraksi secara seimbang dan terkoordinasi sehingga dapat memaksimalkan kinerja dan mengoptimalkan efisiensi sebagai keseluruhan. Begitu pula dengan organisasi.

Ciri-ciri organisasi menurut David R. Hampton antara lain sebagai berikut:

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda tetapi satu sama lain saling terkait.
3. Tiap-tiap anggota menyumbang kemampuannya.
4. Adanya koordinasi dan kewenangan

Salah satu *ciri utama* dari suatu organisasi adalah adanya sekelompok orang yang menggabungkan diri dengan suatu ikatan norma, peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang telah dirumuskan dan masing-masing pihak siap untuk menjalankannya dengan penuh tanggung jawab. Ciri yang *kedua* adalah bahwa dalam suatu organisasi yang terdiri atas sekelompok orang tersebut saling mengadakan hubungan timbal balik, saling memberi dan menerima, dan juga saling bekerja sama untuk melahirkan dan merealisasikan maksud (*purpose*), sasaran (*objective*), dan tujuan (*goal*). Ciri yang *ketiga* adalah bahwa dalam suatu organisasi yang terdiri atas suatu sekelompok yang saling berinteraksi dan bekerja sama tersebut diarahkan pada suatu titik tertentu, yaitu tujuan bersama dan ingin merealisasikan.

Setiap organisasi memiliki tujuan yang telah dirumuskan secara bersama-sama. Tujuan bersama yang hendak direalisasikan tersebut dapat merupakan tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek. Oleh karena itu, organisasi sebagai wadah berarti suatu tempat orang berinteraksi dan bekerja sama. Organisasi juga dikatakan sebagai alat untuk merealisasikan tujuan bersama di antara orang yang berinteraksi dan bekerja sama tersebut.

Selain itu, organisasi dapat diartikan dalam arti dinamis maupun dalam arti statis. Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian kerja yang akan dilakukan, pembatasan tugas dan kewajiban, otoritas dan tanggung jawab, serta penetapan hubungan di antara elemen organisasi. Dengan demikian, orang yang bergabung dalam organisasi tersebut dapat bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama secara efisien dan efektif.

Organisasi dalam arti statis adalah suatu bagan yang berwujud dan bergerak demi tercapainya tujuan bersama, dalam istilah lain sering disebut sebagai struktur atau tata cara organisasi. Jadi, struktur adalah suatu perwujudan organisasi yang menunjukkan hubungan antara fungsi otoritas dan tanggung jawab yang saling berinteraksi dari orang yang diberi tugas dan tanggung jawab atas semua aktivitas. Struktur organisasi dapat dipandang sebagai desain yang terpadu dan utuh yang menunjukkan hubungan fungsi dari masing-masing orang yang terkait di dalamnya. Dengan demikian, organisasi dalam arti dinamis lebih cenderung disebut organisasi sebagai suatu wadah.

UNSUR-UNSUR ORGANISASI

Organisasi dapat didefinisikan sebagai kelompok orang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama. Berdasarkan definisi tersebut, dalam suatu organisasi, minimum terkandung tiga unsur yang saling berhubungan, yaitu orang atau sekelompok orang, kerja sama, dan tujuan bersama. Tiga unsur organisasi tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri, akan tetapi saling berkaitan atau saling berhubungan sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh. Adapun unsur-unsur organisasi secara terperinci sebagai berikut:³

1. Orang

Man (orang) dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personel, yang terdiri atas semua anggota atau warga organisasi. Menurut fungsi dan tingkatannya, *man* (orang) terdiri atas unsur pimpinan (*administrator*) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing, dan para pekerja (*non management/workers*).

2. Kerja Sama

Kerja sama merupakan suatu perbuatan saling membantu yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

3. Tujuan Bersama

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang akan dicapai atau diharapkan suatu organisasi. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.

Selain ketiga unsur utama di atas, organisasi juga memiliki unsur-unsur berikut.

1. Peralatan (*Equipment*)

Peralatan terdiri atas semua sarana, berupa materi, mesin, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/bangunan/kantor).

2. Lingkungan (*Environment*)

Faktor lingkungan meliputi keadaan sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi. Unsur-unsur dalam lingkungan mencakup:

3 Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, cetakan pertama, Kebumen: Media Tera, 2015, hlm. 31.

- a. Kondisi atau situasi yang secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh terhadap daya gerak kehidupan organisasi, karena kondisi atau situasi akan selalu mengalami perubahan.
- b. Tempat atau lokasi memiliki hubungan sangat erat dengan masalah komunikasi dan transportasi yang harus dilakukan oleh organisasi.
- c. Wilayah operasi yang dijadikan sasaran kegiatan organisasi. Wilayah operasi dibedakan menjadi empat, yaitu:
 - 1) Wilayah kegiatan, yaitu wilayah yang menyangkut jenis kegiatan atau macam kegiatan apa saja yang boleh dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi.
 - 2) Wilayah jangkauan, atau wilayah geografis, yaitu suatu wilayah yang menyangkut daerah operasi organisasi.
 - 3) Wilayah personel, yaitu wilayah yang menyangkut semua pihak (orang-orang atau badan-badan) yang mempunyai hubungan dan kepentingan dengan organisasi.
 - 4) Wilayah kewenangan atau kekuasaan, yaitu suatu wilayah yang menyangkut semua urusan, persoalan, kewajiban, tugas, tanggung jawab, dan kebijaksanaan yang tidak boleh dilampaui sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Kekayaan alam, yaitu segala sesuatu yang berasal dari alam yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia, baik dalam komponen abiotik maupun biotik.⁴ Kekayaan alam meliputi keadaan iklim, udara, air, cuaca (geografi, geologi, klimatologi), flora, dan fauna.

Organisasi merupakan suatu wadah atau tempat orang-orang dapat secara bersama mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Proses kerja sama dilakukan oleh sedikitnya antara dua orang, tetapi dalam praktik, jika kerja sama tersebut dilakukan oleh banyak orang maka organisasi itu disusun harus lebih sempurna. Dengan kata lain, proses kerja sama yang dilakukan dalam suatu organisasi mempunyai kemungkinan untuk dilaksanakan dengan lebih baik. Hal ini berarti tanpa suatu organisasi maka proses kerja sama itu hanya bersifat sementara. Dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukan masing-masing orang atau pihak akan lebih jelas. Suatu perencanaan yang kurang baik, tetapi

4 Barrow M. 2010. *Natural Resources*.

memiliki organisasi yang baik akan cenderung menghasilkan hasil yang lebih baik daripada perencanaan yang baik, tetapi tidak memiliki organisasi yang baik.

PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI

Prinsip-prinsip organisasi sering disebut dengan azas-azas organisasi. Prinsip atau azas merupakan dasar, fondasi, atau suatu kebenaran yang menjadi pokok atau tumpuan berpikir. Menurut Prajudi Atmosudirjo (1980, 1990), prinsip itu mempunyai dua segi, yakni, (1) prinsip merupakan pangkal tolak pikiran untuk memahami suatu tata hubungan atau suatu kasus dan (2) prinsip merupakan suatu jalan atau sarana untuk menciptakan suatu tata hubungan atau kondisi yang kita kehendaki.⁵

Prinsip-prinsip organisasi adalah fondasi yang menjadi pokok dasar atau tolok ukur di dalam menggerakkan organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang dibangun dan digerakkan di atas fondasi yang berupa prinsip organisasi akan menghasilkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Dalam bukunya yang berjudul *Management for Business and Industri*, W. Warren Haynes dan Joseph L. Massei menyatakan bahwa prinsip-prinsip organisasi dibagi menjadi empat macam.⁶

1. Prinsip kesatuan perintah.
2. Prinsip rentang kendali atau rentangan pengawasan.
3. Prinsip pengecualian.
4. Prinsip hierarki.

Sejalan dengan pendapat di atas, dalam buku yang berjudul *Administrasi dan Manajemen Umum* yang dikutip dari Muhammad Nur (2016: 20), Prajudi Atmosudirjo mengemukakan dua belas prinsip organisasi berikut.⁷

1. Prinsip tujuan, yang berarti bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang efektif dan efisien.
2. Tujuan organisasi harus ditetapkan sebelum merumuskan perencanaan kegiatan karena rencana organisasi harus merujuk dan mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi tersebut.

⁵ Dikutip dari Muhammad Nur. *Organisasi dan Manajemen*, cetakan pertama, Yogyakarta: Deepublish, 2016, hlm. 19.

⁶ *Ibid.*, hlm. 20.

⁷ *Ibid.*

3. Prinsip pembagian kerja, yaitu dalam organisasi harus ada pembagian kerja dan penugasan kerja agar memudahkan mereka untuk mencapai suatu tujuan.
4. Prinsip pembagian kerja dapat dibagi menjadi empat macam, yaitu menurut wilayah/daerah, produk/barang yang dihasilkan, jumlah orang bawahan, dan fungsinya.
5. Prinsip perimbangan antara tugas, tanggung jawab, dan wewenang.
6. Prinsip pelimpahan kekuasaan yang harus jelas batas-batasnya.
7. Prinsip komunikasi, yaitu mengadakan pertukaran informasi antara instansi yang ada di dalam suatu organisasi.
8. Prinsip kontinuitas/kesinambungan, artinya kegiatan dalam organisasi harus bersifat terus-menerus.
9. Prinsip saling asuh, artinya antara unit (lini dan staf) saling bekerja sama dan menyadari akan pentingnya setiap unit yang ada dalam organisasi.
10. Prinsip koordinasi, untuk mencegah timbulnya bahaya disintegrasi, menghindari terjadinya *mismanagement* dan kesimpangsiuran komunikasi antar-anggota organisasi.
11. Prinsip kehormatan, yang mencerminkan bahwa organisasi itu hidup. Azas ini berhubungan dengan sikap dan mental anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya.
12. Prinsip tahu diri, yang artinya bahwa setiap anggota organisasi harus sadar akan tugas dan tanggung jawabnya serta mengetahui posisi masing-masing dalam organisasi.

Prinsip-prinsip organisasi lainnya secara umum adalah sebagai berikut.

1. Keterbukaan

Keterbukaan yang dimaksud di sini adalah organisasi membuka diri untuk bekerja sama dengan pihak mana pun. Dengan catatan organisasi dengan pihak yang lain saling menghormati dan saling menguntungkan sehingga pihak-pihak yang ada dapat saling menyampaikan pendapat demi kemajuan organisasi (pimpinan menegur bawahan, dan bawahan memberi saran dan masukan).⁸

2. Kebersamaan

Pimpinan, bawahan, dan seluruh pemangku kepentingan wajib sama-sama bekerja (tidak menaruh tanggung jawab kepada sebagian pihak saja dan

⁸ Timotius Duha, *Perilaku Organisasi*, cetakan pertama, Yogyakarta: Deepublish, 2016, hlm. 7.

sebagian pihak lain tidak bekerja, tetapi hanya menerima hasil) dan bekerja sama agar pekerjaan yang berat dapat dengan cepat diselesaikan. Bila hasil kerja memuaskan maka semua pihak akan bangga dan apabila hasil kerja mengecewakan maka semua pihak wajar apabila merasa bersalah.⁹

3. Keberlangsungan

Organisasi yang dibentuk, pada hakikatnya berkeinginan agar terus-menerus dapat berjalan tanpa batas waktu tertentu. Organisasi perlu melakukan berbagai inovasi dan terus meningkatkan kinerja agar dapat menyejajarkan diri atau menempatkan diri pada situasi dan kondisi yang sedang berlangsung. Contoh, melakukan penerapan kerja berbasis teknologi.¹⁰

BEBERAPA TEORI DALAM ORGANISASI

Bagian ini akan mengemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing-masing teori tersebut tentu akan berbeda pandangannya terhadap komunikasi organisasi. Teori organisasi yang akan dibahas, antara lain adalah teori klasik, teori neo-klasik, dan teori modern.

Teori Klasik

Teori klasik¹¹ atau struktural berasal dari dua teori. Pertama, teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh W. Tylor (1911) yang menekankan pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal dengan biaya seefisien mungkin. Sejalan dengan prinsip Tylor, Henry Fayol (1919) menghubungkan teori yang agak lebih luas yang menekankan kepada spesialisasi pekerjaan, otoritas, kendali, dan pendelegasian tanggung jawab. Kedua, teori klasik berasal dari teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber 1974 yang menekankan pada pentingnya bentuk struktur hierarki yang efektif bagi organisasi.

Pada teori saintifik, manajemen pengelolaan organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip kunci, seperti pembagian pekerjaan, otoritas dan tanggung jawab,

⁹ *Ibid.*, hlm. 8.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Jakarta: Grasindo, 2014, hlm. 27-35.

kesatuan komando, kesatuan arah, minat masing masing bawahan terhadap minat umum, pembayaran yang wajar, sentralisasi, mata rantai komando, perintah, kesamaan, stabilitas personel yang tetap, inisiatif, dan rasa kesatuan korp. Sedangkan, dalam teori birokrasi, menurut Kreps (1986), prinsip-prinsip yang diusung adalah sebagai berikut.

1. Adanya aturan, norma-norma, dan prosedur yang baku mengenai apa yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.
2. Terdapat spesialis peranan anggota organisasi menurut pembagian pekerjaan.
3. Hierarki otoritas organisasi secara formal.
4. Pekerjaan karyawan dikualifikasikan berdasarkan kompetensi teknis dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan.
5. Hubungan interpersonal di antara anggota organisasi bersifat profesional dan personal.

Teori Neo-klasik

Selanjutnya, terdapat transisi dari teori-teori klasik mengenai organisasi dan manajemen ke teori-teori sistem dan perilaku yang lebih mutakhir yang menjadi teori neoklasik. Seperti dalam era-era sejarah manusia, aspek-aspek tradisi terdahulu merupakan landasan bagi pemikiran futuristik tentang manusia dan objek. Dalam teori neoklasik, konsepsi lama tetap memberikan pengaruh penting terhadap cara kita memahami organisasi, tetapi diperbaiki dalam model mulai membawa perubahan praktis dalam cara kita merumuskan organisasi.

Teori Modern

Sejumlah pakar teori berpendapat bahwa teori modern bukan sekedar sedikit modifikasi dari teori terdahulu. Teori modern berasal dari berbagai disiplin ilmu. Teori modern melihat bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang di dalamnya terdapat saling ketergantungan di antara unsur-unsurnya. Dalam teori modern, organisasi bukanlah sistem yang tertutup, melainkan suatu sistem terbuka. Terdapat interaksi yang dinamis antara proses, bagian, dan fungsi baik di dalam organisasi maupun dengan organisasi lain dan lingkungan.

Tabel 1.1 Perbandingan Teori Klasik, Neo-klasik, dan Modern

Klasik	Neo-Klasik	Modern
Manusia = Makhluk rasional	Manusia = Makhluk psikososial	Manusia tidak diperhatikan sebagai individu Perhatian pada kelompok individu
Mampu menentukan anatomi organisasi	Tidak mampu menentukan anatomi organisasi	Mampu menentukan anatomi organisasi (secara makro)
Fokus perhatian: Anatomi organisasi/ jumlah personel	Fokus perhatian: Hubungan antarmanusia	Fokus perhatian: Hubungan organisasi dengan lingkungan
Organisasi = Sistem tertutup	Organisasi = Sistem tertutup	Organisasi = Sistem terbuka

MACAM DAN TIPE ORGANISASI

Secara garis besar, organisasi dibagi menjadi dua macam, yaitu organisasi formal dan informal.

1. Organisasi formal

Organisasi formal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar, serta dengan hubungan kerja yang rasional. Contoh: perseroan terbatas, sekolah, negara, perguruan tinggi, dan lain sebagainya.

2. Organisasi Informal

Organisasi informal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktivitas serta tujuan bersama yang tidak disadari. Contoh: arisan, belajar kelompok, dan lain-lain.¹²

Tipe atau bentuk organisasi dapat bervariasi, tergantung dari aspek atau perspektif masing-masing. Ditinjau dari segi wewenang, tanggung jawab, serta hubungan kerja dalam organisasi. Terdapat empat tipe organisasi.

¹² Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, cetakan pertama, Kebumen: Media Tera, 2015, hlm. 33.

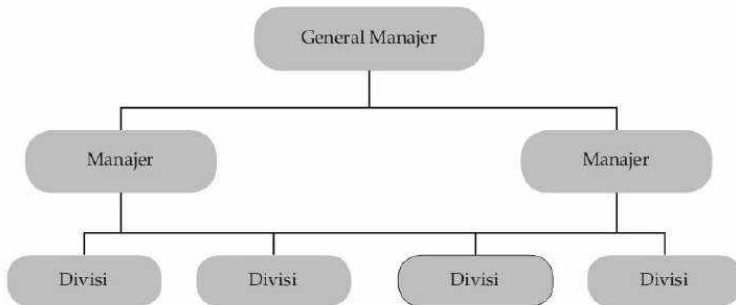
1. Organisasi garis (*line organization*)¹³

Tipe organisasi ini adalah yang tertua dan paling sederhana. Garis wewenang dalam organisasi garis saling berhubungan langsung secara vertikal antara pemimpin dan bawahan. Tugas-tugas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan berada di satu tangan dan garis kewenangan langsung dari pimpinan kepada bawahannya. Dalam organisasi ini, seseorang atau bawahan hanya bertanggung jawab kepada satu orang atasan saja. Ciri-ciri dari tipe organisasi ini, antara lain jumlah pegawai relatif sedikit, pimpinan dan semua pegawai saling mengenal, hubungan pegawai dengan pimpinan bersifat langsung, tingkat spesialisasi belum begitu tinggi, dan sebagainya.

Keuntungan dari organisasi garis, antara lain atasan dan bawahan saling berhubungan dengan satu garis komando. Dengan garis kepemimpinan yang tegas, tidak simpang siur, koordinasi lebih mudah dilaksanakan dan proses pengambilan keputusan dan intruksi dapat berjalan cepat. Pengendalian mudah dilaksanakan dengan cepat sehingga disiplin pegawai yang tinggi mudah dipelihara (dipertahankan). Kesatuan komando yang terjamin dengan baik akan meningkatkan loyalitas dan soliditas. Adanya kedekatan antara atasan dan bawahan akan menimbulkan spontanitas seluruh anggota organisasi yang tinggi dan tersedianya kesempatan baik untuk latihan bagi pengembangan bakat pimpinan. Dengan pengawasan yang berjalan efektif maka akan ada penghematan biaya.

Di sisi lain, kelemahan dari organisasi garis di antaranya adalah adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otoriter/diktator, cenderung bersikap kaku (tidak fleksibel), dan tujuan dan keinginan pribadi pimpinan sering kali sulit dibedakan dengan tujuan organisasi. Bentuk ini juga memungkinkan organisasi terlalu tergantung kepada satu orang, yaitu pimpinan, sehingga pengembangan kreativitas karyawan bisa terhambat dan kesempatan pegawai untuk berkembang sedikit terbatas karena tidak terbiasa untuk mengambil inisiatif sendiri. Pimpinan juga memikul beban yang berat karena semua hal dipegang sendiri

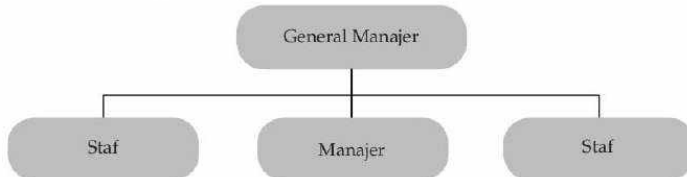
13 M. Chazieunul Ulum, *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaan*, cetakan pertama, Malang: UB Press, 2016, hlm. 14.

Gambar 1.2 Bagan Organisasi Garis

Sumber: Ilustrasi penulis.

2. Organisasi garis dan staf (*line and staf organization*)¹⁴

Tipe ini biasanya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas, dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam atau rumit. Ciri-cirinya, antara lain organisasinya besar dan bersifat kompleks, daerah kerjanya luas, jumlah pegawai relatif banyak, pimpinan dan bawahan tidak semuanya saling mengenal, dan terdapat spesialisasi tugas di antara para pegawainya.

Gambar 1.3 Bagan Organisasi Garis dan Staf

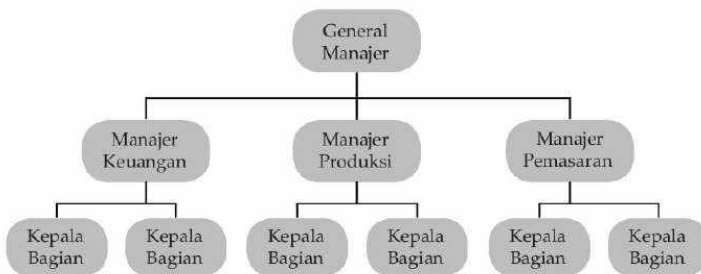
Sumber: Ilustrasi penulis.

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 15.

3. Organisasi fungsional (*functional organization*)¹⁵

Organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan fungsi yang harus dilaksanakan. Ciri-ciri organisasi ini, antara lain tugas dapat dibedakan secara jelas dan tegas, dalam melaksanakan tugas tidak banyak memerlukan koordinasi, pembagian unit-unit organisasi didasarkan pada spesialisasi tugas, dan para pimpinan pada unit tertentu memiliki wewenang komando pada unitnya sendiri tanpa persetujuan langsung dari pimpinan tertinggi.

Gambar 1.4 Bagan Organisasi Fungsional



Sumber: Ilustrasi penulis.

4. Organisasi panitia (*committee organization*)¹⁶

Organisasi panitia/komite adalah organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi panitia lebih mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan. Komite dapat bersifat formal atau informal. Komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang yang dibagi-bagi secara khusus. Jadi, organisasi dalam bentuk panitia ini adalah organisasi di mana para pelaksana dibentuk dalam kelompok-kelompok yang bersifat panitia. Ciri-ciri organisasi ini adalah memiliki tugas tertentu dan jangka waktu berlakunya terbatas, seluruh unsur pimpinan dan pertanggungjawaban dilaksanakan secara kolektif, semua anggota mempunyai hak, wewenang, dan tanggung jawab yang umumnya sama, serta para pelaksana dikelompokkan menurut bidang tugas tertentu.

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 16.

¹⁶ *Ibid.*

Keuntungan dari struktur organisasi panitia adalah segala keputusan dipertimbangkan masak-masak dalam pembahasan yang dalam dan terperinci. Kemungkinan pimpinan bertindak otoriter sangat kecil, dan koordinasi kerja telah dibahas oleh suatu tim. Kelemahan dari struktur panitia di antaranya adalah proses pengambilan keputusan memerlukan diskusi berlarut-larut yang menghambat pelaksanaan. Kalau terjadi kemacetan kerja, tidak seorangpun yang mau bertanggung jawab melebihi orang lain. Para pelaksanaan sering bingung karena perintah datangnya tidak dari satu orang saja, dan kreativitas sukar dikembangkan, karena perintah pelaksanaan didasarkan pada kolektivitas.

STRUKTUR ORGANISASI

Spesifikasi struktur organisasi adalah pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka macam dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki dan struktur otoritas organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Struktur organisasi memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi mempertahankan kedatangan dan kepergian individu serta mengoordinasi organisasi dengan lingkungan.

Hubungan yang pasti akan menimbulkan proses keputusan berikut.

1. Pembagian kerja (*division of labor*)
Permasalahan yang berhubungan dengan pembagian kerja meliputi seberapa jauh pekerjaan dispesialisasi dan kemampuan untuk membagi pekerjaan di antara pemegang pekerjaan.
2. Departementalisasi (*departmentalization*)
Proses penentuan deretan dan kedalaman kerja individu bersifat analitis, yaitu sejumlah tugas organisasi dipecah ke dalam beberapa tugas yang lebih kecil yang berurutan. Selanjutnya, tugas yang dibagi harus digabungkan ke dalam kelompok. Proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok dinamakan departementalisasi. Permasalahan manajerial yang muncul adalah memilih suatu dasar bagi gabungan pekerjaan tersebut.
3. Permasalahan rentang kendali (*span of control*)
Permasalahan rentang kendali akan sama dengan keputusan mengenai berapakah jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh seorang manajer. Rentang kendali harus ditentukan untuk mencakup, bukan saja

bawahan yang ditugaskan secara formal, melainkan juga mereka yang berhubungan dengan manajer.

4. **Delegasi kekuasaan** (*delegation of authority*)

Permasalahan delegasi kekuasaan berkaitan dengan keuntungan relatif dari desentralisasi, yaitu delegasi kekuasaan sampai pada tingkat paling rendah dalam hierarki manajerial. Konsep desentralisasi tidak berkenaan dengan penyebaran geografis dari unit-unit organisasi yang terpisah.

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Tujuh karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi menurut U.S. Supreme Court Justice Potter Stewart adalah sebagai berikut.

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Memperlihatkan detail, yaitu tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil, yaitu tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada orang, yaitu tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim, yaitu tingkat aktivitas kerja diorganisasi dalam tim, bukan individu.
6. Keagresifan, yaitu tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
7. Stabilitas, yaitu tingkat aktivitas organisasional yang menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

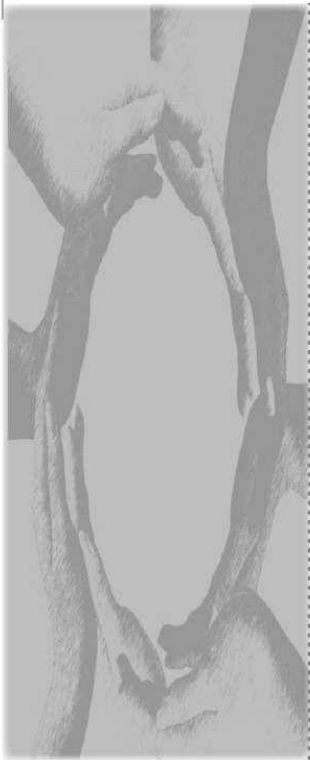
Budaya organisasi memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan dan menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi. Budaya organisasi juga memfasilitasi komitmen pada hal yang lebih besar daripada kepentingan perorangan dan mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mengikat anggota organisasi

secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja. Budaya juga merupakan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

PENUTUP

Organisasi adalah sekelompok manusia yang terdiri atas 2 orang atau lebih yang sepakat untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, organisasi memiliki tiga unsur utama, yaitu orang, kerja sama, dan tujuan bersama. Selain ketiga unsur utama tersebut, peralatan dan lingkungan merupakan unsur penting organisasi lainnya. Agar dapat berjalan sebagaimana mestinya, organisasi memiliki azas atas prinsip. Prinsip-prinsip organisasi menurut Haynes dan Massei meliputi prinsip kesatuan perintah, prinsip rentang kendali atau rentang pengawasan, prinsip pengecualian, dan prinsip hierarki.

Terdapat berbagai tipe organisasi yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri, yaitu organisasi garis, organisasi garis dan staf, organisasi fungsional, dan organisasi panitia. Tipe organisasi bisa juga berpengaruh terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi sendiri berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mengikat anggota organisasi secara bersama-sama dan merupakan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku para anggotanya.



DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI

PENDAHULUAN

Organisasi dibentuk oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran bersama melalui kerja sama. Agar kerja sama dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan desain pengaturan yang memudahkan koordinasi. Karena banyak hal yang harus dilakukan dalam suatu organisasi, akan lebih mudah jika dilakukan pembagian kerja sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien. Masing-masing bagian kemudian berkoordinasi untuk mencapai hasil akhir. Untuk membagi anggota-anggota organisasi ke dalam masing-masing bagian, diperlukan adanya struktur organisasi. Struktur dan desain organisasi yang baik dan sesuai dengan fungsi organisasi akan menjadi kekuatan bagi organisasi. Dengan demikian, penting untuk mengetahui dan memahami berbagai macam desain dan struktur organisasi sehingga kita dapat menerapkan mana yang paling sesuai untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

DEFINISI DESAIN ORGANISASI

Apa itu desain organisasi? Sebagian besar orang menganggap struktur dan desain organisasi sebagai hal yang sama. Namun, benarkah demikian? Mari kita lihat pengertian desain organisasi dari para ahli. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007: 236) menyatakan bahwa desain organisasi adalah struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para manajer. Griffin (2004: 352) berpendapat bahwa desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total. Menurut Wisnu dan Nurhasanah (2005: 11), desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, dapat disimpulkan bahwa struktur merupakan hasil dari proses desain.

Desain organisasi, dalam prosesnya, dilakukan secara berkelanjutan. Tujuan utamanya adalah agar organisasi tetap bertahan meskipun terjadi berbagai macam perubahan baik dari internal maupun eksternal. Pemilihan desain organisasi akan berpengaruh pada ukuran, struktur, bahkan budaya organisasi.

Manajer harus mempertimbangkan sejumlah faktor ketika mendesain organisasi, seperti teknologi, sifat kerja itu sendiri, karakteristik orang yang melakukan pekerjaan, tuntutan lingkungan organisasi, keperluan untuk menerima dan memproses informasi dari lingkungan tersebut, dan keseluruhan strategi yang dipilih organisasi untuk berhubungan dengan lingkungan. Untuk memahami hal yang dirasakan kompleks, kita harus mengetahui model umum desain organisasi.

Terdapat empat model ekstrem dari desain organisasi, yaitu model mekanistik, organik, piramida, dan horizontal. Model piramida dibuat persis seperti sebuah piramida, sedangkan model horizontal dibuat dengan menarik garis lurus secara horizontal dengan pembagian fungsional masing-masing bersama tugasnya masing-masing. Model mekanistik dan organik akan dibahas lebih dalam bagian berikut.

DESAIN ORGANISASI MEKANISTIK DAN ORGANIK

Desain organisasi model mekanistik merupakan desain organisasi yang menekankan pada kepentingan pencapaian produksi yang tinggi dan efisien

melalui penggunaan aturan dan prosedur yang ekstensif, sentralisasi wewenang, dan spesialisasi tenaga kerja yang tinggi. Desain ini memiliki struktur organisasi yang kaku dan ketat, standarisasi dalam pekerjaan serta *input* dan *output*, dan tingkat pengendalian yang tinggi. Ini ditujukan agar aliran pekerjaan dan wewenang dalam organisasi menjadi seefisien mungkin. Namun, ini juga berarti bahwa karyawan tingkat bawah kurang memiliki partisipasi aktif ke dalam perusahaan. Jaringan informasi juga terbatas.

Di sisi lain, model organik adalah kebalikan dari model mekanistik, baik dalam hal karakteristik maupun praktik. Sementara model mekanistik memaksimalkan efisiensi, produksi model organik memaksimalkan kepuasan, fleksibilitas dan pengembangan. Konsekuensinya, model organik lebih fleksibel terhadap tuntutan perubahan lingkungan karena desain organisasi organik mendorong pemanfaatan yang lebih besar dari potensi manusia. Manajer didorong memakai praktik yang memacu seluruh motivasi manusia melakukan desain pekerjaan yang menekankan pada pertumbuhan pribadi dan tanggung jawab. Pengambilan keputusan, pengendalian, dan proses penetapan sasaran terdesentralisasi dan disebarakan pada semua tingkat organisasi. Komunikasi mengalir ke seluruh organisasi, tidak begitu saja turun menurut garis komando.¹⁷

DEFINISI STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi merupakan mekanisme formal untuk mengelola organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan yang merupakan perwujudan pola tetap hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, atau posisi-posisi, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Struktur organisasi menurut Robbins dan Timothy A. (2008) adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Menurut Stephen P. Robbins (2008), ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur.

1. Spesialisasi pekerjaan, yaitu sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.
2. Departementalisasi, yaitu dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.

¹⁷ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat, 2011, hlm. 227.

3. Rantai komando, yaitu garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.
4. Rentang kendali, jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seseorang manajer secara efisien dan efektif.
5. Sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Desentralisasi adalah kebalikan dari sentralisasi.
6. Formalisasi mengacu pada keadaan yang mana pekerjaan di dalam organisasi telah terstandarisasi. Derajat formalisasi dapat bervariasi secara luas di antara dan di dalam organisasi. Jika suatu pekerjaan sangat terformalisasi maka yang berkuasa memiliki sejumlah keleluasaan yang minimal atas apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya.¹⁸

Setiap organisasi memiliki struktur yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh adanya perbedaan wewenang, tanggung jawab, hubungan interaksi, dan ukuran organisasi. Dengan kata lain, dalam suatu organisasi tentu harus ada sebuah bagian struktur yang berfungsi menjelaskan penyusunan posisi atau seseorang dalam suatu organisasi.

Ada dua jenis hubungan yang mungkin ada antara dua fungsi pada setiap struktur organisasi.¹⁹

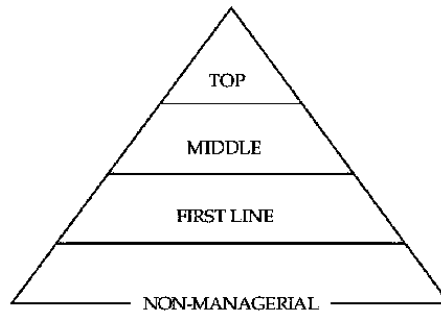
1. Garis solid. Ini menunjukkan hubungan pertanggungjawaban langsung. Sebagai contoh, jika posisi A dan B dihubungkan dengan garis yang solid, dalam kasus ini posisi A berada di bawah posisi B, berarti A harus melapor kepada B dan B akan memberikan perintah kepada A atau membimbing A dalam melakukan pekerjaannya. B bertanggung jawab atas A dan A berada di bawah wewenang B.
2. Garis putus-putus. Ini menunjukkan hubungan kerja sama dan komunikasi namun tidak bertanggung jawab secara langsung. Hubungan ini biasa ditemukan di industri jasa, misalnya perhotelan, di mana satu-satunya tujuan adalah untuk memuaskan para tamu. Tanpa memedulikan posisi maupun tingkat hierarki, semua berkoordinasi bersama-sama untuk memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pelanggan mereka.

18 Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2017, hlm. 339.

19 Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi, Teori, dan Studi Kasus*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014, hlm. 71.

Setiap struktur organisasi harus fleksibel untuk mencerminkan dinamika lingkungan yang selalu berubah dan karenanya dapat bertahan. Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak), seperti tampak pada gambar piramida di bawah ini.²⁰

Gambar 2.1 Struktur Organisasi Tradisional



Sumber: Liliweri, 2013.

FAKTOR PENENTU STRUKTUR ORGANISASI

Sebagian organisasi terstruktur pada garis yang lebih mekanis, sedangkan sebagian yang lain mengikuti karakteristik organik. Berikut faktor-faktor utama yang diidentifikasi menjadi penyebab atau penentu struktur suatu organisasi.²¹

1. Strategi

Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarnya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi secara keseluruhan, logis kalau strategi dan struktur terkait erat, tepatnya, struktur harus mengikuti strategi.

Beberapa contoh strategi yang mungkin digunakan organisasi atau perusahaan adalah strategi inovasi, minimalisasi biaya, imitasi, dan

²⁰ *Ibid.*, hlm. 72.

²¹ *Ibid.*, hlm. 73.

lain-lain. Strategi inovasi menekankan pada pengenalan produk dan jasa baru yang kemudian menjadi produk andalan perusahaan. Jelas bahwa strategi minimalisasi biaya menekankan pada pengoptimalan biaya melalui pengendalian biaya secara ketat, menghindari pengeluaran untuk inovasi dan pemasaran yang tidak perlu, dan pemotongan harga. Strategi imitasi mencoba masuk dengan meniru produk-produk atau pasar-pasar baru hanya setelah viabilitasnya terbukti. Masing-masing strategi membutuhkan struktur organisasi yang berbeda-beda. Ragam struktur organisasi akan kita bahas selanjutnya.

2. Ukuran organisasi

Bukti menunjukkan bahwa struktur organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh ukuran organisasi. Sebagai contoh, organisasi-organisasi kecil yang mempekerjakan sedikit pegawai memiliki struktur organisasi yang ramping serta aturan yang tidak sebanyak organisasi besar karena organisasi kecil tidak membutuhkan banyak pendelegasian wewenang dan pekerjaan. Ini berkebalikan dengan organisasi besar yang cenderung memiliki banyak departemen, bagian, spesialisasi, tingkatan vertikal, serta aturan dan kebijakan.

3. Teknologi

Istilah teknologi mengacu pada cara bagaimana suatu pekerjaan dilakukan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa. Organisasi yang mengutamakan teknologi yang terotomatisasi akan memiliki lebih sedikit pegawai dibandingkan dengan organisasi yang melakukan pekerjaan mereka secara manual.

RAGAM STRUKTUR ORGANISASI

Bagan-bagan struktur organisasi formal seperti dibahas di bawah ini memperlihatkan peran dan hubungan yang formal. Proses untuk meresmikan peran dalam organisasi menurut Ruben dan Stewart (2013: 326–327) mencakup sejumlah aspek berikut.

1. Perincian peran-peran.
2. Pengembangan proses pemilihan orang yang akan mengisi peran-peran ini.

3. Penentuan tanggung jawab yang terkait dengan peran.
4. Pengembangan prosedur perpindahan dari satu peran ke peran yang lain.

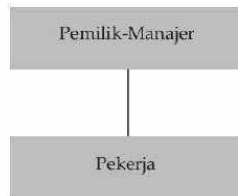
Masing-masing aspek tersebut secara jelas dan resmi dijelaskan dalam bentuk “nama pekerjaan”, “kebijakan perekrutan”, “uraian pekerjaan”, dan “prosedur promosi dan pemutusan kerja”. Aspek fundamental dan peran hubungan-cara di mana peran terkait satu sama lain juga diformalkan dalam kebanyakan organisasi.

Struktur organisasi yang ditunjukkan oleh bagan-bagan mengidentifikasi rangkaian garis perintah atau komando melalui komunikasi vertikal dan horizontal. Berikut macam-macam struktur organisasi yang biasa ditemui.

1. Struktur Sederhana

Struktur sederhana adalah struktur yang paling minimal yang menggambarkan hubungan langsung antara para karyawan dengan manajer atau pemilik perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut.

Gambar 2.2 Struktur Organisasi Sederhana

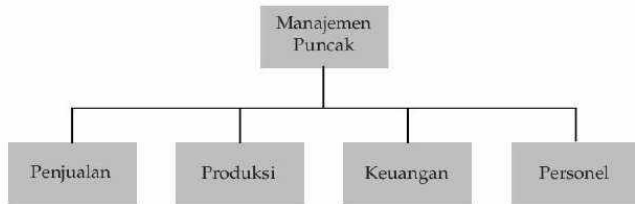


Sumber: Liliweri, 2013: 224.

2. Struktur Organisasi Fungsional

Struktur organisasi fungsional diciptakan oleh F. W. Taylor. Struktur organisasi ini lebih menekankan pada hubungan fungsional antara satu anggota dengan yang lainnya. Tidak ada hubungan yang pasti antara atasan dengan bawahan. Asalkan masih ada hubungan fungsional, setiap atasan mempunyai wewenang dalam memberikan perintah kepada setiap bawahan. Jadi, setiap pegawai bisa mempunyai atasan yang berbeda lebih dari satu.²²

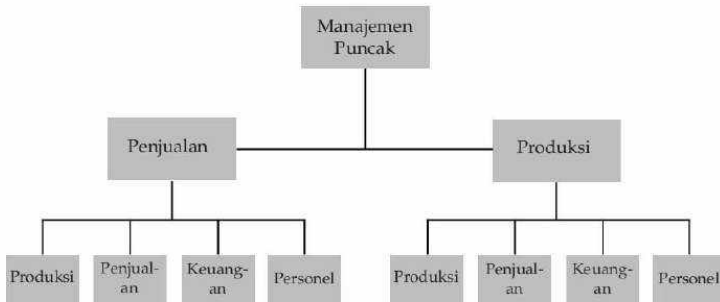
²² *Ibid.*, hlm. 75.

Gambar 2.3 Struktur Organisasi Fungsional

Sumber: Liliweri, 2013.

3. Struktur Organisasi Divisi

Karakteristik struktur organisasi ini menggambarkan aktivitas kerja yang dapat dikelompokkan berdasarkan proses atau jenis produk yang sama atau pelanggan yang sama.²³

Gambar 2.4 Struktur Organisasi Divisi

Sumber: Liliweri, 2013.

4. Struktur Matriks

Struktur matriks menciptakan garis wewenang ganda dan membentuk departemen berdasarkan fungsi dan produk. Struktur matriks dapat ditemukan di agen-agen periklanan, perusahaan dan lembaga-lembaga pemerintah, universitas, dan perusahaan hiburan. Kelebihan dari departementalisasi adalah

²³ *Ibid.*, hlm. 78.

menempatkan para spesialis bersama-sama sehingga dapat meminimalkan jumlah spesialis yang diperlukan dan di saat yang sama memungkinkan untuk membagikan sumber daya yang terspesialisasi di seluruh produk.²⁴ Struktur matriks merupakan pilihan organisasi yang cukup populer dan biasa digunakan di agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium, dan rumah sakit.

BENTUK-BENTUK STRUKTUR ORGANISASI

Ada beberapa bentuk struktur organisasi. Berikut uraian mengenai masing-masing bentuk organisasi.

1. Organisasi Garis

Organisasi garis adalah suatu bentuk organisasi yang di dalamnya merupakan garis wewenang yang saling berhubungan langsung secara vertikal antara pemimpin dan bawahan. Pada organisasi ini, garis menunjukkan kekuasaan dan tanggung jawab yang bercabang pada setiap tingkat pimpinan mulai dari yang teratas sampai tingkat yang terbawah.²⁵ Berikut keuntungan dari organisasi garis.

- a. Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando.
- b. Disiplin dan loyalitas tinggi.
- c. Rasa saling pengertian antar-anggota.
- d. Ada kesatuan komando yang terjamin dengan baik.
- e. Disiplin pegawai tinggi dan mudah dipelihara (dipertahankan).
- f. Koordinasi lebih mudah dilaksanakan.
- g. Proses pengambilan keputusan dan intruksi-intruksi dapat berjalan cepat.
- h. Garis kepemimpinan tegas, tidak simpang siur, karena pimpinan langsung berhubungan dengan bawahannya.
- i. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota tinggi.
- j. Pengendalian mudah dilaksanakan dengan cepat.
- k. Adanya penghematan.
- l. Pengawasan berjalan efektif.

²⁴ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 16, Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2017, hlm. 340.

²⁵ Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Kebumen: Mediatara, 2015, hlm. 37.

Selain keuntungan, beberapa kelemahan dari organisasi garis adalah sebagai berikut.²⁶

- a. Pengembangan kreativitas karyawan terhambat.
 - b. Tujuan dan keinginan pribadi pimpinan sering kali sulit dibedakan dengan tujuan organisasi.
 - c. Pembebanan yang berat dari pejabat pimpinan karena dipegang sendiri.
 - d. Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otoriter/diktator, cenderung bersikap kaku (tidak fleksibel).
 - e. Kesempatan pegawai untuk berkembang sedikit terbatas karena sukar untuk mengambil inisiatif sendiri.
2. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah suatu organisasi dimana wewenang di pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus. Keuntungan dari struktur organisasi fungsional adalah sebagai berikut.

- a. Program terarah, jelas, dan tepat.
- b. Anggaran, personalia, dan sarana tepat dan sesuai.
- c. Kenaikan pangkat jabatan fungsional cepat.
- d. Usaha kerja sama dengan bawahan mudah digalang.

Kelemahan dari struktur organisasi fungsional di antaranya sebagai berikut.

- a. Pejabat fungsional bingung dalam mengikuti prosedur administrasi.
 - b. Koordinasi sulit dilaksanakan.
 - c. Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi dibandingkan kepala unit.
 - d. Inspeksi sulit dilaksanakan.
3. Organisasi Panitia
- Organisasi panitia/komite adalah organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite lebih mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan. Komite dapat juga bersifat formal atau informal.²⁷

²⁶ *Ibid.*, hlm. 38.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 41.

Terdapat empat buah metode yang paling mendasar untuk tanggung jawab di dalam sebuah struktur organisasi.²⁸

1. Menurut fungsi, misalnya bagian penjualan, pembukuan, pembelian, dan sebagainya.
2. Menurut produk, misalnya bagian cat, kimia, mesin, dan sebagainya.
3. Menurut proses, misalnya suatu *pool* untuk para ahli stenografi.
4. Menurut daerah geografik, misalnya divisi Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan lain-lain.

PENUTUP

Banyak yang menganggap bahwa desain sama dengan struktur organisasi. Pada dasarnya, struktur merupakan hasil dari desain organisasi. Terdapat empat model desain organisasi, yaitu model mekanistik, organik, piramida, dan horizontal. Model mekanistik menekankan pada maksimalisasi efisiensi, sedangkan model organik menekankan pada kepuasan fleksibilitas dan pengembangan.

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja formal organisasi yang membagi, mengelompokkan, dan mengoordinasikan tugas dan pekerjaan. Manajer harus mempertimbangkan keputusan-keputusan mengenai keenam unsur penting dalam mendesain struktur organisasi, yaitu spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

Faktor penentu struktur organisasi ada tiga, yaitu strategi, ukuran organisasi, dan teknologi yang digunakan. Ada berbagai macam struktur organisasi, antara lain struktur sederhana, struktur fungsional, struktur organisasi divisi, dan struktur organisasi matriks. Sedangkan berdasarkan bentuknya, organisasi dibagi menjadi tiga: organisasi garis, organisasi fungsional, dan organisasi panitia.

28 J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi, Jakarta: Prenamedia Group, 2015, hlm. 121.



KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI

PENDAHULUAN

Bab ini merupakan landasan untuk mempelajari ilmu perilaku organisasi. Sebelum membahas lebih dalam mengenai perilaku organisasi, pembaca harus memahami konsep dasar dalam perilaku organisasi. Bab ini akan menjadi dasar bagi para pembaca untuk memahami perilaku manusia dalam organisasi.

Di dalam bab ini, akan dibahas mengenai definisi dan konsep perilaku organisasi, tujuan mempelajari ilmu perilaku organisasi, ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi, perbedaan ilmu perilaku organisasi dengan berbagai ilmu yang sejenis, dan berbagai disiplin ilmu lain yang mendukung ilmu perilaku organisasi.

DEFINISI DAN KONSEP PERILAKU ORGANISASI²⁹

Seperti dijelaskan pada bab sebelumnya, organisasi memiliki unsur-unsur sistem, pola aktivitas, sekelompok orang, dan adanya tujuan. Organisasi dibangun oleh sekelompok orang dan merupakan kumpulan dari sub-sub sistem. Setiap organisasi didirikan adalah untuk mencapai suatu tujuan. Di dalam organisasi, ada aktivitas-aktivitas yang dilakukan orang, yang dilaksanakan secara relatif teratur dan cenderung berulang.

Perilaku organisasi adalah suatu sistem yang terdiri atas aktivitas kerja sama yang secara bersama-sama dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Indriyo G. dan Nyoman Sudita, 1997).³⁰ Dapat disimpulkan bahwa ilmu mengenai perilaku organisasi adalah ilmu yang mempelajari hal-hal yang dikerjakan oleh sekumpulan orang atau individu-individu dalam organisasi dan bagaimana perilaku-perilaku mereka dapat memengaruhi kinerja organisasi. Hal utama yang dikaji dalam ilmu ini adalah sikap manusia terhadap pekerjaannya, rekan, imbalan, kerja sama, dan lain-lain.

Kajian mengenai perilaku manusia saat ini tidak lepas dari keterhubungan dan pengaruhnya terhadap lingkungannya. Untuk dapat memahami mengenai perilaku organisasi secara tepat, terlebih dahulu harus dipahami beberapa konsep mendasar terkait dengan perilaku organisasi, yaitu konsep perilaku dan organisasi.

Awalnya, organisasi dipandang sebagai suatu wadah interaksi orang-orang untuk mencapai suatu tujuan. Namun, saat ini organisasi dipandang sebagai suatu hal yang lebih dinamis daripada sekadar sebuah wadah. Kita melihat organisasi sekarang sebagai satu sistem sosial untuk mencapai tujuan bersama melalui usaha bersama atau kelompok.

Suatu sistem sosial menunjukkan adanya koordinasi dan keeratan, keikutsertaan, dan keterlibatan orang-orang dalam suatu sistem. Hal ini menunjukkan adanya upaya untuk menyeimbangkan dan menggerakkan tim dengan melibatkan anggota dari suatu sistem ke dalam berbagai kegiatan atau aktivitas yang sesuai dengan karakteristik masing-masing anggotanya, dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keseleran yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

29 Cepi Triatna, *Konsep Dasar Perilaku Organisasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015, hlm. 2.

30 Dikutip dari Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen*, Kebumen: Mediatara, 2015, hlm. 125.

Ruang lingkup perilaku organisasi meliputi bagaimana memahami orang-orang dalam satuan sistem sosial, serta mengelola dan memprediksi bagaimana mereka dapat bekerja secara efektif. Perilaku organisasi secara khusus mempelajari situasi individu dan organisasi dan keterlibatannya dengan kinerja dan produktivitas.

Organisasi sebagai suatu sistem sosial bergerak dan berupaya untuk mencapai tujuan yang lebih ditekankan pada bagaimana organisasi mampu bertahan, beradaptasi, dan mengendalikan perubahan. Untuk mencapai tujuannya, organisasi memiliki aktivitas yang kompleks. Aktivitas-aktivitas tersebut pada akhirnya akan memengaruhi perilaku orang-orang di dalam organisasi.

Konsep dan teori, dalam bidang apapun, membantu kita memahami dan memprediksi berbagai kejadian dan peristiwa dalam kehidupan. Konsep-konsep perilaku organisasi membantu kita memahami kejadian dan fenomena di organisasi yang berhubungan dengan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Contohnya, konsep motivasi dapat memprediksi perilaku seseorang (misalnya, pemberian bonus akan mendorong orang untuk lebih termotivasi). Dengan memahaminya, kita bisa mempertanyakan keyakinan pribadi dan mengapdos model yang lebih akurat atas perilaku kita dan orang lain dalam bekerja.

Setiap orang selalu mempunyai "teori" tertentu tentang bagaimana sesuatu berlangsung atau berfungsi. Pemahaman konsep-konsep itu juga akan membantu keberlangsungan organisasi dan menjadikannya lebih efektif. Jadi pada dasarnya, perilaku organisasi membantu semua karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Perilaku organisasi adalah ilmu yang bermanfaat untuk semua karyawan dari berbagai jenjang.

TUJUAN MEMPELAJARI ILMU PERILAKU ORGANISASI³¹

Sebelum menguraikan mengenai tujuan mempelajari ilmu perilaku organisasi, ada beberapa hal yang menyebabkan mengapa kita harus mempelajari ilmu ini. Setiap orang pasti mempunyai persepsi, kepribadian, pengalaman hidup, sikap, keyakinan, dan tingkat cita-cita yang berbeda-beda. Ini menjadikan ilmu mengenai perilaku organisasi merupakan suatu hal yang menarik karena ilmu ini mempelajari tentang orang-orang dan tabiat manusia di dalam organisasi. Artinya, selain mempelajari untuk meningkatkan kinerja organisasi, ilmu perilaku organisasi ini dapat dijadikan sebagai upaya memahami diri kita sendiri.

31 *Ibid.*, hlm. 4.

Dalam organisasi, suatu “sikap” dianggap penting karena sikap itu memengaruhi perilaku kerja. Perilaku organisasi menunjukkan bahwa pemahaman sikap dan perilaku individu pada akhirnya akan dibawa pada saat individu tersebut berkerja dalam organisasi. Persepsi seseorang tentang diri dan lingkungannya menjadi arahan bagi diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian, tujuan dari ilmu perilaku organisasi adalah sebagai berikut.

1. Menjelaskan bagaimana perilaku organisasi, baik individu maupun kelompok dalam organisasi.
2. Menganalisis atau menguraikan berbagai sebab dan akibat dari suatu perilaku individual atau kelompok dalam organisasi, serta hubungannya dengan produktivitas personel dan kinerja organisasi.
3. Memperediksi dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul pada interaksi manusia dalam organisasi, baik interaksi dengan orang maupun dengan lingkungannya.

PERBEDAAN ILMU PERILAKU ORGANISASI DENGAN BERBAGAI ILMU YANG SEJENIS³²

Ada beberapa istilah yang sejenis dengan kajian perilaku organisasi, yaitu psikologi organisasi, teori organisasi, dan sumber daya manusia (SDM). Di samping ada kesamaan dari berbagai istilah tersebut, perilaku organisasi juga memiliki perbedaan yang mendasar dari ilmu-ilmu lain tersebut.

Kesamaan kajian perilaku organisasi dengan psikologi organisasi, teori organisasi, dan SDM adalah semuanya mengkaji bagaimana mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui faktor manusia. Perbedaanan adalah fokus kajian untuk mencapai hal tersebut.

Perilaku organisasi dan psikologi organisasi sama-sama menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi, namun psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, sedangkan konstruksi penjelasan perilaku organisasi berasal dari multidisiplin. Perilaku organisasi juga berbeda dengan teori organisasi dalam hal unit studinya. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu, sedangkan teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.

32 Cepi Triatna, *Konsep Dasar Perilaku Organisasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015, hlm. 9.

SDM nampaknya berada pada permukaan antara organisasi dan individu, dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem karier, pengembangan, dan motivasi dari individu-individu di dalam organisasi. Sementara perilaku organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, SDM menekankan pada teknik dan teknologi. Meskipun demikian, variabel-variabel tak bebas, seperti tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, sering kali muncul pada keduanya.

Seperti disebutkan sebelumnya, kajian perilaku organisasi bukanlah suatu ilmu yang independen (tersendiri), tetapi merupakan aplikasi dari berbagai ilmu dan berasal dari multidisiplin. Beberapa ilmu yang menyokong kajian perilaku organisasi ini antara lain adalah sebagai berikut.

1. Psikologi: cabang ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang mengubah perilaku organisasi.
2. Sosiologi: studi tentang orang-orang dalam hubungan dengan sesama manusia dalam berbagai konteks.
3. Psikologi sosial: suatu bidang di dalam psikologi yang memadukan konsep-konsep dari psikologi dan sosiologi dan memusatkan perhatian pada pengaruh antar-manusia.
4. Antropologi: studi tentang masyarakat untuk mempelajari manusia dan kegiatan mereka.
5. Ilmu politik: studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik.

Hal yang dipelajari dalam perilaku organisasi berfokus pada individu, kelompok, dan organisasi itu sendiri. Semua tingkatan tersebut dikaji berdasarkan keberadaan individu, bukan karena jenis organisasinya semata, tetapi juga menganalisis individu dalam berbagai perspektif. Saat ini dan ke depan, dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang cukup pesat, analisis terhadap perilaku individu dalam organisasi akan memiliki perkembangan yang cukup pesat pula. Semisal, kajian ilmu ekonomi terhadap perilaku individu. Ilmu ekonomi tidak secara khusus mengkaji perilaku manusia, baik pada fokus individu, kelompok, maupun organisasi. Namun demikian, ilmu ekonomi dapat dijadikan sebagai salah satu cara untuk menganalisis dalam arti memahami mengapa suatu perilaku (manusia) muncul atau menjadi kebiasaan. Dalam konteks itu, bukan saja ilmu ekonomi, tetapi juga ilmu-ilmu lainnya memiliki peran untuk menganalisis perilaku manusia dalam organisasi.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERILAKU ORGANISASI³³

Organisasi dikatakan produktif jika tujuan dapat dicapai dan proses pencapaian tersebut dilakukan dengan mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa produktivitas berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi. Hal-hal yang dapat memengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi terkait dengan orang-orangnya adalah sebagai berikut.

1. Pengurangan kemangkiraan. Kemangkiran adalah tindakan tidak masuk kerja tanpa alasan. Tingkat kemangkiran yang tinggi dapat berdampak langsung pada efektivitas dan efisiensi organisasi.
2. Penurunan *turnover*. *Turnover*, atau tingkat perputaran karyawan, yaitu karyawan yang masuk ke dalam organisasi dan keluar karena pengunduran diri secara permanen dari organisasi.
3. Peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perbedaan antara banyaknya yang mereka yakini harus mereka terima dan yang sesungguhnya mereka terima. Karyawan dikatakan merasa puas bila perbedaan bernilai positif secara perhitungan matematis.

Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi. Perilaku organisasi memiliki tiga dimensi utama.

1. Dimensi konsep. Perilaku organisasi memiliki tiga dimensi konsep, yaitu antropologi, budaya, dan seluruh elemen sosial yang memengaruhi berdirinya ilmu pengetahuan yang saling berkaitan.
2. Dimensi sistem. Ini mencakup bagaimana proses manajemen yang dilakukan untuk melaksanakan suatu kegiatan secara efektif dan efisien yang dikemas dengan pendekatan-pendekatan matematis atau logika.
3. Dimensi manusia. Dimensi ini adalah faktor penentu dalam organisasi yang tercermin dari ilmu psikologi. Karena adanya organisasi disebabkan oleh adanya manusia.

³³ *Ibid.*, hlm. 127.

Ketiga dimensi di atas mencakup filosofi dasar lainnya ilmu perilaku organisasi yang terdiri atas multidisiplin ilmu (antropologi kultural, sosiologi, psikologi, dan manajemen) sehingga dengan pendekatan ilmu-ilmu tersebut perilaku organisasi dapat dibahas. Dalam tataran konsep, ilmu ini membahas seluruh kegiatan organisasi yang di dalamnya terdapat perilaku manusia, budaya, sosial, dan sistem yang mendukung adanya organisasi tersebut sehingga antara manusia dan organisasi dapat saling memengaruhi.

Mempelajari perilaku manusia dalam organisasi dapat melalui tiga tingkatan analisis berikut.

1. Tingkatan individu, yaitu karakteristik individu dalam organisasi.
2. Tingkah kelompok, yaitu dinamika perilaku kelompok dan faktor-faktor determinannya.
3. Tingkatan organisasi, yaitu faktor-faktor organisasional yang memengaruhi perilaku.

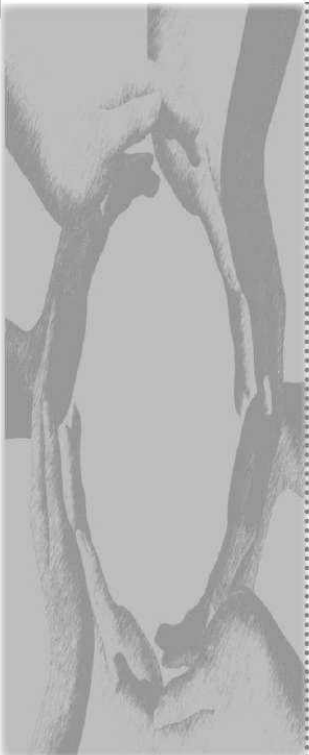
Variabel-variabel yang memengaruhi perilaku organisasi, antara lain sebagai berikut.

1. Variabel-variabel dependen, yaitu faktor-faktor kunci yang ingin dijelaskan atau diperkirakan dan yang terpengaruh sejumlah faktor lain (suatu respons yang dipengaruhi oleh suatu variabel bebas). Variabel-variabel dependen tersebut, antara lain:
 - a. Produktivitas, yaitu suatu ukuran kinerja yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi.
 - b. Keabsenan (kemangkiran), yaitu gagal atau tidak melapor untuk bekerja.
 - c. Pengunduran diri (keluar masuknya karyawan), yaitu penarikan diri secara sukarela dan tidak sukarela dari suatu organisasi.
 - d. Kepuasan kerja, yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang atau selisih antara banyaknya bayaran yang diterima seorang pekerja dan yang mereka yakini seharusnya mereka terima.
2. Variabel-variabel independen, di antaranya adalah sebagai berikut.
 - a. Variabel-variabel level individu, yaitu usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan lain-lain.
 - b. Variabel-variabel level kelompok.
 - c. Variabel-variabel level sistem organisasi.

PENUTUP

Ilmu mengenai perilaku organisasi adalah ilmu yang mempelajari hal-hal yang dikerjakan oleh sekumpulan orang atau individu-individu dalam organisasi dan bagaimana perilaku-perilaku mereka dapat memengaruhi kinerja organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu sistem yang terdiri atas aktivitas kerja sama yang secara bersama-sama dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.

Tujuan mempelajari perilaku organisasi adalah agar kita dapat memprediksi dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul pada interaksi manusia dalam organisasi, baik interaksi dengan orang maupun dengan lingkungannya. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi perilaku organisasi terdiri atas dua variabel, yaitu variabel dependen dan independen. Variabel dependen meliputi produktivitas, kemangkiran, pengunduran diri, dan kepuasan kerja, sedangkan variabel independen meliputi variabel-variabel level individu, seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan lain-lain, variabel level kelompok, dan variabel level sistem organisasi.



4

PERILAKU INDIVIDU

PENDAHULUAN

Salah satu unsur penting dalam organisasi adalah orang atau manusia. Seluruh hal yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi dilakukan oleh manusia. Tanpa manusia, organisasi tidak dapat berjalan. Dengan demikian, kinerja para individu tersebut akan memengaruhi kinerja organisasi. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh manusia yang menggerakkannya sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa untuk meningkatkan kinerja atau produktivitas perusahaan maka produktivitas sumber daya manusia harus diperbaiki terlebih dahulu. Bagaimana kita dapat memperbaiki produktivitas sumber daya manusia? Ini dimulai dengan memahami perilaku manusia itu sendiri, terutama perilaku manusia dalam organisasi.

Secara umum, perilaku merupakan hal yang menarik untuk dipelajari, baik perilaku individu maupun kelompok. Namun dalam organisasi bisnis, mungkin kedengarannya asing untuk mempelajari perilaku itu sendiri. Akan tetapi, hal

ini sangat penting karena dengan mengetahui arti dari perilaku manusia itu sendiri, kita dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh individu tersebut. Perilaku mereka dalam sebuah organisasi sangat mempengaruhi jalannya suatu organisasi. Dengan memahami perilaku mereka, tujuan organisasi tetap dapat tercapai melalui kerja sama setiap individu sekalipun dengan perilaku yang beraneka ragam.

Di dalam sebuah perusahaan, karyawan sebagai individu akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individualnya. Terutama, karyawan yang baru saja masuk. Oleh karena itu, tidak heran jika kita mengamati karyawan baru di kantor, ada yang terlalu aktif ataupun terlalu pasif. Hal ini dapat dimengerti karena karyawan baru biasanya masih membawa sifat-sifat karakteristik individualnya.

Seiring keberadaan mereka di perusahaan yang baru, melalui tatanan organisasi, seperti peraturan dan hierarki, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, serta sistem kompensasi dan pengendalian, mereka akan beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan akan membentuk perilaku-perilaku tertentu individu dalam organisasi (Thoha, 1983). Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk mengenalkan aturan-aturan serta budaya perusahaan kepada karyawan baru. Salah satu contohnya adalah dengan memberikan masa orientasi.

Untuk memahami lebih lanjut, bab ini akan membahas perilaku individu, bagaimana pendekatan-pendekatan untuk memahami perilaku individu, apa saja konsep mengenai perilaku individu dalam organisasi, dan bagaimana perilaku individu dalam organisasi.

PERILAKU INDIVIDU

Salah satu penilaian yang dilakukan untuk menentukan layak atau tidaknya seseorang menjadi karyawan adalah dengan melihat dari segi perilaku (behaviour). Penilaian perilaku ini dapat dikaji dari segi pendekatan umum dan spesifik. Sangat menarik jika kita bisa mengkaji secara spesifik karena pengkajian secara detail akan memiliki nilai pertanggungjawaban yang jauh lebih akurat. Oleh karena itu, wajar jika kita perlu memahami ilmu perilaku individu ini sebagai bagian yang bisa turut memengaruhi maju mundurnya suatu organisasi.³⁴

34 Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*, Bandung.: Alfabeta, 2014, cetakan kedua, hlm. 34.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007) Perilaku individu adalah sesuatu yang dikerjakan seseorang, seperti berbicara dengan manajer, mendengarkan rekan sekerja, menyusun laporan, mengetik memo, menempatkan unit barang ke dalam gudang, dan lain sebagainya.

Menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Individu* menyatakan bahwa suatu pemahaman tentang perilaku bermula dari kajian mengenai kontribusi utama psikologis terhadap perilaku organisasi (*organizational behaviour—OB*). Kontribusi ini dibagi dalam empat konsep: sikap, kepribadian, persepsi, dan pembelajaran.

Gibson (1996) menyatakan bahwa interaksi individu adalah sesuatu yang dilakukan seseorang, seperti berbicara, berjalan, berfikir, atau bertindak dari suatu sikap.

DASAR PERILAKU INDIVIDU

Dasar perilaku individu perlu untuk diketahui dan dipahami bagi setiap manusia. Secara pribadi, dengan mengetahui apa yang mendasari perilaku diri sendiri akan berdampak pada perubahan yang baik bagi diri sendiri dan orang lain. Pengetahuan ini juga akan membantu dalam memahami perilaku orang lain dan menjadi dasar bagi kita untuk menentukan sikap apa yang akan dipilih dengan tujuan agar dapat bekerja sama dan berkolaborasi dalam rangka memenuhi tujuan organisasi.³⁵

Setiap individu tercipta dengan keunikan masing-masing. Jika dipandang dari sisi perilaku maka dalam organisasi perbedaan perilaku individu merupakan hal penting untuk dipelajari. Perbedaan individu di dalam organisasi, antara lain:

1. Perbedaan dalam menghadapi risiko. Ada individu-individu yang berani atau suka mengambil risiko dan ada individu yang tidak berani mengambil risiko.
2. Perbedaan dalam hal kedisiplinan diri. Ada individu yang membutuhkan pengawasan yang ketat dan ada individu yang tidak membutuhkan pengawasan ketat agar produktif dalam bekerja.
3. Perbedaan dalam kemampuan beradaptasi. Ada individu yang cenderung mudah untuk menyesuaikan diri dan berubah untuk menjadi lebih baik dan ada yang sulit untuk menyesuaikan diri dan sulit berubah.

35 Astadi Pangarso, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: CV Budi Utama, 2016, cetakan pertama, hlm. 49–50.

Kita perlu mengetahui mengapa seseorang berperilaku tertentu atau hal-hal apa saja yang berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku individu untuk dapat memahami perbedaan masing-masing individu dalam suatu organisasi. Pemahaman ini penting dalam pengambilan keputusan, seperti pengambilan keputusan mengenai siapa mengerjakan apa, yang akan memengaruhi ketepatan penentuan pekerjaan. Tiga hal yang mendasari bagaimana individu berperilaku adalah karakteristik biografis, kemampuan, dan pembelajaran.³⁶

KARAKTERISTIK BIOGRAFIS

Biografi adalah kisah atau riwayat tentang kehidupan seseorang. Sebuah biografi lebih kompleks daripada sekadar daftar tanggal lahir atau mati dan data-data pekerjaan seseorang. Tidak hanya kejadian-kejadian yang dialami, biografi juga menceritakan tentang perasaan yang terlibat dalam mengalami kejadian-kejadian tersebut. Biografi menjelaskan secara lengkap kehidupan seorang tokoh sejak kecil sampai tua, bahkan sampai meninggal dunia.

Namun di pembahasan ini, karakteristik biografis hanya mencakup karakteristik pribadi yang menyangkut umur, jenis kelamin, dan status perkawinan yang objektif dan mudah diperoleh dari catatan pribadi.

Usia

Kemungkinan besar, hubungan antara usia dan kinerja merupakan isu yang makin penting di waktu mendatang karena ada keyakinan umum bahwa kinerja merosot seiring dengan meningkatnya usia dan kenyataan bahwa angkatan kerja menua. Kita akan melihat bagaimana usia berdampak pada tingkat *turnover* karyawan, kemangkiran, kepuasan, dan produktivitas.

Bagaimana persepsi masyarakat tentang pekerja yang sudah tua? Pemberi kerja melihat beberapa kualitas positif dari pekerja tua yang akan berpengaruh pada pekerjaan mereka, antara lain pekerja tua lebih berpengalaman, memiliki pertimbangan yang lebih matang, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu. Selain itu, umumnya, karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran yang dapat dihindari lebih rendah dibanding karyawan muda.

Di sisi lain, tingkat kemangkiran pekerja tua yang tidak dapat dihindari lebih tinggi, karena kesehatan yang memburuk sehubungan dengan penuaan dan

³⁶ *Ibid.*, hlm. 54.

pemulihan yang lebih lama bila cedera. Pekerja tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Dalam lingkungan yang berubah sangat cepat saat ini, tentu pekerja yang dinamis akan lebih diminati. Ini tentunya merupakan kesempatan bagi pekerja muda. Namun, bukan berarti pekerja tua itu semuanya kaku.

Apa dampak lainnya dari usia pekerja terhadap pekerjaan atau organisasi? Secara umum, makin tua akan makin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan karena makin sedikit kesempatan alternatif pekerjaan bagi mereka. Pekerja yang lebih tua juga kemungkinan kecil akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang, dan tunjangan pensiun yang lebih menarik.

Bagaimana pengaruh usia terhadap produktivitas? Rupanya, riset baru-baru ini menemukan bahwa usia dan kinerja tidak berhubungan. Artinya, usia tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Kesimpulan yang wajar adalah bahwa tuntutan dari kebanyakan pekerjaan, bahkan dengan persyaratan kerja fisik yang berat, tidak cukup ekstrem untuk kemerosotan keterampilan fisik yang disebabkan oleh usia berdampak pada produktivitas. Kalaupun ada kemerosotan, sering diimbangi oleh perolehan karena pengalaman.

Apakah usia berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang? Bagi para pekerja profesional, kepuasan cenderung terus meningkat seiring bertambahnya usia mereka, sedangkan bagi para pekerja non-profesional kepuasan itu merosot selama usia setengah baya kemudian naik lagi pada tahun berikutnya.

Jenis Kelamin

Kita hendaknya berasumsi bahwa tidak ada perbedaan berarti dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita. Tidak ada bukti yang menunjukkan jenis kelamin karyawan memengaruhi kepuasan kerja. Bagaimana dengan tingkat kemangkiran dan keluar masuknya karyawan? Apakah wanita merupakan karyawan yang kurang stabil dibandingkan pria? Bukti secara konsisten menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria. Peran historis wanita dalam perawatan anak dan sebagai pencari nafkah sekunder telah berubah sejak 1970-an dan sebagian besar pria saat ini mempunyai kepentingan yang sama seperti wanita dalam hal perawatan harian dan masalah perawatan anak.

Status Perkawinan

Riset secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan yang menikah memiliki tingkat kemangkiran yang lebih rendah, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas terhadap pekerjaan mereka dibandingkan dengan rekan kerja yang bujangan. Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap (*steady*) menjadi lebih berharga dan penting. Tanggung jawab perkawinan yang lebih besar untuk memenuhi kebutuhan keluarga juga menjadikan mereka lebih rajin bekerja.

Masa Kerja

Masa kerja merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan keluar masuknya karyawan. Riset menyatakan bahwa perilaku masa lalu merupakan peramal yang terbaik dari perilaku masa depan. Bukti menunjukkan bahwa masa kerja pada suatu pekerjaan sebelumnya dari seseorang karyawan merupakan peramal yang ampuh tentang keluar masuknya karyawan itu di masa mendatang. Bukti menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif.³⁷

KEMAMPUAN

Kemampuan dan keterampilan berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku dan kinerja individu. Perlu diingat perbedaan antara kemampuan dan keterampilan. Kemampuan merupakan bakat (bawaan) seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental, sedangkan keterampilan merupakan bakat yang dipelajari untuk melaksanakan suatu tugas. Kemampuan dapat digunakan untuk membedakan antara karyawan yang berkinerja tinggi dengan yang kurang tinggi. Secara spesifik, kemampuan dibedakan menjadi lima: kemampuan mental, inteligensi emosi (*EQ*), *tacit knowledge*, kemampuan intelektual, dan kemampuan fisik.

1. Kemampuan mental, terdiri atas beberapa kategori, antara lain kelancaran dan pemahaman verbal, penalaran induktif dan deduktif, memori asosiatif, serta orientasi spasial.

37 Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010, Edisi 1, hlm. 50–56.

2. Inteligensi emosi (EQ) adalah kemampuan seseorang untuk menyadari perasaan, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengekspresikan empati, serta menangani hubungan dengan orang lain.
3. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan praktis yang diperoleh seseorang melalui pengalaman langsung.³⁸
4. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental yang terdiri atas kemampuan berhitung, pemahaman (*comprehension*) verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan ingatan (*memory*). Suatu tinjauan ulang yang saksama terhadap bukti memperlihatkan bahwa tes yang menilai kemampuan verbal, numeris, ruang, dan perseptual merupakan peramal yang sah (*valid*) terhadap kemampuan pekerjaan pada semua tingkat pekerjaan.
5. Kemampuan fisik khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Misalnya, pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai, dan lain-lain. Sembilan kemampuan dasar yang dilibatkan dalam melakukan tugas jasmani, yaitu: kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, kekuatan, keluwesan *extent*, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina.

KESESUAIAN PEKERJAAN DENGAN KEMAMPUAN

Kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta dari pekerjaan itu. Jika kemampuan seorang karyawan jauh melampaui yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu, manajemen akan membayar lebih daripada yang diperlukan, dan dapat juga mengurangi kepuasan kerja karyawan itu bila ia sangat berhasrat menggunakan kemampuannya dan akan frustrasi oleh keterbatasan pekerjaan itu.³⁹

Ketidaksesuaian antara pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang akan membawa dampak pada kinerja dari pekerjaan itu sendiri. Kemampuan yang rendah atas suatu tuntutan dari suatu pekerjaan akan berdampak pada kegagalan

38 Astadi Pangarso, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: CV Budi Utama, 2016, cetakan pertama, hlm. 61–64.

39 Sentot Inam Wahjono, *Op.cit.*, hlm. 57–59.

dalam menghasilkan kinerja yang baik dari pekerjaan tersebut. Kemampuan yang lebih tinggi dari tuntutan pekerjaan dapat membawa dampak pada ketidakefisienan bagi organisasi, dan juga dapat berdampak pada ketidakpuasan karyawan tersebut.

TEORI PEMBELAJARAN

Definisi pembelajaran adalah perubahan tingkah laku yang relatif menetap yang terjadi sebagai akibat dan pengalaman pribadi yang dialami secara langsung. Intisari dari pembelajaran meliputi hal-hal berikut.⁴⁰

1. Perubahan.
2. Relatif menetap.
3. Diperoleh dari pengalaman pribadi.

Terdapat tiga teori pembelajaran untuk menjelaskan bagaimana kita memperoleh pola-pola perilaku, yaitu sebagai berikut.

1. Pengondisian klasik (*classical conditioning*). Pengondisian klasik adalah suatu proses belajar, yakni stimulus netral dapat memunculkan respons baru setelah dipasangkan dengan stimulus yang biasanya mengikuti respons tersebut. Pengondisian klasik bersifat pasif. Sesuatu terjadi dan kita bereaksi dengan cara yang khusus sebagai respons terhadap peristiwa khusus dan dapat dikenali.
2. Pengondisian operan (*operant conditioning*). Pengondisian operan berargumen bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari konsekuensi. Orang belajar untuk berperilaku agar mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang tidak diinginkan. Perilaku operan berarti sukarela atau perilaku yang dipelajari sebagai kontras terhadap perilaku refleksi atau tak dipelajari.
3. Pembelajaran sosial (*social learning*). Pandangan bahwa kita dapat belajar baik lewat pengamatan maupun pengalaman langsung ini disebut sebagai teori pembelajaran sosial. Pembelajaran dilakukan dengan mengamati perilaku model dan juga pengamatan ganjaran dan hukuman. Berikut empat proses untuk menentukan pengaruh suatu model pada seorang individual.
 - a. Proses perhatian (*attentional process*). Orang hanya belajar dari seorang model bila mereka mengenah dan menaruh perhatian.

40 Astadi Pangarso, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: CV Budi Utama, 2016, cetakan pertama, hlm. 68.

- b. Proses penahanan (*retention process*). Pengaruhnya bergantung pada apakah individu mengingat tindakan model itu setelah tidak ada.
- c. Proses reproduksi motor (*motor reproduction process*). Pengamatan itu harus diubah menjadi perbuatan.
- d. Proses penguatan (*reinforcement process*). Individu akan dimotivasi untuk memperlihatkan perilaku bermodel jika ada rangsangan positif atau ganjaran.

PEMBENTUKAN SUATU ALAT MANAJERIAL

Kita dapat membentuk perilaku dengan memperkuat secara sistematis tiap langkah yang berurutan yang menggerakkan individu itu lebih dekat ke respons yang diinginkan.

Metode-Metode Pembentukan Perilaku

Empat cara untuk membentuk perilaku, yaitu: penguatan positif, penguatan negatif, hukuman, dan pemunahan.

1. Penguatan Positif

Suatu respons diikuti dengan sesuatu yang menyenangkan. Contoh: atasan yang memuji seorang karyawan karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2. Penguatan Negatif

Suatu respons diikuti oleh dihentikannya atau ditarik kembalinya sesuatu yang tidak menyenangkan. Contoh: dosen mengemukakan suatu pertanyaan mengenai materi yang sedang dibahas di kelas dan jika mahasiswa tidak tahu jawabannya, ia akan ditugaskan membuat esai terkait pertanyaan tersebut. Namun, jika mahasiswa dapat menjawab, ia tidak akan ditugaskan membuat esai, bahkan diberi nilai tambahan.

3. Hukuman

Penghukuman adalah memberikan respons negatif atas suatu perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman akan mengakibatkan suatu kondisi yang tidak enak sebagai usaha untuk menyingkirkan suatu perilaku yang tidak diinginkan. Contoh: menskors seorang karyawan selama satu hari tanpa upah karena melalaikan pekerjaannya. Hukuman berbeda dengan penguatan negatif. Jika penguatan negatif bertujuan untuk meningkatkan

probabilitas dari suatu perilaku, hukuman bertujuan mengurangi probabilitas dari suatu perilaku.

4. Pemunahan (*Extinction*)

Pemunahan adalah menyingkirkan beberapa penguatan yang mempertahankan suatu perilaku.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan penguatan untuk memengaruhi perilaku individu di dalam organisasi. Beberapa tipe penguatan diperlukan untuk menghasilkan suatu perubahan perilaku. Beberapa tipe ganjaran akan lebih efektif digunakan dalam organisasi daripada dengan cara lain. Kecepatan berlangsungnya proses belajar dan dampaknya yang permanen akan ditentukan oleh waktu (*timing*) dari penguatan.

Jadwal Penguatan

Jadwal penguatan adalah jadwal untuk menentukan kapan perilaku akan dikuatkan. Terdapat dua tipe utama jadwal penguatan, yaitu berkesinambungan (*continue*) dan terputus-putus (*inter-mittent*). Jadwal penguatan berkesinambungan adalah jadwal dimana penguatan dilakukan tiap kali perilaku yang diinginkan diperlihatkan. Contoh: karyawan yang sulit datang tepat waktu, setiap ia tidak terlambat manajernya mungkin memuji dia atas perilakunya yang diinginkan itu. Jadwal terputus-putus tidak melakukan penguatan setiap kali perilaku yang diinginkan diperlihatkan, tetapi penguatan diberikan cukup sering agar ada artinya untuk mengulang perilaku itu. Contoh: cara kerja mesin judi, yang terus dimainkan oleh orang-orang bahkan bila mereka tahu bahwa mesin itu disetel sedemikian rupa agar menguntungkan rumah judi.

Bukti menunjukkan bahwa jadwal terputus-putus cenderung lebih meningkatkan kinerja dan produktivitas daripada bentuk berkesinambungan. Teknik terputus-putus untuk mengatur ganjaran dapat dimasukkan dalam empat kategori berikut.

1. Jadwal interval-pasti, yaitu penguatan diberikan setiap interval waktu tertentu. Misalnya, setiap tahun perusahaan mengadakan evaluasi pada bulan Januari dan karyawan yang berprestasi akan mendapatkan hadiah atau bonus.
2. Jadwal interval-variabel, yaitu penguatan diberikan pada interval yang tidak menentu. Misalnya, atasan akan memuji karyawan atas kinerjanya, namun kapan pujian itu diberikan tidak dapat ditentukan waktunya.

3. Jadwal rasio-pasti, yaitu penguatan positif diberikan setelah sejumlah tertentu perilaku dilakukan. Misalnya, karyawan diberikan bonus setelah tiga kali kinerja yang sangat baik, bukan setiap kali ia melakukan kinerja yang sangat baik.
4. Jadwal rasio-variabel, yaitu penguatan diberikan setelah sejumlah perilaku dilakukan dalam basis yang tidak ditentukan. Misalnya, karyawan pemasaran tidak tahu berapa banyak penjualan yang harus dihasilkan agar mereka mendapat bonus, tetapi semakin banyak penjualan dilakukan akan meningkatkan probabilitas mereka menerima bonus.

Gambar 4.1 Jadwal Penguatan

Jadwal Penguatan		
	Interval	Rasio
Pasti	Interval-Pasti	Rasio-Pasti
Variabel	Interval-Variabel	Rasio-Variabel

Sumber: Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010, Edisi 1, hlm. 67.

Umumnya jadwal variabel cenderung memberikan kinerja yang lebih tinggi daripada jadwal pasti. Misalnya, karyawan dalam organisasi dibayar pada jadwal interval-pasti. Jadwal semacam itu menunjukkan tidak ada hubungan langsung antara kinerja dengan ganjaran karena mereka akan diberi ganjaran asalkan kinerja mereka baik pada saat waktu pemberian ganjaran. Jadwal interval-variabel menimbulkan tingkat respons yang tinggi serta perilaku yang konsisten dan lebih stabil karena suatu korelasi yang tinggi antara kinerja dan ganjaran serta karena ketidakpastian yang dilibatkan. Karyawan cenderung lebih waspada dan akan mempertahankan kinerja mereka karena ada faktor kejutan.⁴¹

⁴¹ Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010, Edisi 1, hlm. 60–67.

PERILAKU INDIVIDU DAN PERBEDAAN INDIVIDUAL

Perilaku organisasi merupakan hasil interaksi individu dengan individu dalam organisasi. Dalam memahami perilaku organisasi, sebaiknya mengetahui terlebih dahulu individu dalam organisasi tersebut. Perilaku manusia adalah fungsi interaksi antara pribadi individu dan lingkungannya, yang artinya seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung.

Ciri-ciri kepribadian yang sehat menurut Elizabeth B. Hurlock adalah sebagai berikut.⁴²

1. Mampu menilai diri sendiri tentang kelebihan dan kekurangannya secara fisik, pengetahuan, keterampilan.
2. Mampu menghadapi situasi atau kondisi kehidupan dan mau menerima secara wajar.
3. Mampu menilai keberhasilan yang diperolehnya dan menghadapinya secara rasional, dan jika gagal tidak frustasi.
4. Menerima tanggung jawab.
5. Memiliki kemandirian.
6. Dapat mengontrol emosi.
7. Berorientasi tujuan dan dapat merumuskan tujuan berdasarkan pertimbangan yang matang.
8. Berorientasi keluar, yaitu bersifat respek, empati terhadap orang lain, dan lain-lain.
9. Mau berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial.
10. Memiliki filsafat hidup.
11. Berbahagia.

KARAKTERISTIK ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP INDIVIDU

Karakteristik individu meliputi keahlian, pendidikan, dan pengalaman kerja, sedangkan karakteristik organisasi meliputi sumber daya, iklim, dan struktur variabel bebas terhadap pengembangan karier sebagai variabel tidak bebas. Hal ini

⁴² Dikutip dari Syamsu Yusuf, *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004, hlm. 130–132.

membawa perubahan bagi individu dalam lingkungan organisasi agar membenahi diri.⁴³

Setiap individu dalam organisasi memiliki kepribadian mereka masing-masing. Beberapa pertanyaan yang mungkin saja muncul dalam konteks kepribadian, misalnya: Mengapa sebagian orang ada yang cenderung pendiam dan pasif, sementara yang lain aktif dan bahkan agresif? Apakah ada tipe kepribadian tertentu yang relatif lebih baik sesuai dengan jenis pekerjaan tertentu? Hal apakah yang diperoleh dari teori-teori kepribadian yang dapat membantu untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku pemimpin? Dalam perspektif psikologi, kepribadian berarti konsep dinamis yang mendeskripsikan pertumbuhan dan perkembangan seluruh sistem psikologis seseorang. Gordon Allport merumuskan definisi kepribadian sebagai "organisasi dinamis dalam sistem psikofisik individu yang menentukan adaptasi unik terhadap lingkungannya." Penelitian awal tentang kepribadian berfokus pada apakah kepribadian seorang individu telah ditentukan saat lahir atau hasil dari interaksi individu dengan lingkungannya.

Studi awal dalam struktur kepribadian berkisar pada upaya untuk mengidentifikasi karakteristik umum yang mendeskripsikan perilaku individu. Beberapa karakteristik yang populer, antara lain penurut, pemalu, setia, agresif, ragu-ragu, malas, dan ambisius. Karakteristik yang ditunjukkan dalam sebagian besar situasi disebut sifat kepribadian. Perilaku organisasi dipengaruhi oleh sifat-sifat tersebut. Sifat-sifat yang memengaruhi perilaku organisasi, antara lain *machiavellinisme*, penghargaan diri, *self-monitoring*, sikap terhadap risiko, kepribadian proaktif, *locus of control*, dan kepribadian tipe A. Pembahasan lebih lengkap dapat ditemukan di Bab 8 buku ini.

Iklim, situasi, dan karakteristik organisasi juga berperan dalam membentuk perilaku organisasi. Berikut di antaranya.⁴⁴

1. Emosi dan Perilaku Organisasi

Emosi dapat berpengaruh terhadap perilaku organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Salah satunya, kita dapat memengaruhi perilaku melalui mekanisme mediasi, seperti motivasi atau kognisi. Scherer (1994: 127–130) berpendapat bahwa emosi adalah hal yang menjembatani antara *input* lingkungan dan *output* perilaku.

43 Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015, Cet. 1, hlm. 46–47.

44 M. Chazientul Ulum, *Perilaku Organisasi: Menuju Orientasi Pemberdayaan*, Malang: UB Press, 2016, cetakan pertama, hlm. 33–47.

2. Iklim Organisasi

Menurut Gibson (dalam Rebecca J. Erickson dan Beverley Cuthbertson-Johnson, 1997: 211–256), iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, dan karakteristik ini dapat memengaruhi perilaku setiap individu dalam organisasi. Setiap organisasi pasti akan memiliki iklim organisasi yang berbeda yang disebabkan oleh keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada dalam organisasi. Masing-masing tentu memiliki strategi dalam mengelola sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana.

3. Sikap dan Kepuasan Kerja

Sikap berkaitan dengan perasaan positif atau negatif tentang benda, orang, atau peristiwa. Sikap tidak sama dengan nilai-nilai karena nilai adalah keyakinan tentang apa yang penting, tetapi keduanya saling berkaitan. Dalam organisasi, sikap individu akan memengaruhi perilaku kerja sehingga hal ini perlu diperhatikan.

4. Kepuasan Kerja dan Produktivitas Individu

Hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas lebih kuat ketika perilaku pegawai tidak dikontrol oleh faktor luar. Produktivitas pegawai pada pekerjaan serba mesin, misalnya akan jauh lebih dipengaruhi oleh kecepatan mesin daripada tingkat kepuasannya.

5. Kepuasan Kerja dan Produktivitas Organisasi

Hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas jauh lebih kuat ketika kita melihat pada organisasi sebagai keseluruhan, bukan pada individu.

6. Kepuasan Kerja dan Perilaku Kewargaan Organisasi

Perilaku kewargaan organisasi (PKO) dapat didefinisikan sebagai perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan formal pekerjaan pegawai, tetapi perilaku ini dapat mendorong fungsi efektif organisasi. Individu dengan PKO yang tinggi memiliki kinerja yang melampaui harapan dan akan melampaui tugas pekerjaan biasa mereka. Namun, kepuasan kerja tidak berkaitan dengan PKO saat keadilan dipertimbangkan. Pada prinsipnya, kepuasan kerja datang dari suatu keyakinan bahwa ada hasil yang adil dan prosedur di tempat kerja.

7. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan

Pegawai dalam pekerjaan pelayanan sering berinteraksi dengan pelanggan. Pertanyaan yang muncul adalah apakah kepuasan pegawai dapat memengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan. Bagi pegawai lini depan yang memiliki kontak teratur dengan pelanggan, jawabannya adalah “ya.” Pegawai yang puas dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dalam organisasi pelayanan, retensi pelanggan sangat tergantung pada bagaimana pegawai lini depan berurusan dengan pelanggan karena pegawai yang puas lebih cenderung bersikap ramah, ceria, dan responsif.

8. Ketidakpuasan Pegawai

Probabilitas kehilangan pekerjaan bagi pegawai yang tidak puas lebih tinggi karena biasanya kinerja mereka tidak sebaik pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka. Pegawai yang tidak puas juga lebih mungkin untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain.

9. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana seorang pegawai memiliki tujuan yang selaras dengan organisasi dan mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

10. Institusionalisasi Etika

Nilai merupakan inti keyakinan yang menstimulasi perilaku manusia karena nilai adalah konsep atau keyakinan yang membimbing bagaimana seseorang membuat keputusan dan mengevaluasi perilakunya. Organisasi yang sama sekali tidak pernah mengadakan atau berpartisipasi dalam program etika dapat menempatkan diri pada risiko tinggi untuk sejumlah besar tindakan yang tidak etis dan ilegal. Kepemimpinan etis memiliki komponen struktural dan komponen karakter substantif.

PENUTUP

Dasar perilaku individu perlu untuk diketahui dan dipahami bagi setiap manusia. Secara pribadi, dengan mengetahui apa yang mendasari perilaku diri sendiri akan berdampak pada perubahan yang baik bagi diri sendiri dan orang lain. Pengetahuan ini juga akan membantu dalam memahami perilaku orang lain dan menjadi dasar bagi kita untuk menentukan sikap apa yang akan dipilih dengan tujuan agar dapat bekerja sama dan berkolaborasi dalam rangka memenuhi tujuan

organisasi. Tiga hal yang mendasari bagaimana individu berperilaku adalah karakteristik biografis, kemampuan, dan pembelajaran. Kita dapat membentuk perilaku dengan memperkuat secara sistematis tiap langkah yang berurutan yang menggerakkan individu itu lebih dekat ke respons yang diinginkan. Empat cara untuk membentuk perilaku adalah dengan penguatan positif, penguatan negatif, hukuman, dan pemunahan.

Studi mengenai kepribadian berfokus pada apakah kepribadian seorang individu telah ditentukan saat lahir atau hasil dari interaksi individu dengan lingkungannya. Kepribadian merupakan hasil dari kedua pengaruh tersebut ditambah faktor ketiga, yaitu situasi. Sifat kepribadian individu dapat memengaruhi perilaku organisasi, begitu pula dengan situasi, iklim, dan karakteristik organisasi.



5

KEPRIBADIAN, EMOSI, DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI

PENDAHULUAN

Apa itu kepribadian? Definisi kepribadian yang paling sering digunakan adalah yang dikemukakan Gordon Allport lebih dari 60 tahun yang lalu. Dia mengatakan bahwa kepribadian adalah “organisasi dinamis dalam lingkungannya”. Apakah tipe kepribadian tertentu lebih cocok untuk diadaptasikan pada jenis pekerjaan tertentu?

Meskipun dalam teori manajemen pekerja melakukan tugas organisasi dengan cara yang logis dan rasional, emosi tidak jarang terlibat di dalamnya. Potensi emosi negatif sering menyingkirkan logika dan rasionalitas di tempat kerja. Bahkan, beberapa manajer mungkin menggunakan emosi tersebut baik untuk mengintimidasi maupun memotivasi.

Motivasi adalah daya penggerak yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu sehingga ,menarik untuk dipelajari, terutama bagi pimpinan

suatu organisasi. Motivasi merupakan ilmu dan juga seni. Sangatlah penting untuk mengetahui dan belajar tentang motivasi. Pemahaman akan motivasi akan membantu dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh anggota dan bagaimana mengapresiasi mereka.

Bab ini akan membahas pengertian motivasi dalam organisasi, apa tujuan motivasi dalam berorganisasi, apa saja teori motivasi dalam berorganisasi, apa saja faktor yang dapat menjadi penentu kepribadian seseorang, bagaimana proses timbulnya motivasi dalam berorganisasi, dan macam-macam emosi.

KEPRIBADIAN

Mengapa sebagian orang tenang dan pasif, sementara yang lainnya hura-hura dan agresif? Sifat-sifat tersebut dapat disebut dengan kepribadian, yaitu perilaku yang khas dan unik yang tampak dan dapat diperkirakan dimiliki atau ada pada diri seseorang, termasuk dorongan, keinginan, opini, dan sikap.

Alwisol (2005: 8–9) menyebutkan beberapa hal yang berkaitan dengan kepribadian, yaitu karakter, temperamen, sifat, *type attribute*, dan kebiasaan. Karakter adalah penggambaran tingkah laku dengan menonjolkan nilai, baik secara eksplisit maupun implisit. Nilai yang dimaksud adalah benar atau salah dan baik atau buruk suatu hal. Temperamen adalah kepribadian yang berkaitan erat dengan determinan biologis. Sifat adalah respons yang senada atau sama terhadap sekelompok stimuli yang mirip yang berlangsung dalam kurun waktu yang relatif lama. *Type attribute* mirip dengan sifat, hanya saja kelompok stimulinya lebih terbatas. Kebiasaan merupakan respons yang sama dan cenderung berulang untuk stimulus yang sama pula.

Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut dibagi menjadi tiga.

1. Keturunan

Keturunan mengacu pada faktor-faktor genetik, seperti perawakan fisik, kemiripan wajah, tinggi badan, temperamen, dan ritme biologis, bahkan penyakit-penyakit tertentu. Karakteristik-karakteristik tersebut umumnya dianggap dipengaruhi oleh faktor biologis, fisiologis, dan psikologis yang melekat pada orang tua kita.

2. Faktor lingkungan

Lingkungan memiliki peran penting dalam membentuk kepribadian seseorang karena dari lingkunganlah seseorang dapat menangkap nilai-nilai

atau norma-norma yang akan dia terapkan dalam hidupnya. Faktor-faktor tersebut meliputi budaya tempat individu hidup, pengondisian awal, norma-norma di antara keluarga, teman, dan kelompok sosial, dan pengaruh-pengaruh lain yang dialami. Apabila seorang anak tumbuh dalam lingkungan yang buruk maka ia akan cenderung memiliki kepribadian yang buruk pula.

3. Kondisi situasional

Faktor situasi memengaruhi efek dari keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seorang individu, meskipun umumnya stabil dan konsisten, dapat berubah dalam situasi yang berbeda.

Berikut adalah beberapa kepribadian utama yang memengaruhi perilaku organisasi.

1. *Machiavellinisme*

Machiavellinisme adalah salah satu karakteristik kepribadian dimana seseorang tersebut cenderung sangat pragmatis, mempertahankan jarak emosional, serta lebih mementingkan hasil dibandingkan proses.

2. *Self-esteem*

Self-esteem atau penghargaan diri adalah penilaian seseorang terhadap diri mereka sendiri, apakah mereka menyukai diri mereka sendiri atau tidak, apakah mereka memiliki suatu kemampuan, kecakapan, dan lain-lain. Tingkat perasaan suka terhadap diri sendiri setiap manusia berbeda-beda. Ada yang menyukai diri mereka sendiri dan ada yang tidak menyukai diri mereka sendiri. Sifat ini disebut sebagai harga diri. Harga diri secara langsung berkaitan dengan harapan untuk sukses. Individu yang memiliki harga diri tinggi memercayai bahwa ia memiliki kemampuan untuk sukses, khususnya dalam bidang pekerjaan. Dibandingkan individu yang rendah diri, ia akan lebih berani mengambil risiko dalam memilih pekerjaan dan lebih cenderung memilih pekerjaan yang tidak konvensional.

3. *Self-monitoring*

Kemampuan untuk memperhatikan apa yang terjadi di lingkungan eksternal dan tanggapan yang sesuai suatu situasi disebut sebagai *self-monitoring* atau pemantauan diri. Individu dengan *self-monitoring* yang tinggi memungkinkan Individu untuk lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan baru dan dapat memberikan respons yang tepat untuk situasi yang mereka hadapi. Ia mudah menyesuaikan perilaku mereka di segala keadaan. Dibandingkan dengan individu dengan *self-monitoring* yang

rendah, ia cenderung memberikan perhatian lebih kepada perilaku orang lain.

4. Sikap terhadap risiko

Setiap orang memiliki sikap yang berbeda dalam mengambil risiko, umumnya dibagi menjadi pengambil risiko dan penghindar risiko. Sikap individu dalam mengambil risiko telah terbukti berdampak pada berapa lama manajer dapat membuat keputusan dan seberapa banyak informasi yang dibutuhkan sebelum mereka membuat pilihan. Manajer pengambil risiko membuat keputusan yang lebih cepat dan menggunakan informasi yang kurang dalam membuat pilihan daripada manajer penghindar risiko.

5. Kepribadian proaktif

Jika kita amati, terdapat sebagian orang yang secara aktif mengambil inisiatif untuk melakukan tindakan atau membuat sesuatu yang baru dan terdapat sebagian orang yang bersikap sebaliknya, pasif terhadap situasi dan kurang berinisiatif. Organisasi tentu lebih menyukai orang-orang yang proaktif dan mereka dengan kepribadian ini biasanya dipandang cocok untuk menjadi seorang pemimpin atau sebagai agen perubahan dalam organisasi.

6. *Type A personality*

Rosenman dan Friedman memperkenalkan kepribadian Tipe A dan Tipe B pertama kali pada tahun 1950-an. Kepribadian dengan Tipe A dicirikan oleh keagresifan, ketelitian, dan berdaya saing tinggi. Mereka adalah pekerja keras yang ingin mencapai lebih banyak dalam waktu yang lebih sedikit, ambisius, dan perfeksionis. Biasanya individu dengan kepribadian Tipe A bergerak, berjalan, dan makan dengan cepat, mudah merasa tidak sabaran, *multitasking* (melakukan beberapa hal di waktu bersamaan), tidak dapat menikmati waktu luang, terobsesi dengan angka-angka, dan mengukur keberhasilan dalam bentuk jumlah hal yang bisa mereka peroleh. Mereka akan melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan efisien mungkin, tetapi kurang toleran terhadap pegawai lain yang dianggap kurang dari mereka. Kepribadian ini juga lebih rentan terhadap stres dan rasa frustrasi.

7. *Locus of control*

Locus of control atau pusat kendali adalah keyakinan seseorang terhadap kendali atas nasib mereka sendiri, termasuk kendali atas pekerjaan, dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri. *Locus of control* dibagi

menjadi dua, yaitu: lokus pengendalian internal dan eksternal. Lokus pengendalian internal memercayai bahwa nasib ditentukan oleh faktor internal, yaitu diri mereka sendiri. Sedangkan, lokus pengendalian eksternal meyakini bahwa nasib mereka ditentukan oleh faktor eksternal, seperti takdir, kesempatan, keberuntungan, dan lain-lain. Individu dengan lokus pengendalian internal lebih berpotensi untuk berkembang karena mereka bersedia untuk memperbaiki diri dan tidak mudah menyalahkan orang lain.

EMOSI

Emosi berbeda dengan sifat dan suasana hati. Emosi merupakan reaksi pribadi seseorang terhadap suatu objek, sedangkan sifat adalah bagaimana seseorang bersikap terhadap suatu situasi dan suasana hati adalah perasaan seseorang yang tidak diarahkan pada suatu objek. Suasana hati cenderung kurang intens dibandingkan dengan emosi dan tidak dipicu oleh hal atau peristiwa tertentu, bahkan kadang tidak dapat dijelaskan. Namun, emosi bisa berubah menjadi suasana hati ketika kita kehilangan fokus pada suatu objek. Dengan demikian, emosi berkaitan erat dengan suasana hati. Selain itu, emosi juga berkaitan erat dengan *affect* atau afek, yaitu perasaan yang timbul akibat suatu peristiwa yang pernah dialami, yang tidak dapat dikendalikan oleh pikiran, dan biasanya disertai dengan gejala fisik, seperti detak jantung lebih cepat, dan sebagainya.

Ada berbagai macam emosi, antara lain kebahagiaan, harapan, kebanggaan, antusiasme, cinta, kecemburuan, kekhawatiran, iri hati, kemarahan, frustrasi, kebencian, penghinaan, kesedihan, terkejut, dan lain-lain. Intensitas setiap orang dalam memberikan respons terhadap rangsangan emosi berbeda-beda. Dalam beberapa kasus, ini dapat dikaitkan dengan kepribadian individu itu sendiri.

Sering kali, perasaan yang dirasakan oleh seorang individu berbeda dengan emosi yang ditunjukkan. Ini bisa mengakibatkan kesalahpahaman karena ia tidak dapat menunjukkan perasaannya dengan baik sehingga individu tersebut dapat menjadi orang yang tidak ramah bagi lingkungan.

Pekerjaan yang menuntut keterlibatan emosi dengan frekuensi tinggi atau jangka panjang lebih menguras tenaga bagi karyawan. Jadi, keberhasilan seorang karyawan dalam memenuhi tuntutan emosional dari pekerjaan yang diberikan tidak hanya tergantung pada apa dan seberapa intens emosi yang perlu ditampilkan, tetapi juga tergantung pada seberapa sering dan untuk berapa lama

usaha tersebut perlu dilakukan. Orang yang mengerti emosi mereka sendiri dan pandai membaca emosi orang lain mungkin akan lebih efektif dalam mengerjakan pekerjaan mereka.

Kemampuan seseorang untuk mengenali dan mengelola emosi mereka dan berempati kepada orang lain disebut dengan *emotional intelligence*. Berikut dasar-dasar yang terdapat dalam *emotional intelligence*.

1. *Self-awareness*, yaitu kemampuan untuk menyadari apa yang dirasakan.
2. *Self-management*, yaitu kemampuan untuk mengelola emosi dan impuls.
3. *Self-motivation*, yaitu kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan.
4. *Empathy*, yaitu kemampuan untuk merasakan perasaan orang lain.
5. *Sosial skills*, yaitu kemampuan untuk menangani emosi orang lain.

MOTIVASI

Dalam suatu pekerjaan, kita pasti akan menemukan beberapa yang terlihat tidak antusias atau bahkan malas untuk melakukan pekerjaannya. Pimpinan mungkin akan menganggapnya sebagai pemalas. Namun, ketika mereka ditugaskan untuk melakukan pekerjaan lain, mereka melakukannya dengan bersemangat. Dengan demikian, penyebab mengapa mereka malas bisa jadi adalah kurangnya motivasi, bukan karena kepribadian mereka yang malas. Beberapa orang menganggap motivasi sebagai sebuah ciri individu, dimana ada individu yang memilikinya dan ada pula yang tidak. Padahal setiap orang pasti memiliki motivasi, hanya saja kadar dan hal yang mendasarinya berbeda.

Motivasi berasal dari bahasa Latin '*mavere*' yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi diartikan sebagai energi yang menggerakkan para anggota atau karyawan dalam organisasi atau perusahaan agar mereka bergairah bekerja serta memberikan seluruh kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kemampuan dan keahlian apapun yang dimiliki seorang bawahan atau pegawai tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuannya itu.

Motivasi sendiri terkadang ditangkap berbeda oleh sebagian pimpinan. Pimpinan menganggap motivasi sebagai sebuah ciri individu, dimana ada individu yang memilikinya dan ada pula yang tidak.

Istilah motivasi sering dipertukarkan dengan istilah motif. Menurut Hasibuan (2007), motif adalah *driving force* (kekuatan pendorong) yang menggerakkan

manusia untuk bertindak laku dan berbuat dengan tujuan tertentu. Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan.

Ada beberapa pendapat para ahli perihal pengertian motivasi sebagai berikut.

1. Robbins (2002: 55): Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu.
2. H. A. Murray dalam Wijono (2012: 20): Motivasi adalah sebuah faktor yang mengakibatkan munculnya, memberi arah, dan menginterpretasikan perilaku seseorang. Motivasi dibagi dalam dua komponen, yaitu dorongan dan penghilangan. Dorongan mengacu pada proses internal yang mengakibatkan seseorang itu bereaksi. Penghilangan mengacu pada terhapusnya motif seseorang disebabkan individu tersebut telah berhasil mencapai satu tujuan atau mendapat ganjaran memuaskan.
3. Gibson, dkk. (1985: 94): Motivasi adalah suatu konsep yang kita gunakan jika kita menguraikan kekuatan. Kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang, dan menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam suatu penerapan perilaku organisasi, pembahasan tentang motivasi dalam organisasi memang sangat penting dalam kajian perilaku organisasi.

Setiap personel atau anggota organisasi pasti memerlukan suatu motivasi, baik dari dalam diri pribadi maupun dari orang lain. Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan, motivasi sangat diperlukan karena seseorang yang tidak memiliki motivasi tidak akan mungkin melakukan kegiatan tersebut. Ketika seseorang tidak mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu hal maka dorongan dari luar dirinya merupakan motivasi ekstrinsik. Dengan demikian, apabila seseorang sudah terdorong atau termotivasi maka kinerja seseorang itu akan meningkat sehingga akan mempercepat proses penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.

Pola-Pola Motivasi

Membicarakan tentang motivasi, ada hal penting yang perlu diketahui, yakni berkaitan dengan pola-pola motivasi. David McClelland mengemukakan pola motivasi sebagai berikut.

1. *Achievement motivation*, yakni suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan berkembang, mendapatkan yang terbaik, menuju pada kesempurnaan.
2. *Affiliation motivation*, yakni dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain secara efektif atas dasar sosial agar mendapatkan jaringan sosial atau teman sebanyak-banyaknya.
3. *Competence motivation*, yakni dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi, meningkatkan kualitas, dan keunggulan kerja.
4. *Power motivation*, yakni dorongan untuk mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi. Sifat ini sering dilakukan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang politik. *Power motivation* ini tidak berakibat terlalu buruk jika diikuti oleh *achievement*, *affiliation*, dan *competence motivation* yang baik.

Teori-Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang mencoba menerangkan bagaimana hubungan antara perilaku dengan hasil yang dicapai dari perilaku tersebut. Setiap perilaku mempunyai dasar atau alasan tertentu. Mengapa seseorang rajin dan giat bekerja, sedangkan yang lain bermalas-malasan, mengapa seseorang taat dan patuh pada pemimpin sedangkan yang lain suka menentang, semua itu tentu ada dasarnya, atau ada dorongan tertentu yang menyebabkan orang melakukannya.

Dalam literatur organisasi dan manajemen, banyak ditemukan kajian tentang teori motivasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Hasibuan (2007), teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi teori kepuasan (*content theory*), teori proses (*process theory*), dan teori pengukuhan (*reinforcement theory*).

1. Teori Kepuasan

Teori kepuasan menggunakan pendekatan berdasarkan faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan

berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang mengatakan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang. Ada dua teori kepuasan yang dikenal, yaitu teori motivasi dan teori dua faktor.

2. Teori Proses

Teori proses adalah teori motivasi yang menggunakan pendekatan berdasarkan proses, yaitu bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin. Hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses yang dilakukan seseorang.

Teori proses disebut juga dengan istilah teori harapan. Berangkat dari pengetahuan bahwa “ego” manusia selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja maka daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya agar harapan itu menjadi kenyataan. Namun sebaliknya, apabila harapan itu tidak tercapai, ia akan menjadi malas. Ada dua macam teori proses, yaitu teori harapan (*expectancy theory*) dan teori keadilan (*equity theory*).

3. Teori Pengukuhan/Penguatan

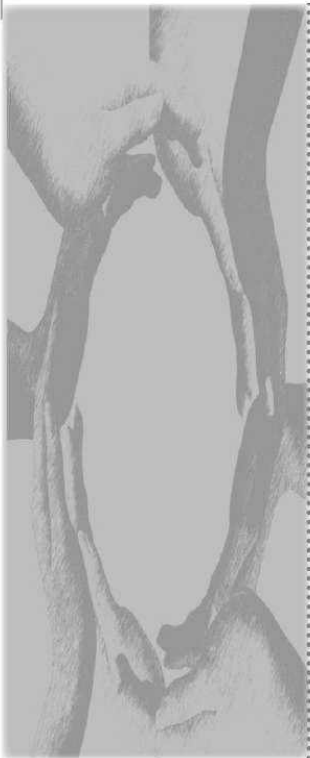
Teori pengukuhan menggunakan pendekatan berdasarkan hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, pemberian promosi akan tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan atau bonus anggota penjualan tergantung pada pencapaian target penjualan masing-masing. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Jadi, perilaku adalah fungsi dan konsekuensi yang mengarah kepada konsekuensi yang positif dan menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan. Teori pengukuhan/penguatan ini terdiri atas dua macam, yaitu penguatan positif dan negatif. Ini telah kita bahas sebelumnya dalam Bab 4 tentang metode pembentukan perilaku.

PENUTUP

Kepribadian adalah perilaku yang khas dan unik yang tampak dan dapat diperkirakan dimiliki atau ada pada diri seseorang, termasuk dorongan, keinginan, opini, dan sikap. Karakteristik kepribadian utama yang memengaruhi perilaku organisasi, antara lain *machiavellinisme*, *self-esteem*, *self-monitoring*, sikap terhadap risiko, kepribadian proaktif, *type A personality*, dan *locus of control*.

Emosi merupakan reaksi pribadi seseorang terhadap suatu objek. Emosi harus dibedakan dari sifat dan suasana hati. Kemampuan seseorang untuk mengenali dan mengelola emosi mereka dan berempati kepada orang lain disebut dengan *emotional intelligence*. Dasar-dasar yang terdapat dalam *emotional intelligence*, antara lain *self-awareness*, *self-management*, *self-motivation*, *empathy*, dan *sosial skills*. Kemampuan tersebut diperlukan agar dapat berkoordinasi dengan baik dengan anggota-anggota organisasi yang memiliki keuntkan masing-masing.

Motivasi merupakan suatu daya penggerak yang mendorong, merangsang, dan menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam melaksanakan kegiatan atau melakukan pekerjaan, motivasi sangat diperlukan. Seseorang yang termotivasi akan bekerja dengan bergairah sehingga kinerjanya meningkat dan mempercepat proses penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.



PERILAKU ORGANISASI

PENDAHULUAN

Perilaku organisasi merupakan suatu bidang ilmu mengenai bagaimana perilaku manusia dapat memengaruhi kinerja organisasi. Perilaku-perilaku tersebut dapat merupakan perilaku individual dan kelompok. Perilaku organisasi merupakan bagian penting dari organisasi karena organisasi memerlukan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi haruslah berkualitas agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga organisasi dapat bertahan dan bersaing dengan organisasi lain.

PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI

Perilaku organisasi adalah suatu sistem yang terdiri atas pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.⁴⁵ Menurut Indriyo Gito Sudarmo (1997), organisasi memiliki unsur-unsur berikut:

1. Sistem: organisasi adalah kumpulan dari sub-sub sistem.
2. Pola aktivitas: di dalam organisasi ada aktivitas-aktivitas yang dilakukan orang yang dilaksanakan secara relatif teratur dan cenderung berulang.
3. Sekelompok orang: organisasi adalah kumpulan orang-orang.
4. Tujuan: setiap organisasi didirikan adalah untuk mencapai suatu tujuan.

Definisi Perilaku Organisasi Menurut Para Ahli

Perilaku organisasi menurut Indriyo Gitosudarmo dan Nyoman Sudita (1997) adalah bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku struktur dan proses dalam organisasi. Gibson dan kawan-kawan (1996) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang studi yang mencakup teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin guna mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi yang secara keseluruhan menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap misi dan sasaran, serta strategi organisasi. Sedangkan menurut Stephen P. Robins (2001), perilaku organisasi adalah bidang yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi tentang apa yang dikerjakan oleh orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut dapat memengaruhi kinerja organisasi dengan bahan kajiannya adalah sikap manusia terhadap pekerjaan, rekan, imbalan, kerja sama, dan yang lainnya.

⁴⁵ Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, cetakan pertama, Kebumen: Media Tera, 2015, hlm. 125.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERILAKU ORGANISASI⁴⁶

Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi perilaku organisasi.

1. Peningkatan produktivitas. Organisasi dikatakan produktif jika tujuan dapat dicapai dan proses pencapaian tersebut dilakukan dengan mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa produktivitas berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi.
2. Pengurangan kemangkiran. Kemangkiran adalah tindakan tidak masuk kerja tanpa alasan. Tingkat kemangkiran yang tinggi dapat berdampak langsung pada efektivitas dan efisiensi organisasi.
3. Penurunan *turnover*. *Turnover* adalah pengunduran diri secara permanen dari organisasi. Ketika ada seorang karyawan yang meninggalkan perusahaan atau *resign*, dan ada orang lain yang menggantikannya, itulah yang disebut dengan *turnover*. Keluar dan masuknya karyawan dalam sebuah perusahaan tak bisa dihindari karena itu adalah hal yang wajar, bahkan menguntungkan perusahaan karena bisa mendapat karyawan yang lebih baik. Namun, jika *turnover* karyawan terlalu sering terjadi dan mengalami peningkatan, tentunya hal ini akan merugikan perusahaan itu sendiri.
4. Peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perbedaan antara banyaknya bayaran yang diterima karyawan dan banyaknya yang mereka yakini harus mereka terima. Karyawan dikatakan merasakan puas bila perbedaan bernilai positif secara perhitungan sistematis.

PENDEKATAN STUDI PERILAKU ORGANISASI

Beberapa pendekatan yang menandai perkembangan awal dari studi perilaku merupakan pendekatan perspektif teoretis-makro. Berikut pendekatan-pendekatan tersebut.

1. Pendekatan Tradisional
Tokoh-tokoh dalam pendekatan tradisional meliputi W. Taylor dan Max Weber. Pendekatan tradisional memberikan kontribusi dalam studi manajemen, antara lain:

⁴⁶ *Ibid.*, hlm. 127.

- a. Telah mengenalkan teori-teori rasional yang sebelumnya belum ada
- b. Memusatkan perhatian pada peningkatan produktivitas dan kualitas.
- c. Menyediakan mekanisme administratif yang sesuai bagi organisasi.
- d. Penerapan pembagian kerja.
- e. Meletakkan landasan mengenai efisiensi metode kerja dan organisasi.
- f. Mengembangkan prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen.

Pendekatan ini kemudian banyak ditinggalkan karena hanya menekankan aturan-aturan formal dan spesialisasi pembagian tanggung jawab yang jelas dengan memberi perhatian relatif kecil terhadap arti penting kebutuhan personal dan sosial dari individu-individu yang berada dalam organisasi.

2. Pendekatan Hubungan Kerja Kemanusiaan

Salah satu tokoh yang mengemukakan pendekatan ini adalah Elton Mayo. Pendekatan hubungan kerja kemanusiaan memberikan beberapa sumbangan pemikiran dan hipotesis baru, antara lain:

- a. Secara eksplisit, pendekatan ini pertama kali mengenalkan peranan dan pentingnya hubungan interpersonal dalam perilaku kelompok.
- b. Secara kritis⁴⁷ menguji kembali hubungan antara gaji dan motivasi.
- c. Mempertanyakan anggapan bahwa masyarakat merupakan kelompok individu yang berusaha untuk memaksimalkan pemenuhan kepentingan personalnya.
- d. Menunjukkan bagaimana sistem teknis dan sistem sosial saling berhubungan.
- e. Menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas manajemen organisasi.

Sedangkan, kelemahan pendekatan ini menurut Elton Mayo adalah sebagai berikut.

- a. Mengesampingkan pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
- b. Memandang organisasi sebagai sistem tertutup dan mengabaikan kekuatan lingkungan politik, ekonomi, dan lainnya.
- c. Tidak menjelaskan pengaruh kesehatan kerja terhadap sikap dan perilaku individu.

⁴⁷ Kritis adalah berpikir pada sebuah level yang kompleks dengan menggunakan berbagai proses analisis dan proses evaluasi terhadap informasi yang didapatkan.

- d. Meremehkan motivasi keinginan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan kesadaran sendiri berkaitan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.
 - e. Memusatkan perhatian pada pengaruh kelompok kecil, tetapi mengabaikan pengaruh struktur sosial yang lebih luas.
3. Pendekatan Perilaku Organisasi

Tokoh-tokoh yang mengemukakan pendekatan ini adalah Thoha dan Gibson yang menyatakan bahwa perilaku organisasi secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut memengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi. Gibson mengemukakan pendekatan perilaku organisasi berikut.⁴⁸

- a. Way of thinking. Tingkat analisis pada level individu, kelompok, dan organisasi.
- b. Interdisciplinary field. Memanfaatkan berbagai disiplin, model teori, dan metode dari disiplin yang ada.
- c. Humanistic orientation. Manusia dengan segala sikap, perilaku, persepsi, kapasitas, perasaan, dan tujuan merupakan nilai utama.
- d. Performance oriented. Selalu mengarah pada kinerja.
- e. External environment. Lingkungan eksternal⁴⁹ mempunyai pengaruh terhadap perilaku organisasi.
- f. Metode ilmiah (scientific method).
- g. Application of detention. Memusatkan perhatian untuk menjadwalkan berbagai permasalahan yang muncul dalam konteks manajemen organisasi.

LINGKUP PERILAKU ORGANISASI

Untuk mempelajari perilaku manusia dalam organisasi, bisa melalui tiga tingkatan analisis, berikut.⁵⁰

48 Dikutip dari Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, cetakan pertama, Kebumen: Media Tera, 2015, hlm. 130.

49 Faktor eksternal adalah faktor faktor luar (ekstern) yang dapat memengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan serta memengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

50 Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, cetakan pertama, Kebumen: Media Tera, 2015, hlm. 131.

1. Tingkatan individu, yaitu karakteristik bawaan individu dalam organisasi.
2. Tingkatan kelompok, yaitu dinamika perilaku kelompok dan faktor-faktor determinannya.
3. Tingkatan organisasi, yaitu faktor-faktor organisasional yang memengaruhi perilaku.

Berikut adalah variabel-variabel yang memengaruhi perilaku organisasi.

1. Variabel-variabel dependen, yaitu faktor-faktor kunci yang ingin dijelaskan atau diperkirakan dan yang terpengaruh sejumlah faktor lain (suatu respons yang dipengaruhi oleh suatu variabel bebas). Variabel-variabel dependen tersebut, antara lain produktivitas, keabsenan (kemangkiran), pengunduran diri (tingkat *turnover*), dan kepuasan kerja.⁵¹
2. Variabel variabel independen,⁵² antara lain:
 - a. Variabel-variabel level individu, yaitu usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja.
 - b. Variabel-variabel level kelompok.
 - c. Variabel-variabel level sistem organisasi.

Dalam mempelajari perilaku keorganisasian, kita berfokus pada perilaku (perilaku individu dan organisasi), struktur (organisasi dan kelompok), dan proses (interaksi di antara anggota). Proses tersebut berupa komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan lain-lain.

TANTANGAN DAN PELUANG UNTUK PERILAKU ORGANISASI

Manajer saat ini perlu untuk memahami perilaku organisasi. Kita bisa melihat perubahan dramatis dalam organisasi-organisasi. Seiring waktu, pekerja akan menua dan perbedaan-perbedaan di tempat kerja semakin banyak dengan bertambahnya wanita yang bekerja. Selain itu, efisiensi biasanya memerlukan perampingan perusahaan dan peningkatan penggunaan pekerja kontrak. Hal tersebut akan mengurangi ikatan kesetiaan antara pekerja dan pemberi kerja. Kekerja juga harus lebih fleksibel dan mampu beradaptasi terhadap perubahan

⁵¹ *Ibid.*

⁵² Variabel independen adalah suatu keadaan atau posisi di mana kita tidak terikat dengan pihak manapun.

yang cepat dalam kompetisi global. Resesi global telah membawa ke permukaan tantangan bekerja dengan orang dan mengelola orang selama waktu-waktu yang tidak pasti.

Berbagai perubahan dan peningkatan penggunaan teknologi menciptakan peluang-peluang baru untuk pekerja. Misalnya, Anda saat ini bisa memilih pekerjaan penuh waktu di suatu kantor dalam latar yang dilokalisasi tanpa serikat dengan sebuah paket kompensasi gaji dan bonus, atau memilih pekerjaan dengan waktu yang fleksibel dan bisa dikerjakan di rumah. Anda bisa juga memilih untuk bekerja dari luar negeri melalui Internet. Singkatnya, tantangan saat ini membawa peluang bagi manajer untuk menggunakan konsep perilaku organisasi. Perilaku organisasi dapat menawarkan solusi-atau setidaknya pandangan yang berarti untuk mencapai solusi untuk beberapa isu terpenting yang dihadapi manajer.⁵³

Robins (2015) mengemukakan tantangan-tantangan dan berbagai peluang untuk ilmu perilaku organisasi dalam mengkaji perilaku manusia terkait pengaruhnya terhadap organisasi sebagai berikut.⁵⁴

1. Merespons tekanan ekonomi

Ketika ekonomi Amerika Serikat jatuh pada tahun 2008, semua ekonomi besar lainnya di seluruh dunia pun turut jatuh. Pemutusan hubungan kerja dan kehilangan pekerjaan menyebar luas, dan orang-orang yang bertahan sering diminta untuk menerima pemotongan gaji. Dalam waktu buruk, manajer berada dalam lini depan bersama dengan pekerja yang harus dipecat, yang diminta untuk dapat bertahan dengan bayaran yang berkurang, dan yang khawatir akan masa depannya. Perbedaan antara manajemen baik dan buruk bisa jadi merupakan perbedaan antara keuntungan dan kerugian, atau akhirnya, antara bertahan dan gagal.

Mengelola pekerja dengan baik pada waktu-waktu sulit sama beratnya dengan pada waktu baik—jika tidak lebih berat. Namun, pendekatan perilaku organisasi kadang-kadang berbeda. Pada waktu baik, memahami bagaimana memberikan penghargaan, memuaskan, mempertahankan pekerja menjadi prioritas. Pada waktu sulit, isu-isu seperti stres, pengambilan keputusan, dan bertahan muncul ke permukaan.

2. Merespons globalisasi

Organisasi tidak lagi dibatasi oleh batasan-batasan negara. Burger King dimiliki oleh perusahaan Inggris, dan McDonald menjual hamburger di lebih

⁵³ Stephen P. Robins, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2015, hlm. 11.

⁵⁴ *Ibid.*, hlm 11–17.

dari 100 perusahaan di 6 benua. Exxon Mobil, perusahaan Amerika Serikat, melaporkan bahwa kurang dari 6% pendapatannya di tahun 2011 berasal dari penjualan produk alam dan gas di Amerika Serikat. Pekerja-pekerja baru di perusahaan pembuat telepon berbasis Finlandia, Nokia, semakin banyak yang direkrut dari India, Tiongkok, dan negara berkembang lainnya. Selain itu, semua pembuat mobil besar sekarang berproduksi di luar batasan wilayahnya; Honda membangun mobil di Ohio, Ford di Brazil, Volkswagen di Meksiko, serta Mercedes dan BMW di Afrika Selatan. Dunia sudah menjadi desa global. Dalam prosesnya, pekerjaan manajer pun telah berubah.

3. Meningkatkan penugasan ke luar negeri
Seorang manajer memiliki kesempatan ditugaskan ke luar negeri ke divisi operasional anak perusahaan di negara lain. Jika demikian, manajer harus mengelola suatu tenaga kerja dengan kebutuhan, aspirasi, dan sikap yang sangat berbeda dari yang biasanya dihadapi di negara asal.
4. Bekerja dengan orang-orang dari budaya berbeda
Untuk bekerja dengan efektif dengan orang-orang dari budaya yang berbeda-beda, perlu dipahami bagaimana menyesuaikan gaya manajemen dengan perbedaan-perbedaan mereka.
5. Meningkatkan keterampilan bermasyarakat
Perilaku organisasi membantu menjelaskan dan memprediksi perilaku orang di tempat kerja sehingga akan meningkatkan keterampilan dalam bersosialisasi dengan berbagai macam masyarakat.
6. Bekerja dalam organisasi jaringan
Organisasi jaringan memungkinkan orang-orang untuk berkomunikasi dan bekerja bersama-sama meskipun terpisah jarak jauh.
7. Menciptakan lingkungan kerja yang positif
Meskipun tekanan kompetitif di kebanyakan organisasi semakin kuat dari sebelumnya, terkadang mereka melakukan dorongan untuk lingkungan kerja yang positif dengan cara menciptakan tempat kerja yang menarik.
8. Meningkatkan perilaku etis
Seiring waktu, dunia organisasi menghadapi dilema dan pilihan etika yang mengharuskan untuk mengidentifikasi tindakan yang benar atau salah. Penentu perilaku etis tidak pernah ditetapkan dengan jelas dalam tahun-tahun terakhir. Pekerja melihat orang-orang di sekitarnya terlibat dalam praktik yang tidak etis. Saat tertangkap, orang ini memberikan alasan “semua orang melakukannya.” Menentukan cara yang benar secara etis sangatlah

sulit dalam suatu ekonomi global karena budaya yang berbeda-beda dalam perspektifnya mengenai isu-isu etis tertentu.

PENGENDALIAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP PERILAKU ORGANISASI

Kalangan luas telah meyakini bahwa pengendalian dalam organisasi itu diperlukan. Sayangnya, banyak yang salah menafsirkan makna pengendalian itu. Salah satu bentuk salah tafsir itu ialah bahwa pengendalian selalu dikaitkan dengan keinginan untuk mendapatkan pengaruh kekuasaan. Untuk sebagian hal, ini ada juga benarnya, tetapi perlu pula disadari bahwa dilihat dari segi perilaku organisasi, pengendalian merupakan salah satu usaha untuk membandingkan norma suatu kelompok atau organisasi dengan perilaku seseorang atau sekelompok orang.

Selanjutnya, bagi perilaku organisasi, salah tafsir tersebut akan memberikan pengaruh pada penempatan dari pusat pengendalian, konsepsi mengenai besar kecilnya pengendalian, dan prosedur pengendalian. Akibat pendapat bahwa pengendalian harus dekat dengan pusat kekuasaan, cenderung pula orang beranggapan bahwa seseorang yang dekat dengan pimpinanlah (sebagai pusat kekuasaan formal) yang melakukan tugas pengendalian. Untuk sebagian anggapan, ini tidaklah begitu benar. Hal lainnya yang perlu diperhatikan adalah bahwa pendapat tersebut cenderung untuk melokalisasi kekuasaan pada tempat tertentu yang juga sering tampil dalam bentuk lokasi fisik.

Berkenaan dengan konsepsi mengenai besar kecilnya pengendalian dalam suatu organisasi, pendapat tersebut cenderung untuk secara pasti mengalokasikan porsinya pada jumlah tertentu. Sebagai konsekuensi lanjutannya adalah bila kelompok tertentu berusaha meningkatkan kuantitas pengendalian sampai melebihi apa yang biasanya, maka kelompok lainnya akan dan harus mengurangi bagiannya. Atau secara lebih jelas dapat dikatakan bahwa bila staf meningkatkan pengendalian, manajer sebaliknya harus mengurangi.

PENUTUP

Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang apa yang dikerjakan oleh orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut dapat memengaruhi kinerja organisasi dengan bahan kajiannya adalah sikap manusia terhadap pekerjaan, rekan, imbalan, kerja sama, dan yang lainnya. Faktor-faktor

yang memengaruhi perilaku organisasi, antara lain peningkatan produktivitas, pengurangan kemangkiran, penurunan *turnover*, dan peningkatan kepuasan.

Berbagai tantangan dan peluang dalam perilaku organisasi meliputi respons terhadap tekanan ekonomi, respons terhadap globalisasi, meningkatnya penugasan ke luar negeri, bekerja dengan orang-orang dari budaya berbeda, meningkatkan keterampilan bermasyarakat, bekerja dalam organisasi jaringan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan meningkatkan perilaku etis. Pengendalian dalam organisasi itu diperlukan. Sayangnya, banyak yang salah menafsirkan makna pengendalian itu. Salah tafsir tersebut akan memberikan pengaruh pada penempatan dari pusat pengendalian, konsepsi mengenai besar kecilnya pengendalian, dan prosedur pengendalian.



KOMUNIKASI ORGANISASI

PENDAHULUAN

Komunikasi dalam sebuah organisasi sangatlah penting. Salah satu buktinya adalah apa yang dilakukan oleh seorang karyawan *marketing* kepada pelanggan yang merupakan bentuk komunikasi persuasif karena mereka berusaha memengaruhi konsumen untuk menggunakan produk yang dijual karyawan tersebut. Miller (Stiff dan Mongeau, 2003) mendefinisikan komunikasi persuasif sebagai setiap pesan yang disampaikan yang dimaksudkan untuk membentuk, memperkuat, atau mengubah tanggapan dari pihak lain atau orang lain. Berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan adalah prospek yang penting. Mengomunikasikan manfaat dari perusahaan, keunggulan produk dan produk baru dan layanan kepada pelanggan potensial, mengingatkan pengguna produk tentang manfaat produk dan ketersediaan, dan memperkuat keputusan pembelian pelanggan menunjukkan pentingnya perusahaan memiliki kemampuan komunikasi yang

kuat (McKee, dkk, 1992). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Risa (2011) mengenai strategi komunikasi pemasaran persuasif, terlihat bahwa komunikasi persuasif mampu meningkatkan pencapaian target pendapatan pada objek wisata candi Borobudur.

Apabila ada kesalahan dalam komunikasi maka akan timbul kesalahpahaman. Kesalahan tersebut, misalnya masing-masing individu memiliki pemahaman dan persepsi yang berbeda dan tidak mampu menyamakan persepsi masing-masing. Hal ini dapat memicu kesan negatif antara individu-individu tersebut yang akan merusak hubungan antarpersonal. Dampak paling buruk adalah timbulnya konflik yang berkepanjangan yang mengakibatkan hubungan sosial yang merenggang. Semua itu dapat terjadi hanya karena kesalahan dalam komunikasi.

Komunikasi bagaikan sistem peredaran darah dalam organisasi. Komunikasi efektif berarti sistem peredaran darah yang lancar dan miskomunikasi berarti rusaknya sistem peredaran darah dalam organisasi. Bagaimana mungkin orang lain bisa menangkap ide kita kalau kita tidak dapat mengungkapkannya kepada orang lain dengan baik.

Komunikasi menjadi faktor terpenting bagi organisasi dalam mendapatkan informasi. Dengan demikian, dalam suatu organisasi yang terdiri atas sekumpulan orang, komunikasi efektif dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, bab ini akan membahas pengertian, fungsi, tujuan, dan arah komunikasi dalam organisasi serta macam-macam gaya komunikasi dalam organisasi dan bagaimana hubungan komunikasi dalam perilaku organisasi.

PENGERTIAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting, karena tanpa komunikasi yang baik organisasi atau perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik. Istilah komunikasi mempunyai banyak arti. Orang awam mungkin akan mengartikannya sebagai alat atau media pengirim informasi, seperti telepon, telegram, atau televisi, sedangkan bagi orang lain yang bekerja dalam organisasi, istilah komunikasi dapat juga diartikan sebagai saluran komunikasi dalam organisasi, misalnya komunikasi formal melalui rantai komando, komunikasi informal, kontak saran, atau prosedur penyelesaian konflik.⁵⁵

55 Andri Febriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Kebumen: Media Tera, 2015, hlm. 154.

Menurut Stuart (1983), akar kata dari komunikasi berasal dari kata *communico* (berbagi). Kemudian, kata ini berkembang ke dalam bahasa Latin, *communis* (membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih). Pertanyaannya, apa yang harus dibagi? Jawabannya pasti, yakni pemahaman yang sama melalui pesan. Dengan demikian, kata komunikasi setidaknya mengandung arti berbagi, kebersamaan atau pemahaman, dan pesan sehingga secara akar kata, proses komunikasi bisa terjadi jika ada pesan yang dibagi ke pihak lain, pesan tersebut bertujuan untuk mencapai kebersamaan dalam pemahaman.

Seseorang dikatakan berkomunikasi jika ada pesan yang disampaikan kepada pihak lain. Tentu saja, pesan yang disampaikan harus bisa dipahami oleh orang lain. Jika pesan gagal dipahami berarti tidak terjadi komunikasi sebagaimana tujuan komunikasi. Arti kata kebersamaan yang dimaksud dalam komunikasi adalah kebersamaan dalam pesan. Jika A membayangkan cat kayu, sementara B yang menerima pesan membayangkan cat tembok berarti tidak ada kebersamaan dalam pesan. Komunikasi akan semakin kompleks jika melibatkan banyak orang. Katakan saja terjadi proses pertukaran pesan antara seseorang dengan orang lain. Proses pertukaran pesan itu juga harus saling menciptakan kebersamaan dalam pesan. Dengan kata lain, antara pihak yang terlibat dalam pertukaran pesan harus saling memahami atas pesan yang dikemukakan.

Jika ditelusuri dari literatur lain, komunikasi berasal dari bahasa Inggris *communication* (*noun*) dan *communicate* (*verb*). Keduanya mempunyai arti sama, yakni “membuat sama” (*to make common*). Secara lebih rinci, *communicate* berarti: (1) untuk bertukar pikiran, perasaan, informasi, (2) untuk membuat mengerti, (3) untuk membuat sama, (4) untuk mempunyai hubungan yang simpatik. Sementara itu, *communication* (*noun*) berarti: (1) pertukaran simbol, pesan-pesan atau informasi yang sama, (2) proses pertukaran di antara individu-individu melalui sistem simbol yang sama, (3) seni untuk mengeskpresikan gagasan, (4) ilmu pengetahuan tentang pengiriman pesan.

Dengan demikian, kata komunikasi dalam praktiknya akan selalu melibatkan; (1) adanya pesan sebagai alat untuk tukar-menukar informasi dan (2) terciptanya kebersamaan antara komunikator (pengirim pesan) dengan komunikan (penerima pesan). Seseorang yang sedang terlibat dalam proses komunikasi tak lain mencoba untuk menumbuhkan kebersamaan atau *commonness* (dalam pesan) pada orang lain yang diajak berkomunikasi. Ide, gagasan, dan

perilaku yang kita libatkan dalam komunikasi diharapkan dipahami secara sama oleh penerima pesan.⁵⁶

Salah satu unsur organisasi adalah sekumpulan orang dimana mereka harus saling berhubungan dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Karena organisasi bersifat terstruktur maka komunikasi organisasi akan berpusat pada simbol-simbol yang memungkinkan kehidupan organisasi. Simbol tersebut dapat berbentuk kata-kata, gagasan, dan konstruk yang mendorong, mengesahkan, mengoordinasikan, dan mewujudkan aktivitas yang terorganisasi dalam situasi-situasi spesifik. Dengan demikian, komunikasi organisasi adalah bagaimana seseorang terlibat dalam proses berinteraksi dan memberikan makna atas apa yang sedang terjadi. Komunikasi organisasi adalah hubungan timbal balik antar-individu dalam konteks organisasi, dimana terdapat jaringan pesan antara satu dengan yang lain, serta adanya saling ketergantungan antara anggota organisasi tersebut.

FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Menurut Liliweri (2014: 373–374), ada dua fungsi komunikasi organisasi, yaitu yang bersifat umum dan khusus. Di bawah ini akan dijabarkan dua fungsi tersebut.

Fungsi Umum

Salah satu fungsi umum komunikasi dalam organisasi adalah menyampaikan atau memberikan informasi tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya, misalnya tentang deskripsi pekerjaan (*job description*). Komunikasi juga berfungsi untuk menjual gagasan, ide, pendapat, dan fakta. Ada kalanya organisasi perlu menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan, misalnya melalui *public relations*, pameran, *expo*, dan lain-lain. Fungsi lain komunikasi organisasi berguna bagi karyawan, yaitu untuk meningkatkan kemampuan para karyawan dengan belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain dan tentang apa yang dijual atau yang diceritakan orang lain tentang organisasi. Tidak kalah penting, komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan, serta

56 Nurudin, *Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016, hlm. 8.

menentukan bagaimana menangani dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi, baik dalam hal metode, cara, maupun tekniknya.

Fungsi Khusus

Secara khusus, komunikasi berfungsi untuk melibatkan karyawan dalam organisasi. Dengan komunikasi, organisasi dapat membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi kemudian menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando atau perintah, membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antarsesama bagi peningkatan produk organisasi, dan membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan menganalisis keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.⁵⁷

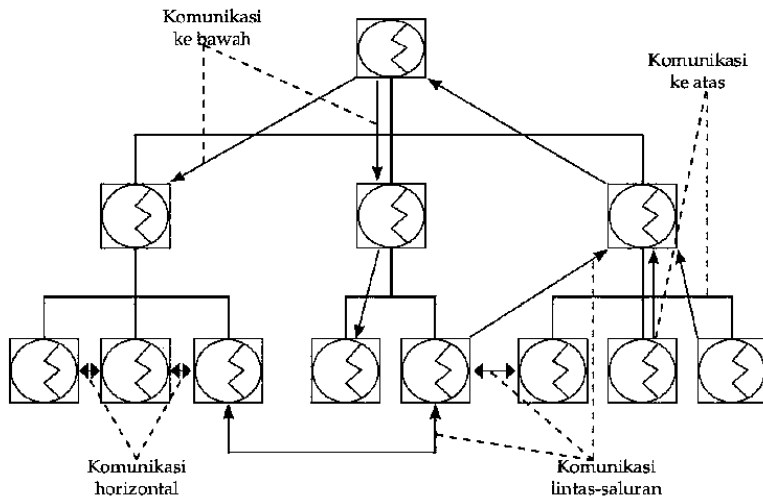
TUJUAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan, melaksanakan, dan meluncurkan jalannya organisasi. Menurut Koontz (dalam Moekijat, 1993: 15–16), dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk memengaruhi tindakan ke arah kesejahteraan perusahaan. Sementara itu, Liliweri (2013: 372–373) mengemukakan bahwa ada empat tujuan komunikasi organisasi, yakni menyatakan pikiran, pandangan, dan pendapat; membagi informasi; menyatakan perasaan dan emosi; dan melakukan koordinasi.

Pentingnya komunikasi dalam organisasi dapat diperhatikan dari ilustrasi berikut. Misalnya, sebuah hotel memerlukan informasi, baik tentang harga persaingan, teknologi, dan keuangan, maupun informasi tentang siklus perusahaan dan kegiatan pemerintah. Pengetahuan ini merupakan dasar bagi keputusan-keputusan yang memengaruhi garis produk, rasio produksi, mutu, siasat pemasaran gabungan faktor-faktor produktif, dan arus informasi internal. Akan tetapi, pemahaman tentang informasi dan tindakan sebagai tanggapan terhadapnya menjadi sangat sulit apalagi dalam suatu perusahaan besar yang mempunyai jumlah karyawan yang banyak.⁵⁸

⁵⁷ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014.

⁵⁸ *Ibid.*

Gambar 7.1 Arah Komunikasi

Sumber: Pace R. Wayne dan Don F. Faules (2001).

ARAH KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Menurut Gibson (1997), arah komunikasi di dalam organisasi terdiri atas komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal.

1. **Komunikasi ke bawah.** Komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah disebut komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah terjadi jika pimpinan atau penyelia mengirimkan pesan kepada satu orang bawahan atau lebih. Komunikasi inilah yang digunakan oleh para pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, menyampaikan instruksi, menginformasikan kebijakan serta prosedur kepada karyawan, dan menawarkan umpan balik mengenai kinerja.⁵⁹
2. **Komunikasi ke atas.** Komunikasi mengalir menuju tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi berarti memiliki arah komunikasi ke

⁵⁹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2011, hlm.7.

atas. Komunikasi jenis ini terjadi jika pesan mengalir dari bawahan ke manajer atau penyelia ke eksekutif. Komunikasi ke atas biasanya berupa umpan balik dari karyawan atau pegawai kepada atasan mereka, menginformasikan progress mereka, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi di lapangan. Berikut lima tipe informasi yang dikomunikasikan ke atas.

- a. Masalah dan pengecualian.
 - b. Saran perbaikan.
 - c. Laporan kinerja.
 - d. Keluhan dan perselisihan.
 - e. Informasi keuangan dan akuntansi.
3. Komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan secara menyamping di antara rekan sekerja. Kegunaan komunikasi horizontal tidak saja untuk menginformasikan, tetapi juga untuk meminta dukungan dan mengoordinasikan. Aktivitas komunikasi horizontal melibatkan satu dari tiga kategori berikut.
- a. Pemecahan masalah interdepartemental.
 - b. Koordinasi interdepartemental.
 - c. Perubahan inisiatif dan perbaikan.
4. Komunikasi diagonal. Walaupun komunikasi jenis ini mungkin jarang digunakan, tetapi komunikasi diagonal penting dalam situasi ketika para anggota kelompok tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui jalur lain.⁶⁰ Komunikasi diagonal terjadi menyilang dari segi tingkatan atau struktur organisasi, dan memotong garis komunikasi vertikal dan horizontal. Misalnya, anggota divisi A berkomunikasi langsung kepada pimpinan divisi B karena suatu sebab.

MACAM-MACAM GAYA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI⁶¹

Terdapat macam-macam gaya komunikasi dalam organisasi. Berikut akan dibahas masing-masing gaya tersebut.

60 Achmad Sudiro, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018, hlm. 121.

61 Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014.

1. *The Controlling Style*

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah.

2. *The Equalitarian Style*

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).

Gaya komunikasi ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi karena gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

3. *The Structuring Style*

Gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal baik secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas, dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan, dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4. *The Dynamic Style*

Gaya komunikasi ini memiliki kecenderungan agresif karena pengirim pesan memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action oriented*). Gaya komunikasi ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawahi para wiraniaga (*salesman* atau *sales women*).

5. *The Relinquishing Style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat, ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti, serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankan.

6. *The Withdrawal Style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Gambaran umum yang diperoleh dari uraian di atas adalah bahwa *the equalitarian style* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara, tiga gaya komunikasi *structuring*, *dynamic*, dan *relinquishing*, bisa digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Adapun gaya komunikasi lainnya, yakni *controlling* dan *withdrawal*, mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat.

HUBUNGAN KOMUNIKASI DALAM PERILAKU ORGANISASI

Perilaku organisasi mempelajari interaksi yang terjadi antara manusia di dalam organisasi baik sebagai individu maupun kelompok. Interaksi tidak akan terjadi tanpa adanya komunikasi. Komunikasi yang dibutuhkan bukan hanya sekadar komunikasi tetapi juga koordinasi. Koordinasi berasal dari bahasa Latin *coordinatio* yang berarti kombinasi atau interaksi yang harmonis. Interaksi yang harmonis di antara para karyawan suatu organisasi, dapat dicapai dengan komunikasi yang baik, dimana terdapat pemahaman yang sama atas pesan yang disampaikan. Interaksi ini bukan hanya antarkaryawan, melainkan juga antara pimpinan organisasi, baik manajer tingkat tinggi (*top manajer*) maupun manajer tingkat menengah (*middle manajer*) dengan pihak-pihak di luar organisasi.

Seorang pemimpin, baik manajer maupun administrator, adalah komunikator dalam organisasi. Seperti disebutkan sebelumnya bahwa terdapat macam-macam gaya komunikasi, mereka harus memilih salah satu dari berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi itu dilakukan. Masing-masing gaya dan metode atau teknik lebih efektif digunakan untuk situasi dan audiens tertentu sehingga komunikator harus menyesuaikan cara menyampaikan pesannya dengan peranan yang sedang dilakukannya.

Menurut Henry Minizberg, dalam karyanya yang diterbitkan dalam *Harvard Business Review* berjudul “The Manajer’s Job: Folklore and Fact,” wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan antarpersona yang pada gilirannya menyebabkan adanya tiga peranan informasi. Ketiga peranan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Peranan tokoh (*figurehead role*)

Peranan ini disebabkan oleh kedudukannya sebagai kepala suatu unit organisasi. Seorang manajer atau pemimpin melakukan tugas yang bersifat keupacaraan. Ia adalah tokoh bagi organisasi maka selain memimpin berbagai upacara di dalam organisasi atau kantornya sendiri, ia juga diundang oleh pihak luar untuk menghadiri berbagai upacara, misalnya pembukaan sebuah proyek, peringatan ulang tahun suatu instansi, upacara peringatan hari nasional, pernikahan rekan manajer, dan lain-lain.

Jelas bahwa di kantornya sendiri seorang manajer akan tampil menjadi komunikator, dan pada kesempatan itu ia memberikan penerangan, penjelasan imbauan, ajakan, dan lain-lain. Akan tetapi, pada acara di luar pun bukan tidak mungkin ia diminta tampil untuk memberikan sambutan. Kesempatan itu dapat dipergunakannya untuk menyampaikan pesan-pesan yang bermanfaat bagi hadirin.

2. Peranan pemimpin (*leader role*)

Manajer, sebagai pemimpin, memiliki tanggung jawab atas bawahannya dan memastikan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya berjalan dengan baik. Hampir setiap kegiatan dalam organisasi berkaitan langsung dengan kepemimpinan manajer pada semua tahap manajemen, mulai dari penentuan kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan penentuan penilaian. Namun, ada kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja, yang tidak perlu dilaksanakan si manajer sendiri.

Agar dapat menjadi pemimpin yang benar-benar pemimpin, manajer harus dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif. Salah satunya dengan melakukan komunikasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer dikatakan berkomunikasi secara efektif jika mampu membuat karyawan melakukan kegiatan tertentu atas kesadaran mereka sendiri dengan kegairahan dan kegembiraan. Suasana kerja seperti ini akan memberikan kepuasan bagi karyawan dan berdampak pada hasil kerja yang memuaskan.

3. Peranan penghubung (*liaison role*)

Dalam peranannya sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal. Menurut Henry Mintzberg, hasil beberapa penelitian mengenai pekerjaan manajerial menunjukkan bahwa manajer menghabiskan waktunya untuk berhubungan dengan orang-orang di luar organisasinya, sama dengan waktu yang dipergunakan untuk berhubungan dengan bawahannya. Yang cukup mengejutkan ialah bahwa waktu yang dipergunakan untuk berhubungan dengan atasannya sendiri amat sedikit.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Yosemite Stewart terhadap 160 orang manajer puncak dan manajer menengah di Inggris menunjukkan bahwa mereka menggunakan 47% waktunya dengan teman sejawatnya, 41% dengan orang-orang di luar unit kerjanya, dan hanya 11% dengan atasannya. Penelitian-penelitian lainnya juga menunjukkan distribusi waktu yang sama. Para manajer melakukan komunikasi seperti itu terutama untuk mencari informasi.

Demikianlah tiga jenis peranan yang termasuk ke dalam antarpersona. Komunikasi yang dilakukan manajer berlangsung secara antarpersona. Dalam melaksanakan peranannya itu, meskipun sering kali tidak formal, banyak informasi yang dapat diperoleh, yang banyak manfaatnya bagi pengembangan organisasinya dan pembinaan perilaku organisasional pada karyawannya.⁶²

PENUTUP

Komunikasi organisasi adalah hubungan timbal balik antar-individu dalam konteks organisasi, dimana terdapat jaringan pesan antara satu dengan yang lain, serta adanya saling ketergantungan antara anggota organisasi tersebut. Komunikasi organisasi penting untuk memudahkan, melaksanakan, dan melancarkan jalannya organisasi. Jenis komunikasi organisasi ada empat, yaitu komunikasi ke atas, ke bawah, vertikal, dan diagonal. Gaya komunikasi organisasi pun berbeda-beda. *The equalitarian style* merupakan gaya komunikasi yang ideal, sementara gaya komunikasi *structuring*, *dynamic*, dan *relinquishing* bisa digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi, dan gaya komunikasi lainnya, yakni *controlling* dan *withdrawal*, mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat.

62 Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.



SASARAN DAN HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

PENDAHULUAN

Kehidupan manusia diatur oleh organisasi. Manusia, sejak dilahirkan, mengalami kehidupan hingga menuju kematian diatur oleh organisasi. Bukankah di antara kita dilahirkan dalam kerja organisasi rumah sakit? Bukankah kita untuk mencari nafkah harus bekerja dalam organisasi? Bukankah kita akan dimakamkan oleh organisasi pemakaman?

Komunikasi dalam organisasi pada dasarnya menghubungkan individu-individu maupun kelompok-kelompok kerja ke dalam sebuah sistem organisasi yang diatur dalam jaringan-jaringan baik secara formal maupun informal. Sistem tersebut relatif berpola berdasarkan budaya, keyakinan, dan sistem nilai yang dianut yang kemudian membentuk struktur organisasi. Struktur inilah yang akan menunjukkan arah dan hubungan antarpihak dalam organisasi.

Tak pelak, dalam setiap hubungan, terutama antarmanusia, akan muncul hambatan-hambatan. Apabila tidak diatasi, hambatan-hambatan tersebut akan mengganggu jalannya suatu organisasi dan tercapainya tujuan organisasi. Dari pembahasan dalam bab ini, diharapkan kita dapat merumuskan serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengatasi berbagai hambatan komunikasi ke dalam kehidupan kita sehari-hari dan berorganisasi. Dengan demikian, komunikasi yang efektif pun akan dapat tercapai.

PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting agar tidak terjadi salah penyampaian informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi dan agar dapat tercapainya tujuan organisasi. Sebuah interaksi yang bertujuan menyatukan dan menyinkronkan seluruh aspek untuk kepentingan bersama sangat dibutuhkan dalam sebuah tujuan berorganisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya sebuah interaksi yang baik, niscaya sebuah organisasi tidak akan mencapai tujuannya.⁶³

Sejalan dengan pendapat Gibson (1994), proses komunikasi terdiri atas lima unsur, yakni komunikator, pesan, perantara, penerima, dan balikan. Adapun Lasswell (1984), yaitu orang pertama yang mengajukan model proses komunikasi, membuat formula sebagai berikut: siapa, mengatakan apa, bagaimana caranya, kepada siapa, dan apa hasilnya. Sementara, Berlo (1960) menggambarkan proses komunikasi terdiri atas tujuh elemen, yakni: sumber komunikasi, pengodean, pesan, saluran, pendekodean, penerima, dan umpan balik.⁶⁴

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi yang berguna untuk mengoordinasikan lingkungan dan orang-orang demi mencapai suatu tujuan. Peran komunikasi dalam sebuah organisasi sangat penting. Komunikasi memberikan banyak manfaat secara langsung, yaitu mempermudah para anggota organisasi dalam bekerja melalui instruksi-instruksi yang diberikan dari atasan dan komunikasi yang baik akan mengurangi atau bahkan menghilangkan kesalahpahaman yang bisa terjadi atau yang sudah melekat pada suatu organisasi. Dengan demikian semua pelaku organisasi harus berbicara dan bertindak satu sama lain untuk membangun suatu lingkungan yang kondusif dan mengetahui

63 Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Kebumen: Media Tera, 2015, hlm. 170.

64 Yulius Eka Agung Seputra, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014, hlm. 151.

situasi.⁶⁵ Situasi yang akan terjadi di luar dugaan karena kesalahan komunikasi sekecil apa pun pasti akan berakibat fatal.

Komunikasi antar-individu dan kelompok atau tim dalam organisasi menciptakan harapan. Harapan ini kemudian akan menghasilkan peran-peran tertentu yang harus diemban untuk mencapai tujuan bersama atau organisasi. Sebuah organisasi akan bubar karena ketiadaan komunikasi. Bayangkan jika komunikasi tidak ada dalam organisasi, para karyawan tidak akan tahu apa yang akan dilakukan dan apa yang akan dikerjakan rekannya, pemimpin tidak bisa memberikan instruksi dan menerima masukan dari bawahannya, dan jika terjadi masalah karyawan tidak tahu harus bertanya pada siapa. Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauan yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.⁶⁶

PRINSIP KOMUNIKASI

Berikut adalah beberapa prinsip komunikasi yang perlu untuk diingat.

1. Prinsip 1: komunikasi selalu terjadi kapan saja dan di mana saja, apalagi di saat kita semua melakukan sesuatu secara sadar, dengan tujuan tertentu atau tidak tentu.
2. Prinsip 2: semua komunikasi itu bersifat kreatif.
3. Prinsip 3: keberadaan manusia tergantung dari kekuatan pilihannya. Kita mempunyai pilihan tentang bagaimana seharusnya kita berkomunikasi.
4. Prinsip 4: jika kita tidak suka terhadap hasil dari pengalaman dalam hidup kita maka kita dapat memilih cara berkomunikasi yang berbeda. Paradoks memang kalau kita tidak dapat mengubah hidup ini. Kita semua dapat mengubah komunikasi kita di dalam kehidupan, dan ketika kita bisa maka hidup kita akan berubah dan meningkat.
5. Prinsip 5: tidak semua komunikasi itu bersifat personal, dan itu tergantung dari Anda.⁶⁷

65 Andri Feriyanto dan Endang Shytina Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Kebumen: Media Tera, 2015, hlm. 171.

66 Yulius Eka Agung Seputra, *Op.cit.*, 2014, hlm. 152.

67 Alo Liliweri, *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014, hlm. 360.

APAKAH KONFLIK ITU?

Dalam hubungan antara manusia dengan kelompok-kelompok manusia, konflik dapat terjadi atau juga terjadi. Hal ini disebabkan setiap orang memiliki perbedaan dalam tujuan dan kepentingan. Tidak hanya terjadi pada orang-orang atau pihak-pihak yang saling tidak mengakui antara satu dan yang lain, pada orang-orang yang saling kenal dan saling bekerja sama dalam satu kelompok dalam organisasi, dan bahkan pada suami-istri yang diikat oleh cinta yang dalam, dapat juga terjadi konflik. Dengan demikian, konflik menjadi masalah penting dalam hubungan antarmanusia secara umum dan juga di dalam organisasi. Pertanyaan pertama yang muncul adalah apa yang diartikan dengan konflik? Menurut World Book Dictionary, konflik adalah perkelabian, *struggle*, *buttle*, *quarrel*. Konflik adalah pertarungan, pertentangan, pertikaian atau pemertahanan diri, perang, ketidaksetujuan, atau perselisihan (David W. Johnson dan Frank P. Johnson, 1997). Berdasarkan definisi ini, kita dapat melihat konflik dan mulai dari hal yang kecil, seperti perbedaan pendapat, hingga hal yang besar, seperti perang. Berdasarkan pengertian ini, kita dapat membayangkan apa yang terjadi ketika seseorang berkonflik dengan orang lain. Yang lain mungkin akan berusaha menghalangi atau menggagalkan pencapaian tujuan yang lain untuk mencapai keinginannya.⁶⁸

Mc Shane dan Van Glinow (2010: 328) memberikan definisi konflik sebagai suatu proses dimana satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain.⁶⁹ Konflik merupakan suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasa pihak lain telah dipengaruhi secara negatif, atau telah memengaruhi secara negatif, tentang sesuatu yang diketahui pihak pertama (Robbins dan Judge, 2011: 488).⁷⁰ Kreitner dan Kinicki (2010: 373) memberikan definisi konflik sebagai suatu proses dimana satu pihak merasa bahwa kepentingannya telah ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Menurut mereka, konflik dapat bersifat positif atau negatif tergantung pada sifat dan intensitasnya.⁷¹

68 Badeni, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2013, hlm. 183.

69 Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2013, hlm. 283.

70 *Ibid.*

71 *Ibid.*, hlm. 284.

KONFLIK DALAM ORGANISASI

Konflik antara individu atau antarkelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Criblin (1982: 219) mengemukakan bahwa manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.⁷²

Konflik Dapat Konstruktif dan Destruktif

Ketika konflik terjadi, konflik dapat menimbulkan kemarahan, permusuhan, mengakhiri persatuan, atau bahkan kekerasan. Situasi seperti ini sungguh akan berdampak destruktif baik antar-individu dalam kelompok maupun antarkelompok. Pengelolaan konflik yang tidak baik mengakibatkan penghancuran efektivitas kelompok dan kerja kelompok, sabotase, menunda terjadinya hubungan yang baik, menghancurkan komitmen anggota terhadap tujuan kelompok, dan menghilangkan rasa aman. Namun, sebagaimana menurut pandangan hubungan manusia, konflik tidaklah selalu merugikan. Sebaliknya, konflik dapat memusatkan perhatian untuk memecahkan masalah, memotivasi untuk memecahkan dan mengubah pola perilaku, serta menghasilkan perubahan ke arah yang lebih baik. Secara aktual, konflik bukan sesuatu yang destruktif, tetapi dapat menjadi sesuatu yang konstruktif.⁷³

Konflik terbagi menjadi dua menurut fungsinya, yaitu konflik konstruktif dan konflik destruktif. Konflik konstruktif adalah konflik yang terjadi di suatu organisasi yang menghasilkan efek positif bagi suatu organisasi, seperti munculnya rasa solid antara satu anggota dengan anggota yang lain, atau meningkatkan kerja sama di antara anggota kelompok suatu organisasi dan lain-lain, sedangkan konflik destruktif adalah konflik yang terjadi di suatu organisasi yang menghasilkan energi negatif bagi suatu organisasi, seperti lemahnya rasa kepedulian terhadap anggota organisasi., bBahkan, suatu organisasi tersebut bisa bubar karena konflik destruktif ini, dan masih banyak dampak yang lainnya.

72 Ditha Prasanti, dkk., "Pelatihan Pengelolaan Konflik Organisasi Akibat Media Sosial bagi Karang Taruna di Desa Ciburual Bandung," *Jurnal Pengabdian pada Masyarakat*, 2018, Vol. 3, No. 1, hlm. 68.

73 Badeni, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2013, hlm. 185.

Tipe Konflik

Robbins dan Judge (2011: 489) menentukan tipe konflik menjadi tiga, sebagai berikut.

1. *Task conflict*, merupakan konflik atas konten dan tujuan pekerjaan.
2. *Relationship conflict*, merupakan konflik sesuai hubungan antarpribadi.
3. *Process conflict*, merupakan konflik terhadap bagaimana pekerjaan dilakukan.

Tipe konflik menurut Kreitner dan Kinicki (2010: 377) ada tiga macam, yaitu: *personality conflict*, *intergroup conflict*, dan *cross cultural conflict*.

1. *Personal conflict*, merupakan perlawanan antarpersonal berdasarkan perasaan tidak suka, ketidaksepakatan personal, atau gaya yang berbeda.
2. *Intergroup conflict*, merupakan konflik di antara kelompok kerja, tim, dan departemen yang merupakan tantangan bersama pada efektivitas organisasi.
3. *Cross cultural conflict*, merupakan konflik yang terjadi karena melakukan bisnis dengan orang yang berasal dari budaya yang berbeda.

Sumber Konflik

Mc Shane dan Von Glinow (2010: 333) menyebutkan adanya beberapa sumber konflik, yaitu tujuan yang bertentangan, perbedaan, saling ketergantungan, sumber daya yang terbatas, aturan yang ambigu, dan masalah komunikasi. Ketidaksesuaian tujuan menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi karena tujuan satu orang atau departemen yang kelihatan tidak sesuai mencampuri tujuan orang atau departemen lain. Perbedaan terjadi di antara orang, departemen, dan identitas lain menurut pelatihan, nilai-nilai, keyakinan, dan pengalaman mereka. Perbedaan dapat dibedakan dari ketidaksesuaian tujuan karena dua orang atau departemen mungkin sepakat dengan tujuan bersama, tetapi mempunyai perbedaan sangat besar dalam cara mencapai tujuan tersebut. Aturan yang ambigu terjadi karena ketidakpastian meningkatkan risiko bahwa satu pihak bermaksud mencampuri tujuan pihak lain. Konflik sering terjadi karena kurangnya peluang, kemampuan, atau motivasi untuk melakukan komunikasi yang efektif.⁷⁴

74 Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2013, hlm. 290.

Konflik Antarkelompok dan Perilaku

Konflik antar-kelompok dapat dipastikan akan memengaruhi anggota kelompok yang menimbulkan konflik terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri, serta tentang keyakinan tentang kebenaran diri sendiri dan ketidakbenaran orang lain yang dapat membuat keputusan suka atau tidak suka dan selanjutnya membentuk minat perilaku.

Sikap dan perilaku yang terjadi di dalam masing-masing kelompok yang berkonflik di antaranya sebagai berikut.

1. Anggota kelompok menjadi sangat kompak. Konflik mengakibatkan anggota menjadi lebih kompak di antara mereka, anggota menjadi lebih setia pada kelompok, dan anggota kelompok menjadi lebih menarik. Hal ini terjadi karena mereka menentang lawan yang sama.
2. Iklim kelompok menjadi lebih berorientasi tugas. Persaingan antarkelompok mengakibatkan anggota lebih berorientasi pada tugas. Ini terjadi untuk membuktikan kelompoknya lebih baik dibandingkan kelompok lain dengan siapa kelompok berkompetisi.
3. Perhatian untuk kebutuhan psikologis anggota menurun. Ini terjadi karena anggota memusatkan perhatian pada pekerjaan sebagai upaya untuk menyatakan diri lebih baik dibandingkan dengan yang lain.⁷⁵

Ketika terjadi konflik, misalnya bersaing untuk mendapatkan sesuatu atau memenangkan sesuatu, bagian-bagian dalam satu organisasi bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang langka. Dalam hal ini, mungkin ada yang dapat disebut sebagai pemenang dan yang kalah. Berikut sikap dan perilaku yang terjadi pada kelompok pemenang dan kelompok yang kalah.

1. Yang terjadi pada kelompok pemenang:⁷⁶
 - a. Kelompok menjadi lebih padu.
 - b. Mengurangi semangat bersaing.
 - c. Menimbulkan kesenangan dan kelakar di antara anggota.
 - d. Anggota merasakan karakteristik positif pada kelompok sendiri dan karakteristik negatif pada kelompok yang menjadi kompetitor.
 - e. Meningkatkan kerja sama di antara kelompok.
 - f. Berkurangnya keinginan untuk melakukan evaluasi operasi dalam upaya memperbaiki kelompok.

⁷⁵ Badeni, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2013, hlm. 194.

⁷⁶ *Ibid.*, hlm. 195.

2. Yang terjadi pada kelompok yang kalah:⁷⁷
 - a. Ada perbedaan yang kuat dari kelompok yang kalah untuk tidak mengakui kekalahan dari aspek sebagai penyebab, misalnya dalam pertandingan mengatakan wasit tidak adil atau aturan permainan tidak benar.
 - b. Jika mereka mengakui kesalahan, ada yang memilih untuk menyalahkan seseorang dan menyalahkan diri sendiri.
 - c. Kelompok menjadi lebih tegang dan siap bekerja lebih keras.
 - d. Kelompok cenderung mengurangi kerja sama dalam kelompok dan mengurangi perhatian pada kebutuhan individu. Perhatian lebih pada usaha untuk memenangkan persaingan pada periode selanjutnya.
 - e. Banyak yang belajar mengenai kelompoknya dan melakukan evaluasi dengan konsekuensi mungkin melakukan reorganisasi dan mungkin menjadi lebih padu dan efektif ketika kekalahan telah diterima secara realistis.

Secara umum, konflik terbagi dalam tiga komponen. Menurut Veithzal Rizai Zainal (2014: 283), tiga komponen tersebut adalah:

1. *Interest* (kepentingan), yakni sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi ini tidak hanya dari bagian keinginan pribadi seseorang, tetapi juga peran dan statusnya.
2. *Emotions* (emosi), sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia, seperti marah, benci, takut, dan penolakan.
3. *Values* (nilai), yakni komponen konflik yang paling susah dipecahkan karena nilai itu merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata. Nilai berada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia.⁷⁸

Konflik Peran

Konflik peran yang dialami oleh seseorang dapat menimbulkan rasa tidak nyaman pada dirinya dalam menjalankan perannya di organisasi. Menurut Richard L.

⁷⁷ *Ibid.*, hlm. 196.

⁷⁸ Yani Tri Wijayanti, dkk., "Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam," *Jurnal Komunikasi Profetik*, 2015, Vol. 8, No. 1, hlm. 43.

Daft (2006: 311), konflik peran adalah tuntutan-tuntutan yang tidak sejalan dari peran-peran yang berbeda. Menurut Jerard Greenberg (2003: 221), konflik peran adalah sebuah situasi ketika seseorang dihadapkan pertentangan kewajiban yang mereka miliki. Konflik peran terjadi apabila adanya pertentangan antara dua peran yang berbeda yang dijalankan oleh seseorang. Wood dan Budi Eko (2005: 409) berpendapat bahwa konflik peran terjadi ketika seseorang dalam sebuah peran tertentu tidak dapat merespons harapan-harapan dari satu atau lebih anggota dari seperangkat peran.⁷⁹

STRES DALAM ORGANISASI

Salah satu pengertian diberikan oleh Griffin dan Moorhead (2014: 181) yang menyatakan bahwa stres adalah respons adaptif orang pada stimulus yang menempatkan psikologis atau tuntutan fisik berlebihan pada orang tersebut. Makna pengertian tersebut mengandung elemen adaptasi, artinya orang dapat menerima situasi stres dengan beberapa cara. Stimulus, biasanya dinamakan *stressor*, yaitu segala suatu yang mendorong stres. *Stressor* dapat berupa psikologis maupun fisik. Stres dapat berarti berbeda bagi orang yang berbeda. Bagi perspektif pekerja biasa, stres dapat dijelaskan sebagai perasaan tegang, cemas, atau kekhawatiran.⁸⁰

Menurut Kupriyanov dan Zhanov (2014), stres yang ada saat ini adalah sebuah atribut kehidupan modern, hal ini dikarenakan stres sudah menjadi bagian hidup yang tak bisa terelakkan.⁸¹ Lin dan Huang (2014) menyatakan bahwa stres yang jumlahnya begitu banyak bisa membahayakan.

Penyebab Stres

Banyak hal yang dapat menjadi penyebab stres atau *stressor*, tetapi Griffin dan Moorhead (2014: 184) mengategorikannya dalam dua kelompok, yaitu *organizational stressor* dan *life stressor*.

1. *Organizational stressor* adalah pendorong stres pada tingkat organisasi. Terdapat berbagai faktor yang dapat menyebabkan stres, antara lain tuntutan tugas, tuntutan fisik, tuntutan peran, dan tuntutan hubungan antarpribadi.

79 Henry Eryanto, "Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Rumah Sakit TK IV Salak Bogor," *Jurnal Ilmiah Econosains*, 2013, Vol. XI, No. 2, hlm. 20.

80 Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2013, hlm. 187.

81 Nasib Tua Lumban Gaol, "Teori Stress: Stimulus, Respons, dan Transaksional," *Buletin Psikolog...*, 2016, Vol. 24, No. 1, hlm. 1.

- a. Tuntutan tugas (*task demands*) adalah *stressor* yang berkaitan dengan pekerjaan spesifik yang harus diwujudkan. Terdapat kelebihan tugas atau pekerjaan dibandingkan kemampuan untuk menangani merupakan penyebab stres.
 - b. Tuntutan fisik (*physical demands*) adalah *stressor* yang berkaitan dengan pengaturan fisik pekerjaan. Kantor yang mempunyai desain buruk dapat membuat pekerja sulit berinovasi.
 - c. Tuntutan peran (*role demands*) adalah *stressor* yang berkaitan dengan peran yang diharapkan dari pekerja. Masing-masing individu memersepsikan harapan peran dengan bervariasi tingkat akurasi dan kemudian berusaha melakukan peran tersebut. Namun, kesalahan dapat terjadi yang kemudian menimbulkan *role conflict*, *role overload*, dan *role ambiguity*.
 - d. Tuntutan hubungan antarpribadi (*interpersonal demands*) adalah *stressor* berkaitan dengan tekanan kelompok, kepemimpinan, dan konflik pribadi.
2. *Life stressor* adalah stres yang disebabkan oleh kejadian yang terjadi di luar organisasi. Stres ini biasa memengaruhi perilaku individu di dalam organisasi. *Life stressor* dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu *life change* dan *life trauma*.⁸²

HAMBATAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Umumnya, proses komunikasi organisasi dilakukan melalui struktur organisasi. Melalui struktur tersebut, sering terjadi distorsi komunikasi, yaitu penyimpangan atau gangguan dalam komunikasi. Semakin tinggi struktur organisasi, semakin besar peluang terjadinya distorsi. Terdapat berbagai hambatan dalam proses komunikasi. Berikut di antaranya.

1. Hambatan dari pengirim pesan. Misalnya, pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan.
2. Hambatan dalam penyandian/symbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, symbol yang dipergunakan antara si pengirim dan penerima tidak sama, atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.

82 Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2013, hlm. 193.

3. Hambatan media. Hambatan media yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio dan aliran listrik sehingga tidak dapat mendengarkan pesan.
4. Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si penerima.
5. Hambatan dalam penerima pesan. Misalnya, kurang perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru, dan tidak mencari informasi lebih lanjut.

Selain hambatan di atas, ada juga hambatan fisik, semantik, psikologis, dan manusiawi. Hambatan fisik dapat mengganggu komunikasi yang efektif. Misalnya, cuaca, gangguan alat komunikasi, gangguan kesehatan (cacat tubuh seperti orang yang tuna), dan sebagainya.⁸³

Hambatan semantik adalah hambatan yang disebabkan oleh faktor pemahaman bahasa dan penggunaan istilah tertentu. Kata-kata yang dipergunakan dalam komunikasi kadang-kadang mempunyai arti yang berbeda, tidak jelas, atau berbelit-belit antara pemberi dan penerima pesan. Misalnya, adanya perbedaan bahasa (bahasa daerah, Bahasa nasional, ataupun Bahasa internasional).

Hambatan psikologis dan sosial kadang-kadang mengganggu komunikasi. Misalnya, perbedaan nilai-nilai serta harapan antara pengirim dan penerima pesan sehingga menimbulkan emosi di atas pemikiran-pemikiran si pengirim maupun si penerima atas pesan yang hendak di sampaikan. Hambatan ini manusiawi terjadi karena faktor emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat panca indra seseorang, dan lain-lain.

Hambatan-hambatan komunikasi lainnya yang bisa terjadi dalam organisasi adalah sebagai berikut.

1. Bahasa

Jika Anda menginginkan komunikasi yang sukses, pengirim pesan harus mempersiapkan pesan dalam bahasa penerima pesan. Laporan ilmiah yang sangat teknis tidak akan memengaruhi kaum profesional dari bidang lain untuk melakukan tindakan.

2. Kebisingan

Istilah kebisingan (*noise*) mengacu pada semua hal yang mengganggu atau memperburuk komunikasi dalam organisasi. Misalnya pesan Anda

83 Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Kebumen: Media Tera, 2015, hlm. 172.

mengalami bentrok dengan pesan lain yang sama-sama harus diperhatikan. Jika si penerima mendapatkan banyak sekali memo setiap harinya, Anda harus memikirkan cara lain untuk mengirimkan pesan.

3. Terlalu Bertele-tele

Hindari gaya militer yang berlapis-lapis. Gunakan sedikit mungkin tahap dalam komunikasi. Pembuka itu penting, tetapi hendaknya jangan sampai membuat Anda menjadi lupa terhadap inti pesan yang ingin disampaikan sehingga penerima mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi pesan.

4. Kesulitan Mendengar

Ada banyak sekali kesulitan mendengar di pihak penerima. Tekanan kerja, masalah pribadi, prioritas lain, atau kelebihan komunikasi merupakan penyebab munculnya kesulitan mendengarkan.

5. Ketidakpercayaan

Ada banyak alasan mengapa pihak penerima tidak percaya dan bersikap sinis terhadap suatu komunikasi. Sebagian rasa tidak percaya tersebut bisa jadi disebabkan oleh pihak pengirim. Misalnya, jika Anda menandai semua surat Anda penting, atau jika Anda tidak begitu terbuka dalam komunikasi sebelumnya.

6. Emosi

Emosi memengaruhi komunikasi dalam dua hal. Pertama, situasi yang sarat emosi dapat menyebabkan terjadinya banyak kebisingan yang menyebabkan penyimpangan komunikasi. Kedua, cara paling efektif untuk membuat seorang melakukan tindakan adalah melalui emosi mereka.

7. Lingkaran Umpan Balik

Tidak adanya lingkaran umpan balik membuat pengirim tidak yakin bahwa pesan telah sepenuhnya dimengerti.

8. Penyaringan

Pengirim pesan bias jadi memanipulasi informasi sehingga penerima akan menangkap bahwa pesan lebih menguntungkan baginya.

9. Informasi yang Berlebihan

Beberapa individu memiliki keterbatasan untuk memproses data. Jika informasi yang harus dikerjakan melebihi kapasitas pemrosesan, hasilnya adalah informasi yang berlebihan.

Robbins dan Judge menunjukkan beberapa faktor hambatan komunikasi. Beberapa telah disebutkan sebelumnya, yaitu hambatan fisik dan hambatan semantik. Kemudian, ada beberapa yang meliputi lain, yaitu emosi, *politically*

correct communication, dan *personal barriers*. Masing-masing individu dapat menginterpretasikan pesan yang sama secara berbeda. Emosi yang ekstrem, seperti kegirangan atau depresi, mungkin menghalangi komunikasi yang efektif. *Politically correct communication* berarti menjadi tidak ofensif di mana makna dan penyederhanaan hilang atau kebebasan berekspresi dirintangi. *Personal barrier* adalah setiap atribut individu yang menghindari komunikasi.

Berbagai hambatan komunikasi di atas tentu saja menyadarkan kita agar komunikasi yang dibangun, terlebih dalam konteks organisasi, hendaknya dilakukan secara efektif. Secara praktis, komunikasi efektif dapat dipahami sebagai fenomena terbalik dari gejala-gejala di atas tadi, yakni terciptanya sebuah interaksi yang saling memahami maksud pesan dari masing-masing arah pada tujuan akhirnya mampu mentransmisi dan mentransfer gagasan melalui peremuan pesan sebaik mungkin.

CARA MENGATASI HAMBATAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Berikut beberapa cara untuk mengatasi hambatan komunikasi dalam organisasi.

1. Gunakan umpan balik. Beri kesempatan pada orang lain untuk menyampaikan ide atau gagasannya sehingga tercipta iklim komunikasi dua arah.
2. Kenali si penerima berita. Ketahui bagaimana latar belakang pendidikannya, bagaimana pengetahuan tentang subjek pembicaraan, sejauh mana minat dan perasaan si penerima mengenai pesan yang disampaikan, dan sebagainya.
3. Rencanakan secara teliti dan baik-baik mengenai pesan yang disampaikan. Gunakan pertanyaan apa, mengapa, siapa, bagaimana, dan kapan.
4. Perhatikan faktor-faktor psikologis, seperti kepercayaan diri, rasa curiga, ketakutan dan perasaan/emosi yang lain.
5. Lakukan perencanaan komunikasi yang meliputi tujuan, media yang akan digunakan, dan pemilihan waktu berkomunikasi yang tepat agar dapat meningkatkan pemahaman dan menghindari penolakan terhadap perubahan.
6. Seleksi bahasa, kata-kata, dan istilah yang diekspresikan.

7. Perhatikan rentang komunikasi yang ditempuh. Semakin panjang rentang komunikasi, akan semakin rentan terjadi miskomunikasi.
8. Pengaturan arus komunikasi (dan *recoding*, jika perlu) untuk mengurangi beban komunikasi yang berlebihan.
9. Dengarkan dengan cermat, berikan perhatian penuh, dan swadisiplin.

KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM BERORGANISASI

Sebagai orang nomor satu dalam organisasi yang Anda pimpin, komunikasi selalu memainkan peran yang paling menentukan terhadap kehidupan organisasi secara keseluruhan. Sering kali, organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang disebabkan oleh faktor komunikasi yang tidak efektif. Perintah dari seorang pemimpin yang pada hakikatnya adalah komunikasi sering kali menjadi tidak jelas dan sulit diimplementasikan sehingga saat dijalankan menjadi tidak efektif. Efektivitas komunikasi juga dapat ditingkatkan dengan mengikuti pedoman dari American Management Association. Beberapa pedoman tersebut, antara lain sebagai berikut.

1. Memperjelas ide sebelum dikomunikasikan.
2. Mengidentifikasi/menentukan (informatif ataukah imperatif).
3. Memahami lingkungan fisik dan sosial ketika berkomunikasi.
4. Mempertimbangkan isi dan tekanan pesan.
5. Menjadi pendengar yang baik.⁸⁴

Dalam menjalankan organisasi, harus dibuat sistem komunikasi agar tidak terjadi kesalahpahaman yang bisa menghambat kinerja dan bisa menyebabkan perpecahan suatu organisasi. Meskipun terlihat sepele, tapi ini adalah masalah yang serius di suatu organisasi. Dalam melakukan komunikasi tetap harus mengutamakan adab dalam berkomunikasi untuk mencegah kesalahpahaman antar-anggota. Selain itu, berbicara dalam suatu organisasi harus mempertimbangkan tahu situasi, di mana situasi serius dan di mana situasi senggang (santai).

84 *Ibid.*, hlm. 86.

PENUTUP

Tujuan komunikasi dalam sebuah organisasi yang memberikan banyak manfaat secara langsung yaitu memudahkan para anggota bekerja melalui instruksi-instruksi yang diberikan dari atasan. Namun, di dalam organisasi tidak mungkin terlepas dari konflik. Konflik adalah pertentangan dua orang atau lebih bisa juga kelompok dimana salah satu pihak ingin menyingkirkan pihak lain.

Konflik mungkin timbul dari adanya hambatan, seperti hambatan dari proses komunikasi, bahasa, emosi, kebisingan, bahasa yang terlalu bertele-tele, dan lain-lain. Namun, hal tersebut bisa diatasi dengan beberapa cara, seperti perencanaan komunikasi, menyeleksi bahasa, kata-kata, dan istilah yang diekspresikan agar tidak terjadi miskomunikasi antara penerima dan pemberi informasi.

Dalam menghadapi konflik di dalam suatu organisasi, harus dipikirkan dengan kepala yang dingin agar konflik tersebut tidak menjadi konflik yang lebih besar. Perbedaan pendapat di dalam suatu organisasi adalah suatu hal yang biasa. Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan bersama. Jika lebih mengutamakan emosi maka akan terjadi konflik sesama anggota organisasi.



MEDIA DAN JARINGAN KOMUNIKASI

PENDAHULUAN

Komunikasi adalah proses yang menyangkut hubungan manusia dengan lingkungan sekitarnya. Tanpa komunikasi manusia jadi terpisah dari lingkungan. Namun, tanpa lingkungan maka komunikasi menjadi kegiatan yang tidak relevan. Dengan kata lain, manusia berkomunikasi karena perlu mengadakan hubungan dengan lingkungannya. Dalam berkomunikasi, manusia tentunya memerlukan media komunikasi.

Media komunikasi adalah semua sarana yang digunakan untuk memproduksi, menyebarkan, dan menyampaikan informasi. Oleh karena itu, media komunikasi berperan penting dalam kehidupan masyarakat, apalagi di masa sekarang, yaitu era informasi. Teknologi telekomunikasi berkembang sangat pesat dan menjadi salah satu hal yang paling dicari. Berbagi informasi antar-benua dan antar-negara makin mudah.

Bab ini akan membahas urgensi komunikasi dan media komunikasi dalam organisasi, jenis-jenis dari media komunikasi, pengertian metode komunikasi, perbedaan jaringan sosial dan jaringan komunikasi, dan proses perkembangan teknologi komunikasi.

MEDIA KOMUNIKASI⁸⁵

Media adalah alat atau sarana yang digunakan menyampaikan pesan dari komunikator kepada khalayak. Ada beberapa pakar psikolog memandang bahwa dalam komunikasi antarmanusia, media yang paling dominan dalam berkomunikasi adalah pancaindra manusia, seperti mata dan telinga. Akan tetapi, media yang dimaksud dalam buku ini ialah media yang digolongkan atas empat macam, yakni media antarpribadi, media kelompok, media publik, dan media massa.

Berikut definisi media komunikasi menurut para ahli.

1. Ahmad Rohani: Media merupakan segala sesuatu yang dapat ditangkap oleh indra manusia, yang berfungsi sebagai perantara, sarana, atau alat untuk proses komunikasi.
2. Arif S. Sadirman: Media mencakup segala alat fisik yang dapat menyajikan pesan dan merangsang siswa untuk belajar. Contohnya adalah film, buku, atau kaset.
3. Briggs dan Gagne: Media adalah alat yang digunakan untuk memberikan rangsangan pada siswa agar terjadi proses pembelajaran.

Media Antarpribadi

Untuk hubungan perorangan (antarpribadi), media yang tepat digunakan ialah kurir (utusan), surat, dan telepon. Kurir banyak digunakan oleh orang-orang dahulu kala untuk menyampaikan pesan. Di daerah-daerah pedalaman, pemakaian kurir sebagai saluran komunikasi masih bisa ditemukan, misalnya melalui orang berkunjung ke pasar pada hari-hari tertentu, sopir yang dititipi pesan, pedagang antarkampung, dan sebagainya. Surat, kemudian, adalah media komunikasi antarpribadi yang makin banyak digunakan, terutama dengan makin meningkatnya sarana pos serta makin banyaknya penduduk yang dapat menulis dan membaca.

85 Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hlm. 137–140.

Media komunikasi antarpribadi lainnya ialah telepon. Sejak ditemukannya teknologi selular, penggunaan telepon genggam (*handphone*) semakin marak di kalangan anggota masyarakat, mulai dari kalangan birokrat, pengusaha, ibu-ibu, mahasiswa, pelajar, sopir taksi, tukang ojek, sampai penjual sayur. Selain memiliki kelebihan dalam kecepatan pengiriman dan penerimaan pesan, telepon juga semakin murah biayanya. Tujuh puluh lima tahun yang lalu (1930), jika orang menelpon dari New York ke London biayanya US\$250 per 3 menit, tahun 1970 turun menjadi \$30, dan pada tahun 1999 biayanya tinggal 20 sen.

Media Kelompok

Dalam aktivitas komunikasi yang melibatkan khalayak lebih dari 15 orang, media komunikasi yang banyak digunakan adalah media kelompok, misalnya rapat, seminar, dan konferensi. *Rapat* biasanya digunakan untuk membicarakan hal-hal penting yang dihadapi oleh suatu organisasi. *Seminar* adalah media komunikasi kelompok yang biasa dihadiri oleh khalayak tidak lebih dari 150 orang. Seminar biasanya membicarakan topik-topik tertentu yang hangat dipermasalahkan oleh masyarakat. *Konferensi* adalah media komunikasi kelompok yang biasanya dihadiri oleh anggota dan pengurus dari organisasi tertentu, ada juga dari luar organisasi, tapi biasanya dalam status sebagai peninjau. Materi yang dibahas umumnya berkisar masalah internal dan eksternal organisasi.

Media kelompok masih banyak ditemukan dalam masyarakat perdesaan dengan memakai banyak nama, antara lain *tudang sipulang* di Sulawesi Selatan, *banjar* di Bali, atau *tembuk* di Jawa. Sementara bagi masyarakat, media komunikasi kelompok banyak digunakan dalam bentuk organisasi profesi, organisasi olahraga, pengajian, arisan, dan organisasi sosial lainnya.

Media Publik

Media publik melibatkan lebih dari 200-an orang. Contohnya, antara lain rapat akbar, rapat raksasa, dan semacamnya. Dalam rapat akbar, khalayak melihat langsung pembicara yang tampil di atas podium. Rapat akbar dapat menjangkau audiens yang lebih luas, tetapi partisipasi dari audiens berkurang karena partisipasi hanya diwakili oleh beberapa audiens saja.

Media Massa

Media massa adalah alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari sumber kepada khalayak. Misalnya, surat kabar, film, televisi, dan radio. Berikut adalah karakteristik media massa.

1. Bersifat melembaga. Pihak yang mengelola media terdiri atas banyak orang, yakni mulai dari pengumpulan, pengelolaan, sampai pada penyajian informasi.
2. Bersifat satu arah. Komunikasi melalui media massa dilakukan kurang memungkinkan adanya dialog antara pengirim dan penerima sehingga hanya satu arah.
3. Meluas dan serempak. Media massa dapat mengatasi rintangan waktu dan jarak karena memiliki kecepatan.
4. Memakai peralatan teknis atau mekanis, seperti radio, televisi, dan surat kabar.
5. Bersifat terbuka. Pesan yang disampaikan melalui media massa dapat diterima oleh setiap orang. Dari anak kecil sampai orang tua, laki-laki dan perempuan, apapun pekerjaan atau suku bangsanya dapat menerima informasi dari media massa.

FUNGSI MEDIA KOMUNIKASI⁸⁶

Media komunikasi memiliki beberapa fungsi sebagai berikut.

1. Fungsi menjelaskan
Ini adalah fungsi utama media komunikasi. Jika kita melihat ke belakang, media komunikasi memang dikembangkan untuk membantu manusia dalam menjelaskan sesuatu. Contohnya, guru menggunakan media pembelajaran dalam proses mengajar untuk membantu menjelaskan kepada siswanya. Media komunikasi di sini merupakan alat bantu untuk menjelaskan atau memaparkan materi pelajaran.
2. Fungsi menjual gagasan
Fungsi yang kedua media komunikasi adalah untuk menjual gagasan. Jika menjelaskan bertujuan agar orang lain atau si penerima pesan mengerti apa yang disampaikan, menjual gagasan bertujuan untuk menyuguhkan gagasan

⁸⁶ Wina Sanjaya, *Media Komunikasi Pembelajaran*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2012, Edisi 1, hlm. 88–89.

atau ide-ide baru untuk dikritisi oleh penerima pesan atau agar diterima oleh si penerima pesan.

3. Fungsi Pembelajaran

Fungsi pembelajaran adalah bagaimana media dapat membuat siswa untuk berkreaitivitas mencapai tujuan pembelajaran fungsi media untuk membelajarkan siswa dan bukan hanya sekadar menerima informasi yang disuguhkan. Dengan demikian, pada fungsi pembelajaran, posisi media bukan hanya di tempatkan pada posisi penyaji akan tetapi juga memperhatikan posisi penerimaan pesan.

4. Fungsi Administratif

Fungsi administratif adalah pemanfaatan media sebagai alat bantu bagi lembaga pendidikan dalam menyebarkan informasi tentang kegiatan administrasi. Misalnya, informasi cuti, lokasi ruang dan waktu rapat, daftar anggota tim kerja, kontrak kredit, dan lain-lain.

KOMUNIKASI ANTARPERSONAL

Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan merupakan sarana utama untuk menyampaikan pesan. Kelebihan komunikasi lisan adalah cepat dalam penyampaian dan cepat mendapatkan umpan balik. Saat berkomunikasi secara lisan, kita dapat menerima jawabannya saat itu juga atau dalam waktu yang singkat. Cepatnya umpan balik yang diperoleh memungkinkan adanya deteksi awal oleh pengirimnya dan dengan demikian memungkinkan dilakukannya koreksi segera. Namun, komunikasi lisan tidak efisien dan efektif jika pesan disampaikan melalui sejumlah orang. Ini biasa terjadi dalam sebuah organisasi ketika pesan dari pimpinan disampaikan melalui beberapa tingkatan untuk sampai ke tingkatan karyawan terendah. Semakin banyak orang yang harus dilalui oleh sebuah pesan, semakin besar kemungkinan penyimpangannya.⁸⁷

Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis disampaikan melalui media tulisan atau simbol. Contohnya, surat, memo, faksimile, surel, SMS, majalah, brosur atau poster di papan

⁸⁷ *Ibid.*, hlm. 9.

pengumuman, dan lain-lain. Kelebihan komunikasi tertulis adalah cara ini mudah dan bisa diverifikasi. Pesan dalam bentuk tulisan membuat pengirim maupun penerima memiliki dokumentasi dari komunikasi tersebut dan pesan itu dapat disimpan selama waktu yang tak terhingga. Kelemahannya, komunikasi ini memakan waktu dan umpan balik mungkin tidak diperoleh.⁸⁸

Komunikasi Nonverbal

Jika dalam komunikasi lisan atau verbal pesan jelas diucapkan oleh pemberi pesan, komunikasi nonverbal merupakan komunikasi yang bukan berupa kata-kata atau ucapan yang disampaikan pemberi pesan. Komunikasi nonverbal ini biasanya menyertai komunikasi verbal, misalnya kerutan di dahi, intonasi pada kata-kata yang diucapkan, dan lain-lain. Namun, komponen nonverbal itu juga dapat berdiri sendiri. Misalkan kita melihat seorang teman masuk ke kelas dengan wajah yang riang. Tanpa diberi tahu, kita langsung tahu bahwa teman tersebut suasana hatinya sedang baik. Komunikasi nonverbal meliputi gerakan tubuh, intonasi atau tekanan yang kita berikan pada kata-kata, mimik wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima pesan.⁸⁹

PERKEMBANGAN TEKNOLOGI KOMUNIKASI

Terdapat empat fase perkembangan komunikasi manusia menurut Everett M. Rogers (1986: 26), yaitu *the writing era*, *the printing era*, *telecommunication era*, dan *interactive communication era*. Rogers mengungkapkan bahwa pada masa-masa awal, sebelum fase-fase tersebut, manusia melakukan kontak secara sangat sederhana. Pada *the writing era*, atau era tulisan, komunikasi mulai dilakukan dengan menggunakan tulisan yang dipelopori oleh bangsa Sumeria. Penemuan mesin cetak oleh Gutenberg kemudian turut berperan dalam perkembangan komunikasi dengan media tulisan ini. Namun, penggunaan mesin cetak pada masa itu masih sangat terbatas, yaitu hanya untuk mengopi kitab sebelumnya telah ditulis tangan oleh kalangan gereja dan tersebar sangat terbatas hingga masa renaissans.

The printing era, atau era percetakan, mulai berkembang ketika ditemukannya bahan baku pembuatan kertas dari Tiongkok. Kemajuan yang berkesinambungan

88 *Ibid.*, hlm. 10.

89 *Ibid.*, hlm. 11.

dari canggihnya teknologi percetakan ini ditunjukkan pada 3 September 1883, ketika Bejamin Day untuk pertama kalinya menerbitkan surat kabar New York Sun atau dikenal juga dengan sebutan “Penny Press” karena harga satu eksemplar surat kabar tersebut seharga satu *penny* atau satu sen.

Tak berhenti hanya pada media cetak, manusia terus melakukan inovasi hingga memasuki *telecommunication era*, atau era telekomunikasi. Menurut Rogers (1986: 29–30), era ini mulai berkembang pesat pada pertengahan tahun 1800-an. Era telekomunikasi berimplikasi pada pengertian komunikasi jarak jauh (*communication at long distance*) dengan menggunakan teknologi elektronika.

Rogers memulai era ini dengan mengambil momen pada saat Samuel Morse pada tanggal 24 Mei 1884 menemukan suatu cara menyampaikan pesan melalui kabel elektronika, belakangan dikenal dengan istilah telegraf, dari Baltimore ke Washington DC dengan pesan yang sangat terkenal “*What hath good wrought?*” Kehadiran telegraf memicu para ahli untuk mengembangkan teknologi yang lebih baru, antara lain radio dan televisi.

Dalam buku *Introduction to Radio and Television*, dijelaskan bahwa perkembangan radio dimulai oleh penemuan rumus-rumus yang diduga mewujudkan gelombang elektromagnetis, yaitu gelombang yang digunakan oleh siaran radio maupun televisi. Perlu dicatat bahwa Inggris sudah terlebih dahulu melakukan eksperimen terhadap televisi, yaitu pada tahun 1924 yang didemonstrasikan oleh John Logie Baird.

Perkembangan selanjutnya, yaitu fase *interactive communication era*, atau era komunikasi interaktif yang kita alami saat ini. Kehadiran satelit memungkinkan penyampaian pesan yang tidak lagi memakai kabel melainkan dengan pancaran frekuensi, dan ditemukannya teknologi Internet telah membawa manusia jauh lebih maju dalam berkomunikasi. Komunikasi jarak jauh saat ini tidak hanya bersifat satu arah, tetapi dua arah, melalui dua media yang berbeda, sehingga bisa tercipta komunikasi yang interaktif.⁹⁰

JARINGAN KOMUNIKASI

Definisi jaringan komunikasi menurut De Vito (1997) adalah suatu saluran atau jalan tertentu yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain. Sedangkan, Rogers and Kincaid (1981) mendefinisikan jaringan komunikasi sebagai suatu jaringan yang terdiri atas individu-individu yang saling berhubungan, yang

90 Rulli Nasrullah, *Komunikasi Antar Budaya*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012, hlm. 4–6.

dihubungkan oleh arus komunikasi yang terpola. Jaringan tersebut mengandung alur informasi. Dalam organisasi, jaringan komunikasi diciptakan sebagai saran komunikasi organisasi dan mencerminkan interaksi formal antar-anggota organisasi.

Setiap hubungan antara orang-orang yang terjalin dalam masyarakat adalah suatu betuk jaringan. Oleh karena itu, dasar hubungan sosial yang berbeda akan melahirkan jaringan yang berbeda pula (Usman: 1991).

Jaringan Kelompok Kecil Formal dan Informal

Jaringan komunikasi terdiri atas jaringan komunikasi formal dan informal. Jaringan formal terdapat dalam suatu organisasi, baik besar maupun kecil. Oleh karena itu, jaringan formal dalam suatu organisasi bisa jadi sangat rumit jika jaringan tersebut mencakup ratusan orang dan setengah lusin atau lebih tingkatan hierarki. Agar lebih sederhana dan mudah untuk dijelaskan, kita akan mengelompokkan jejaring menjadi tiga kelompok kecil yang masing-masing terdiri atas lima orang. Kelompok-kelompok tersebut adalah rantai, roda, dan seluruh saluran.⁹¹

Jejaring rantai adalah saluran informasi yang mengikuti rantai komando formal. Aliran informasi sesuai dengan tingkatan atau hierarki dalam organisasi sehingga anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja. Jejaring roda memiliki hanya satu figur sentral yang menjadi perantara informasi untuk semua anggota. Sedangkan jejaring seluruh saluran adalah jejaring yang memungkinkan semua anggota saling berkomunikasi langsung dan setiap orang bebas berpartisipasi.

Meskipun jaringan formal terdapat dalam organisasi, tidak tertutup kemungkinan untuk terbentuk jaringan informal, misalnya desas-desus. Meskipun bersifat informal tidak berarti bahwa pesan yang beredar bukanlah sumber informasi yang penting. Desas-desus memiliki tiga karakteristik utama, yaitu tidak ada kontrol dari manajemen, sebagian besar karyawan meyakini bahwa desas-desus lebih reliabel dibandingkan pesan-pesan melalui jaringan formal yang dikeluarkan oleh manajemen puncak, dan sebagian besar digunakan untuk memuaskan kepentingan pribadi.⁹²

91 Wina Sanjaya, *Op.cit.*, hlm. 13.

92 Rulli Nasrullah, *Op.cit.*, hlm. 14.

Metode Analisis Jaringan Komunikasi

Rogers dan Kincaid, (1981) mendefinisikan bahwa analisis jaringan komunikasi merupakan metode penelitian untuk mengidentifikasi struktur komunikasi dalam suatu sistem di mana data hubungan mengenai arus komunikasi dianalisis dengan menggunakan beberapa tipe hubungan interpersonal sebagai unit analisis. Analisis jaringan adalah analisis yang dilakukan terhadap dua orang. Hal yang dapat dilakukan dalam analisis jaringan komunikasi adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi klik dalam suatu sistem.
2. Mengidentifikasi peranan khusus seseorang dalam jaringan.
3. Mengukur berbagai indikator struktur komunikasi, seperti keterhubungan klik, keterbukaan klik, keintegrasian klik, dan lain sebagainya.

Klik adalah bagian dari sistem yang anggotanya relatif lebih sering berinteraksi satu sama lain dibandingkan anggota-anggota lainnya dalam sistem komunikasi. Dengan mengetahui klik dalam suatu organisasi, kita dapat mengetahui bagaimana struktur komunikasi terbentuk, mengukur derajat struktur komunikasinya, dan lain-lain.

Menurut Scoot, riset sosial umumnya menghasilkan data atribusi dan relasional. Data atributif adalah data mengenai pengetahuan, sikap (opini), atau perilaku dari individu yang kita teliti. Data semacam ini dihasilkan misalnya lewat metode survei. Namun, studi jaringan komunikasi tidak memfokuskan pada data atributif, yang menjadi perhatian dari studi jaringan adalah data relasional, hubungan atau relasi antara satu individu dengan individu lain.⁹³

MEDIA DAN JARINGAN KOMUNIKASI DI MASA DEPAN

Masyarakat kita saat ini sudah berubah dari masyarakat industri ke masyarakat informasi. Hal ini disebabkan karena perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat memungkinkan orang untuk mendapatkan informasi secara *update* dan *real time*. Perkembangan informasi yang cepat juga menstimulasi perubahan yang cepat di berbagai sektor. Bahkan, sedemikian cepat dan mudahnya, sampai-sampai kita disebut mengalami *information overload* atau kelebihan informasi.

93 Eriyanto, *Analisis Jaringan Komunikasi*, Edisi 1, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014, hlm. 30.

Komunikasi Berbantuan Komputer

Perkembangan teknologi telekomunikasi sangat erat kaitannya dengan penggunaan komputer. Beberapa bentuk media komunikasi berbantuan komputer, di antaranya adalah lain surel, SMS, hubungan intranet dan ekstranet, serta konferensi video. Penggunaan komputer tentu menambah efisiensi dan efektivitas komunikasi antar-anggota organisasi, selain itu juga membantu menghemat biaya, seperti pengurangan penggunaan kertas dan alat tulis, pengiriman melalui pos, tagihan telepon, dan lain-lain. Penggunaan komputer juga memudahkan komunikasi dengan pelanggan atau pemasok yang berada jauh dari lokasi perusahaan. Bahkan saat ini, kita bisa melakukan rapat atau konferensi melalui siaran langsung sehingga akan sangat mengurangi biaya perjalanan dinas yang tidak perlu. Adanya media sosial juga membantu organisasi atau perusahaan untuk lebih dekat dengan pelanggan.⁹⁴

PENUTUP

Pada dasarnya, komunikasi sangat diperlukan di dalam kehidupan dalam aspek apapun, baik itu dalam kegiatan berorganisasi maupun kehidupan sehari-hari. Dalam kegiatan berorganisasi, komunikasi diperlukan dengan tujuan agar sebuah sistem atau komunikasi yang ada bisa terjalin dengan sempurna dan lebih baik. Komunikasi dirumuskan sebagai suatu proses penyampaian pesan atau informasi di antara beberapa orang. Oleh karena itu, komunikasi melibatkan seorang pengirim, pesan atau informasi, dan penerima pesan yang mungkin juga memberikan umpan balik kepada pengirim untuk menyatakan bahwa pesan telah diterima. Karena beberapa alasan, seperti audiens yang sangat banyak, tempat yang luas, atau keterbatasan pemberi atau penerima, media komunikasi dibutuhkan.

Beberapa media komunikasi di antaranya adalah media antarpribadi, media kelompok, media publik, dan media massa. Arah komunikasi dibagi menjadi tiga, ke atas, ke bawah, dan lateral. Komunikasi antarpersonal bisa saja menggunakan komunikasi lisan, komunikasi tertulis, dan komunikasi nonverbal. Dengan kemajuan teknologi telekomunikasi saat ini, manusia dapat melakukan komunikasi interaktif tanpa dihalangi oleh jarak dan organisasi atau perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih dekat dengan pihak-pihak yang berkepentingan.

⁹⁴ Rulli Nasrullah, *Op.cit.*, hlm. 16.

EFEKTIVITAS ORGANISASI

PENDAHULUAN

Efektivitas menggambarkan seluruh siklus *input*, proses, dan *output* yang mengacu pada hasil guna suatu organisasi, program, atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya. Hal ini berarti bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah hasil atau tujuan yang dikehendaki. Konsep efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional, artinya dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan. Kata efektif sering dicampuradukkan dengan kata efisien walaupun artinya tidak sama, sesuatu yang dilakukan secara efisien belum tentu efektif.

PENGERTIAN EFEKTIVITAS

Menurut Bungkaes (2013), efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan. Artinya, efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoretis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan “efektivitas”. Bagaimanapun, definisi efektivitas berkaitan dengan pendekatan umum. Bila ditelusuri, efektivitas berasal dari kata dasar efektif yang artinya: (1) ada efeknya (pengaruhnya, akibatnya, kesannya) seperti: manjur; mujarab; mempan; (2) penggunaan metode/cara, sarana/alat dalam melaksanakan aktivitas sehingga berhasil guna (mencapai hasil yang optimal).

Menurut Gibson, dkk. dalam Bungkaes (2013), pengertian efektivitas adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), artinya makin efektif. Dari pengertian tersebut, dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian, dapat diidentifikasi tiga tingkatan analisis, yaitu: (1) individu, (2) kelompok, dan (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan tanggung jawab atas efektivitas individu, kelompok, dan organisasi.⁹⁵

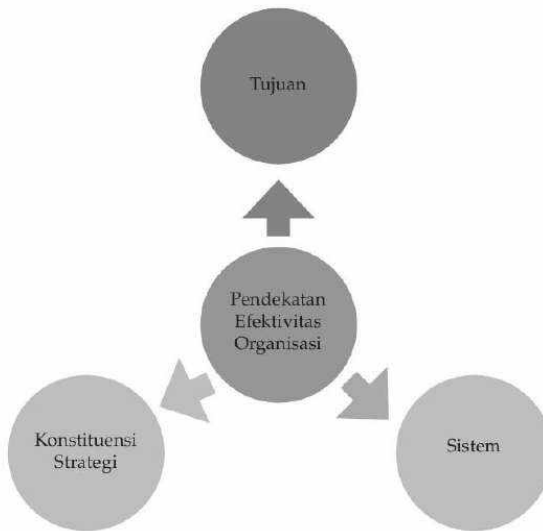
PENILAIAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Penilaian prestasi perseorangan merupakan dasar penilaian efektivitas suatu organisasi. Walaupun demikian, semuanya itu harus dapat dikoordinasikan dengan baik. Hal ini penting karena prestasi satu individu yang baik belum berarti efektif bagi organisasi secara keseluruhan. Untuk menilai apakah suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Berikut ini akan dikemukakan beberapa pendekatan untuk penilaian efektivitas organisasi.

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Pendekatan ini meyakini bahwa organisasi dibentuk atau diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, pendekatan penekanan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria menilai efektivitas. Tujuan perusahaan juga akan berpengaruh pada pengembangan teori dan praktik manajemen serta perilaku organisasi.

⁹⁵ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2010, hlm. 123.

Gambar 10.1 Pendekatan Efektivitas Organisasi

Sumber: Harrie Lutfie dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Perbankan Kontemporer*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2019, hlm. 355.

2. Pendekatan Teori Sistem

Pendekatan teori sistem menekankan bahwa organisasi adalah suatu sistem, sehingga untuk menilai efektivitas organisasi tidak cukup hanya dilihat dari individu atau anggotanya, tetapi juga secara keseluruhan. Konsep organisasi juga menekankan pentingnya umpan balik yang mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seorang, kelompok, atau organisasi.

3. Pendekatan Konstitusi Strategi

Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi.⁹⁶

⁹⁶ Harrie Lutfie dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Perbankan Kontemporer*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2019, hlm. 353–356.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI ORGANISASI

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi adalah sebagai berikut.

1. Mangkir

Mangkir didefinisikan sebagai ketidakhadiran di kantor tanpa izin. Mangkir merupakan kerugian dan gangguan yang sangat besar bagi para pemberi kerja. Sebagai contoh, survei terbaru mengungkapkan bahwa rata-rata kerugian langsung bagi para pemberi kerja di Amerika Serikat dari ketidakhadiran tanpa izin adalah \$789 dalam satu tahun per karyawan. Angka ini tidak termasuk produktivitas yang hilang atau biaya tambahan untuk bayaran lembur atas memperkerjakan karyawan temporer untuk menggantikan pekerja yang mangkir.

2. Perputaran Karyawan

Perputaran karyawan (*employee turnover*) adalah pengunduran diri permanen secara sukarela maupun tidak suka rela dari suatu organisasi. Angka perputaran karyawan yang tinggi mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Selain itu, angka perputaran karyawan yang tinggi bisa mengganggu proses operasi yang efisien dari suatu organisasi ketika personel yang cakap dan berpengalaman pergi dan penggantinya harus didapatkan serta di persiapkan untuk mengambil alih posisi yang ditinggalkan.

3. Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja

Perilaku menyimpang tempat kerja (*deviant workplace behavior*) adalah perilaku sukarela yang melanggar norma-norma organisasi yang signifikan dan dengan demikian mengancam kesejahteraan atau anggota-anggotanya. Perusahaan terkadang membuat kebijakan yang melarang perilaku-perilaku tertentu.⁹⁷

PERSPEKTIF KEEFEKTIFAN ORGANISASI

Terdapat banyak kriteria untuk mengatakan apakah sebuah organisasi itu efektif. Kriteria yang bersifat “tradisional” adalah organisasi (terutama bisnis) efektif apabila memperoleh laba. Akan tetapi belakangan, orang tahu tujuan organisasi lebih

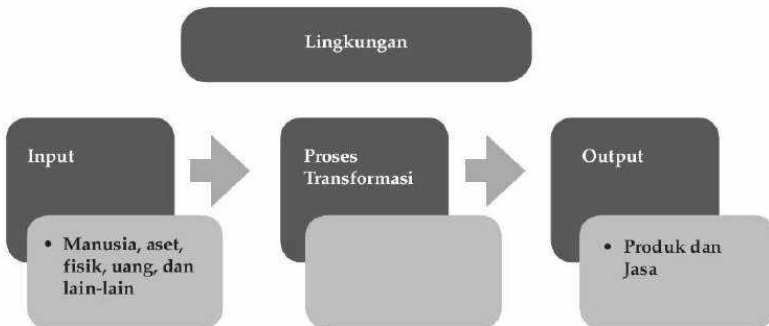
⁹⁷ Sudaryono, *Budaya & Perilaku Organisasi*, Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014, hlm. 168–170.

kompleks dari sekedar laba. Tujuan lain ini, misalnya memajukan masyarakat sekitar memberi manfaat bagi sebuah wilayah, dan lain-lain. Oleh karena itu, bermunculan beberapa pandangan tentang organisasi yang efektif.

1. Pandangan Sistem

Sistem adalah bagian-bagian yang saling tergantung dan berhubungan. Dengan demikian, pandangan manajemen sistem melihat bahwa bila kita ingin mengatasi masalah manajemen, kita harus melihatnya sebagai sebuah kesatuan yang utuh. Jadi, prinsipnya dapat dilihat secara keseluruhan, seperti dalam mengamati dan menganalisis hasil akhir (*output*), kita tidak pernah bisa lepas dari proses transformasinya. Demikian pula dengan *input*. Yang dimaksud *input* di sini adalah aset fisik, keuangan, informasi, dan lain-lain. Proses transformasi adalah proses untuk mengubah *input* menjadi *output*. Pandangan sistem selalu dianjurkan untuk menganalisis keterkaitan antara sistem dan subsistem yang ada. Di samping itu, keterkaitan organisasi dengan lingkungan eksternalnya pun tidak boleh dilupakan, karena pasti ada keterkaitannya.

Gambar 10.2 Pandangan Sistem dalam Efektivitas Organisasi



Sumber: Harrie Lutfie dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Perbankan Kontemporer*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2019, hlm. 356.

2. Pandangan Pembelajaran Organisasi

Pandangan atau perspektif ini menganggap bahwa keefektifan organisasi tergantung pada kapasitas organisasi dalam memperoleh, membagi, dan

menggunakan, serta menyimpan pengetahuan yang ada. Beberapa literatur menyebut upaya yang ditawarkan pandangan ini sebagai manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya atau modal, sebagian orang menyebutnya intelektual. Para peneliti menyebutkan setidaknya ada empat bentuk modal intelektual, sebagai berikut.

a. *Human capital*

Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan pada dasarnya merupakan modal besar dari organisasi. Ini merupakan salah satu sumber daya yang begitu bernilai bagi perusahaan dan sesuatu yang sulit untuk ditiru. Organisasi boleh saja mempunyai berbagai aset penting yang lain, tapi tanpa SDM yang hebat dan baik, bisa saja sumber daya yang lain tidak maksimal pemanfaatannya. Sumber daya manusialah yang paling menentukan keberhasilan organisasi, dan bisa menjadi pembeda dalam persaingan usaha.

b. *Structural capital* atau *organizational capital*

Secara umum, organisasi dengan modal struktur perusahaan yang baik biasanya adalah organisasi yang sudah mapan. Mereka biasanya sudah mengalami berbagai situasi dalam perkembangannya dan pengalaman-pengalaman itu dituliskan dalam bentuk sistem. Bila sistem itu dikembangkan sendiri, biasanya penerapannya lebih baik. Adakalanya sistem seperti ini diadopsi dari sistem di luar organisasi, misalnya ketika seseorang karyawan baru masuk, dia mungkin membawa pengetahuan tentang sistem dari perusahaannya terdahulu. Perusahaan tempatnya berkarya kemudian mengadopsi sistem tersebut.

c. *Relationship capital*

Aspek ketiga ini merupakan bagian penting lain yang juga tidak mudah untuk ditiru. Ketika organisasi sudah memiliki keeratan hubungan dengan pemasok misalnya, berbagai situasi yang berpotensi masalah akan cepat diselesaikan.

3. Pandangan Praktik Kinerja Tinggi

Pandangan ini menekankan bahwa selain melihat kemampuan perusahaan untuk mentransformasi *input* menjadi *output*, diperlukan juga untuk mengidentifikasi karakteristik yang membedakan organisasi efektif dengan yang lain. Salah satunya adalah pandangan praktik *high performance work*

practice atau praktik berkinerja tinggi. Empat aspek berikut menjadi fokus pandangan ini.⁹⁸

a. Keterlibatan karyawan

Karyawan disertakan dalam proses pengambilan keputusan dan diberi peluang untuk berkontribusi dalam ide dan pekerjaan. Dengan demikian, pengambilan keputusan menjadi semakin cepat dalam merespons berbagai masalah di lingkungan dengan adanya keterlibatan karyawan.

b. Otonomi dalam menjalankan pekerjaan

Karyawan memperoleh keluasan wewenang yang memungkinkan ia berkreasi dan memupuk rasa percaya pada dirinya. Otonomi juga merupakan cerminan rasa percaya pada seseorang dan dapat menjadi sumber gairah dalam bekerja.

c. Pengembangan kompetensi

Pengembangan dalam bentuk pemberian kesempatan untuk dibimbing atau mengalami langsung berbagai kejadian adalah cara-cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kompetensinya secara terus-menerus.

d. Penghargaan atas kinerja

Setiap karyawan berharap mendapatkan ganjaran atas kinerjanya. Skema penghargaan kinerja yang menarik dan relevan sangat penting dalam menjamin kinerja tinggi dari karyawan.

INDIKATOR EFEKTIVITAS ORGANISASI

Efektivitas organisasi merupakan ukuran keberhasilan sebuah organisasi. Menurut Steers (1977), pada umumnya, efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba, yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia. Hal-hal yang perlu diperhatikan agar dapat mencapai efektivitas organisasi adalah dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria yang menjadi ukuran efektivitas organisasi berikut.⁹⁹

1. Produksi

Setiap organisasi pasti memiliki *output* berupa barang atau jasa. Produksi barang maupun jasa menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi *output* tersebut. Efektivitas organisasi dapat dilihat apakah

98 M. Taufiq Amir, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2017, hlm. 9–12.

99 Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2010, hlm. 149–151.

barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan permintaan lingkungannya. Jika ya, ini akan tercermin dari ukuran produksi yang tinggi yang akan menghasilkan keuntungan penjualan, jangkauan pasar, pelanggan yang dilayani, dan sebagainya.

2. Efisiensi

Efisiensi dapat diartikan sebagai perbandingan (rasio) antara *output* dengan *input*. Jadi, keefektifan organisasi berhubungan secara langsung dengan *output* yang dikonsumsi oleh pelanggan. Agar organisasi bisa tetap bertahan, ia perlu memperhatikan efisiensi.

3. Kepuasan

Banyak manajer berorientasi pada sikap untuk dapat menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya sehingga mereka merasakan kepuasan dalam bekerja. Hal tersebut merupakan pencarian keuntungan yang optimal.

4. Kemampuan adaptasi

Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi mampu menerjemahkan perubahan-perubahan internal dan eksternal yang ada, kemudian akan ditanggapi oleh organisasi yang bersangkutan. Kemampuan adaptasi ini sifatnya abstrak. Walaupun sifatnya abstrak, tetapi bisa diamati dari hasil penelitian.

5. Perkembangan

Perkembangan merupakan suatu fase setelah kelangsungan hidup terus (*survive*) dalam jangka panjang. Untuk itu, organisasi harus bisa memperluas kemampuannya sehingga bisa berkembang dengan baik dan sekaligus akan dapat melewati fase kelangsungan hidupnya.

MODEL-MODEL EFEKTIVITAS ORGANISASI

Beberapa model efektivitas organisasi akan dibahas sebagai berikut.¹⁰⁰

1. Model Tujuan

Suatu organisasi menurut definisinya diciptakan dan dirancang secara sengaja untuk mencapai satu atau lebih tujuan yang ditentukan. Oleh karena itu, wajar apabila model tujuan merupakan model yang paling banyak digunakan sebagai kriteria efektivitas.

100 *Ibid.*, hlm. 151–156.

2. Model Sumber Daya Sistem

Berkembang dari model sistem organisasi, model ini menekankan pandangan tentang organisasi sebagai struktur sosial yang dapat diidentifikasi yang saling ketergantungan antara organisasi dan lingkungan karena ada sifat saling dipertukarkan antara kelas-kelas sumber daya.

3. Multiple Constituency Models

Model ini mengembangkan kriteria penilaian efektivitas organisasi atas dasar berbagai preferensi *stakeholder* yang berbeda terhadap kinerja efektif yang merupakan cerminan kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi berbagai kendala lingkungan.

4. The Competing Values Model

Model ini didasarkan pada anggapan bahwa individu-individu menilai efektivitas organisasional berdasarkan pertukaran antara tiga dimensi nilai umum. Ketiga dimensi nilai tersebut adalah fokus organisasional (tugas orang), struktur organisasional, dan hubungan prasarana dan hasil organisasional.

5. Model Proses Internal

Model ini berkembang dari perspektif pengembangan organisasi (*organization development—OD*). Organisasi hendaknya memberikan keleluasan kepada individu untuk menentukan tujuan mereka berkaitan dengan pencapaian tujuan tertentu.

6. Model Legitimasi

Model legitimasi sering dibutuhkan dengan perspektif populasi yang menyatakan bahwa kelangsungan hidup organisasi merupakan tujuan utama (Hannan dan Freeman). Model legitimasi cocok untuk analisis efektivitas di tingkat makro, yaitu dalam penentuan mana yang selamat, menurun, atau mati.

7. Model Ketidakefektifan

Model ketidakefektifan berpusat pada faktor-faktor yang menghambat kesuksesan kinerja organisasi, bukan pada faktor-faktor yang menyumbang pada keberhasilan. Jadi, model ini lebih memperhatikan mengenai kesalahan atau kelemahan dibandingkan mengidentifikasi kriteria efektivitas, yaitu kemampuan atau hasil akhir yang diinginkan dan bila ada kebutuhan untuk mengembangkan secara sistematis strategi-strategi pengembangan organisasi.

HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS PERUSAHAAN

Budaya tentu akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat berdampak signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Tidak jarang, budaya organisasi merintangai kinerja ekonomi jangka panjang. Meskipun dalam perusahaan terdapat cukup banyak orang yang cakap dan baik, namun budaya mudah berkembang sehingga mereka yang mulanya baik bisa mengikuti budaya yang buruk di lingkungan mereka. Budaya organisasi memang sulit diubah, tetapi dapat dibuat sedemikian rupa untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.¹⁰¹

PENUTUP

Efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan, dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Penilaian prestasi perseorangan merupakan dasar penilaian efektivitas suatu organisasi. Walaupun demikian, semuanya itu harus dapat dikoordinasikan dengan baik. Hal ini penting karena prestasi seseorang yang baik belum berarti efektif bagi organisasi secara keseluruhan.

Kriteria-kriteria yang menjadi ukuran efektivitas organisasi adalah produksi, kepuasan, efisiensi, adaptasi, dan perkembangan. Efektivitas organisasi dapat dilihat apakah barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan permintaan lingkungannya. Keefektifan organisasi berhubungan secara langsung dengan *output* yang dikonsumsi oleh pelanggan. Banyak manajer berorientasi pada sikap untuk dapat menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya sehingga mereka merasakan kepuasan dalam bekerja. Organisasi harus bisa memperluas kemampuannya sehingga bisa berkembang dengan baik dan kemampuan adaptasi juga penting bagi keberlangsungan organisasi.

¹⁰¹ *Ibid.*, hlm. 157.

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

PENDAHULUAN

Dunia berubah begitu cepat. Lihatlah perusahaan-perusahaan yang berjaya sepuluh tahun lalu, sekarang telah jatuh bangkrut. Industri yang tampak tidak menjanjikan lima tahun yang lalu, sekarang menjadi primadona. Perubahan terjadi di segala bidang. Organisasi pun terus berubah dan harus berubah sesuai dengan lingkungan agar bisa terus bertahan. Di dalam menghadapi akselerasi perubahan yang semakin cepat, pengembangan organisasi diperlukan untuk bisa mengatasi konsekuensi-konsekuensi dari perubahan tersebut.

Kajian pengembangan organisasi terletak pada peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat mengetahui dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi itu sendiri. Jadi, pengembangan organisasi berbeda dengan berbagai upaya perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana, seperti upaya perubahan cara pembelian pasokan atau merancang ulang sebuah desain.

Pada bab ini, akan dibahas mengenai pengertian perubahan dan pengembangan organisasi, bagaimana melakukan pendekatan perubahan, karakteristik pengembangan organisasi, dan metode pengembangan pada organisasi.

PENGERTIAN PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan adalah suatu hal yang tak terhindarkan dalam kehidupan tiap organisasi. Tuntutan perubahan terjadi di berbagai bidang kehidupan, baik di tingkat individu, kelompok masyarakat, lembaga, organisasi, maupun perusahaan. Cummings dan Worley (1997) menyatakan bahwa perubahan organisasi disebabkan oleh permasalahan atau munculnya ketidakwajaran yang menuntut organisasi untuk berubah. Sumber utama pemicu perubahan bisa berasal dari dalam dan luar organisasi. Penyebab perubahan itu di antaranya adalah kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, perubahan persepsi, perubahan peraturan, pengetahuan baru yang menimbulkan makna baru, dan inovasi. Perubahan dimaksudkan agar organisasi mampu mengembangkan diri. Selain itu, faktor teknologi juga berperan dalam mendorong terjadinya perubahan, kompetisi yang tinggi, dan tuntutan para pengguna jasa yang semakin meningkat.

Akin dan Palmer (2000) menjelaskan bahwa kemajuan teknologi, tekanan sosial dan politik, perubahan segmen, serta kekuatan internal yang meliputi sumber daya manusia dan perilaku pengelola menjadi penyebab terjadinya perubahan organisasi. Dorongan bagi organisasi untuk berubah terjadi secara terus-menerus dan menuntut untuk dilakukan secara serius. Menurut Lewin (dalam Cumming dan Worley, 1997), perubahan terjadi diawali dengan adanya *psychological disconfirmation*, yaitu dorongan untuk mengurangi mempertahankan tingkah perilaku dengan diikuti tahap selanjutnya, yaitu penjelasan alasan perlunya terjadi perubahan sehingga interaksi kekuatan akan terjadi, yaitu kekuatan untuk mempertahankan perilaku yang sudah ada sebelumnya (enggan untuk berubah) dengan kekuatan tekanan perlunya berubah. Ada pendapat yang meyakini bahwa proses perubahan organisasi sebaiknya dilakukan secara perlahan-lahan. Namun, saat ini pendapat ini dianggap konvensional dan kurang tepat. Perubahan diperlukan untuk melahirkan suatu momentum, memberikan hasil yang nyata dan dilakukan secara cepat.¹⁰²

Hal yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui bagaimana mengelola efektivitas perubahan organisasi secara tepat. Pada beberapa penelitian,

102 Erika Setyanti Kusumaputri, *Komitmen Pada Perubahan Organisasi*, Yogyakarta: Deepublish, 2015.

diungkapkan bahwa resistansi atau penolakan terhadap berlangsungnya proses perubahan dimanifestasikan melalui disfungsi sikap (tidak mau terlibat atau bersikap sinis) dan perilaku menolak para anggota organisasi yang dapat menghambat efektivitas perubahan organisasi (Abrahamson, 2000; Stanley, Meyer, dan Topolnsky, 2005).

Erat kaitannya dengan perubahan organisasi adalah topik mengenai organisasi pembelajaran, yang merupakan salah satu topik terkenal dalam teori-teori organisasi, dan pendekatan pada pengembangan organisasi. Menurut Ahmad, Burgoyne, dan Weir (2012), implementasi penelitian empiris dan aplikasi mengenai *learning organization* telah banyak diterapkan dalam berbagai macam sektor dan pengaturan kultural.¹⁰³

PENDEKATAN MELAKUKAN PERUBAHAN

Perubahan organisasi dapat dilakukan melalui berbagai cara dan pendekatan. Berikut di antaranya.

1. Pendekatan kekuasaan sepihak, dimana atasan melalui kekuasaan dan wewenang dapat menyarankan dan melakukan perubahan yang dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu membuat dekrit, melakukan pergantian, dan mengubah struktur,
2. Pendekatan bersama, yaitu perubahan yang dilakukan berdasarkan keputusan kelompok dan pemecahan masalah dalam kelompok.
3. Pendekatan delegasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu keputusan kelompok dan kelompok latihan kepekaan.

Desakan untuk melakukan perubahan atau sumber-sumber perubahan dapat dibagi menjadi dua.

1. Dari dalam, antara lain perubahan nilai kerja yang meliputi visi, misi, dan filosofi baru, strategi baru; perubahan budaya organisasi, seperti redefinisi *core business*, perubahan kondisi SDM; dan masalah proses organisasi, seperti restrukturisasi dan re-engineering organisasi.
2. Dari luar, antara lain persaingan, perubahan permintaan konsumen, perubahan kondisi ekonomi, ketersediaan sumber-sumber, standar dan kualitas baru, teknologi baru, dan perubahan nilai-nilai sosial politik.¹⁰⁴

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan dan Perilaku*, Jakarta: Rajawali, 2017.

PROSES PERUBAHAN ORGANISASI

Proses perubahan adalah tata urutan atau langkah-langkah dalam mewujudkan perubahan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah tersebut.

1. Mengadakan Pengkajian

Organisasi apapun tidak dapat menghindarkan diri dari pengaruh perubahan yang terjadi di luar organisasi. Perubahan tersebut mencakup berbagai bidang antara lain politik, ekonomi, teknologi, hukum, sosial budaya, dan sebagainya. Dampak dari perubahan tersebut bisa positif maupun negatif. Apabila perubahan itu menjadi hambatan bagi kelancaran, perkembangan, dan kemajuan organisasi maka perubahan berdampak negatif. Namun, apabila perubahan itu dapat memperlancar kegiatan, perkembangan, dan kemajuan organisasi atau menciptakan kesempatan-kesempatan baru yang tidak tersedia sebelumnya, maka perubahan berdampak positif bagi organisasi.

2. Mengadakan Identifikasi

Setiap perubahan perlu diidentifikasi dampaknya terhadap organisasi. Setiap faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi harus diteliti secara cermat sehingga jelas permasalahannya dan dapat dipecahkan dengan tepat.

3. Menetapkan Perubahan

Sebelum langkah-langkah perubahan diambil, pimpinan organisasi harus yakin terlebih dahulu bahwa perubahan memang harus dilakukan, baik dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi maupun dalam rangka mempertahankan eksistensi serta pengembangan dan pertumbuhan organisasi selanjutnya.

4. Menentukan Strategi

Apabila pimpinan organisasi yakin bahwa perubahan benar-benar harus dilakukan maka pimpinan organisasi harus segera menyusun strategi untuk mewujudkannya.

5. Melakukan Evaluasi

Setelah dilakukan perubahan, perlu dievaluasi apakah hasil dari perubahan itu bersifat positif atau negatif. Apabila hasil perubahan sesuai dengan harapan, berarti perubahan berdampak positif terhadap organisasi, dan apabila sebaliknya berarti negatif.¹⁰⁵

105 Yulius Eka Agung Seputra, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014.

DAMPAK KEKUATAN PERUBAHAN

Tabel berikut menunjukkan perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang.

Tabel 11.1 Dampak Kekuatan Perubahan

Bidang yang Berubah	Contoh
Sikap angkatan kerja	Lebih banyak keanekaragaman budaya. Peningkatan dalam profesionalitas. Banyak orang yang masuk dengan keterampilan yang kurang memadai.
Teknologi	Lebih banyak komputer dan otomatisasi. Muncul program TQM. Muncul program rekayasa ulang.
Kejutan ekonomi	Pasar surat berharga hancur. Fluktuasi tingkat suku bunga. Fluktuasi mata uang asing.
Persaingan	Pesaing global. Merger dan konsolidasi. Pertumbuhan pengecer barang istimewa.
Kecenderungan sosial	Peningkatan mereka yang kuliah. Pernikahan tertunda pada orang muda. Peningkatan tingkat perceraian.
Politik dunia	Runtuhnya Uni Soviet.. Irak membantu Kuwait.

Sumber: Veithzal Rivai Zainal, *Kepimpinan dan Perilaku*, Jakarta: Rajawali, 2017.

MENGELOLA PERUBAHAN TERENCANA

Perubahan yang dirumuskan adalah usaha sistematis untuk melakukan redesain suatu organisasi dengan suatu cara yang membantunya menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan yang signifikan dan untuk mencapai sasaran yang baru. Definisi rinci dari perubahan yang direncanakan adalah inovasi struktural

kebijakan atau sasaran baru atau perubahan filosofi operasi yang dengan sengaja didesain dan diimplementasikan.

Perubahan organisasi yang terencana memperjelas apa yang dimaksud dari perubahan yang terencana, memberikan tujuan, mengontraskan urutan perubahan, juga mempertimbangkan siapa yang bertanggung jawab dalam mengutarakan perubahan terencana dari suatu organisasi. Tujuan dari perubahan terencana, yaitu *pertama* kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan pada lingkungan, dan *kedua* perubahan yang mengupayakan perubahan tingkah laku karyawan.

Organisasi harus tanggap akan perubahan dalam lingkungan. Artinya, saat terjadi perubahan lingkungan, organisasi itu perlu menyesuaikan diri dan mampu menjawab perubahan lingkungan.

PENGERTIAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Istilah pengembangan organisasi ini mulai dikenal sejak pertengahan tahun 1940-an setelah Perang Dunia II berakhir. Pengembangan organisasi bisa diartikan sebagai sebuah proses yang berkesinambungan secara terus-menerus yang dilakukan untuk melakukan usaha-usaha perbaikan atas berbagai kegagalan dan kesalahan, juga untuk memenuhi berbagai harapan yang diinginkan, serta bagian dari cara untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas yang telah dimiliki sebelumnya, dengan mempertahankan nilai-nilai dasar dan utama yang terkandung di dalam budaya organisasi. Ada beberapa pengertian mengenai pengembangan organisasi, di antaranya:

1. Wendel French dan Cecil Bell dalam Handoko (2009: 337):

“Pengembangan organisasi adalah suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif—dengan tekanan khusus pada budaya tim-tim kerja formal dengan bantuan pengantar perubahan, katalisator, dan penggunaan teori dan teknologi ilmiah keperilaku terapan, mencakup riset kegiatan.”

2. Davis dan Newstrom (1985: 246):

“Pengembangan organisasi adalah strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok untuk berfokus pada budaya suatu organisasi secara menyeluruh dalam rangka melaksanakan perubahan yang diinginkan.”

3. Rivai (2003: 460) melihat pengembangan organisasi sebagai aplikasi ilmu pengetahuan perilaku secara sistematis pada berbagai tingkatan, seperti kelompok, intergroup, dan organisasi secara total untuk membuat perubahan.

Dengan demikian, pengembangan organisasi merupakan program untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengintegrasikan keinginan bersama akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Untuk membantu organisasi-organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar, pengembangan organisasi menekankan pada penerapan ilmu pengetahuan dan praktik keperilaku karena anggota organisasi harus bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Pengembangan organisasi dapat membantu mereka membentuk hubungan yang efektif di antara mereka.

Dalam kajian perilaku organisasi, pengembangan organisasi diasumsikan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak disertai dengan desain perubahan perilaku manusia. Dalam hal ini, nilai-nilai (termasuk keyakinan untuk mampu berubah), kebiasaan kerja, dan pola pikir menjadi aspek penting untuk terjadinya pengembangan organisasi. Jika perubahan organisasi dilakukan tanpa memikirkan aspek manusia maka perubahan tersebut sering menimbulkan penolakan. Tiga sasaran pengembangan organisasi adalah 1) perubahan sikap atau nilai, 2) memodifikasi perilaku, dan 3) menginduksi perubahan dalam struktur dan kebijakan. Apabila melihat ketiga komponen perubahan tersebut, dapat dikatakan bahwa aspek yang harus diubah adalah yang terwujud dalam sikap/perilaku orang dalam organisasi, kemudian disertai oleh struktur dan kebijakan organisasi.

HAKIKAT PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi adalah aplikasi ilmu pengetahuan perilaku secara sistematis pada berbagai tingkatan, seperti kelompok, intergroup, dan organisasi secara total untuk membuat perubahan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas, kemampuan adaptasi, dan efektivitas. Pengembangan organisasi ini mencari perubahan dalam keyakinan, sikap, nilai-nilai, strategi, struktur dan praktik-praktik dalam organisasi sehingga dapat menyesuaikan lebih baik dalam kompetisi, keuntungan teknologi, dan perubahan yang cepat terhadap lingkungannya. Pengembangan organisasi di sini dimaksudkan untuk mengubah seluruh bagian organisasi dalam rangka

memberikan respons yang lebih manusiawi, lebih efektif, dan lebih baik untuk menjadi organisasi pembelajaran dan memperbaiki dirinya.

SEJARAH PENGEMBANGAN ORGANISASI

Sejarah pengembangan organisasi ditunjukkan oleh lima latar belakang, sebagai berikut.

1. Pelatihan laboratorium, yaitu bagaimana setiap individu bisa memahami arti dari organisasi.
2. Umpan balik survei, yaitu antara individu-individu saling bekerja sama.
3. Riset tindakan, yaitu menguji tindakan yang memungkinkan terjadinya kesalahan.
4. Produktivitas dan kualitas kehidupan kerja, yaitu hasil dari pencapaian yang telah diuji sebelumnya.
5. Perubahan strategis.

Pertumbuhan yang berkelanjutan di dalam sejumlah pendekatan pengembangan organisasi, praktisi, dan keterlibatan organisasi membuktikan sehatnya suatu disiplin dan menawarkan suatu prospek yang menguntungkan di waktu mendatang.

KARAKTERISTIK PENGEMBANGAN ORGANISASI

Sintesis dari berbagai definisi dengan memberikan poin-poin penting yang ada, praktik pengembangan organisasi harus sejalan dengan tujuan organisasi. Pengembangan organisasi berakar dari ilmu perilaku dan bersifat jangka panjang dan berkelanjutan. Pengembangan organisasi juga menekankan orientasi proses untuk mencapai hasil, didasari pada kolaborasi, dan berorientasi sistem.

Kesimpulan berikut dapat ditarik tentang karakteristik inti dari pengembangan organisasi.¹⁰⁶

1. Pengembangan organisasi merupakan pendekatan interdisipliner dan terutama perilaku yang berdasarkan bidang-bidang ilmu, seperti perilaku organisasi, manajemen, bisnis, psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, pendidikan, konseling, dan administrasi publik.
2. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

106 Yulius Eka Agung Seputra, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014, dan M. Chazienun Ulum, *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaan*, Malang: UB Press, 2016.

3. Target dari upaya perubahan adalah seluruh organisasi, departemen, kelompok kerja, atau individu dalam organisasi.
4. Pengembangan organisasi mengakui pentingnya komitmen, dukungan, dan keterlibatan kepemimpinan (*top manajemen*). Hal ini juga menegaskan pendekatan *bottom up* ketika budaya organisasi mendukung upaya tersebut untuk memperbaiki organisasi.
5. Strategi direncanakan dan bersifat jangka panjang untuk mengelola perubahan, sementara juga mengakui bahwa lingkungan dinamis dimana kita hidup membutuhkan kemampuan untuk merespons dengan cepat untuk keadaan yang berubah.
6. Fokus utama adalah pada sistem total dan bagian-bagian yang saling berkaitan.
7. Menggunakan pendekatan kolaboratif yang melibatkan mereka yang terkena dampak perubahan dalam prosesnya.
8. Merupakan program berbasis pendidikan yang dirancang untuk mengembangkan nilai-nilai, sikap, norma, dan praktik manajemen yang menghasilkan iklim organisasi yang kondusif.
9. Pengembangan organisasi melibatkan intervensi yang direncanakan dalam perbaikan dalam proses organisasi dan struktur dan memerlukan keterampilan dalam berkerja dengan individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

DASAR-DASAR PENGEMBANGAN ORGANISASI

Organisasi dapat dikembangkan setinggi mungkin. Namun, seperti membangun gedung pencakar langit yang tinggi, kita harus memastikan bahwa apa yang akan kita bangun memiliki fondasi yang baik dan pembangunan direncanakan dengan matang. Dengan demikian, pengembangan organisasi harus mempertimbangkan dasar-dasar dari organisasi tersebut terlebih dahulu agar organisasi tidak tumbang karena tidak mampu menahan beban. Berikut ini adalah beberapa hal yang menjadikan dasar-dasar pengembangan organisasi.

1. Pembentukan Mindset¹⁰⁷

Mindset, atau pola pikir, membantu organisasi untuk bertindak berdasarkan cara pandang yang konseptual. Dengan membentuk pola pikir, organisasi mampu menilai sesuatu kemudian memberikan pemahaman yang

107 Timotus Duha, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: DeePublish, 2016, hlm. 295–298.

representatif berdasarkan apa yang dilihat baik secara fisik maupun secara fantasi. Dari cara pandang yang konseptual tersebut, organisasi bisa bertindak atau bersikap dengan alasan yang kuat untuk bisa melakukan sesuatu, atau pun tidak. Manfaat dari adanya pola pikir, antara lain sebagai berikut.

- a. Membuka cakrawala berpikir bagi para *stakeholder* agar lebih paham mengenai situasi yang berkembang.
 - b. Mendorong organisasi untuk berani mengambil keputusan mengenai hal-hal yang strategis dan mendesak untuk meraih peluang-peluang yang jarang terjadi, berdasarkan kemampuan yang ada.
 - c. Memberikan kesadaran kepada organisasi untuk menyadari keadaan yang terjadi sehingga bisa menata diri saat ini guna mencapai target-target di masa yang akan datang dengan lebih menatap jauh ke depan.
 - d. Mengarahkan organisasi untuk membuat perencanaan-perencanaan baru dan menciptakan strategi-strategi yang baru demi menciptakan keberhasilan-keberhasilan yang baru.
2. Penguatan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kesadaran anggota organisasi untuk berperan aktif dan melibatkan diri dalam usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Atau dengan kata lain, seluruh anggota organisasi berkumpul dan membuat sekutu serta bersepakat untuk bersama-sama menghasilkan satu keputusan bersama yang nantinya dijadikan dasar untuk bisa melakukan sesuatu yang berguna bagi kepentingan organisasi. Komitmen organisasi perlu diperkuat secara konseptual dan fundamental agar komitmen tersebut menunjukkan dampak yang signifikan bagi semua yang terlibat di dalam komitmen tersebut. Kesamaan pendapat dan tindakan dan meniadakan konflik menjadi materi yang tidak terlepas dari muatan komitmen. Pendekatan terbaik dari komitmen adalah mengumpulkan semua potensi yang ada, baik positif maupun negatif, kemudian dipilah, disaring, serta dipilih yang terbaik untuk dapat digunakan dengan tepat.

3. Kebutuhan akan Pertumbuhan

Organisasi membutuhkan pertumbuhan sebagai apresiasi didirikannya organisasi. Berbagai tahapan telah dilalui, mulai dari terbentuknya organisasi, menghadapi pasang surut, hingga mencapai masa-masa sulit, berjuang mendapatkan kemampunan, sampai berada di masa gemilang. Tahapan tersebut telah dilalui dengan berbagai macam hasil yang memberikan

pengalaman berarti. Pengalaman tersebut membuat organisasi untuk tidak berpuas diri dengan keberhasilan yang diraih. Kesuksesan-kesuksesan berikutnya perlu diraih. Pengalaman bisa dijadikan mahaguru untuk bisa mengalami proses untuk mendapatkan kesuksesan lainnya. Dinyatakan bahwa organisasi harus dinamis, sebab kehidupan tidaklah stagnan dan begitu-begitu saja. Maka dari itu, sebetulnya organisasi tidak dianggap serakah, tetapi berusaha mendapatkan peluang-peluang yang ditawarkan oleh pasar dan lingkungan.

4. Adanya Persaingan

Persaingan tidak dapat dielakkan. Bahkan, persaingan dapat dijadikan sebagai modal dan acuan untuk menggapai keberhasilan. Berikut beberapa alasan persaingan di dunia bisnis.

- a. Produsen jumlahnya terbatas, sedangkan konsumen ada banyak sehingga beberapa pemodal berduyun-duyun menjadi produsen yang memiliki prospek menjanjikan.
- b. Adanya tantangan dan tuntutan dari pasar yang memberikan tawaran menarik sehingga banyak produsen termotivasi dan tidak sedikit mengucurkan dana untuk penelitian.
- c. Munculnya beberapa produsen yang berhasil menguasai pasar untuk produk tertentu dan hal tersebut menyedot perhatian masyarakat umum tentang prestasi produsen tersebut.

NILAI-NILAI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Nilai-nilai yang ada bisa bergeser menjadi nilai yang baru, dan beberapa nilai bisa bergeser karena adanya perubahan. Memang, pengembangan juga dipengaruhi oleh adanya perubahan. Layak atau tidaknya nilai-nilai yang ada tergantung dari cara persepsi organisasi dan sikap yang ditunjukkan dengan menerima atau menolak nilai tersebut. Beberapa dari nilai-nilai pengembangan organisasi tertuang di bawah ini.

1. Dedikasi:

- a. Merasa terpanggil untuk berbuat karena banyak hal yang berkecamuk di pikiran dan didorong hati nurani yang tulus untuk melakukan sesuatu.
- b. Berbuat karena berbicara mengenai hasil apa yang akan diperoleh dari pengembangan tersebut atau karena ingin melengkapkan sesuatu.

- c. Berbuat karena posisi dan jabatan mendukung untuk melakukan pengabdian untuk pengembangan organisasi.
2. Dominan:
 - a. Semakin cepat pengembangan dilakukan maka proyeksi keberhasilan semakin mudah dicapai.
 - b. Pengembangan menjadi penentu keberhasilan di masa yang akan datang.
 - c. Berkeinginan memperluas pengaruh dan kekuasaan dengan pengembangan yang telah dilakukan.
3. Intervensi:
 - a. Mengajak semua elemen untuk terlibat dalam pengembangan.
 - b. Memberi ganjaran sebagai efek dari daya tarik, dan sanksi sebagai efek dari tekanan akan adanya pengembangan.
 - c. Mengasingkan atau menyingkirkan pihak yang tidak seiring sejalan.
4. Inovasi:
 - a. Memadukan riset dan ide-ide inspiratif menjadi satu.
 - b. Memperkaya dan melakukan diversifikasi produk.
 - c. Dengan produk yang sama, namun dikombinasikan dengan unsur-unsur lain (misalnya, kemasan, rasa, aroma) yang menarik, serta pelayanan prima sebagai daya tarik.
8. Inisiatif:
 - a. Lihai membaca peluang dan bergerak cepat untuk meraih peluang.
 - b. Bekerja sesuai dengan prosedur dan mempertimbangkan antara kemampuan dan situasi yang berkembang tanpa harus menunggu perintah.
 - c. Membiarkan anggota bekerja tanpa memfasilitasi, tetapi terus mengawasi.
5. Kesenambungan:
 - a. Mempertahankan kejayaan yang sudah didapatkan untuk memastikan jaminan masa depan.
 - b. Memperkuat kemapanan dengan melengkapi berbagai sumber-sumber daya yang ada.
6. Kolaborasi:
 - a. Kerja sama individu secara horizontal dan vertikal di dalam organisasi.
 - b. Kerja sama organisasi dengan pihak luar.
 - c. Kerja sama organisasi dengan media massa, pelanggan, dan masyarakat umum.

7. Kaderisasi:
 - a. Penyediaan promosi jabatan.
 - b. Menyediakan bimbingan dan manajemen karier.
 - c. Mengikat para pegawai potensial untuk jadi mentor bagi pegawai baru.
8. Konstruksi:
 - a. Perubahan untuk pengembangan paradigma yang baru.
 - b. Sebagai pembentukan citra atau *image* organisasi yang mencerminkan gaya dinamis ke arah kemajuan.
 - c. Sebagai pilar-pilar penyangga dari bangunan yang akan dibuat organisasi.
9. Penetrasi:
 - a. Tidak puas dengan pencapaian yang ada.
 - b. Menembus celah meskipun peluang tersebut kecil.
 - c. Setiap tawaran tidak diabaikan, tetapi disaring untuk mendapatkan yang terbaik.
10. Proses:
 - a. Memiliki standar produsen yang jelas.
 - b. Ada dasar penggerak, memiliki perangkat kerja yang jelas.
 - c. Pengembang memiliki hasil dari asal muasal yang jelas, bukan instan dan manipulasi.
11. Prestasi:
 - a. Pengembangan adalah pemerataan dan dinikmati oleh semua pihak.
 - b. Pencapaian prestasi merupakan kebanggaan untuk menaikkan gengsi dan martabat organisasi.
 - c. Prestasi akan mengarahkan organisasi untuk terus “bergairah” melakukan pengembangan.

RAGAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pelaksanaan pengembangan organisasi berperan untuk melengkapi kekurangan, menutupi kekurangan, dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul. Memang, kita tidak bisa memprediksi secara pasti apakah pelaksanaan pengembangan organisasi akan berjalan mulus dan memberikan hasil memuaskan. Namun, rasa optimisme perlu digalakkan terus. Lebih baik mencoba melakukan pengembangan dengan perencanaan dan tindakan daripada hanya terpaku dan

berdian diri. Menurut Gibson, dkk. (1985: 270), ada beberapa metode yang digunakan dalam pengembangan organisasi, di antaranya sebagai berikut.

1. Metode Pengembangan Struktur

Pengembangan struktur dalam kaitannya dengan perubahan organisasi mengacu pada tindakan pimpinan yang berusaha meningkatkan keefektifan melalui perubahan hubungan struktur tugas formal dengan wewenang.

2. Metode Pengembangan Keterampilan dan Sikap

Program ini dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

3. Metode Pengembangan Perilaku

Metode ini terdiri atas program Geradi Manajemen (program kombinasi pelatihan kepemimpinan dan latihan pengembangan kelompok), pelatihan kepekaan, pembinaan tim, dan perencanaan kehidupan.

Ada beberapa jenis atau sasaran untuk dilaksanakannya pengembangan di dalam organisasi, antara lain sebagai berikut.

1. Pengembangan Individu

Pengembangan individu adalah pengembangan paling dasar atau awal untuk dilakukan karena individu merupakan pelaksana terdepan dalam kegiatan operasional organisasi. Ada beberapa kewajiban organisasi dalam hak pengembangan individu, di antaranya sebagai berikut.

- a. Pelatihan dan pendidikan nonformal (*life skill education*).
- b. Pendidikan formal.
- c. Bursa tenaga kerja.
- d. Sistem penghargaan dan pembayaran.
- e. Konsultasi pribadi.

2. Pengembangan Internal Organisasi

Pengembangan internal organisasi berfokus untuk penataan bagan atau struktur di dalam organisasi. Tujuannya untuk memaksimalkan potensi dan peran individu, menjalin hubungan yang kondusif antarindividu, serta menjamin pelaksanaan kegiatan operasional dapat berjalan dengan baik. Ada beberapa yang menjadi bagian dari pengembangan internal organisasi, yaitu redesain struktur organisasi, memaksimalkan peran, rotasi posisi, dan pendekatan emosional.

3. Pengembangan Strategi Organisasi

Pengembangan strategi organisasi adalah pengembangan puncak setelah pengembangan individu dan pengembangan internal organisasi telah mantap dilakukan. Jenis pengembangan ini bertujuan untuk mempertahankan keberadaan organisasi dengan hubungannya terhadap pihak luar. Beberapa pengembangan strategi organisasi yang dilakukan adalah sebagai berikut.

- a. Perluasan daerah operasional.
- b. Membangun kekuatan konsolidasi.
- c. Pengadaan peralatan canggih.
- d. Mengadakan riset ilmiah dan nonilmiah.
- e. Pencitraan.
- f. Membuka usaha baru.

PERUBAHAN UNTUK PENGEMBANGAN ORGANISASI

Seperti disebutkan sebelumnya, terkadang perubahan tidak terhindarkan. Perubahan bisa terjadi kapan saja, di mana saja, kepada siapa saja, termasuk adanya perubahan di dalam organisasi. Perubahan bisa berlangsung cepat, lambat, atau pun secara teratur pada periode waktu tertentu.

Reaksi setiap orang terhadap perubahan berbeda-beda. Perubahan bisa berdampak positif atau negatif. Kita diharapkan untuk menerima perubahan jika itu memberi dampak positif. Akan tetapi, proses perubahan pasti akan menimbulkan ketidaknyamanan dan selama hasil belum dicapai, orang akan enggan untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu, tidak jarang perubahan sering mendapatkan penolakan. Beberapa alasan penolakan perubahan yang lebih spesifik, antara lain keluar dari zona nyaman, kehilangan kebiasaan, perubahan berlangsung begitu cepat, adanya perbedaan yang mendasar, situasi tidak menentu, dan perubahan butuh perhatian besar.¹⁰⁸

108 Timotus Duha, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: DeePublish, 2016.

TAHAPAN DAN PROSES PENGEMBANGAN ORGANISASI

Menurut Devis, dkk. (1985: 249), proses pengembangan organisasi terdiri atas enam tahapan berikut.

1. **Diagnosis awal:** Pada tahap ini biasanya konsultan menemui manajemen puncak untuk menentukan hakikat permasalahan perusahaan, untuk melakukan pendekatan pengembangan organisasi yang dianggap akan paling berhasil, dan untuk meyakinkan adanya dukungan penuh dari manajemen.
2. **Pengumpulan data:** Survei dilakukan untuk menentukan suasana organisasi dan masalah-masalah perilaku.
3. **Umpan balik dan pembahasan data:** Kelompok kerja ditunjuk untuk mereview data yang dikumpulkan, untuk melakukan mediasi ketidakcocokan, dan menentukan prioritas perubahan.
4. **Perencanaan tindakan dan pemecahan masalah:** Kelompok menggunakan data untuk mengembangkan rekomendasi khusus demi perubahan. Diskusi difokuskan pada masalah aktual organisasi.
5. **Menggunakan intervensi:** Pada suatu tindakan yang telah diselesaikan, konsultan membantu partisipan untuk memilih dan menggunakan intervensi pengembangan organisasi.
6. **Evaluasi dan tindak lanjut:** Konsultan membantu organisasi mengevaluasi hasil dari upaya pengembangan organisasi dan mengembangkan program tambahan di dalam area di mana hasil tambahan diperlukan.

Daft dan Marcic (2007: 313) mengidentifikasi langkah pengembangan organisasi dalam tiga tahap, yaitu: *unfreezing step*, *changing step*, dan *refreezing stage*.

1. **Tahapan Penyadaran (*Unfreezing Step*)**
Pada tahap ini, seluruh sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi digugah kesadarannya akan adanya permasalahan yang membutuhkan perubahan perilaku dari sumber daya manusia organisasi.
2. **Tahap Perubahan (*Changing Step*)**
Pada tahap ini, sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi melakukan tindakan/perilaku baru sambil belajar memperoleh keahlian yang baru sesuai dengan tuntutan perubahan yang diinginkan organisasi.

3. Tahap Peneguhan (*Refreezing Stage*)

Pada tahap ini, nilai, sikap, dan perilaku yang baru dievaluasi dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja masing-masing sumber daya manusia organisasi. Nilai, sikap, dan perilaku yang memiliki kontribusi positif bagi perusahaan dilakukan peneguhan oleh organisasi melalui pemberian imbalan.¹⁰⁹

PENUTUP

Pada hakikatnya, perubahan terkadang perlu terjadi di dalam kehidupan berorganisasi dan terkadang perubahan itu tak terelakkan. Perubahan perlu dilakukan agar organisasi dapat berkembang lebih baik. Dengan pengalaman yang dimiliki oleh suatu organisasi, mereka dapat menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai ketika perubahan pada organisasi tersebut dilakukan. Pengembangan organisasi merupakan proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan pengembangan organisasi untuk mempertahankan kehidupan organisasi dalam menghadapi persaingan dan organisasi masa depan yang tidak terlalu mementingkan eksistensi sebuah organisasi.

109 M. Chazienun Ulum, *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaan*, Malang: UB Press, 2016, dan Yulius Eka Agung Seputra, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014.

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

PENDAHULUAN

Agar dapat lebih memahami perilaku organisasi, penting bagi kita untuk mempelajari persepsi dan pengambilan keputusan. Persepsi berpengaruh pada cara berpikir dan sikap yang akan diambil oleh seorang individu jika dihadapkan pada situasi atau keadaan tertentu. Sedangkan, pengambilan keputusan berpengaruh pada apa yang akan dihadapi organisasi ke depannya. Dengan memahami persepsi dan pengambilan keputusan, organisasi dapat mengetahui usaha-usaha apa saja yang perlu dilakukan agar suatu organisasi dapat membentuk suatu perilaku organisasi sesuai dengan yang diharapkan.

Pada bab ini, akan dibahas apa yang dimaksud persepsi dan pengambilan keputusan, faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dan pengambilan keputusan, bagaimana membuat penilaian atas orang lain, hubungan persepsi dengan pengambilan keputusan, dasar dan jenis pengambilan keputusan,

pengambilan keputusan dalam organisasi, bias dan kesalahan umum dalam pengambilan keputusan, pengaruh dalam pengambilan keputusan, kreativitas, pengambilan keputusan kreatif dan inovasi dalam organisasi, dan etika dalam pengambilan keputusan.

PENGERTIAN PERSEPSI

Persepsi, menurut Solomon dalam Prasetyo dan Ihalauw (2004: 67), adalah proses dimana sensasi yang diterima oleh seseorang dipilih, kemudian diatur, dan akhirnya diinterpretasikan. Sedangkan menurut Schiffman dan Kanuk (2008 : 137), persepsi adalah proses yang dilakukan individu untuk memilih, mengatur, dan menafsirkan stimulus berdasarkan kebutuhan, nilai-nilai, dan harapan setiap individu itu sendiri.

Persepsi menurut Sangadji dan Sopiah (2013: 64) adalah suatu proses yang timbul akibat adanya sensasi, dimana sensasi adalah aktivitas yang merasakan atau penyebab keadaan emosi yang menggembirakan. Sensasi juga dapat didefinisikan sebagai tanggapan yang cepat dari indra penerima kita terhadap stimulus dasar, seperti cahaya, warna, dan suara. Dengan adanya itu, semua persepsi akan timbul. Menurut Hasan dan Zulaikhah (2014), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perspektif seseorang.¹¹¹

1. Faktor dalam diri, yang meliputi:
 - a. Sikap, yaitu pernyataan-pernyataan evaluatif terhadap orang, objek, atau kejadian.
 - b. Motif, yaitu dorongan dari dalam diri seseorang sebagaimana dia berbuat.
 - c. Minat, yaitu keinginan yang kuat untuk berbuat sesuatu.
 - d. Pengalaman, yaitu kejadian-kejadian yang pernah dialaminya.
 - e. Harapan, yaitu kondisi masa depan yang ingin dicapai.
2. Faktor situasi, yang terdiri atas:
 - a. Waktu atau kecukupan waktu yang tersedia.
 - b. Keadaan kerja, yaitu gambaran tentang pekerjaan.
 - c. Keadaan sosial yang dihadapi.
3. Faktor dalam diri terkait dengan target, antara lain:
 - a. Sesuatu yang baru/hal baru.
 - b. Gerakan atau perbuatan.

111 Achmad Sudiro, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018, hlm. 17.

- c. Suara atau kata-kata.
- d. Ukuran/volume.
- e. Latar belakang seseorang.
- f. Kedekatan seseorang dengan objek atau orang lain.

PERSEPSI ORANG: MEMBUAT PENILAIAN ATAS ORANG LAIN

Aplikasi konsep persepsi paling relevan terhadap perilaku organisasi, persepsi orang, atau persepsi yang dibentuk orang tentang satu sama lain.

Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider sebagai pencetus teori atribusi, teori atribusi menjelaskan cara-cara kita menilai orang dengan berbeda, bergantung pada pengertian yang kita atribusikan pada sebuah perilaku. Itu menyatakan bahwa ketika kita mengamati perilaku seorang individu kita mencoba menentukan apakah itu disebabkan dari internal atau eksternal.

Penentuan tersebut terutama tergantung pada tiga faktor, yaitu perbedaan, konsensus, dan konsistensi.

1. Perbedaan: apakah seorang individu memperlihatkan perilaku yang berlainan dalam situasi yang berlainan.
2. Konsensus: jika setiap orang yang menghadapi situasi serupa bereaksi dengan cara yang sama.
3. Konsistensi: apakah seseorang memberikan reaksi yang sama dari waktu ke waktu.

Salah satu penemuan yang menarik dari teori ini adalah bahwa ada kekeliruan atau prasangka (bias, sikap berat sebelah) yang menyimpangkan atau memutar balik atribusi. Bukti mengemukakan bahwa kita cenderung meremehkan pengaruh faktor dari luar dan melebih-lebihkan pengaruh faktor internal. Misalnya saja, penurunan penjualan seorang *salesman* akan lebih dinilai sebagai dari kemalasan dari pada akibat kalah saing dari produk pesaing.

Jalan Pintas dalam Menilai Orang Lain

Dalam menilai stimulus atau objek, digunakan pola tertentu yang berbeda. Menggunakan pola untuk membuat kesimpulan tentang arti dari objek atau stimulus disebut jalan pintas persepsi. Persepsi selektif, yaitu individu melakukan persepsi secara selektif terhadap apa yang disaksikan berdasarkan kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap. Hal ini terjadi karena individu tidak dapat mengasimilasikan semua yang diamati. Beberapa pola tersebut adalah sebagai berikut.¹¹²

1. Efek halo: menarik kesan umum mengenai seorang individu berdasarkan suatu karakteristik tunggal, misalnya pendiam, sangat bersemangat, pintar, dan lain sebagainya. Orang yang menilai dapat mengisolasi hanya karakteristik tunggal. Satu ciri tunggal dapat memengaruhi seluruh kesan orang dari individu yang sedang dinilai.
2. Efek kontras: evaluasi atas karakteristik-karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan-perbandingan dengan orang lain yang baru saja dijumpai yang berperingkat lebih tinggi atau lebih rendah pada karakteristik yang sama. Contohnya adalah orang yang diwawancara dapat memperoleh evaluasi yang lebih menguntungkan jika sebelumnya ia telah didahului oleh banyak pelamar yang kurang bermutu.
3. Proyeksi: menghubungkan karakteristik kita sendiri ke orang lain. Misalnya, orang yang bekerja dengan cepat dan ulet akan menganggap orang lain sama dengannya.
4. Berstereotype: menilai seseorang berdasarkan persepsinya terhadap kelompok seseorang itu. Misalnya, kita menilai bahwa orang yang gemuk malas, maka kita akan mempersepsikan semua orang gemuk secara sama. Generalisasi seperti ini dapat menyederhanakan dunia yang rumit ini dan memungkinkan kita mempertahankan konsistensi, namun sangat mungkin juga bahwa stereotype itu tidak mengandung kebenaran ataupun tidak relevan.

112 Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2017.

Aplikasi Spesifik dari Jalan Pintas dalam Organisasi

Dalam berbagai aktivitas organisasi, kita bisa melihat bagaimana orang menggunakan jalan pintas dalam menilai orang lain. Di antaranya adalah sebagai berikut.¹¹³

1. Wawancara karyawan: Berdasarkan penelitian, pewawancara sering membuat penilaian perseptual yang tidak akurat ketika wawancara kerja. Setiap pewawancara akan melihat hal-hal yang berlainan dalam diri seorang calon yang sama. Perusahaan harus menyadari bahwa faktor-faktor perseptual akan memengaruhi siapa yang dipekerjakan dan akhirnya memengaruhi kualitas dari angkatan kerja suatu organisasi, terutama jika wawancara merupakan suatu masukan yang penting dalam keputusan mempekerjakan.
2. Pengharapan kinerja: Bukti menunjukkan bahwa orang akan berupaya untuk menyahihkan persepsi mereka mengenai realitas, bahkan jika persepsi tersebut keliru. Pengharapan kita mengenai seseorang/sekelompok orang akan menentukan perilaku kita. Misalnya, manajer memperkirakan orang akan berkinerja minimal maka bawahannya akan cenderung berperilaku sesuai ekspektasi yang rendah ini.
3. Evaluasi kinerja: Penilaian kinerja seorang karyawan sangat bergantung pada proses perseptual. Walaupun penilaian ini bisa objektif, namun banyak yang dievaluasi.
4. Upaya karyawan: Banyak organisasi yang menilai karyawan bukan hanya dari kinerjanya, melainkan juga dari upaya yang dilakukan. Namun, penilaian terhadap upaya ini sering kali merupakan suatu pertimbangan subjektif yang rawan terhadap distorsi-distorsi dan prasangka perseptual.
5. Kesetiaan karyawan: Manajer sering mempertimbangan apakah seorang karyawan setia atau tidak kepada organisasi. Sayangnya, banyak dari penilaian kesetiaan tersebut bersifat pertimbangan yang rawan akan faktor-faktor perseptual. Misalnya, seseorang yang melaporkan tindakan tidak etis manajernya bisa dianggap sebagai pengacau ataupun sebagai bentuk kesetiaan kepada organisasi.

113 Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2017, hlm. 103–108.

HUBUNGAN PERSEPSI DENGAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Persepsi diri dan pengambilan keputusan berkaitan erat satu sama lain. Persepsi merupakan pemahaman individu dalam menentukan, menilai, maupun mengartikan sesuatu berdasarkan informasi yang diterima, sedangkan keputusan adalah sebuah akhir dari proses berpikir. Dengan demikian, persepsi membentuk sebuah konsep pikir baik positif maupun negatif yang akan berpengaruh bagi seseorang dalam mempertimbangkan suatu hal. Sedangkan, pengambilan keputusan merupakan tahap akhir untuk menentukan apa yang menjadi prioritas penting yang harus dilakukan, atau tidak boleh dilakukan.

Moran, Cass, dan D'Augelli (dalam Moran 2005) menyatakan bahwa persepsi diri adalah hasil penting dari pembangunan identitas. Persepsi diri seseorang baik atau buruk sangat bergantung pada bagaimana cara ia menghargai dirinya. Begitu pula dalam mengambil sebuah keputusan, semakin baik penghargaan terhadap dirinya maka semakin baik caranya mempersepsikan diri, yang akan berdampak baik pula dalam pengambilan keputusan untuk menentukan prioritas. Ketika memutuskan hal yang penting, terkadang proses pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang lama dan sulit. Semakin banyak yang dikorbankan maka semakin sulit menentukan sebuah keputusan. Seseorang tidak akan mempengaruhi dirinya untuk sesuatu yang tidak menguntungkan.¹¹⁴

PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan merupakan sejumlah langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah. Pengambilan keputusan terjadi apabila terdapat suatu masalah. Masalah adalah penyimpangan antara keadaan yang ada atau yang terjadi dengan keadaan yang diinginkan. Penafsiran dan evaluasi terhadap informasi diperlukan dalam pengambilan keputusan. Informasi tersebut kemudian disaring, diproses, dan ditafsirkan melalui persepsi-persepsi individu.

Menurut para ahli, definisi pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut.¹¹⁵

114 C. D. Moran, *The Role of Contextual Influences on Self perception of identity*, ProQuest, 2005.

115 Andri Febriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 IN 1)*, Kebumen: Mediatara, 2015, hlm. 139.

1. G. R. Terry: Pengambilan keputusan adalah pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
2. Claude S. Goerge. Jr.: Proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian, dan pemilihan di antara sejumlah alternatif.
3. P. Siagian: Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, dan penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan.
4. James A. F. Stoner: Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu cara yang digunakan untuk memberikan suatu pendapat yang dapat menyelesaikan masalah dengan cara atau teknik tertentu agar dapat lebih diterima semua pihak. Keputusan yang telah dipilih seharusnya merupakan yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan merupakan suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Mengapa satu alternatif diterima sedangkan yang lain tidak? Menurut George R. Terry, dasar dalam pengambilan keputusan ada lima, antara lain adalah sebagai berikut.¹¹⁶

1. Intuisi

Intuisi adalah suatu proses bawah sadar atau tidak sadar yang timbul atau tercipta akibat pengalaman yang terseleksi.

2. Pengalaman

Pengalaman merupakan kumpulan peristiwa, situasi, tindakan, yang pernah dialami atau dilakukan oleh seseorang. Pengalaman memberikan seseorang pengetahuan praktis. Berdasarkan pengalaman, seseorang dapat memperkirakan keadaan dan mempehitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang dihasilkan.

¹¹⁶ *Ibid.*, hlm. 139–141.

3. Fakta

Agar dapat mencapai keputusan yang sehat, solid, dan baik, pengambilan keputusan harus berdasarkan fakta. Dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dapat dibuat dengan rela dan lapang dada.

4. Wewenang

Pengambilan keputusan biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya.

5. Rasional

Pengambilan keputusan didasarkan pada rasionalitas agar keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, dan konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu sehingga mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan secara rasional, antara lain kejelasan masalah, orientasi masalah, pengetahuan alternatif, preferensi yang jelas, dan hasil maksimal.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Terry (1989) mengemukakan faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengambil keputusan sebagai berikut.

1. Hal-hal yang berwujud maupun tidak berwujud, yang emosional maupun rasional, perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
2. Setiap keputusan harus dapat dijadikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, perhatikan kepentingan orang lain.
4. Jarang sekali ada satu pilihan yang memuaskan.
5. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental.
6. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
7. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang baik.

8. Setiap keputusan hendaknya dikembangkan agar dapat diketahui apakah keputusan yang diambil itu betul.
9. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan berikutnya.

Terry (1989) kemudian menyebutkan enam faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan.

1. Fisik

Faktor ini didasarkan pada rasa yang dialami pada tubuh, seperti rasa tidak nyaman atau kenikmatan. Ada kecenderungan menghindari tingkah laku yang menimbulkan rasa tidak senang atau tidak nyaman dan sebaliknya memilih tingkah laku yang memberikan kesenangan.

2. Emosional

Faktor ini didasarkan pada perasaan atau sikap. Orang akan beraksi pada suatu situasi secara subjektif.

3. Rasional

Faktor ini didasarkan pada pengetahuan seseorang, informasi yang diperoleh, serta bagaimana memahami situasi dan berbagai konsekuensinya.

4. Praktis

Faktor ini didasarkan pada keterampilan individual dan kemampuannya melakukan sesuatu. Seseorang akan menilai potensi diri dan kepercayaan dirinya melalui kemampuannya dalam bertindak.

5. Interpersonal

Didasarkan pada pengaruh jaringan sosial yang ada. Hubungan antara satu orang ke orang lainnya dapat memengaruhi tindakan individu. Seorang ibu akan selalu membela anaknya, tetapi tidak dengan rekan sejawat.

6. Struktural

Didasarkan pada lingkup sosial, ekonomi, dan politik. Lingkungan mungkin memberikan hasil yang mendukung atau mengkritik suatu tingkah laku tertentu.

Selanjutnya, John D. Miller dalam Imam Murtono (2009) menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan adalah: jenis kelamin pria atau wanita, peranan pengambilan keputusan, dan keterbatasan kemampuan. Dalam pengambilan suatu keputusan, individu dipengaruhi oleh

tiga faktor utama, yaitu nilai individu, kepribadian, dan kecenderungan dalam pengambilan risiko.¹¹⁷

JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Secara umum, jenis keputusan dalam sebuah organisasi dapat dikelompokkan berdasarkan lamanya waktu yang diperlukan untuk mengambil keputusan tersebut. Keputusan digolongkan ke dalam keputusan rutin dan keputusan yang tidak rutin. Keputusan rutin adalah keputusan yang sifatnya rutin dan berulang-ulang, dan biasanya telah dikembangkan cara tertentu untuk mengendalikannya. Keputusan tidak rutin adalah keputusan yang diambil pada saat-saat khusus dan tidak bersifat rutin. Di sisi lain, ada pula pembagian jenis keputusan berdasarkan pihak pengambil keputusan.

1. Berdasarkan Program atau Regularitas

a. Pengambilan keputusan terprogram atau terstruktur adalah pengambilan keputusan yang sifatnya rutinitas, berulang-ulang, dan cara menanganinya telah ditentukan. Pengambilan keputusan terprogram digunakan untuk menyelesaikan masalah yang terstruktur melalui:

- Prosedur, yaitu serangkaian langkah yang berhubungan dan berurutan yang harus diikuti dengan pengambilan keputusan.
- Aturan, yaitu ketentuan yang mengatur apa yang harus dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pengambilan keputusan.
- Kebijakan, yaitu pedoman yang menentukan parameter untuk membuat keputusan.

b. Pengambilan keputusan tidak terprogram (tidak terstruktur), yaitu pengambilan keputusan yang tidak rutin dan sifatnya unik sehingga memerlukan pemecahan khusus.

2. Berdasarkan Tingkat Kepentingannya

- a. Manajemen puncak, yaitu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masalah perencanaan yang bersifat strategis.
- b. Manajemen menengah, yaitu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keputusan administrasi atau taktis dan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya.

¹¹⁷ *Ibid*, hlm. 141–143.

- c. Manajemen operasional, yaitu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional atau kegiatan operasi harian.
3. Berdasarkan Tipe Persoalan
 - a. Keputusan internal jangka pendek, yaitu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional atau kegiatan yang rutin, seperti pembelian bahan baku atau penentuan jadwal produksi.
 - b. Keputusan internal jangka panjang, yaitu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan permasalahan organisasional yang akan berpengaruh pada jangka panjang, misalnya perombakan struktur organisasi.
 - c. Keputusan eksternal jangka pendek, yaitu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan permasalahan yang akan berdampak pada pihak eksternal organisasi dalam rentang waktu yang relatif pendek, seperti mencari subkontrak untuk suatu permintaan khusus.
 - d. Keputusan eksternal jangka panjang, yaitu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan permasalahan dengan pihak eksternal dalam rentang waktu yang relatif panjang, seperti merger dengan perusahaan lain.
4. Berdasarkan Lingkungannya
 - a. Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti, yaitu pengambilan keputusan dimana berlangsung hal-hal berikut.¹¹⁸
 - Setiap alternatif tindakan tersebut dapat ditentukan dengan pasti.
 - Keputusan yang diambil didukung oleh informasi dan data yang lengkap.
 - Mengetahui apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.
 - Biasanya selalu dihubungkan dengan keputusan masalah rutin.
 - Bersifat dapat ditentukan.
 - b. Pengambilan keputusan dalam kondisi risiko, yaitu pengambilan keputusan dimana berlangsung hal-hal berikut.
 - Alternatif yang dipilih lebih dari satu kemungkinan hasil.
 - Memiliki lebih dari satu alternatif tindakan.
 - Mengetahui peluang yang akan terjadi terhadap berbagai tindakan dan hasil.
 - Ada informasi atau data yang mendukung dalam membuat keputusan.
 - Teknik pemecahannya menggunakan konsep probabilitas.

118 *Ibid*, hlm. 143–147.

- c. Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti, yaitu pengambilan keputusan dimana berlangsung hal-hal berikut.
 - Tidak diketahui sama sekali jumlah kondisi yang akan timbul.
 - Tidak dapat menentukan konsep probabilitas.
 - Tidak mengetahui pengetahuan dan informasi.
 - Hal yang akan diputuskan biasanya relatif belum pernah terjadi.
 - Teknik pemecahannya adalah menggunakan metode, yaitu metode *maximin*, *maximax*, *laplace*, *minimax regret*, dan *relaisme*.
- d. Pengambilan keputusan dalam kondisi konflik, yaitu pengambilan keputusan dimana berlangsung hal-hal berikut.
 - Kepentingan dua atau lebih yang saling bertentangan dalam situasi persaingan.
 - Bertindak sebagai pemain dalam suatu permainan.
 - Teknik pemecahannya adalah menggunakan teori permainan.

TAHAP-TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Proses pengambilan keputusan melalui berbagai tahapan hingga akhirnya dihasilkan suatu keputusan. Tahap-tahap berikut merupakan kerangka dasar yang dikemukakan oleh Fahmi (2016: 2), meskipun tidak menutup kemungkinan untuk mengembangkan setiap tahap ke sub-sub tahap yang lebih spesifik.

1. Mendefinisikan permasalahan secara jelas dan mudah untuk dimengerti.
2. Membuat daftar masalah dan menyusunnya sesuai prioritas agar ada sistematis yang lebih terarah dan terkendali.
3. Mengidentifikasi setiap permasalahan untuk memberikan gambaran secara lebih tajam dan spesifik.
4. Memetakan setiap masalah tersebut berdasarkan kelompoknya masing-masing yang kemudian selanjutnya dibarengi dengan menggunakan alat uji yang akan dipakai.
5. Memastikan kembali bahwa alat uji yang dipergunakan telah sesuai dengan prinsip-prinsip dan kaidah-kaidah yang berlaku pada umumnya.

Di sisi lain, Simon (1960) mengatakan bahwa pengambilan keputusan berlangsung melalui empat tahap berikut.¹¹⁹

119 Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2018, hlm. 234-235.

1. *Intelligence*: Proses pengumpulan informasi yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan.
2. *Design*: Tahap perancangan solusi terhadap masalah.
3. *Choice*: Tahap mengkaji kelebihan dan kekurangan dari berbagai macam alternatif yang ada dan memilih yang terbaik.
4. *Implementasi*: Tahap pengambilan keputusan dan melaksanakannya.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

Terdapat dua pendekatan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi, yaitu yang didasarkan pada model rasional ekonomi dengan maksud untuk mendapatkan keputusan yang ideal, dan model administratif, yaitu dengan mengeksplorasi keterbatasan rasionalitas manusia.

Apakah pengambilan keputusan dalam organisasi itu rasional? Kebanyakan keputusan dalam dunia nyata tidak mengikuti model rasional. Orang biasanya berniat menemukan suatu pemecahan yang masuk akal dan dapat diterima atas masalah mereka dan bukannya suatu pemecahan yang optimal. Kebanyakan pengambilan keputusan dalam organisasi didasarkan pada beberapa hal berikut.¹²⁰

1. Rasionalitas Terbatas

Ketika dihadapkan pada masalah yang sangat rumit dan kemampuan pikiran manusia terlalu kecil untuk menyelesaikannya, mereka akan beroprasi pada rasionalitas terbatas. Para individu akan mengambil keputusan dengan merancang bangun model-model yang disederhanakan yang menyuling ciri-ciri hakiki dari masalah tanpa menangkap semua kerumitannya.

2. Intuisi

Pengambilan keputusan intuitif adalah suatu proses tak sadar yang diciptakan dari dalam pengalaman yang tersaring. Intuisi berjalan beriringan atau saling melengkapi dengan analisis rasional. Intuisi adalah kekuatan di luar pancaindra atau indra ke-6.

3. Identifikasi Masalah

Ada dua faktor yang memengaruhi identifikasi masalah. Pertama, masalah-masalah yang tampak atau terlihat jelas cenderung lebih dipilih dibandingkan masalah-masalah yang penting namun tidak tampak. Kedua, keterlibatan kepentingan pribadi pengambil keputusan dalam masalah.

120 Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, hlm. 239-242.

4. Pengembangan Alternatif

Pengambil keputusan sering menghindari tugas-tugas sulit dan mempertimbangkan alternatif untuk ruginya sehingga mereka menyederhanakan alternatif keputusan dengan membandingkannya dengan alternatif-alternatif yang sedikit berbeda sehingga tidak ada pengujian secara seksama atas suatu alternatif dan konsekuensi-konsekuensinya. Dengan demikian, pengambil keputusan jarang berusaha mengembangkan alternatif yang baru dan unik.

5. Membuat Pilihan

Seperti disebutkan sebelumnya, pengambil keputusan biasanya tidak ingin bersusah-payah dalam mengambil keputusan. Demikian pula, pengambil keputusan sering menghindari informasi yang terlalu sarat dan mengandalkan heuristik atau jalan pintas penilaian dalam pengambilan keputusan. Pengambil keputusan hanya mendasarkan penilaian pada informasi yang sudah ada di tangan mereka atau menilai kemungkinan dari suatu kejadian dengan menarik analogi dan melihat situasi identik yang sebenarnya tidak identik. Inilah yang akan menciptakan bias dalam penilaian.

6. Perbedaan Individual

Perbedaan individual dapat berpengaruh pada gaya pengambilan keputusan. Menurut riset, pendekatan masing-masing orang terhadap gaya pengambilan keputusan ini didasarkan pada dua hal, yaitu cara berfikir dan toleransi pribadi terhadap ambiguitas.

7. Hambatan Organisasi

Terkadang, organisasi itu sendiri bisa menjadi penghambat bagi para pengambil keputusan. Evaluasi prestasi, sistem imbalan, rutinitas terprogram, pembatasan waktu, dan preseden historis waktu keputusan masa lalu akan memengaruhi pengambilan keputusan manajer.

8. Perbedaan Budaya

Model rasional tidak mengakui adanya perbedaan budaya. Namun, dalam kenyataan, pengambilan keputusan dipengaruhi oleh latar belakang budaya pengambil keputusan. Latar belakang budaya tersebut membawa pengaruh yang besar terhadap seleksi masalahnya ke dalam analisis. Suatu hal yang menjadi masalah dalam budaya Timur mungkin bukan masalah dalam budaya Barat. Perbedaan budaya juga berpengaruh pada gaya pengambilan keputusan, apakah harus diputuskan secara otokratis atau demokratis.

BIAS DAN KESALAHAN UMUM DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berikut ini adalah bias yang paling umum dalam pengambilan keputusan.¹²¹

1. Bias Terlalu Percaya Diri

Bias ini ada ketika seseorang menganggap atau memercayai bahwa mereka memiliki kemampuan lebih dari yang sebenarnya. Kepercayaan diri yang berlebihan kemungkinan besar muncul ketika mereka juga mempertimbangkan masalah-masalah yang berada di luar bidang keahlian mereka.

2. Bias Jangkar

Bias jangkar merupakan kecenderungan seseorang untuk menggunakan informasi yang telah dimiliki dan enggan untuk menerima informasi baru yang mungkin berkebalikan dengan informasi yang dimiliki.

3. Bias Konfirmasi

Pengambil keputusan cenderung mencari informasi yang menguatkan kembali pilihan masa lalu dan mengurangi informasi yang bertentangan dengan penilaian-penilaian masa lalu. Bias konfirmasi ini menjadikan pengambil keputusan tidak objektif dalam mengumpulkan informasi.

4. Bias Ketersediaan

Bias ketersediaan terjadi ketika pengambilan keputusan didasarkan pada kejadian yang baru terjadi.

5. Eskalasi Komitmen

Pengambil keputusan mempertahankan sebuah keputusan, meskipun terdapat bukti nyata bahwa keputusan tersebut salah, karena adanya faktor-faktor tertentu yang membuat keputusan tidak dapat ditarik kembali atau karena faktor pribadi si pengambil keputusan.

6. Kesalahan Acak

Pengambil keputusan terkadang memercayai bahwa dia dapat memprediksikan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.

7. Aversi Risiko

Kecenderungan seseorang untuk lebih memilih hal yang pasti dibandingkan hal yang berisiko tinggi.

¹²¹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2017, hlm. 112–115.

8. Bias Retrospeksi

Kecenderungan seseorang untuk melihat suatu hasil sebagai sesuatu yang tidak terhindarkan, serta melebih-lebihkan kemampuan mereka dalam memprediksikan hal tersebut sebelumnya.

PERBEDAAN INDIVIDU DAN BATASAN ORGANISASI

Beberapa faktor dapat memengaruhi bagaimana orang mengambil keputusan dan tingkat di mana mereka rentan pada kesalahan serta bias. Kita akan mendiskusikan perbedaan-perbedaan individual dan batasan-batasan organisasi.

Perbedaan Individu

Pengambilan keputusan dalam praktiknya dikarakterisasikan oleh batasan-batasan rasionalitas, bias dan kesalahan umum, serta penggunaan instuisi. Perbedaan-perbedaan individu juga menciptakan deviasi dari model rasional, yang terdiri atas:

1. Kepribadian

Riset tentang kepribadian dan pengambilan keputusan menyatakan bahwa kepribadian memengaruhi keputusan yang diambil seseorang. Aspek-aspek spesifik dari kehati-hatian bisa memengaruhi eskalasi komitmen. Orang-orang yang berjuang dalam pencapaiannya lebih mungkin mengeskalisasi komitmennya dibandingkan mereka yang hanya mengikuti arus. Individu yang mengejar pencapaian tampaknya lebih rentan pada bias retropeksi, mungkin karena mereka perlu menjustifikasi tindakannya.

2. Jenis Kelamin

Riset atas kontemplasi menawarkan pandangan mengenai hubungan jenis kelamin dengan pengambilan keputusan. Kontemplasi artinya renungan atau merenung dengan kebulatan pikiran atau perhatian penuh. Dari segi pengambilan keputusan, kontemplasi berarti terlalu memikirkan masalah. Suatu studi selama dua puluh tahun menghasilkan data bahwa wanita menghabiskan lebih banyak waktu dibandingkan pria dalam menganalisis masa lalu, masa kini, dan masa depan. Artinya, wanita cenderung menganalisis suatu masalah lebih dalam, namun pria lebih efisien dalam mengambil keputusan.

3. Kemampuan Mental

Level kemampuan mental yang tinggi memungkinkan orang untuk memproses informasi lebih cepat, memecahkan masalah lebih akurat, dan

belajar lebih cepat. Orang-orang cerdas diharapkan memiliki risiko yang lebih sedikit untuk melakukan kesalahan dalam mengambil keputusan umum, karena mereka lebih baik dalam menghindari kesalahan logis, seperti silogisme salah atau kesalahan interpretasi data.

4. Perbedaan Budaya

Model rasional tidak membuat pengakuan atas perbedaan budaya. Namun, kita perlu mengakui bahwa latar belakang budaya dari pembuat keputusan dapat berpengaruh pada signifikansi pilihan masalah, keadaan analisis, pentingnya logika, rasionalitas, dan apakah keputusan organisasi seharusnya dibuat secara otokratis oleh seorang manajer atau secara selektif dalam kelompok.

Batasan Organisasi

Organisasi dapat membatasi pembuat keputusan yang menciptakan deviasi dari model rasional. Misalnya, manajer membentuk keputusan untuk merefleksikan evaluasi kinerja dan sistem imbalan organisasi untuk memenuhi peraturan baku dan untuk memenuhi batasan-batasan waktu organisasi. Berikut beberapa hal yang dapat membatasi manajer dalam mengambil keputusan.

1. Evaluasi Kerja

Kinerja manajer tentu akan menjadi dasar evaluasi kerja mereka. Jika mereka harus memutuskan suatu permasalahan yang akan berkaitan langsung dengan kinerja, maka keputusan yang diambil mungkin tidak akan objektif. Keputusan yang diambil mungkin adalah keputusan yang dipandang akan meningkatkan kinerja divisi yang dipegangnya, bukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Contoh lain, jika seorang manajer divisi percaya bahwa kinerja pabrik yang berada di bawah tanggung jawabnya beroperasi terbaik maka ketika ia mendengar hal negatif mengenai operasi pabriknya, ia mungkin akan menutup telinga sehingga suatu permasalahan bisa luput dari perhatiannya.

2. Sistem Imbalan

Sistem imbalan organisasi tentu memengaruhi para pembuat keputusan. Mereka akan memilih alternatif yang memiliki pembayaran pribadi yang lebih baik.

3. Peraturan Baku

Organisasi memiliki beberapa peraturan dan kebijakan untuk memprogram keputusan dan mengarahkan individu bertindak sesuai yang diharapkan.

Dalam situasi demikian, pilihan-pilihan keputusan yang dapat diambil menjadi terbatas.

4. Batasan Waktu Akibat Sistem

Banyak permasalahan yang membutuhkan keputusan dalam waktu yang terbatas. Sebuah laporan tentang pengembangan produk baru bisa saja harus siap untuk ditinjau komite eksekutif pada hari pertama minggu berikutnya. Keterbatasan waktu membuat manajer atau pengambil keputusan kesulitan untuk mengumpulkan semua informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan.

5. Contoh Historis

Keputusan-keputusan individu terkadang merupakan poin-poin dalam arus pilihan yang dibuat di masa lampau. Contohnya, di banyak perusahaan, penentu terbesar dari ukuran dari anggaran tahun ini adalah anggaran tahun lalu. Pilihan yang dibuat hari ini sebagian besar merupakan hasil dari pilihan-pilihan yang telah dibuat bertahun-tahun.¹²²

KREATIVITAS, PENGAMBILAN KEPUTUSAN KREATIF, DAN INOVASI DALAM ORGANISASI

Meskipun model pengambilan keputusan rasional akan sering memperbaiki keputusan, seorang pengambil keputusan juga membutuhkan kreativitas, kemampuan untuk menghasilkan ide-ide, yang inovatif dan berguna. Kreativitas membuat pengambil keputusan secara penuh menilai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah yang tidak dapat dilihat orang lain.

Terdapat model tiga tahap dari kreativitas dalam organisasi. Inti dari model itu adalah perilaku kreatif, yang memiliki sebab (*predictor* dari perilaku kreatif) dan efek (hasil dari perilaku kreatif). Perilaku kreatif terjadi dalam empat langkah.

1. Formulasi Masalah

Kreativitas biasanya muncul ketika manusia bertemu dengan suatu permasalahan yang perlu untuk dipecahkan dengan cara yang tidak biasa. Formulasi masalah adalah tahapan ketika manusia mengidentifikasi sebuah masalah atau peluang yang membutuhkan sebuah solusi yang belum diketahui.

122 Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2017, hlm. 116–118.

2. Pengumpulan Informasi

Setelah masalah ditemukan dan diidentifikasi, kita memerlukan informasi untuk membantu menemukan solusi. Pengumpulan informasi adalah tahapan perilaku kreatif ketika solusi-solusi yang mungkin atas masalah diinkubasikan dalam pikiran individu.

3. Pemunculan Ide

Jika informasi yang relevan telah terkumpul, pengetahuan tersebut digunakan untuk memunculkan ide-ide. Oleh karena itu, pemunculan ide adalah tahapan perilaku kreatif dimana kita mengembangkan solusi-solusi yang mungkin atas sebuah masalah berdasarkan informasi dan pengetahuan yang relevan.

4. Evaluasi Ide

Tahap terakhir adalah memilih mana solusi yang akan digunakan. Evaluasi ide adalah tahapan perilaku kreatif dimana kita mengevaluasi solusi-solusi potensial untuk mengidentifikasi yang terbaik. Umumnya, untuk mengeliminasi bias, orang-orang yang melakukan evaluasi ide adalah orang yang berbeda dengan orang memunculkan ide.

Sedangkan, penyebab perilaku kreatif adalah potensi kreatif, lingkungan kreatif, dan keluaran dari kreativitas (inovasi).¹²³ Tiga komponen model kreativitas dijelaskan sebagai berikut.¹²⁴

1. Keahlian, yaitu dasar untuk setiap pekerjaan kreatif. Misalnya, lirik-lirik lagu pencipta lagu yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman masa kecilnya.
2. Keterampilan berfikir kreatif. Hal ini mencakup karakteristik kepribadian yang berhubungan dengan kreativitas, kemampuan untuk menggunakan analogi, serta bakat untuk melihat sesuatu yang lazim dari sudut pandang berbeda.
3. Motivasi tugas intrinsik, yaitu keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena hal tersebut menarik, rumit mengasyikkan, memuaskan, atau menantang secara pribadi.

123 Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2017, hlm. 120–124.

124 Achmad Sudiro, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018, hlm. 20.

ETIKA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pertimbangan etis merupakan suatu kriteria yang penting dalam pengambilan keputusan organisasional. Terdapat tiga kriteria dalam pengambilan keputusan yang etis.

1. Utilitarian. Keputusan diambil atas dasar hasil atau konsekuensi dari keputusan tersebut.
2. Perlindungan hak. Setiap orang bebas untuk mengambil keputusan sesuai dengan pertimbangan masing-masing.
3. Keadilan. Dalam mengambil keputusan, hendaknya menerapkan aturan-aturan secara adil dan tidak berat sebelah. Khususnya di dalam organisasi atau perusahaan, antara biaya dan manfaat harus bisa seimbang.

Faktor yang memengaruhi perilaku dalam pengambilan keputusan etis atau tidak etis ada tiga hal.¹²⁵

1. *Tahap perkembangan moral*, yaitu sejauh mana penilaian seseorang atas hal-hal yang secara moral benar atau salah. Makin tinggi perkembangan moral seseorang, keputusan yang diambil makin kurang bergantung pada pengaruh-pengaruh dari luar dan mereka cenderung berperilaku lebih etis.
2. *Lingkungan organisasional*, yaitu merujuk pada suatu persepsi karyawan mengenai pengharapan organisasional.
3. *Tempat kedudukan kendali atau budaya nasional*, yaitu karakteristik kepribadian yang mengukur sejauh mana orang meyakini bahwa mereka bertanggung jawab untuk peristiwa-peristiwa dalam hidup mereka.

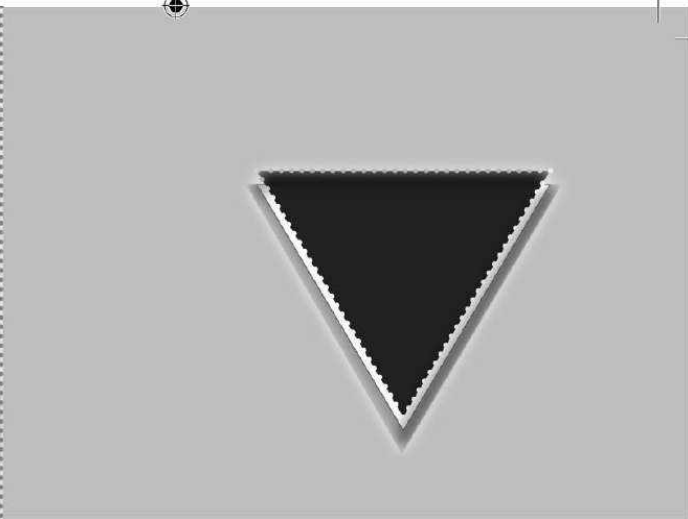
PENUTUP

Persepsi dan pengambilan keputusan saling berhubungan dan membentuk suatu perilaku organisasi. Persepsi adalah proses pemberian arti seorang individu terhadap lingkungannya. Apa yang ada dalam diri individu, pikiran, perasaan, pengalaman-pengalaman individu akan ikut aktif berpengaruh dalam proses persepsi. Sedangkan, pengambilan keputusan adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan

125 Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, hlm. 242-243.

atau tindakan. Pengambilan keputusan terjadi sebagai suatu reaksi terhadap suatu masalah.

Hubungan keduanya adalah agar pengambilan keputusan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, diperlukan penegasan persepsi yang timbul dari dalam diri dan pengimplementasiannya untuk mengambil keputusan yang menjadi alternatif pada sebuah permasalahan yang terjadi. Membuat persepsi yang benar terhadap suatu informasi akan memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan tersebut maka memperbesar kemungkinan tercapainya visi dan misi suatu organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Ibrahim. 2014. *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Amir, M. Taufik. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Amir, M. Taufiq. 2017. *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaan*. Jakarta: PT Tambara Raya.
- Arif, Mirrian Sofyan. 2014. "Organisasi dan Manajemen" dalam *Hubungan antara Administrasi, Organisasi, dan Manajemen*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Brown, James W., dkk. 1983. *AV Instruction, Techonology, Media and Method*. Edisi 16. New York: McGraw Hill Book Company.

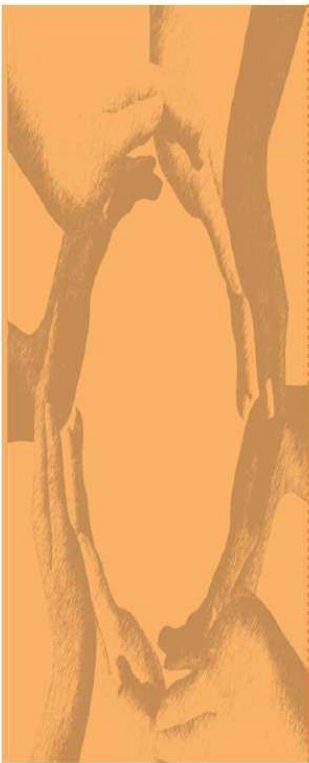
- Cangara, Hafied. 2007. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Cangara, Hafied. 2014. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Damin, Suwardan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Duha, Timotius. 2016. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Effendi, Onong Uchjana. 2001. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Effendy, Onong Uchjana. 2017. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Erickson, Rebecca J. dan Beverley Cuthbertson-Johnson. 1997. *Social Perspective on Emotions*. Volume 4. Greenwich, CT: JAI Press.
- Eriyanto. 2014. *Analisis Jaringan Komunikasi*. Edisi 1. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Eryanto, Henry dan Sri Rulestri. 2013. "Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Rumah Sakit TK IV Salak, Bogor," *Jurnal Ilmiah Econosains*. Vol. 11, No. 2.
- Fahmi, Irham. 2014. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2018. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Feriyanto, Andri dan Endang Shyta Triana. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Kebumen: Mediatera.
- Gaol, N. T. Lumban. 2016. "Teori Stress: Stimulus, Respons, dan Transaksional," *Buletin Psikolog*. Vol. 24, No. 1.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2014. *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.

- Kusumaputri, Erika S. 2015. *Komitmen pada Perubahan Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Liliweri, A. 2014. *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lutfie, Harrie dan Donni Juni Priansa. 2019. *Manajemen Bisnis Perbankan Kontemporer*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Miftah, Thoha. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Mintzberg, Henry. 1990. "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*. Maret-April.
- Moekijat. 1993. *Teori Komunikasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Moran, C. D. 2005. "The Role of Contextual Influences on Self Perception of Identity." *College Student Affairs Journal*. Vol. 25, Iss. 1.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Edisi 11. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasrullah, Rulli. 2012. *Komunikasi Antarbudaya*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Nur, Muhammad. 2016. *Organisasi dan Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Nurudin. 2016. *Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Nurudin. 2017. *Ilmu Komunikasi Ilmiah dan Populer*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Pangarso, Astadi. 2016. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Prasanti, Ditha, dkk. 2018. "Pelatihan Pengelolaan Konflik Organisasi Akibat Media Sosial bagi Karang Taruna di Desa Ciburual Bandung." *Jurnal Pengabdian pada Masyarakat*. Vol. 3, No. 1.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. P. dan Timothy A. Judge. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Romli, Khomsahrial. 2011. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT Grasindo.
- Romli, Khomsahrial. 2014. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT Grasindo.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sanjaya, Wina. 2012. *Media Komunikasi Pembelajaran*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Seputra, Yulius. E. A. 2014. *Manajemen dan Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudaryono. 2014. *Budaya & Perilaku Organisasi*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Sudiro, Achmad. 2018. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Thoha, M. 1983. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Triana, Cepi. 2015. *Konsep Dasar Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Triana, Cepi. 2015. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ulum, M. Chazienul. 2016. *Perilaku Organisasi: Menuju Orientasi Pemberdayaan*. Malang: UB Press.
- Vardiansyah, Dani. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi: Pendekatan Taksonomi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahjono, S. I. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wayne, Pace R. dan Don F. Faules. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wijayanti, Yani Tri, dkk. 2015. "Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam." *Jurnal Komunikasi Profetik*, Vol. 8, No. 1.
- Winardi, J. 2012. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.

- Winardi, J. 2012. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Winardi, J. 2015. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Yusuf, Syamsu. 2004. *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Zainal, V. Rivai, dkk. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.





TENTANG PENULIS



Nur Asni Gani, S.Sos., M.M., C.C.S., lahir di Jakarta pada 28 Mei 1974, adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta, dengan jabatan fungsional Asisten Ahli. Saat ini ia masih menuntut ilmu dalam Program Doktor Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen SDM di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya dan telah meraih gelar Magister Manajemen konsentrasi

Manajemen SDM di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta serta Sarjana Ilmu Komunikasi Jurusan Humas, di Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Sahid Jakarta. Selain itu, kompetensi BNSP dengan predikat Certified Culture Specialist diperolehnya melalui ESQ Leadership Center. Saat ini, ia diberi amanah sebagai Tenaga Ahli Wakil Rektor II (2020), dan System Development Specialist (2019) di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Pemilik Klinik 8 Medikatama ini berpengalaman sebagai praktisi, di

antaranya pernah bekerja di PT Bank Universal (1996–2001), Bank Permata Tbk. (2001–2003), Bank Dunia dalam Program Pengembangan Kecamatan (2003–2005), Plan International Indonesia (2005–2008), PT Bank BTPN (2008–2011), Bank BTPN Syariah (2011–2013), konsultan PT Kreatif Inti Utama Consula (2013–saat ini), serta pendiri PT Taksasila Edukasi Insani (berdiri pada 2019). Kontak surel: nurasnimaulianza@gmail.com.



Rony Edward Utama, S.E., M.M. terlahir dari orangtua yang berasal tanah Sumatra Barat di Jakarta, 4 Januari 1971, saat ini aktif sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta dengan jabatan fungsional Lektor. Saat ini, ia sedang melanjutkan pendidikan Doktor di Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta dan telah meraih gelar Magister konsentrasi Sumber daya Manusia dan Sarjana Ekonomi

jurusan Manajemen Perusahaan di Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Jakarta dan merupakan salah satu pendiri Taksasila Edukasi Insani yang bergerak, antara lain di bidang pelatihan, konsultan SDM, budaya organisasi, dan sistem informasi manajemen berbasis teknologi. Pengalamannya sebagai praktisi, antara lain empat tahun di Bank Ekonomi Raharja, empat belas tahun merintis karier di PT Djakarta Lloyd (Persero) dalam beberapa jabatan manajer pada direktorat usaha/bisnis dan manajer pemasaran cabang utama, lima tahun sebagai *business development manager* di perusahaan migas dan pelayaran swasta nasional, dan sebagai pemegang sertifikasi BNSP Pendamping Kewirausahaan serta pembicara tingkat daerah dan nasional. Kontak surel: ronyedward60@gmail.com. No. HP/ WA: 082112799771.



Jaharuddin, S.E., M.E., adalah dosen program studi Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta. Ia lahir di Pasir Pengarayan, Rokan Hulu, Riau pada tahun 1978, merupakan alumni Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan (IESP) Fakultas Ekonomi, Universitas Jambi dan Pasca Sarjana Islamic Economics and Finance (IEF), Universitas Trisakti. “Menulis itu sangat menyenangkan” merupakan mottonya dan telah mendukung profesi penulis sebagai dosen dan praktisi usaha. Beberapa publikasi yang telah diterbitkan: (1)

Kapita Selekta Pemikiran Ekonomi Islam (Pustakapedia, Mei 2018), (2) Pengantar Ekonomi Islam (Salemba Diniyah, 2019), (3) Manajemen Operasi (UM Jakarta Press, November 2019), (4) Meine Lebensreise in Deutsland: Perjalanan 989 Hari Penuh Cinta di Jerman (Hikam Pustaka, Maret 2020), (5) Manajemen Wakaf Produktif (Hikam Pustaka, (Maret, 2020), (6) Perilaku Organisasi (2020), dan delapan HKI lainnya. Akan menyusul beberapa buku lain yang saat ini sudah dalam proses penerbitan. Penulis dapat dikontak melalui surel: jaharuddin@gmail.com.



Dr. Andry Priharta, S.E., M.M., C.C.S., lahir di Jakarta pada 23 September 1974, adalah dosen tetap dengan jabatan fungsional Lektor Kepala di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta dan meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Persada Indonesia Y.A.I, serta Magister Manajemen dan Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta. Selain itu, kompetensi BNSP dengan

predikat Certified Culture Specialist diperolehnya melalui ESQ Leadership Center. Saat ini, diamanahi tanggung jawab sebagai Wakil Rektor II (2019–2021), sebelumnya sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (2012–2016 dan 2016–2019), Universitas Muhammadiyah Jakarta. Pengalaman sebagai praktisi di antaranya pernah bekerja di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. (2000–2009) serta pendiri PT Taksasila Edukasi Insani, dan beberapa pengalaman di institusi lainnya.

Individu yang berkumpul lebih dari dua orang dalam sebuah wadah yang sama, atau biasa disebut sebagai organisasi, memiliki peminatan dan tujuan yang sama. Tujuan yang sama ini dituliskan dalam visi dan misi organisasi. Visi dan misi mengarahkan individu di dalamnya untuk mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Organisasi dibangun dengan struktur dan desain yang berbeda sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut. Individu yang ada di dalam organisasi, bekerja secara individu dan kelompok menciptakan perilaku organisasi yang selalu menjalin komunikasi di dalamnya. Komunikasi organisasi yang melibatkan emosi dan motivasi berdasarkan kepribadian individu di dalam organisasi tersebut dapat berdampak pada pencapaian sasaran ataupun hambatan dalam organisasi itu.

Media dan jaringan yang dipilih oleh individu dalam organisasi tersebut dapat menciptakan efektivitas organisasi, perubahan, bahkan pengembangan organisasi. Dalam banyak organisasi, informasi yang didapat melalui media ini menjadi sebuah persepsi organisasi bahkan sebagai cara pengambilan keputusan dalam organisasi tersebut.

Silakan baca lengkap uraian perilaku individu dalam sebuah organisasi yang disampaikan lengkap dalam buku ini. Semoga bermanfaat.

Jakarta, 18 April 2020

ISBN: 978-602-6866-05-9

