



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

Perilaku Organisasi • Peluang dan Tantangan

	<b>Fakultas</b> Ekonomi & Bisnis	<b>Program Studi</b> Manajemen	<b>Pertemuan</b> <b>1</b>	<b>Kode MK</b> W311700012	<b>Disusun Oleh</b> Eri Marlapa, SE., MM.

### Abstract

• Pengertian perilaku organisasi •  
Peluang dan tantangan

### Kompetensi

Sub-CPMK 1. Mampu menjelaskan  
Perilaku Organisasi (CPMK 1) •  
Pengertian perilaku organisasi • Peluang  
dan tantangan

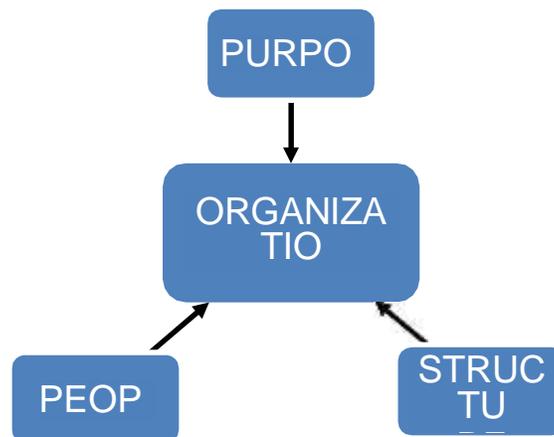
## Pendahuluan

Organisasi adalah satuan/unit sosial yang memiliki fungsi, terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling berkoordinasi untuk mencapai tujuan. Menurut Ernie dan Kurniawan (2010) organisasi Sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerjasama. Menurut Robbin dan Judge (2011) *“Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”*.

Berdasarkan pengertian tersebut maka organisasi setidaknya memiliki tiga komponen utama yaitu: orang, tujuan, dan struktur. Komponen tersebut tersaji dalam gambar berikut ini:

**Gambar 1**

### Komponen Organisasi



Sumber: Robbin (2011)

Pimpinan dalam organisasi umumnya dinamakan manager. Manager adalah seseorang yang menentukan tujuan dan mencapai tujuan tersebut melalui orang lain. Manager tidak akan mampu mencapai tujuan tersebut seorang diri. Manager akan mampu mencapai tujuan melalui koordinasi dengan bawahannya. Robbin dan Judge (2011) menyatakan:

*Managers (or administrators) is Individuals who achieve goals through other people.*

## Lingkup Manajer dalam Organisasi

Manager memegang peran kunci dalam organisasi. Manager harus memiliki keahlian dasar seperti :

- v Keahlian teknis (*Technical skills*)
- v Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (*Human Relation skills*)
- v Keahlian Konseptual (*Conceptual skills*)

Menurut Ernie dan Kurniawan (2010) keahlian tambahan yang harus dimiliki manager adalah:

- ) Keahlian dalam Mengelola Waktu (*Time Management Skills*)
- ) Keahlian dalam Manajemen Global (*Global Management Skills*)
- ) Keahlian dalam hal teknologi (*Technological Skills*)

Berdasarkan tugas dan wewenangnya aktivitas seorang manager setidaknya meliputi:

- Pengambilan Keputusan
- Mengalokasikan sumber daya
- Memberikan pengarahan pada bawahannya untuk mencapai tujuan

Aktivitas tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

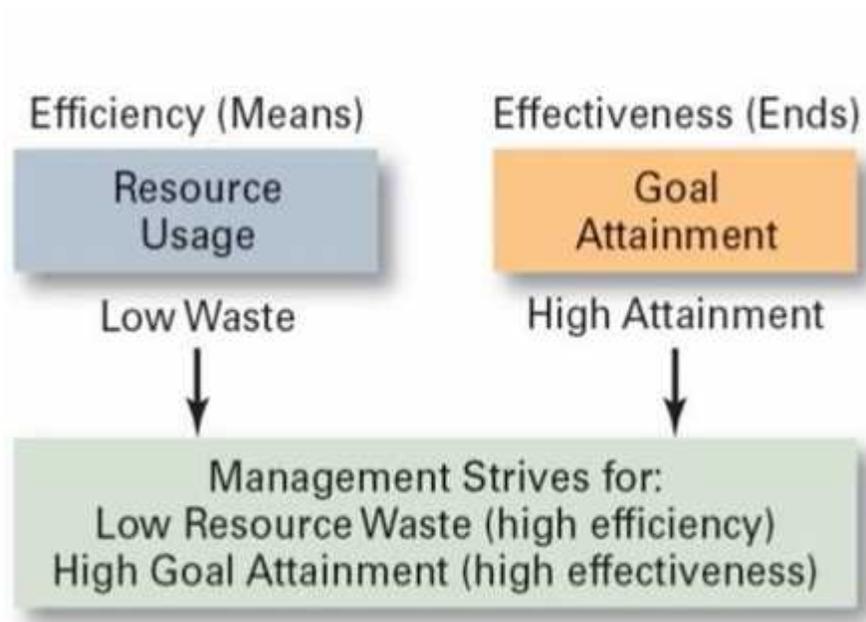
Pengertian Efektif dan Efisien (Drucker):

- ) Efektif : mengerjakan pekerjaan **yang** benar atau tepat
- ) Efisien : mengerjakan pekerjaan **dengan** benar atau tepat

Jika diilustrasikan dalam gambar maka prinsip efisien dan efektif dalam organisasi adalah sebagai berikut:

**Gambar 2**

**Efisien dan Efektif dalam Organisasi**



Sumber: Robbin (2011)

Jika kembali pada apa yang sudah anda pelajari dalam pengantar manajemen maka anda akan mengingat empat fungsi utama manajemen yaitu:

- v **Perencanaan (Planning):** proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

- v Pengorganisasian (Organizing): proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
- v Pengarahan dan pengimplementasian (Directing/Leading): proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.
- v Pengawasan dan Pengendalian (Controlling): proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

**Gambar 3 Kegiatan Fungsi Manajemen**



Sumber: Ernie dan Kurniawan (2010)

Melalui fungsi manajemen dan aktivitas manajemen, manajer melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan. Gambar berikut menjelaskan bagaimana peran manager dalam mengalokasikan sumber daya dan menjalankan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

**Gambar 4**

**Sumber Daya, Fungsi Manajemen, Tujuan Organisasi**



Sumber: Ernie dan Kurniawan (2010)

### **Pengertian Perilaku Organisasi**

Robbin dan Judge (2011) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi yang mempelajari dampak dari perilaku individu, kelompok, dan struktur terhadap organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

*Organizational behavior (OB) defined as a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness.*

**Gambar 5**

**Lingkup Analisis Perilaku Organisasi**



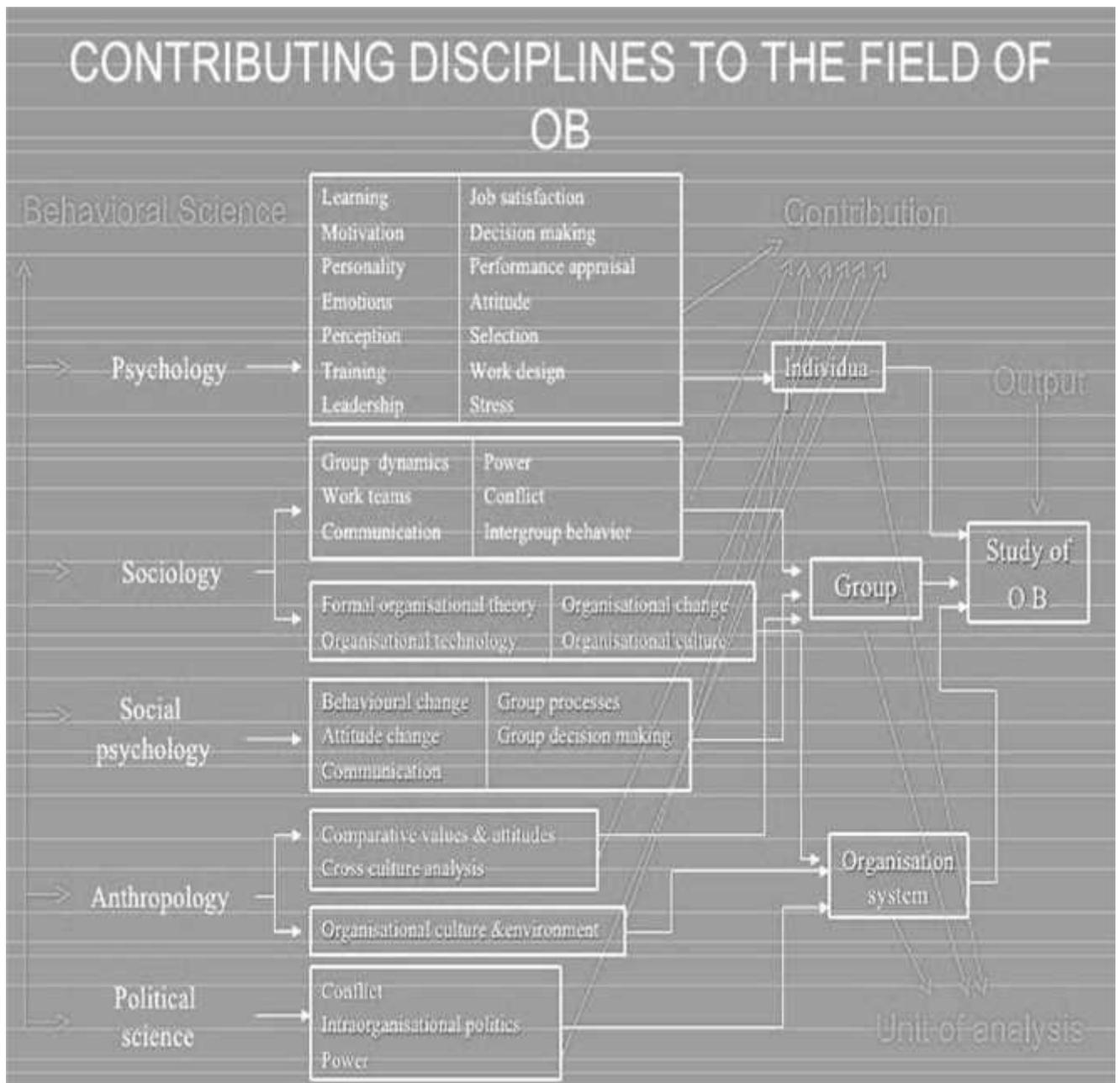
Sumber: Robbin dan Judge (2011)

Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi terbentuk dari perilaku individu-individu dalam organisasi tersebut, perilaku kelompok atau tim, dan perilaku institusi.

Studi perilaku organisasi merupakan hasil gabungan dari beberapa disiplin ilmu seperti yang terdapat pada gambar 6 berikut ini:

Gambar 6

Behavioral Contribution Unit of Analysis Output Organizational Behavior



Sumber: Robbin dan Judge (2011)

## Tantangan dan Peluang dari Perilaku Organisasi

- **Menghadapi globalisasi :**
  - Meningkatnya tantangan dan kesempatan penugasan atau bahkan bekerja di luar negeri
  - Bekerja dengan orang yang berbeda budaya
  - Peluang memindahkan aktivitas industri ke negara lain dengan tenaga kerja yang lebih murah.
- **Mengatasi keberagaman di tempat kerja**
  - Toleransi atas keberagaman (budaya, kebangsaan, agama, dll)
  - Perubahan struktur demografi: perubahan kependudukan, pergerakan kependudukan (dari desa ke kota/ pinggiran kota)
  - Mampu mengidentifikasi masalah keberagaman.
- **Meningkatkan kualitas dan produktivitas:**
  - Quality management (QM)
  - Process reengineering
- **Menghadapi isu/masalah tenaga kerja**
  - Perubahan peraturan tenaga kerja
  - Keterbatasan tenaga kerja dengan kompetensi tinggi
  - Masalah pensiun dini dan tenaga kerja yang sudah lewat dari masa produktif
- **Meningkatkan pelayanan pelanggan**
  - Meningkatkan kualitas pelayanan
  - Budaya peduli pada konsumen

Kualitas manajemen dikur berdasarkan (Robbin dan Judge, 2011):

1. Intense focus on the customer.
2. Concern for continuous improvement.
3. Improvement in the quality of everything the organization does.
4. Accurate measurement.
5. Empowerment of employees.

## **Peningkatan Kualitas dan Produktivitas**

### ➤ **Quality management (QM):**

Perbaikan secara terus menerus dari semua proses organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Peningkatan kualitas manajemen ini membutuhkan keterlibatan karyawan sebagai anggota organisasi untuk mau memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu organisasi tidak hanya fokus pada kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas, organisasi juga harus memperhatikan kepuasan karyawan.

### ➤ **Process reengineering**

Proses ini adalah proses pembentukan ulang organisasi. contoh rekonstruksi struktur organisasi, memperbaiki prosedur kerja, mempertimbangkan kembali bagaimana pekerjaan diselesaikan, dll.

Reengineering dilakukan untuk memperbaiki, meningkatkan kapabilitas organisasi. Proses ini dilakukan setelah melalui tinjauan ulang dan evaluasi mengenai kinerja sumber daya sumber daya yang dimiliki organisasi dan kinerja organisasi.

## **TUJUAN KAJIAN PERILAKU ORGANISASI**

- Meningkatkan keahlian individu
- Pemberdayaan karyawan/ anggota organisasi
- Sebagai stimulus untuk inovasi dan perubahan
- Memperluas jaringan organisasi
- Membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadinya dengan kehidupan kerja
- Meningkatkan perilaku positif sesuai dengan etika organisasi dan etika profesi.

## **Daftar Pustaka**

Ernie Tisnawati **Sule**, Kurniawan Saefullah. 2010, Pengantar Manajemen, Pustaka Media Group.

Robbins, P, Stephen. 2011. Organizational Behavior, Prentice Hall, Pearson.

Robbins, P, Stephen. Judge, A, Timothy. 2011. Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey







## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

Model-model perilaku organisasi

	<b>Fakultas</b> Ekonomi & Bisnis	<b>Program Studi</b> Manajemen	<b>Pertemuan</b> <b>2</b>	<b>Kode MK</b> W311700012	<b>Disusun Oleh</b> Eri Marlapa, SE., MM.
--	-------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	------------------------------	--

### Abstract

Model-model perilaku organisasi

### Kompetensi

Sub-CPMK 1. Mampu menjelaskan model perilaku organisasi (CPMK 1) • Model-model perilaku organisasi

## Model-model Perilaku Organisasi

Dalam model ini penghargaan atau pengakuan atau sesuatu yang diterima termasuk didalamnya semua kepuasan dengan kesenangan kesenangan adalah sesuatu yang diterima seseorang dari hubungan yang ditamnamkan olehnya dengan orang lain.

Adapun biaya atau pengorbanan adalah setiap faktor yang dipegunakan untuk menghalangi atau mencegah seseorang dari interaks dalam tata hubungan dengan orang lain. Termasuk dalam biaya adalah semua usaha-usaha fisik atau mental, kesusuhan, kekwatiran, konflik dan semua biaya ayang berupa uang.

Ada tiga variabel untuk menentukan daya tarik seseorang dalam hubungan kerja yakni:

### 1. Hasil (H)

Hasil adalah semua hadiah (Reward) dan biaya (Cost) yang dihubungkan dengan hubungan kerja.

### 2. Tingkat Perbandingan (TP).

Tingkat Perbandingan adalah ukuran baku yang digunakan seseorang untuk menilai kepuasannya dengan hubungan kerja. Hal ini merupakan posisi hadiah biaya yang minimum yang ia inginkan dari proses hubungan kerja.

### 3. Alternatif (A)

Alternatif dapat dirumuskan sebagai tingkat hasil yang paling rendah yang akan diterima seseorang dalam kaitannya dengan tersedianya model alternatif. Dengan kata lain alternatif adalah suatu hasil yang diharapkan akan diterima dari pilihan yang paling baik dalam proses hubungan kerja.

Model yang mempergunakan hasil tingkat perbandingan dan alternatif ini dapat dipergunakan untuk meramal daya tarik seseorang kepada oarang lain dan kemerdekaannya didalam menjalin hubungan kerja.

Hasil dari tingkat perbandingan menunjukkan kepuasan seseorang didalam hubungan kerja jika hasil melebihi tingkat perbandingan maka seseorang

Selanjutnya menurut model ketergantungan ini kemudian tidak perlu dihubungkan dengan daya tarik dalam keadaan tertentu, seseorang dapat tergantung akan suatu hubungan kerja yang tidak memuaskan dirinya.

Model yang dianut seseorang menejer biasanya diawali dengan asumsi tertentu tentang orang-orang dan menimbulkan penafsiran tertentu tentang berbagai peristiwa. Oleh karena itu teori yang mendasari adalah pedoman yang tidak disadari tetapi berpengaruh dari perilaku manajerial. Para menejer cenderung bertindak seperti yang dipikirkan.

Perbedaan tersebut timbul akibat adanya model-model dari perilaku organisasi yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, yang mendominasi pemikiran manajemen dalam setiap organisasi. Pada dasarnya ada 4 macam model-model perilaku organisasi, yaitu otokratik, kastodial, suportif, dan kolegial.

### 1. Model Otokratik

Konsep dari model otokratik ini secara keseluruhan bersifat otoriter yang bergantung kepada kekuasaan. Sehingga mereka yang memegang tampuk komando harus memiliki kekuasaan yang digunakan untuk memerintah bawahan atau karyawannya untuk melakukan sesuatu. Dan apabila bawahan atau karyawannya tidak mematuhi perintahnya maka akan mendapatkan hukuman. Orientasi manajemen dalam model autokratis ini adalah wewenang formal yang resmi. Sehingga manajemen yang mengerjakan pemikiran/konsep-konsep sementara karyawan hanya tinggal mematuhi perintah saja. Kemudian orientasi pegawai adalah berdasarkan kepatuhan kepada atasan. Selaku pemegang tampuk komando yang mengangkat, memberhentikan, dan memerintah para karyawannya. Sehingga akibat psikologisnya, para karyawan menjadi ketergantungan kepada

sendiri untuk berprestasi yang disebabkan karena menyukai pemimpinnya yang mereka anggap berbakat atau pun faktor lainnya. Kelemahan yang utama dari model ini adalah besarnya kerugian terhadap sumber daya manusia. Model ini dapat dijadikan sebagai salah satu pendekatan untuk membimbing manajerial jika tidak ada alternatif yang lebih baik atau dapat juga digunakan pada saat perusahaan sedang dalam krisis.

## 2. Model Kastodial

Pada dasarnya model kastodial ini adalah merupakan jawaban dari kelemahan yang dimiliki oleh model autokratis, dalam hal kebebasan bagi para karyawan yang terkekang aspirasi, keinginan atau pun kreatifitas mereka. Karena apapun yang terjadi, para karyawan tersebut tidak akan berani secara langsung untuk mengungkapkannya kepada pimpinan mereka secara langsung. Kecuali apabila mereka hendak berhenti bekerja ataupun sudah hilang kesabarannya. Maka untuk menjawab semua ini, diterapkanlah model kastodial yang intinya adalah untuk memberikan kesejahteraan dan rasa aman bagi para karyawannya. Program kesejahteraan bagi perusahaan telah diprakarsai oleh sejumlah perusahaan semenjak tahun 1980an dan 1900an. Kemudian hingga tahun 1930an program-program kesejahteraan tersebut berkembang menjadi berbagai jenis program tunjangan tambahan untuk menjamin kehidupan para pegawai.

Penerapan dari model kastodial ini adalah tergantung pada sumber daya ekonomi yaitu uang. Karena uang tersebut sangat dibutuhkan untuk menyediakan dana untuk pensiun dan membayar tunjangan-tunjangan lainnya. Model ini mengakibatkan karyawannya tergantung terhadap organisasinya bukan terhadap pemimpinnya seperti pada model autokratik. Hal ini tentunya lebih baik tergantung pada organisasi yang jelas-jelas dapat memberikan rasa aman dan kesejahteraan dibandingkan dengan ketergantungan pada pimpinan yang hanya terbatas untuk

berproduksi sesuai dengan kemampuan mereka. Mereka juga tidak termotivasi untuk berkembang mencapai kemampuan yang lebih lebih besar yang dapat mereka lakukan. Karena mereka beranggapan tanpa berproduksi dengan maksimal pun mereka akan tetap mendapatkan kesejahteraan dan rasa aman. Inilah yang menjadi kelemahan dari model kastodial ini. Maka secara keseluruhan penekanan pada model kastodial adalah pada imbalan material, rasa aman dan ketergantungan pada organisasi.

### 3. Model Suportif

Penekanan pada model suportif ini adalah pada kepemimpinan serta cara persuasif bagi pemimpin untuk membantu para karyawannya dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan mereka. *“kepemimpinan dan proses organisasi lainnya haruslah menjamin kemungkinan maksimum bahwa dalam semua interaksi dan seluruh hubungan dengan organisasi setiap anggota, dalam kaitanya dengan latar belakang, nilai dan harapannya, akan memandang pengalaman sebagai hal yang suportif dan sebagai hal yang menimbulkan dan mempertahankan rasa berharga dan penting, (Rensis Likert dalam Miftah Thoha. 2005)”*. Pemimpin disini beramsumsi bahwa para karyawan pada hakekatnya tidak pasif dan tidak menentang kemauan organisasi, tetapi mereka bisa berbuat begitu karena tidak adanya suasana suportif di tempat kerja. Sebetulnya mereka bertanggung jawab dan mengembangkan kemampuan untuk membantu kalau manajemen mau memberi mereka kesempatan. Oleh karena itu, orientasi manajerial di sini adalah memberikan bantuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan bukan sekedar memberikan bantuan upah/bonus. Karena manajemen itu membantu karyawan dalam pekerjaan, dampak psikologisnya adalah timbul perasaan keikutsertaan dan keterlibatan tugas dalam organisasi. Mereka jauh lebih termotivasi dibandingkan dengan para pegawai dalam model sebelumnya karena kebutuhan akan status dan

diterapkan dalam Negara-negara yang kurang berkembang karena kebutuhan pegawai di Negara itu dan kondisi sosial yang berbeda.

#### 4. Model Kolegial

Model kolegial adalah merupakan perluasan dari model Penekanan pada model ini adalah upaya manajer untuk menimbulkan (partnership) dengan para pegawai. Mereka merasa para manajer menyumbang, sehingga mudah menerima dan menghormati perannya dalam organisasi. Model ini sangat berguna dalam laboratorium penelitian lingkungan kerja yang serupa dan secara berangsur-angsur juga berma situasi kerja lainnya. Orientasi manajemen adalah kerja tim. Pimpinan pendamping yang membentuk tim yang lebih baik. Tanggapan pegawai situasi ini adalah tanggung jawab. Dampak psikologis dari pendekatan bagi para pegawai adalah disiplin diri karena merasa bertanggung jawab pegawai menertibkan diri mereka sendiri untuk berprestasi dalam tim lingkungan seperti ini para pegawai biasanya merasakan adanya per kontribusi yang berharga, dan perwujudan diri dalam kadar tertentu, kadarnya mungkin sedang-sedang saja dalam situasi tertentu. Perwujudan menimbulkan antusiasme secukupnya untuk berprestasi.

Perbedaan antara model-model perilaku organisasi

Unsur	Otokratik	Kastodial	Suportif	Kolegial	TEC
Dasar model	Kekuasaan/kekuatan	Sumber-sumber ekonomi	Kepemimpinan	Kemitraan	Pembuatan secara korporasi
Orientasi manajerial	Kewenangan	Uang	Bantuan	Kerja tim	Memperhatikan manusia sebagai individu
Orientasi karyawan	Kepatuhan	Keamanan dan keuntungan	Prestasi kerja	Perilaku yang bertanggung jawab	
Hasil psikologis pada karyawan	Ketergantungan pada atasan	Ketergantungan pada organisasi	Partisipasi	Disiplin diri	Pertanggung Jawaban pribadi

Beberapa kesimpulan dapat ditarik dari model perilaku organisasi diatas adalah:

- a. Penggunaan model-model tersebut tantangan utama bagi para menejer adalah mengidentifikasi model yang sesungguhnya digunakan dan kemudian menilai keefektifannya pada saat itu sebagian pengamat mengemukakan bahwa pengkajian sendiri ini merupakan tugas yang sukar bagi para menejer yang lebih menyukai model tertentu tetapi menerapkan yang lain. Akibatnya seseorang menejer memiliki dua tugas pokok, tugas mendapatkan seperangkat baru pada saat model berkembang dan tugas mempelajari dan menerapkan keterampilan berperilaku yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut
- b. Keempat model yang dibahas dalam bab ini sangat berkaitan dengan kebutuhan manusia. Berbagai model baru telah dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda yang menjadi penting pada saat tertentu. Sejumlah orang telah berasumsi bahwa penekanan pada satu model perilaku organisasi dengan sendirinya berarti penilaian terhadap model lainnya, tetapi perbandingan yang dilakukan menunjukkan bahwa setiap model dibangun diatas hal-hal yang dicapai oleh model lainnya.
- c. Kecendrungan kearah model yang lebih demokratis akan terus berlanjut meskipun terjadi kemajuan yang cepat dalam komputer dan system informasi manajemen, para manejer teras dalam organisasi raksasa dan rumit tidak mungkin bertindak autokratis dalam artian tradisional untuk dapat efektif.
- d. Meskipun satu model mungkin paling digunakan pada saat tertentu, model yang lain yang masih tetap dapat digunakan. Pengetahuan dan keterampilan para manejer berbeda-beda. Harapan peranan pegawai tidak serupa yang bergantung pada sejarah budaya. Setiap organisasi memiliki kebijakan dan cara hidup masing-masing. Barangkali yang lebih penting kondisi tugas berbeda-beda.

Konklusi model-model dalam perilaku organisasi:

- a. Model-model dalam perilaku organisasi dalam prakteknya adalah sesuatu yang bisa berubah secara evolusioner.
- b. Sesuatu yang didasarkan pada penambahan nilai.
- c. Sesuatu yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan karyawan.
- d. Sesuatu yang dapat mengikuti kecendrungan menuju model-model yang lebih baru.
- e. Sesuatu di mana salah satu model dapat diaplikasikan dengan sukses pada situasi tertentu.

#### 4. Model Cangkakan Teori Z

Teori Z dikemukakan oleh William Ouchi. Teori ini adalah model suportif yang menggabungkan unsur-unsur praktek Jepang yang berhasil dengan budaya Amerika. Beberapa gambaran khusus mengenai teori Z ini adalah sebagai berikut:

- a. mempekerjakan karyawan untuk jangka panjang.
- b. Karier yang nonspesialisasi.
- c. Pertanggungjawaban individu.
- d. Memperhatikan manusia secara total.
- e. Sistem kontrol yang kurang formal.
- f. Pembuatan keputusan secara konsensus.
- g. Promosi yang lebih lambat.

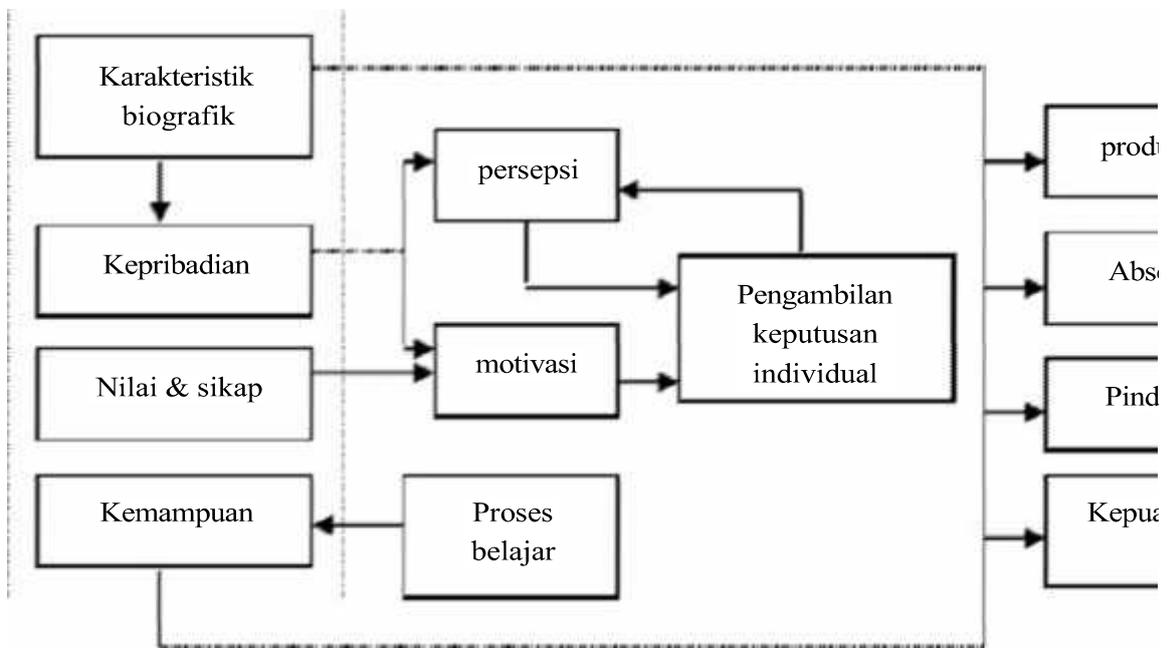
Inti gagasan teori ini adalah pembentukan tim industri dan lingkungan kerja yang stabil dan padu yang dapat memenuhi kebutuhan pegawai akan afiliasi, kemandirian, dan pengendalian. Langkah pertama dalam arah ini adalah menciptakan dan mengumumkan pernyataan humanistik tentang filsafat karyawan. Kemudian, teori Z sangat berfokus pada filsafat kemanusiaan, kepercayaan, dan pengambilan keputusan consensus tetapi masih dalam tahap percobaan.

#### 5. Pengembangan Model-Model Perilaku Organisasi

a. Variabel Tergantung

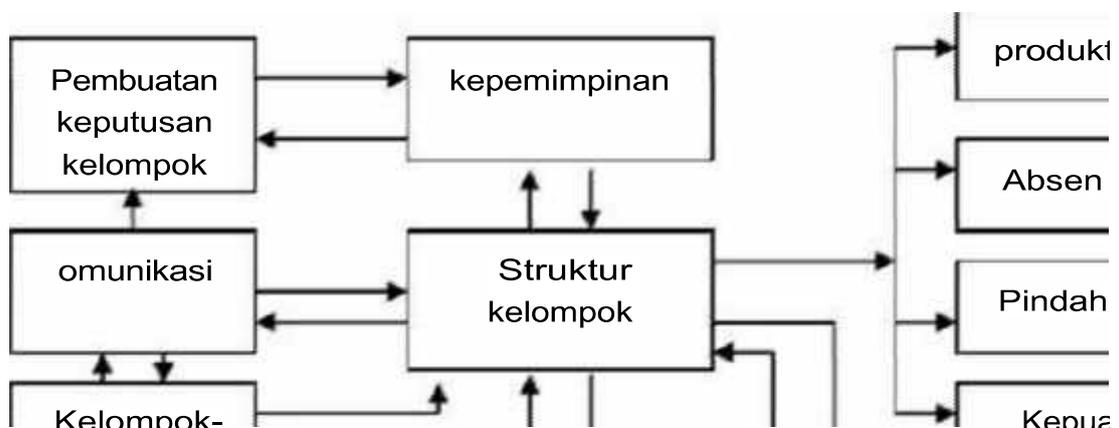
sebuah respon yang dipengaruhi oleh variabel bebas, diantaranya adalah produktivitas, absent kerja, pindah kerja, kepuasan kerja. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

□ Variabel- variabel pada Tingkat Individual



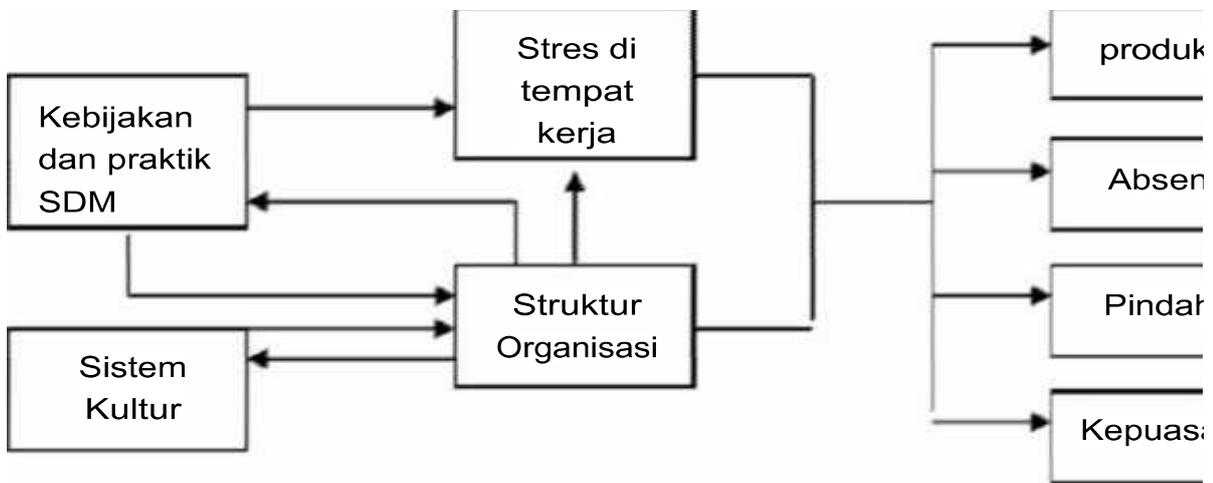
b. Variabel bebas

Sebuah variabel yang dianggap sebagai penyebab timbulnya perubahan variabel tergantung yaitu variabel-variabel pada tingkat individual dan variabel-variabel pada tingkat kelompok. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



c. Variabel antara

Sebuah variabel yang mengurangi atau mempengaruhi efek dari variabel independen terhadap variabel tergantung yaitu variabel-variabel pada tingkat organisasi. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



## 6. Berbagai Kemungkinan Model Dalam Perilaku Organisasi

Ada berbagai kemungkinan yang terdapat pada model-model di dalam perilaku organisasi, yang tergantung pada variabel-variabel yang diidentifikasi, variabel-variabel perantara yang diisolasi atau yang kesemuanya bisa mempengaruhi variabel-variabel tergantung seperti absen kerja, pindah kerja, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perlu juga teknik untuk mengubah sikap karyawan, memperbaiki proses komunikasi, memodifikasi struktur organisasi. Akhirnya, penting juga untuk memahami hubungan-hubungan antara tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan tingkat organisasi. Demikian juga, komunikasi adalah bagaimana orang-orang meneruskan atau menyampaikan informasi, jadi ada hubungan antara perilaku individu dengan perilaku kelompok.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Tahir. 2014. *Perilaku Organisasi (Buku Ajar)*. Deepublish. Yogyakarta: Grafindo Persada.
- Makmuri Mukhlas. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gama University Press.
- Miftah Thoha. 2005. *Perilaku Organisasi, Konsep, Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persad
- Malayu.S.P Hasibuan, 2006, *Perilaku Organisasi*,PT, Bumi Aksara, Jakarta
- Makmuri Mukhlas. 2005. *Perilaku Organisasi*. Gama University Press. Yogyakarta
- Miftah Thoha. 2009. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta. Rajawali Pres.
- Rivai Veithzal. 2004. *Kemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja
- Robbins, Stephen. 2005. *Teori Organisasi* : Jakarta ; Arcan
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi Konsep, Dasar dan Aplikasinya*. PT. Indeks
- Wibowo, SE.,M.Phil. , 2007. *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

Perilaku individu • Sikap • Kepuasan kerja

	<b>Fakultas</b>	<b>Program Studi</b>	<b>Pertemuan</b>	<b>Kode MK</b>	<b>Disusun Oleh</b>
	Ekonomi & Bisnis	Manajemen	<b>3</b>	W311700012	Eri Marlapa, SE., MM.

### **Abstract**

Perilaku individu • Sikap • Kepuasan kerja

### **Kompetensi**

Sub-CPMK 2. Mampu menjelaskan perilaku individu (CPMK 2) • Sikap • Kepuasan kerja

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam manajemen, fungsi organisasi terutama dalam hal pengawasan, organisasi perlu memantau para pekerjanya terhadap sikap, dan hubungannya dengan perilaku. Adakah kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dengan pengaruh pekerjaan di tempat kerja. Dalam organisasi, sikap amatlah penting karena komponen perilakunya. Pada umumnya, penelitian menyimpulkan bahwa individu mencari konsistensi diantara sikap mereka serta antara sikap dan perilaku mereka.

Seseorang bisa memiliki ribuan sikap, sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lapangan kerja mereka, ada tiga sikap yaitu, kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan, dan komitmen organisasional. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Keterlibatan pekerjaan, mengukur tingkat sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri. Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan.

Tingkat keterlibatan pekerjaan dan pemberian wewenang yang tinggi benar-benar berhubungan dengan kewargaan organisasional dan kinerja pekerjaan. Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan penyajian yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan. Berbagai studi independen, yang diadakan diantara para pekerja AS selama 30

tahun terakhir, pada umumnya menunjukkan bahwa mayoritas pekerja merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Meskipun jarak persentasinya lebar, tetapi lebih banyak individu melaporkan bahwa mereka merasa puas dibandingkan tidak puas. Apakah yang menyebabkan kepuasan kerja? Dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan, dan rekan kerja), menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan. Dengan perkataan lain, sebagian besar individu lebih menyukai kerja yang menantang dan membangkitkan semangat daripada kerja yang dapat diramalkan dan rutin.

## B. Rumusan Masalah

1. Apa saja komponen utama dari sikap?
2. Seberapa konsistennah sikap itu?
3. Apa perilaku selalu mengikuti sikap?
4. Apa sikap kerja yang utama?
5. Bagaimana Sikap karyawan dapat diikuti?
6. Apa Arti penting dari sikap terhadap keberagaman di tempat kerja?
7. Seberapa puas individu dengan pekerjaan mereka?
8. Apakah yang menyebabkan kepuasan kerja?
9. Pengaruh dari karyawan yang tidak puas dan puas di tempat kerja?

# PEMBAHASAN

## A. SIKAP

### 1. Pengertian Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Untuk benar-benar memahami sikap, kita harus mempertimbangkan karakteristik fundamental mereka.

Sikap memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Sikap tidak dibawa sejak lahir

Berarti manusia dilahirkan tidak membawa sikap tertentu pada suatu objek. Oleh karenanya maka sikap terbentuk selama perkembangan individu yang bersangkutan. Karena terbentuk selama perkembangan maka sikap dapat berubah, dapat dibentuk dan dipelajari. Namun kecenderungannya sikap bersifat tetap.

- b. Sikap selalu berhubungan dengan objek  
Sikap terbentuk karena hubungan dengan objek-objek tertentu, melalui persepsi terhadap objek tersebut.
- c. Sikap dapat tertuju pada satu objek dan sekumpulan objek  
Bila seseorang memiliki sikap negatif pada satu orang maka ia akan menunjukkan sikap yang negatif pada kelompok orang tersebut.
- d. Sikap itu dapat berlangsung lama atau sebentar  
Jika sikap sudah menjadi nilai dalam kehidupan seseorang maka akan berlangsung lama bertahan, tetapi jika sikap belum mendalam dalam diri seseorang maka sikap relatif dapat berubah.
- e. Sikap mengandung perasaan atau motivasi  
Sikap terhadap sesuatu akan diikuti oleh perasaan tertentu baik positif maupun negatif. Sikap juga mengandung motivasi atau daya dorong untuk berperilaku.

## 2. Apa saja komponen utama dari sikap?

Ada tiga komponen utama dari sikap yang lebih dikenal dengan komponen ABC, yaitu:

- a. Komponen Affection (Afektif), segmen emosional atau perasaan suka atau tidak suka terhadap obyek sikap.
- b. Komponen Behaviour (Perilaku), yang menyatakan niat untuk atau berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.
- c. Komponen Cognitive (Kesadaran), segmen opini dimana komponen ini menyatakan keyakinan dari sikap.

Contohnya dalam sebuah perusahaan terdapat seorang pemimpin yang otoriter atau “keras”. Maka para bawahannya akan memiliki sikap yang berbeda-beda.

Ada yang bersikap positif, ada juga yang bersikap negatif. Mereka yang bersikap positif biasanya loyal terhadap pemimpin tersebut.

Karena mereka menyukai pemimpin tersebut, dan sadar dan yakin bahwa hal tersebut digunakan untuk mendidik mereka. Sehingga mereka berperilaku patuh dan taat terhadap pemimpinnya. Sedangkan mereka yang bersikap negative akan berperilaku cenderung melawan dan berontak terhadap pemimpinnya.

3. Seberapa konsistennkah sikap itu?

Sikap bukanlah sesuatu yang menetap, tapi sikap dapat juga berubah karena satu dan lain hal. Perubahan sikap ini mampu menjadikan orang yang tadinya bersikap negatif terhadap obyek sikap, menjadi lebih positif. Atau sebaliknya orang yang tadinya bersikap positif menjadi negatif terhadap obyek sikap.

Pada akhir tahun 1950-an, Leon Fessinger mengemukakan teori ketidaksesuaian kognitif (cognitive dissonance theory), yang menjelaskan hubungan antara sikap dan perilaku.

Pada umumnya, penelitian menyimpulkan bahwa individu mencari konsistensi di antara sikap mereka serta antara sikap dan perilaku mereka. Ini berarti bahwa individu berusaha untuk menetapkan sikap yang berbeda serta meluruskan sikap dan perilaku mereka sehingga mereka terlihat rasional.

Ketika terdapat ketidakkonsistenan, timbullah dorongan untuk mengembalikan individu tersebut ke keadaan seimbang, dimana sikap dan perilaku kembali konsisten. Ini bisa dilakukan dengan cara mengubah sikap maupun perilaku, atau dengan mengembangkan rasionalisasi untuk ketidaksesuaian.

Contohnya Anda memberi tahu anak-anak Anda untuk membersihkan gigi mereka setiap hari, namun Anda tidak melakukannya. Apabila elemen yang menghasilkan ketidaksesuaian relative tidak penting, tekanan untuk memperbaiki ketidakseimbangan akan rendah.

4. Apa perilaku selalu mengikuti sikap?

Terdapat hubungan sebab dan akibat antara sikap (attitude) dan perilaku (behavior) yaitu sikap yang diambil individu menentukan apa yang akan mereka lakukan. Logika juga menunjukkan suatu hubungan. Bukanlah sangat logis jika orang menonton acara televisi yang mereka sukai atau para karyawan mencoba menghindarkan diri dari penugasan yang tidak mereka sukai?

Telah ditegaskan bahwa sikap mempengaruhi perilaku dimana sikap mempunyai hubungan sebab akibat dengan perilaku, yaitu sikap yang dimiliki individu menentukan apa yang mereka lakukan.

Namun penelitian baru-baru ini menunjukkan bahwa sikap memprediksi perilaku masa depan secara signifikan dan memperkuat keyakinan semula dari Festinger bahwa hubungan tersebut bisa ditingkatkan variabel-variabel pengaitnya.

a. Variabel-variabel pengait

Variabel pengait hubungan sikap-perilaku yang paling kuat adalah :

1. Pentingnya sikap
2. Kekhususannya
3. Aksesibilitasnya
4. Apakah ada tekanan-tekanan sosial
5. Apakah seseorang mempunyai pengalaman langsung dengan sikap tersebut.

b. Teori persepsi diri

Teori persepsi diri merupakan sikap yang digunakan setelah melakukan sesuatu untuk memahami tindakan yang telah terjadi. Ketika individu ditanyai tentang sikap mereka dan tidak mempunyai pendirian atau perasaan yang kuat, maka teori persepsi diri menyatakan bahwa mereka cenderung membuat jawaban yang masuk akal.

5. Apa sikap kerja yang utama?

Sikap kerja berisi evaluasi positif atau negative yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek aspek lingkungan kerja mereka. Penelitian dalam perilaku organisasi berhubungan dengan tiga sikap :

- a. Kepuasan kerja (jobs satisfaction) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.
- b. Keterlibatan pekerjaan (job involvement) adalah mengukur sampai dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang di capai sebagai bentuk penghargaan diri. Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan.

- c. Komitmen organisasional (organizational commitment) merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Ada tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasional yaitu:

- a. komitmen afektif, adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
  - b. komitmen berkelanjutan, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan membandingkan organisasi tersebut.
  - c. dan komitmen normative, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
6. Bagaimana Sikap karyawan dapat diukur?

Pengetahuan tentang sikap karyawan bisa bermanfaat bagi manajer dalam usaha untuk memprediksi perilaku karyawan. Dan pertanyaan yang muncul adalah bagaimana mendapatkan informasi tentang sikap karyawan?

Untuk mengukur sikap karyawan, metode yang paling sering di gunakan adalah Survey Sikap ( Attitude Surveys). Survey sikap adalah upaya mendapatkan respons dari karyawan melalui kuosioner mengenai perasaan mereka terhadap pekerjaan, tim kerja, penyelia, dan organisasi.

Penggunaan survey sikap secara teratur memberi manajemen umpan balik yang berharga mengenai bagaimana karyawan menerima kondisi kerja mereka. Kebijakan dan praktik yang dianggap objektif dan adil oleh manajemen mungkin dianggap tidak adil oleh karyawan-karyawan tertentu.

7. Apa arti penting dari sikap terhadap keberagaman di tempat kerja ?

Sikap karyawan yang berubah untuk mencerminkan perspektif yang berubah mengenai ras, gender, dan persoalan perbedaan lainnya, semakin menngkhawatirkan para manajer. Karena hal tersebut bisa menjadi hal penghambat dalam organisasi.

Oleh karena itu, perlu dikembangkan sebuah program keberagaman, yang meliputi fase evaluasi diri. Individu didesak untuk memeriksa diri sendiri serta menghadapi stereotip etnis dan cultural yang mungkin mereka miliki.

Dapat juga ditambahkan aktivitas yang mengatur individu untuk melakukan pekerjaan sukarela di pusat-pusat layanan social atau masyarakat. Untuk bertemu langsung dengan

dengan individu atau kelompok dari latar belakang yang berbeda, agar mereka merasakan seperti apakah menjadi berbeda.

Seseorang bisa memiliki ribuan sikap, tetapi perilaku organisasi memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja (tingkat sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya), dan komitmen organisasi (sebuah indikator loyalitas kepada dan keberpihakan terhadap organisasi). Tidak dapat dipungkiri kepuasan kerja mendapat perhatian yang cukup besar.

## **B. KEPUASAN KERJA**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka.

Selain itu Gibson (2000:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Lalu,

Bagaimana kita dapat mengukur kepuasaan kerja? Seberapa puaskah karyawan dengan pekerjaan mereka? Apa yang menyebabkan karyawan memiliki tingkat kepuasaan kerja yang tinggi? Bagaimana karyawan yang tidak puas dan tidak puas mempegaruhi sebuah organisasi?

### **2. Mengukur kepuasaan kerja ?**

Mengukur kepuasaan kerja dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu penilaian tunggal secara umum dan nilai penyajian akhir yang terdiri atas sejumlah aspek pekerjaan.

#### **a. Objective Survey**

-Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

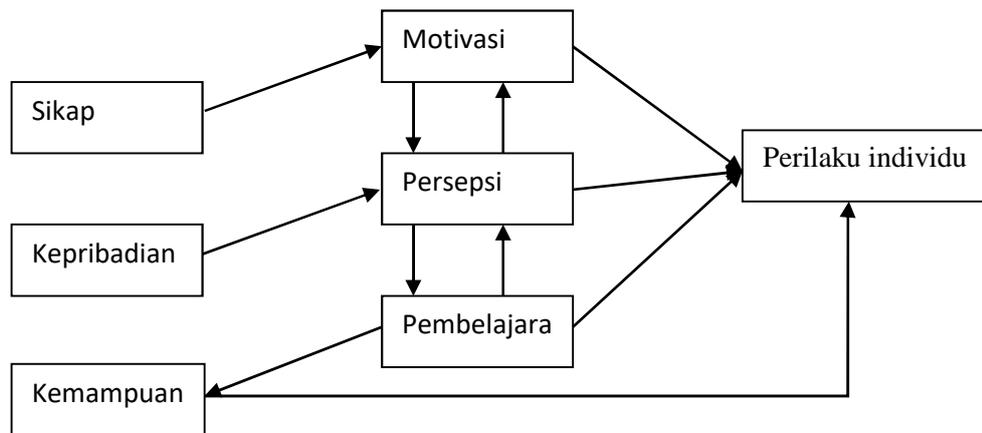
- Job Description Index (JDI).
- Needs Satisfaction Questionnaire (NSQ).

b. Descriptive Survey

Survey ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden, guna mendapatkan respon dari karyawan dengan kata-kata sendiri. Pendekatan yang tidak terstruktur ini bertujuan untuk menggali perasaan dan gagasan karyawan. Survey dilaksanakan dengan wawancara bersifat pribadi untuk mengumpulkan data yang lebih deskripsi dari pada objektif.

Sementara pendekatan lain, yaitu penyajian akhir aspek pekerjaan, mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan tentang setiap pekerjaan. Elemen-elemen tersebut adalah sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja.

Diagram : Variabel kunci yang Mempengaruhi Perilaku Individu



3. Seberapa puaskah individu dengan pekerjaan mereka?

Berbagai studi independen yang diadakan diantara para pekerja AS selama 30 tahun terakhir, pada umumnya menunjukkan bahwa mayoritas pekerja merasa puas dengan pekerjaannya.

Rata-rata individu merasa puas dengan pekerjaan mereka, dengan kerja itu sendiri, dengan pengawas dan rekan kerja mereka. Namun mereka cenderung tidak begitu puas dengan bayaran dan peluang promosi yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Robbins lima dimensi Kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri.
2. Upah dan promosi
3. Kondisi kerja
4. Rekan kerja, penyelia, dan atasan
5. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian

4. Apakah yang menyebabkan kepuasan kerja?

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak hal seperti kerja itu sendiri, bayaran, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Namun kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan. Kepribadian juga memainkan sebuah peran. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang mempunyai kepribadian negatif, biasanya kurang puas dengan pekerjaan mereka.

Faktor – faktor yang berfungsi mendorong kepuasan kerja adalah :

a. Kerja yang secara mental menantang

Faktor ini memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja

b. Ganjaran yang pantas

Faktor ini selalu diinginkan oleh karyawan dalam sistem upah dan kebijakan promosi yang dinilai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka

c. Kondisi kerja yang mendukung

Faktor ini sangat mendukung bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya karena dengan lingkungan yang nyaman dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan

d. Rekan sekerja yang mendukung

Faktor ini sangat mendukung dalam menghasilkan kerja yang memuaskan karena dengan adanya interaksi sosial didalam suatu pekerjaan maka dapat mendukung kepuasan kerja dari karyawan

e. Jangan lupakan kesesuaian antara kepribadian – pekerjaan

Karyawan yang memiliki kepribadian yang sama dengan pekerjaan yang dipilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, jadi kemungkinan berhasilnya pekerjaan tersebut sangat besar

f. Ada dalam Gen

Faktor ini penting karena Gen dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dari seorang karyawan. Disposisi seorang terhadap hidup baik positif maupun negatif ditentukan oleh bentukan genetiknya.

5. Bagaimana karyawan yang tidak puas dan tidak puas memengaruhi sebuah organisasi?

Ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan, yaitu:

a. Keluar (exit)

Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri

b. Aspirasi (voice)

Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.

c. Kesetiaan (loyalty)

Secara pasif tapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

d. Pengabdian (neglect)

Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha dan meningkatkan angka kesalahan.

## DAFTAR PUSTAKA

Robbins Stephen. P – Judge Timothy A. , “Perilaku Organisasi” Organizational Behavior, Buku I, Edisi 12, Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2008.

Robbins Stephen. P – Judge Timothy A. , “Perilaku Organisasi” Organizational Behavior, Buku I, Edisi 5, Penerbit Erlangga, Jakarta 2002.

\_\_\_\_\_, “Perilaku Organisasi” Organizational Behavior, Edisi 16, Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2015.

<http://lukmancoroners.blogspot.co.id/2010/05/sikap-dan-kepuasan-kerja.html>, diakses tanggal 12 maret 2016

<http://priscaholi-perilakuorganisasi.blogspot.co.id/2014/03/nilai-sikap-dan-kepuasan-kerja.html>, diakses tanggal 12 maret 2016



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

- Pengertian, sumber, tipe emosi • Emotional labor
- Affective events theory • Kecerdasan emosional

	<b>Fakultas</b> Ekonomi & Bisnis	<b>Program Studi</b> Manajemen	<b>Pertemuan</b> <b>4</b>	<b>Kode MK</b> W311700012	<b>Disusun Oleh</b> Eri Marlapa, SE., MM.
--	-------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	------------------------------	--

### Abstract

• Pengertian, sumber, tipe emosi • Emotional labor • Affective events theory • Kecerdasan emosional

### Kompetensi

Sub-CPMK 2. Mampu menjelaskan emosi individu. (CPMK 2) • Pengertian, sumber, tipe emosi • Emotional labor • Affective events theory • Kecerdasan emosional

## **EMOSI DALAM PERILAKU ORGANISASI**

Dalam teori manajemen, pekerja mengejar tujuan organisasi dengan cara logis dan rasional. Sementara itu, perilaku emosional jarang di nyatakan dalam persamaan. Dalam kehidupan organisasi sehari – hari menunjukkan kepada kita bagaimana emosi pada umumnya dan emosi yang sangat kuat terjadi. Kemarahan dan kecemburuan merupakan potensi emosi, sering menyingkirkan logika dan rasionalitas di tempat kerja. Manajer menggunakan ketakutan dan emosi lainnya baik untuk memotivasi maupun mengintimidasi.

### **A. Pengertian Emosi**

Membahas tentang emosi biasanya tidak dilakukan sebagai termiologi yang berdiri sendiri. Terdapat tiga termiologi yang saling terkait yaitu antara affect, emotions, dan moods. Affect merupakan termiologi generik yang mencakup tentang perasaan yang luas yang dialami orang. Sedangkan emotions adalah perasaan yang kuat diarahkan pada seseorang atau sesuatu. Sementara itu, moods merupakan perasaan yang cenderung kurang kuat daripada emosi dan dengan kekurangan dorongan kontekstual. Moods dapat diberi makna kurang lebih sebagai suasana hati atau suasana batin.

Terdapat beberapapengertian tentang perbedaan antara emosi dengan moods yang diberikan oleh beberapa pakar. Menurut Robbins (2003: 106), emosi adalah reaksi pada suatu objek, bukan sifat. Sebaliknya, moods tidak diarahkan pada suatu objek. Emosi dapat berubah menjadi moodsketika kita kehilangan fokus pada objek kontekstual.

Pengertian lain yang diberikan terhadap emosi adalah sebagai reaksi yang jelas menyatakan perasaan tentang kejadian. Sedangkan dengan moods diartikan sebagai perasaan tidak fokus, relatif lemah yang terjadi sebagai latar belakang pada pengalaman kita sehari hari (Greenberg dan Baron,2003: 115).

Sedangkan McShane dan Von Glinow (2010: 98) memberikan pengertian emosi sebagai peristiwa pengalaman fisiologis, perilaku, dan psikologis terhadap suatu objek, orang atau kejadian yang menciptakan keadaan kesiapan. Adapun Kreitner dan Kinicki (2010:142) memberikan pengertian emosi sebagai reaksi yang kompleks, terpola, organismik pada bagaimana kita berpikir dan melakukan usaha dalam jangka panjang untuk bertahan dan tumbuh subur serta mencapai apa yang kita harapkan untuk diri kita.

Atas dasar berbagai pandangan para pakar, dapat dirumuskan pengertian emosi sebagai reaksi yang menyatakan perasaan yang kompleks terhadap orang, objek atau kejadian.

Affect adalah terminologi luas yang mencakup emotions dan moods. Kedua, terdapat perbedaan antara emotions dan moods. Beberapa perbedaan tersebut adalah bahwa emosi lebih mungkin disebabkan oleh kejadian spesifik, dan emosi berlalu lebih cepat daripada moods. Perbedaan lain adalah lebih lemah. Sebagai contoh, tidak seperti moods, emosi seperti marah dan muak cenderung lebih jelas ditampakkan oleh ekspresi wajah. Emosi juga lebih berorientasi pada tindakan, mengarah pada tindakan segera. Sedangkan moods mungkin lebih kognitif, artinya menyebabkan kita berpikir sebentar. Ketiga, emosi dan moods

berhubungan sangat dekat dan dapat saling memengaruhi. Mendapatkan pekerjaan yang menjadi impian dapat membangkitkan emosi senang, yang dapat membuat moods yang baik untuk beberapa hari. Sama halnya, apabila kita dalam moods baik atau buruk, dapat membuat kita mengalami emosi positif atau negatif lebih kuat daripada sebaliknya. Dalam moods yang buruk, kita mungkin menjadi sangat marah sebagai tanggapan pada komentar rekan kerja tentang sesuatu yang biasanya membangkitkan reaksi ringan.

Affect, emotions dan moods dapat dipisahkan menurut teori, tetapi dalam praktik perbedaan tersebut tidak selalu jelas. Sehingga ketika membahas topik perilaku organisasi tentang emotions dan moods, terkadang kita mendapat banyak informasi tentang emosi dan pada kesempatan lain lebih banyak tentang moods.

Emosi dapat mempunyai dua bentuk, yaitu Felt emotions dan Displayed emotions. Felt emotions adalah emosi aktual individual. Sedangkan Displayed emotions adalah emosi yang secara organisasional diperlukan dan dipertimbangkan sesuai dalam pekerjaan tertentu. Sebagai contoh adalah seorang manajer yang efektif belajar menjadi serious ketika memberi evaluasi negatif pada pekerja dan menutupi kemarahan ketika memberikan mereka promosi. Demikian pula orang penjualan yang tidak belajar tersenyum dan tampil bersahabat, tanpa memandang perasaan sebenarnya pada saat itu, pada umumnya tidak akan lama dalam pekerjaan penjualan (Robbins, 2003: 106).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa felt emotions adalah merupakan emosi nyata yang dirasakan seseorang seperti rasa senang, sedih, takut, benci terhadap seseorang atau keadaan. Felt emotions seseorang mungkin tidak diketahui oleh orang lainnya. Sedangkan displayed emotions merupakan emosi yang tampak atau di tunjukkan di permukaan. Misalnya seseorang yang memerlukan bantuan dapat menunjukkan emosi sedemikian rupa agar dikasihani oleh orang lain. Demikian pula apabila sedang menyatakan tidak suka pada orang lain dapat terlihat pada kerut wajahnya.

## **B. Sifat Dasar Emosi**

Di samping perbedaannya, emosi mempunyai empat sifat dasar yang sama (Greenberg dan Baron, 2003: 115),

1. Emosi selalu mempunyai suatu objek. Sesuatu atau seseorang memicu emosi. Misalnya, atasan kita membuat kita marah ketika dia salah menuduh bahwa kita telah melakukan kesalahan. Dalam hal ini, seseorang menyebabkan reaksi emosional kita.
2. Terdapat enam kategori emosi. Orang tidak mempunyai emosi berbeda dalam jumlah tidak terbatas. Penelitian mengelompokkan dalam enam kategori: anger (kemarahan), fear (ketakutan), joy (kesenangan), Love (cinta), sadness (kesedihan), dan surprise (terkejut).
3. Ekspresi emosi utama adalah universal. Orang di seluruh dunia umumnya melukiskan emosi yang sama dengan menggunakan ekspresi wajah yang sama. Kenyataannya, bahkan orang yang tinggal di daerah terpencil cenderung menunjukkan emosi yang sama dengan cara yang sama. Sebagai hasilnya, maka kita dapat mengenal tingkat emosi orang lain apabila kita memberi perhatian pada ekspresi wajah mereka.

4. Budaya mempertimbangkan bagaimana dan kapan orang menyatakan emosi. Meskipun orang diseluruh dunia menyatakan emosinya dengan cara yang sama, standar informal menentukan tingkatan dimana diterima untuk melakukan demikian. Harapan ini dinamakan display rules, norma budaya tentang cara yang sesuai untuk menyatakan emosinya. Sebagai contoh, norma budaya Italia menerima untuk memperlihatkan emosi di depan publik, sedangkan norma budaya di Inggris tidak menyukai cara tersebut, mendorong orang berbicara lebih pelan dalam penampilan emosinya.

Demikian pada budaya suku bangsa kita yang sangat beragam, ada yang dapat menyatakan pendapatnya secara langsung dan terus terang. Namun, terdapat pula budaya yang menghindari menyatakan pendapat secara langsung karena takut menyakiti orang lain, sehingga menyatakan secara tidak langsung, berputar-putar dan menggunakan kiasan.

### **C. Sifat Dasar Suasana Batin**

Cara mengklasifikasi emosi adalah menyatakan sebagai positif atau negatif. Emosi positif, seperti kesenangan dan bersyukur, menyatakan evaluasi atau perasaan menyenangkan, Emosi negatif, seperti kemarahan atau merasa bersalah, menyatakan sebaliknya. Ketika kita mengelompokkan emosi ke dalam kategori positif atau negatif, maka menjadi tahapan moods karena kita sekarang melihatnya lebih umum, bukannya mengisolasi satu emosi tertentu.

Robbins dan Judge (2011: 137), menunjukkan bahwa Excited atau bergairah adalah tanda murni dari high positif affect, sedang Boredom atau kebosanan adalah tanda murni dari low positif affect. Nervous atau gelisah. Gugup adalah tanda murni dari high negative affect dan Relaxed atau santai adalah tanda murni dari low negative affect. Akhirnya, beberapa emosi, seperti Contentment atau kesenangan (campuran high positive affect dan low negative affect) dan Sadness atau kesedihan (campuran positive affect dan high negative affect) adalah di antaranya. Perlu dicatat bahwa model ini tidak memasukkan semua emosi. Beberapa emosi, seperti di antaranya Surprise atau terkejut tidak begitu cocok karena tidak jelas sifatnya positif atau negative

### **D. Sumber Emosi dan Moods**

Emosi dan moods timbul dan berasal dari beberapa kemungkinan sumber (Robbins dan Judge, 2011 : 138).

#### **1. Personality**

Kebanyakan orang mempunyai kecenderungan mengalami moods dan emosi tertentu lebih sering daripada orang lain. Orang juga mengalami emosi dengan perbedaan intensitas. Ada orang yang mudah marah dan sebaliknya ada pula yang emosional.

#### **2. Day of the Week and Time of the Day**

Orang cenderung berada dalam moods paling buruk (highest negative Affect and lowest positive effect) di awal minggu, dan dalam moods terbaik (highest positive affect and lowest negative effect) di akhir minggu. Dilihat dari segi waktu harian, kita cenderung mempunyai pola yang sama. Tingkat affect positif cenderung mencapai puncak sekitar setengah jalan antara bangun dan tidur. Tetapi affect negatif menunjukkan sedikit fluktuasi sepanjang hari. Bagi perilaku organisasi, hal tersebut mengandung makna bahwa Senin pagi mungkin bukan waktu yang tepat untuk minta kebaikan dari seseorang atau menyampaikan berita buruk. Interaksi di tempat kerja mungkin akan lebih positif dari tengah pagi hari seterusnya dan juga belakangan dalam minggu.

### 3. Weather

Banyak orang yakin bahwa moods mereka terikat pada cuaca. Cuaca panas atau dingin dapat memengaruhi moods seseorang. Tetapi penelitian menemukan bahwa cuaca lainnya mempunyai pengaruh kecil pada moods.

### 4. Stress

Kejadian sehari-hari di pekerjaan yang menegangkan secara negatif memengaruhi moods. Pengaruh stres juga di bangun sepanjang waktu. Meningkatkan tingkat stres dapat memperburuk moods dan kita mengalami emosi lebih negatif.

### 5. Social Activities

Bagi kebanyakan orang, aktivitas sosial meningkatkan moods positif dan mempunyai pengaruh kecil pada moods negatif. Tetapi orang dalam moods positif mencari-cari interaksi sosial, dan interaksi sosial menyebabkan orang dalam moods baik. Aktivitas sosial yang bersifat fisik, informal atau penggemar makanan lebih kuat dikaitkan dengan peningkatan moods positif daripada kejadian yang bersifat formal atau duduk terus menerus.

### 6. Sleep

Kualitas tidur memengaruhi moods. Mahasiswa dan pekerja dewasa yang kekurangan tidur melaporkan kebiasaan kelelahan, kemarahan dan permusuhan lebih besar. Salah satu alasan adalah bangun tidur buruk atau kurang mengganggu pengambilan keputusan dan membuat sulit untuk mengontrol emosi. Tidur yang buruk juga mengganggu kepuasan kerja karena orang merasa kelelahan, lekas marah dan kurang waspada.

### 7. Exercise

Latihan memperbaiki moods. Latihan meningkatkan moods positif orang. Sementara tidak terlalu kuat secara keseluruhan, pengaruh terkuat adalah pada mereka mengalami depresi. Karenanya. Latihan dapat membantu kita dalam moods yang lebih baik, tetapi jangan mengharapkan keajaiban.

### 8. Age

Orang muda tidak mengalami emosi positif lebih ekstrem. Penelitian pada orang berumur antara 18-94 tahun menunjukkan bahwa emosi negatif kelihatannya berkurang terjadi apabila orang semakin tua. Periode moods positif yang tinggi berakhir lebih lama untuk individual lebih tua, dan moods yang buruk menghilang lebih cepat. Penelitian yang ada menunjukkan

bahwa pengalaman emosional membaik dengan umur. Semakin tua kita kita mengalami sedikit emosi negatif.

#### 9. Gender

Banyak orang yakin bahwa wanita lebih emosional daripada pria. Kenyataan menunjukkan bahwa wanita secara emosional lebih ekspresif daripada pria. Mereka mengalami emosi yang lebih kuat, dan cenderung berpegangan pada emosi lebih lama daripada pria, dan mereka menunjukkan lebih sering menunjukkan ekspresi baik emosi positif maupun negatif, kecuali kemarahan karenanya terdapat perbedaan gender dalam pengalaman dan ekspresi emosi.

### E. Dimensi Ekonomi

Robbins(2003: 106) menunjukkan adanya tiga dimensi emosi, yaitu:

#### 1. Variety

Terdapat banyak sekali variasi emosi, namun yang penting adalah penentuan klasifikasi yang bersifat positif dan negatif. Emosi positif, seperti kebahagiaan dan harapan, menunjukkan evaluasi dan perasaan menyenangkan. Emosi negatif, seperti marah atau benci, menyatakan sebaliknya. Perlu diingat bahwa emosi tidak dapat bersifat netral, netral adalah non emosional. Namun, kebanyakan orang lebih banyak menunjukkan emosi negatif daripada emosi positif. Di samping itu, dari banyaknya variasi emosi, dilakukan identifikasi enam emosi yang bersifat universal, yaitu: anger(kemarahan), fear (takut), sadness(kesedihan), happiness (kebahagiaan), disgust (muak), dan surprise(terkejut).

#### 2. Intensity

Orang yang memberikan tanggapan yang berbeda pada dorongan emosi yang sama. Dalam beberapa hal menunjukkan kepribadian individual. Di waktu lain merupakan hasil dari kebutuhan pekerjaan. Orang beragam dalam kemampuannya menyatakan intensitasnya. Pekerjaan membuat permintaan intensitas berbeda dalam bentuk emotional labor.

#### 3. Frequency and Duration

Menunjukkan seberapa sering emosi perlu ditunjukkan dan untuk berapa lama. Emotional labor yang memerlukan frekuensi tinggi atau durasi panjang adalah lebih menuntut dan memerlukan lebih banyak pengarahannya oleh pekerja. Maka apabila pekerja dapat berhasil mencapai emotional demand dari pekerja tertentu tergantung tidak hanya pada emosi apa perlu ditunjukkan dan intensitasnya, tetapi juga pada bagaimana sering dan untuk berapa lama usaha harus dilakukan.

### F. Tipe Emosi

Orang mengalami banyak emosi dan berbagai kombinasi emosi, tetapi semuanya mempunyai dua tampilan umum. Pertama, emosi membangkitkan evaluasi global(dinamakan core effect)

bahwa sesuatu adalah baik atau buruk, bermanfaat atau berbahaya, didekati atau dihindari. Kedua, semua emosi menghasilkan beberapa tingkat penggiatan. Tetapi mereka sangat berubah-ubah dalam penggiatan tersebut, yaitu seberapa banyak mereka meminta perhatian kita dan memotivasi kita untuk bertindak.

## **G. Emotional Labor**

Berhubungan dengan affect semakin meningkat perilaku organisasi adalah emotional Labor. Setiap pekerja mengeluarkan fisik dan imental labor ketika mereka menempatkan badannya dan kapabilitas kognitifnya kedalam pekerjaan. Tetapi kebanyakan pekerjaan juga memerlukan emotional Labor. Emotional labor adalah suatu situasi di mana pekerja menyatakan secara organisasional emosi yang diharapkan selama transaksi interpersonal di pekerjaan (Robbins dan Judge, 2011:143).

Konsep emotional Labor awalnya di kembangkan dalam hubungan dengan pekerjaan layanan. Tantangan sebenarnya timbul ketika pekerja harus melakukan satu emosi sambil merasakan adanya emosi lainnya. Disparitas ini dinamakan emotional dissonance, yang merupakan ketidaksistenan antara emosi yang dirasakan orang dengan emosi yang mereka rancang.

Emotional labor menciptakan dilema bagi pekerja. Sering terjadi kita harus bekerja dengan orang yang kita tidak suka. Mungkin kita pertimbangkan kepribadian mereka pembawaanya kasar. Mungkin kita tahu bawah mereka telah mengatakan sesuatu hal negatif tentang kita diblakang kita. Bagaimanapun pekerjaan kita memerlukan interaksi dengan orang tersebut atas dasar hubungan reguler. Maka kita dipaksa berpura-pura bersahabat.

Untuk mengatasi masalah tersebut yang didapat dilakukan adalah dengan memisahkan emosi dalam felt atau displayed emotion. Felt emotion adalah emosi aktual individual, sedangkan Displayed emotion adalah emosi yang diharapkan organisasi untuk ditunjukkan pekerja dan di pertimbangkan sesuai dalam pekerjaan tertentu.

## **H. Affective Events Theory**

Emosi dan moods merupakan bagian penting dalam kehidupan kita dan kehidupan kerja kita. Bagaimana emosi dan moods memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja di jelaskan oleh affective events theory. Teori ini menunjukkan bahwa pekerja bereaksi secara emosional pada sesuatu yang terjadi pada meeka di pekerjaan, dan reaksi ini ter,asuk kinerja dan kepuasan kerja mereka.

emosi merespon pada kejadian dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja termasuk semua hal sekitar pekerjaan, variasi tugas dan tingkat ekonomi, tuntutan pekerjaan dan kebutuhan untuk menyatakan emotional Labor. Selanjutnya lingkungan kerja menciptakan kejadian kerja yang memicu reaksi emosional positif atau negatif, di mana kepribadian dan moods pekerja memengaruhi untuk merespon dengan intensitas lebih besar atau lebih kecil. Orang yang mempunyai skor rendah pada stabilitas emosional lebih mungkin bereaksi kuat pada kejadian negatif. Dan respon emosional kita pada kejadian tertentu dapat berubah,

tergantung pada moods. Akhirnya, emosi memengaruhi sejumlah variabel kerja dan kepuasan, seperti Organizational Citizenship Behaviour, komitmen organisasional, tingkat usaha, keinginan untuk keluar, dan penyimpangan tempat kerja.

## **I. Kecerdasan emosional**

Kecerdasan emosional adalah sekumpulan kemampuan untuk merasakan dan menyatakan emosi, mengasimilasi emosi dalam berfikir, memahami dan alasan dengan emosi, dan menghubungkan emosi dalam diri sendiri dan orang lain (McShane dan Von Glinow, 2010: 105).

Kecerdasan emosional diorganisir dalam empat dimensi yang mencerminkan pula Recognition Of Emotion dalam diri kita sendiri dan orang lain, demikian pula Recognition Of Emotion dalam diri kita sendiri dan orang lain.

Keempat dimensi atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Self –Awareness.** self–Awareness adalah kemampuan dan memahami makna dari emosi kita sendiri. Kita lebih sensitif melewatkan respon emosional pada kejadian dan memahami pesan mereka. orang yang memiliki self-aware lebih baik dapat mendengarkan pada respon emosional mereka pada situasi spesifik dan menggunakan kesadaran ini sebagai informasi secara sadar
2. **Self- management.** self –management adalah kemampuan mengelola emosi kita sendiri, sesuatu yang kita semua lakukan pada suatu tingkat tertentu. Kita menjaga gerak anti yang mengganggu dalam pengawasan. Kita mencoba untuk tidak merasa marah atau frustrasi apabila kejadian diarahkan kepada kita . Kita berusaha merasa dan menyatakan kesenangan dan kebahagiaan terhadap orang lain ketika kesempatan datang untuk menunjukkan emosional ini.
3. **Sosial-awareness.** sosial –awareness adalah kemampuan merasa dan memahami emosi orang lain. Untuk sebagian besar, kemampuan yang ditunjukkan oleh empati . mempunyai pemahaman tentang dan sensitivitas pada perasaan, pikiran, dan situasi orang lain. Termasuk memahami situasi orang lain mengalami emosi orang lain. dan mengetahui kebutuhannya bahkan meskipun tidak di nyatakan. Sosial awareness meluas diluar empati termasuk menjadi peduli terhadap organisasi seperti politik kantor dan memahami jaringan sosial.
4. **Relationship management.** relationship management adalah menyangkut mengelola emosi orang lain. Hal ini termasuk menghibur orang yang merasa sedih, secara emosional memberikan inspirasi anggota tim untuk menyelesaikan proyek tepat waktu, membuat orang asing nyaman bekerja dengan kita , dan mengelola emosi disfungsi, emosi negatif diantara staf yang menghadapi emosi disfungsi, emosi negatif diantara staf yang menghadapi konflik dengan pelanggan atau pekerja lain.

Keempat dimensi kecerdasan membentuk hierarki. Self –awareness berada pada tingkat rendah karena merupakan persyaratan bagi tiga dimensi lainnya, tetapi tidak memerlukan dimensi lainnya. Self management dan sosial awareness perlu diatas self-awareness dalam hierarki. Kita tidak dapat mengelola emosi kita sendiri (self management)

apabila kita tidak baik dalam mengetahui emosi kita sendiri ( self –awareness ). Relationship management adalah para tingkat karena memerlukan ketiga dimensi lainnya. Dengan kata lain, kita memerlukan kecerdasan emosional tingkat tinggi karena kumpulan kompetensi ini memerlukan sepenuhnya self-awareness, self management, dan sosial awareness tingkat tinggi.

Sedangkan Robbins (2003; 111) menyatakan bahwa kecerdasan emosional menunjukkan campuran keterampilan kognitif, kapabilitas dan kompetensi yang memengaruhi kemampuan orang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan.

Emotional intelligence atau kecerdasan itu sendiri dari lima dimensi, yaitu (1) self-awareness, menjadi peduli terhadap perasaan, (2) self –management, kemampuan mengelola emosi dan bergerak hati sendiri, (3) self motivation, kemampuan tetap melakukan di hadapan penurunan dan kegagalan. (4) empathy, kemampuan merasakan bagaimana perasaan lain dan (5) Sosial skills, kemampuan menangani emosi orang lain.

Dari uraian di atas tampak bahwa McShane dan Von Glinow membagi dalam lima dimensi. Namun, apabila pendapat Robbins tersebut dibandingkan dengan pandangan McShane dan Von Glinow, maka kedua dimensi menunjukkan kesamaan, yaitu self-awareness dan self –management. Pada dasarnya sosial skill Robbins mengandung makna yang sama dengan sosial-awareness McShane dan Von Glinow. Sementara itu, yang menunjukkan perbedaan adalah dimensi self-motivation dan empathy Robbins dengan relationship management McShane dan Von Glinow.

Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2010: 144) memberikan pengertian kecerdasan emosional sebagai kemampuan mengelola dirinya sendiri dan berinteraksi dengan orang lain dengan cara dewasa dan konstruktif. Kreitner dan Kinicki membagi dimensi kecerdasan emosional menjadi empat dimensi, dengan terminologi sama dengan McShane dan Von Glinow, yaitu self-Awareness, Self-Management, Sosial Awareness, dan Relationship Management. Namun, Kreitner dan Kinicki mengelompokkan Self-Awareness dan Self-Management sebagai Personal Competence, yang merupakan kapabilitas untuk mempertimbangkan bagaimana kita mengelola diri kita. Sedangkan Sosial Awareness dan Relationship Management dikelompokkan dalam sosial Competence, yang merupakan kapabilitas untuk mempertimbangkan bagaimana kita mengelola hubungan.

Kreitner dan Kinicki (2010: 144) menunjukkan bagaimana mengembangkan kompetensi personal dan sosial melalui kecerdasan emosional.

1. Personal Competence. Menunjukkan kapabilitas menentukan bagaimana mengelola diri sendiri, dengan dimensi Self-Awareness dan Self Management.
  - a. Self-Awareness
    - 1) Emotional self –awareness membaca emosi sendiri dan mengenal dampaknya, dengan menggunakan rasa keberanian menjadi pedoman keputusan.
    - 2) Accurate self- assessment mengetahui kekuatan dan keterbatasan seseorang
    - 3) Self-compidence merasakan harga diri dan kapabilitas seseorang
  - b. Self- Management

- 1) Emotional self control : menjaga gangguan emosi dan dorongan hati terkendali
  - 2) Transparency : menunjukkan kejujuran dan integritas ,sifat layak dapat dipercaya.
  - 3) Adaptability: fleksibilitas dalam mengadaptasi situasi perubahan atau mengatasi hambatan
  - 4) Achievement : dorongan memperbaiki kinerja untuk memenuhi inti standar keunggulan.
  - 5) Initiative : kesiapan untuk bertindak dan menangkap peluang.
  - 6) Optimism: melihat sisi kebaikan dari kejadian.
2. Sosial Competence, menunjukkan kapabilitas menentukan bagaimana mengelola hubungan, dengan dimensi Sosial Awareness dan Relationship Management.
- a. Sosial Awareness mencakup masalah : (i) Empathy :meerasakan emosi orang lain ,memahami perspektif mereka dan mempunyai minat aktif dalam kepentingan mereka (ii). Organizational Awareness: membaca arus ,jaringan keputusan,dan politik pada tingkat organisasi. (iii). Service : Mengenal dan memenuhi kebutuhan pengikut ,klien, atau pelanggan.
  - b. Relationship Management mencakup masalah (i) Inspirational Leadership: membimbing dan memotivasi dengan memaksakan visi, (ii). Influence: wielding tentang taktik untuk membujuk.(iii) Developing Others :mendukung kemampuan orang lain melalui umpan balik dan bimbingan, (iv) Change Catalyst: inisiasi ,mengelola, dan memimpin dalam arah baru.(v). Conflict management : Mengatasi ketidak sepakatan,(vi) Building Bonds: menanamkan dan memelihara jaringan dan Teamwork And Collaboration:kerja sama dengan membangun tim.

## **J. Aplikasi Emosi dan Mood**

Menurut Robbins (2003: 106), aplikasi masalah emosi dalam organisasi dapat terlihat dalam kegiatan yang menyangkut (a) Ability And Selection,(B)Decision Making,(C) Motivation,(D)Leadership,(E)Interpersonal Conflict,Dan (F)Deviant Workplace Behavior.sedangkan Robbins dan Judge (2011: 149) menunjukkan adanya aplikasi dalam : (A)Selection(B)Decision Making,(C)Creativity,(D)Motivation,(E)Leadership(Negotiation,(G) Customer Service,(H) Job Attitude,(I) Deviant Workplace Behavior,(J) Safety And Injury At Work,Dan (K)How Manager Can Influence Moods.

Dengan memerhatikan persamaan dan perbedaan pandangan mereka,masalah aplikasi emosi dan moods tersebut kita bahas satu persatu sebagai berikut.

1. Ability And Selection, kemampuan dan seleksi. Orang yang mengetahui emosi mereka sendiri dan pandai dalam membaca emosi orang lain akan lebih efektif dalam pekerjaan. Ini merupakan inti Emotional Intelligence, yang menunjukkan campuran keterampilan nonkognitif,kapabilitas dan kompetensi yang memengaruhi kemampuan orang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan.kecerdasan emosional

memainkan peran penting dalam kinerja dan menjadi pertimbangan sebagai faktor dalam seleksi ,terutama dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial tingkat tinggi.

2. Decision Making, pengambilan keputusan. Pilihan keputusan di pengaruhi oleh perasaan seseorang. Orang akan membuat keputusan berbeda ketika marah dan tegang daripada ketika mereka dalam keadaan tenang . Orang menggunakan proses emosi, rasional dan intuisi dalam membuat keputusan. Kegagalan memasukkan emosi kedalam proses keputusan akan mengakibatkan pandangan tentang proses tidak lengkap dan tidak akurat.

3. Motivation, motivasi. Persepsi dan kalkulasi tentang situasi diisi dengan kepuasan emosional yang secara signifikan memengaruhi seberapa banyak usaha mereka menekan. Selanjutnya, apabila kita melihat orang sangat termotivasi dalam pekerjaan, mereka secara emosional komited. Selanjutnya, apabila kitamelihat orang yang sangat termotivasi dalam pekerjaan ,mereka secara emosional komited.

4. Leadership , kepemimpinan. Pemimpin efektif hampir semua menyadarkan pada ekspresi dari perasaan untuk membantu menyampaikan pesan mereka. Kenyataanya , ekspresi emosi dalam pidato sering menjadi elemen penting yang menghasilkan individual menerima atau menolak pesan pemimpin. Ketika pemimpin efektif ingin melakukan perubahan signifikan,mereka mendasarkan pada membangkitkan emosi dan menghubungkan pada visi yang menarik,pemimpin meningkatkan kemungkinan manajer dan pekerja akan sama-sama menerima perubahan.

5. Interpersonal Conflict, Konflik interpersonal. Keberhasilan manajer dalam berusaha mengatasi konflik,kenyataanya sering untuk sebagian besar terletak pada kemampuannya mengidentifikasi elemen emosional dalam konflik dan mendapatkan pihak yang konflik bekerja melalui emosi mereka. Manajer yang mengabaikan elemen emosional dalam konflik,memfokus semata-mata pada masalah rasional dan fokus pada tugas, tidak mungkin menjadi sangat efektif dalam menyelesaikan konflik tersebut.

6. Deviant Workplace Behavior, perilaku tempat kerja menyimpang. Emosi negatif dapat membawa pada sejumlah Deviant Workplace Behavior,perilaku tempat kerja menyimpang. Setiap orang yang menggunakan banyak waktu dalam organisasi menyadari bahwa orang sering terikat dalam tindakan suka rela yang melanggar norma yang suda ada dan yang menatang organisasi, anggotannya atau keduanya. Tindakan ini dinamakan employee deviant. Perilaku menyimpang ini dapat atau tidak di langgar dan masuk dalam kategori sebagai produksi,properti,politik,dan agresi pribadi, banyak dari perilaku menyimpang ini dpaat dilacak pada emosi negatif.

7. Creativity, Kreativitas. Orang dalam suasana hati yang baik cenderung lebih kreatif daripada orang dalam suasana hati buruk. Mereka menghasilkan banyak gagasan dan lebih banyak pilihan, dan lainnya berfikir gagasan mereka original. Kelihatannya, orang yang mengalami Moods dan emosi positif lebih fleksibel dan terbuka dalam pemikirannya,yang menjelaskan mengapa mereka lebih kreatif. Penyedia harus secara aktif berusaha membuat pekerjaanya bahagia. Karena dengan demikian menciptakan suasana hati lebih baik,yang pada gilirannya mengarahkan orang lebih kreatif.

8. Negotiation, negosiasi. Menunjukkan emosi negatif ,seperti kemarahan,dapat efektif ,tetapi merasa buruk tentang kinerja tampak merusak negosiasi yang akan datang. Individu yang melakukan dengan buruk dalam negosiasi mengalami emosi negatif.menumbuhkan

persepsi negatif mitranya, dan kurang bersedia berbagi informasi atau kerja sama dalam negosiasi yang akan datang. Yang menarik, sementara Moods dan emosi mempunyai keuntungan dipekerjaan, dalam negosiasi, emosi dapat merusak kinerja negosiator.

9. Customer Service, pelayanan pelanggan. Keadaan emosi pekerja dapat memengaruhi tingkat bisnis dan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat bisnis dan kepuasan pelanggan, menyediakan kualitas pelayanan pelanggan membuat permintaan atas pekerja karena sering menempatkan mereka pada keadaan ketidaksihinggaan emosional. Sepanjang waktu, tahapan ini dapat menuju pada kelelahan kerja, penurunan dalam kinerja, dan kepuasan kerja yang lebih rendah.

10. Job Attitudes, sikap kerja. Orang yang mempunyai hari baik di pekerjaan cenderung dalam suasana hati yang lebih baik di rumah, demikian pula sebaliknya. Orang yang menghadapi hari penuh stres juga mengalami kesulitan bersantai setelah selesai bekerja. Demikian pula apabila kita mempunyai hari yang buruk di pekerjaan, pasangan kita mungkin menghadapi sore hari yang tidak menyenangkan.

11. Safety And Injury At Work, keselamatan dan kecelakaan kerja. Pemimpin harus memperbaiki kesehatan dan keamanan dengan memastikan pekerja tidak terkait dalam aktivitas yang potensial yang berbahaya ketika mereka dalam suasana hati yang buruk. Moods yang buruk dapat menyebabkan kerugian di pekerjaan dalam beberapa cara. Individu dalam suasana hati negatif cenderung lebih cemas dan dapat membuat mereka kurang mampu mengatasi bahaya secara efektif. Orang yang selalu takut akan lebih pesimis tentang efektivitas pencegahan keamanan karena dia merasa mendapat luka atau mungkin panik atau membeku ketika dihadapkan dengan situasi menantang. Moods yang negatif juga membuat orang lebih bingung, dan gangguan dapat dengan jelas mengarah pada perilaku tanpa perhatian.

12. How Managers Can Influence Moods, bagaimana manajer dapat memengaruhi suasana hati. Memperbaiki suasana hati seorang kawan biasanya dapat dilakukan dengan berbagai cerita lucu, memberi orang sekantong kecil permen, atau bahkan menawarkan minuman menyegarkan. Di tingkat organisasi, manajer dapat menggunakan humor dan memberi pekerjaannya hadiah kecil sebagai apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Apabila pemimpin dalam kondisi suasana hati yang baik, anggota kelompok lebih positif dan berbagai hasilnya mereka lebih bekerja sama.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Steven L. Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 2010

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 2011.

Greenberg dan Baron, 2003: 115



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

Pengertian, determinan, dimensi • kepribadian •  
Sifat kepribadian lain • Pengertian, tipe nilai

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	<b>5</b>	W311700012	Eri Marlapa, SE., MM.

### Abstract

Pengertian, determinan, dimensi •  
kepribadian • Sifat kepribadian lain •  
Pengertian, tipe nilai

### Kompetensi

Sub-CPMK 2. Mampu menjelaskan  
kepribadian dan nilai. (CPMK 2) •  
Pengertian, determinan, dimensi •  
kepribadian • Sifat kepribadian lain •  
Pengertian, tipe nilai

## PENDAHULUAN

Etika merupakan cerminan dari kepribadian seseorang. Melalui cara beretika inilah seseorang dapat menilai dan mengetahui sifat dan ciri kepribadian dari orang lain. Dalam pembentukan etika ini banyak sekali faktor yang mempengaruhi, baik itu faktor internal maupun eksternal. Sifat bawaan dari lahir atau watak merupakan faktor internal yang paling berpengaruh pada etika seseorang. Secara ilmiah hal ini disebabkan oleh faktor keturunan atau genetika seseorang. Sedangkan dari faktor eksternal, etika seseorang sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana tempat seseorang itu berada. Apabila seseorang berada pada lingkungan yang baik dan beretika tinggi maka dapat dipastikan akan beretika tinggi layaknya orang-orang yang berada, dan sebaliknya apabila seseorang berada pada lingkungan yang beretika rendah maka dapat dipastikan pula akan beretika layaknya orang-orang disekitarnya berada. Hal ini sangat sesuai dengan kata-kata bijak yang mengatakan "at the first you make habit at the last habit make you", yang berarti bahwa pada awalnya kamu membuat suatu kebiasaan, pada akhirnya kebiasaan itulah yang membentuk dirimu" (zero to hero; 26).

Pada dasarnya kepribadian dari diri seseorang merupakan suatu cerminan dari kesuksesan. Seseorang yang mempunyai kepribadian yang unggul adalah seseorang yang siap untuk hidup dalam kesuksesan. Sebab dalam kepribadian orang tersebut terdapat nilai-nilai positif yang selalu memberikan energi positif terhadap paradigma dalam menghadapi tantangan dan cobaan kehidupan. Sebaliknya, seseorang dengan kepribadian yang rendah adalah seseorang yang selalu dilingkupi dengan kegagalan. Sebab pada diri seseorang tersebut mengalir energi-energi negatif yang terhadap paradigma dalam menghadapi tantangan dan cobaan kehidupan.

Dapat dipastikan bahwa nilai-nilai kepribadian seseorang mengalami pasang surut seiring dengan besarnya tantangan dan cobaan yang dihadapi. Ada seseorang yang semakin ditempa oleh tantangan dan cobaan menjadi semakin kuat dan memiliki kepribadian yang dahsyat, namun ada pula seseorang yang semakin besar tantangan dan cobaannya menjadi semakin terpuruk dan putus asa.

## A. PENGERTIAN KEPRIBADIAN

Kepribadian (personality) bukan sebagai bakat kodrati, melainkan terbentuk oleh proses sosialisasi. Kepribadian merupakan kecenderungan psikologis seseorang untuk melakukan tingkah laku social tertentu, baik berupa perasaan, berpikir, bersikap, dan berkehendak maupun perbuatan.

Definisi kepribadian menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut :

- a. Yinger Kepribadian adalah keseluruhan perilaku dari seorang individu dengan system kecenderungan tertentu yang berinteraksi dengan serangkaian instruksi.
- b. M.A.W Bouwer Kepribadian adalah corak tingkah laku social yang meliputi corak kekuatan, dorongan, keinginan, opini dan sikap-sikap seseorang.
- c. Cuber Kepribadian adalah gabungan keseluruhan dari sifat-sifat yang tampak dan dapat dilihat oleh seseorang.
- d. Theodore R. Newcombe Kepribadian adalah organisasi sikap-sikap yang dimiliki seseorang sebagai latar belakang terhadap perilaku.

**Jadi kepribadian adalah keseluruhan cara dimana seorang berinteraksi dengan individu yang lainnya.**

Menurut Renee Baron dan Elizabeth Wagele, kepribadian seseorang dibagi dalam 9 tipe yaitu

1. Perfeksionis

Orang dengan tipe ini termotivasi oleh kebutuhan untuk hidup dengan benar, memperbaiki diri sendiri dan orang lain dan menghindari marah.

2. Penolong

Tipe kedua dimotivasi oleh kebutuhan untuk dicintai dan dihargai, mengekspresikan perasaan positif pada orang lain, dan menghindari kesan membutuhkan.

3. Pengejar Prestasi

Para pengejar prestasi termotivasi oleh kebutuhan untuk menjadi orang yang produktif, meraih kesuksesan, dan terhindar dari kegagalan.

4. RomantisOrang tipe romantis termotivasi oleh kebutuhan untuk memahami perasaan diri sendiri serta dipahami orang lain, menemukan makna hidup, dan menghindari citra

5. Pengamat

Orang tipe ini termotivasi oleh kebutuhan untuk mengetahui segala sesuatu dan alam semesta, merasa cukup dengan diri sendiri dan menjaga jarak, serta menghindari kesan bodoh atau tidak memiliki jawaban. Pencemasuhan cara dimana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu yang lain. Orang tipe 6 termotivasi oleh kebutuhan untuk mendapatkan persetujuan, merasa diperhatikan, dan terhindar dari kesan pemberontak

### 7. Petualang

Tipe 7 termotivasi oleh kebutuhan untuk merasa bahagia serta merencanakan hal-hal menyenangkan, memberi sumbangsih pada dunia, dan terhindar dari derita

### 8. Pejuang

Tipe pejuang termotivasi oleh kebutuhan untuk dapat mengandalkan diri sendiri, kuat, memberi pengaruh pada dunia, dan terhindar dari kesan lemah.

### 9. Pendamai

Para pendamai dimotivasi oleh kebutuhan untuk menjaga kedamaian, menyatu dengan orang lain dan menghindari konflik.

## B. FAKTOR PENENTU KEPERIBADIAN

Faktor penentu yang membentuk kepribadian diantaranya adalah sebagai berikut :

### 1. faktor Keturunan

Keturunan merujuk pada faktor genetik seorang individu. Yang dapat dilihat mulai dari tinggi fisik, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan refleks, tinggakat energi dan irama biologis adalah karakteristik pada umumnya.

Pendekatan keturunan berpendapat bahwa penjelasan pokok mengenai kepribadian seseorang adalah struktur molekul dari gen yang terdapat dalam kromosom.

### 2. Faktor Lingkungan

Lingkungan dimana kita tinggal sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan kepribadian pada setiap individu.

Pembentukan karakter kita adalah melalui lingkungan dimana kita tinggal, tumbuh dan dibesarkan, norma dalam keluarga, teman-teman dan kelompok sosial dan pengaruh-pengaruh lain yang kita alami.

### C. SIFAT- SIFAT KEPRIBADIAN

Sifat – sifat kepribadian adalah karakteristik yang sering muncul dan mendeskripsikan perilaku seorang individu.

Sifat kepribadian dapat dilihat dari beberapa cara diantaranya :

#### ) Myers – Briggs Type Indicator

Instrument ini berisi 100 pertanyaan mengenai bagaimana individu akan merasa atau bertindak tertentu. Berdasarkan jawaban-jawaban dari test tersebut individu diklasifikasikan sebagai berikut :

- a) Ekstrovert versus Introvert
- b) Sensitive versus Intuitifs
- c) Pemikir versus Perasa
- d) Memahami versus Menilai

#### ) Model lima besar

Dari test ini individu diklasifikasikan sebagai berikut :

- a) Ekstraversi
- b) Mudah akur atau mudah sepakat
- c) Sifat berhati-hati
- d) Stabilitas emosi

### D. MENILAI KEPRIBADIAN

Terdapat 3 cara utama untuk menilai kepribadian seseorang diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Survei mandiri

Survei yang diisi oleh individu adalah cara paling umum yang digunakan untuk menilai kepribadian. Kekurangan dari survei jenis ini adalah individu mungkin berbohong atau mungkin hanya menunjukkan kesan yang baik. Individu berbohong guna mendapatkan hasil test yang baik.

b) Survei peringkat oleh pengamat

Survei ini dikembangkan untuk memberikan suatu penilaian bebas mengenai kepribadian seseorang. Survei ini dapat pula dilakukan oleh rekan kerja. Survei peringkat terbukti merupakan dasar pertimbangan yang lebih baik atas keberhasilan suatu pekerjaan.

c) Ukuran proyeksi (Rorshach Inkblot Test dan Thematic Apperception Test)

Beberapa contoh ukuran proyeksi adalah Rorshach Inkblot Test dan Thematic Apperception Test. Dalam Rorshach Inkblot Test individu diminta untuk menyatakan menyerupai apakah inkblot yang disediakan. TAT adalah serangkaian gambar pada kartu. Individu yang diuji diminta untuk menuliskan kisah dari setiap gambar yang dilihatnya.

## E. SIFAT KEPERIBADIAN YANG MEMPENGARUHI PERILAKU ORGANISASI

Sifat kepribadian yang mempengaruhi perilaku organisasi diantaranya :

## 1. EVALUASI DIRI

Adalah tingkat dimana Individu memiliki pandangan yang berbeda mengenai apakah mereka menyukai dirinya atau tidak menyukai diri mereka dan apakah mereka menganggap diri mereka sendiri cakap dan efektif. Perspektif diri ini merupakan konsep inti dari evaluasi inti diri ( Core Self-Evaluation ).

Evaluasi inti diri seseorang ditentukan oleh dua elemen utama yaitu :

- © Harga diri → tingkat dimana individu menyukai atau tidak menyukai diri mereka sendiri dan sampai mana mereka sendiri dan sampai dimana mereka menganggap diri mereka berharga sebagai manusia.
- © Locus diri → tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri.

## 2. MACHIAVELLIANSME

Karakteristik kepribadian machiavelliansme berasal dari nama Nicolo Machivelli penulis abad 16 yang menulis tentang cara mendapatkan kekuasaan. Individu dengan sifat ini cenderung pragmatis, mempertahankan jarak emosional dan yakin bahwa hasil lebih penting daripada proses. “Jika hal ini berguna maka manfaatkanlah” inilah prinsip para mach. Mach yang tinggi melakukan lebih banyak manipulasi, lebih banyak memperoleh kemenangan, tidak mudah terbujuk akan tetapi sangat pandai dalam membujuk dibandingkan dengan individu yang mempunyai tingkat mach. Yang rendah.

### 3. NARSISME

**Narsisisme** adalah perasaan cinta terhadap diri sendiri yang berlebihan. Istilah ini pertama kali digunakan dalam psikologi oleh Sigmund Freud dengan mengambil dari tokoh dalam mitos Yunani, Narcissus, yang dikutuk sehingga ia mencintai bayangannya sendiri di kolam. Tanpa sengaja ia menjulurkan tangannya, sehingga ia tenggelam dan tumbuh bunga yang sampai sekarang disebut bunga narsis.

Sifat narsisisme ada dalam setiap manusia sejak lahir bahkan Andrew Morrison berpendapat bahwa dimilikinya sifat narsisisme dalam jumlah yang cukup akan membuat seseorang memiliki persepsi yang seimbang antara kebutuhannya dalam hubungannya dengan orang lain. Narsisisme memiliki sebuah peranan yang sehat dalam artian membiasakan seseorang untuk berhenti bergantung pada standar dan prestasi orang lain demi membuat dirinya bahagia. Namun apabila jumlahnya berlebihan, dapat menjadi suatu kelainan kepribadian yang bersifat patologis.

### 4. PEMANTAU DIRI

Pemantau diri merujuk pada kemampuan seorang individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor-faktor situasional eksternal. Individu dengan tingkat pemantau diri yang tinggi menunjukkan kemampuan yang sangat baik dalam menyesuaikan perilaku mereka dengan faktor situasional eksternal.

### 5. PENGAMBILAN RESIKO

Individu memiliki keberanian yang berbeda-beda untuk mengambil keputusan. Kecenderungan untuk mengambil atau menghindari risiko

telah terbukti berpengaruh terhadap berapa lama untuk membuat suatu keputusan.

## 6. KEPRIBADIAN TIPE A DAN KEPRIBADIAN TIPE B

Karakteristik individu tipe A :

- a. Selalu bergerak, berjalan dan makan dengan cepat
- b. Merasa tidak sabaran
- c. Berusaha keras untuk melakukan dan memikirkan dua hal atau lebih pada saat bersamaan.
- d. Tidak dapat menikmati waktu luang
- e. Terobsesi dengan angka, mengukur keberhasilan dalam bentuk jumlah hal yang bias mereka peroleh.
- f.

Karakteristik individu tipe B

- a. Tidak pernah mengalami keterdesakan waktu atau ketidaksabaran
- b. Merasa tidak perlu memperhatikan atau mendiskusikan pencapaian maupun prestasi mereka kecuali atas tuntutan situasi
- c. Bersenang – senang dan bersantai daripada berusaha menunjukkan keunggulan mereka.
- d. Bias santai tanpa merasa bersalah.

## 7. KEPRIBADIAN PROAKTIF

Sikap yang cenderung oportunitis, berinisiatif, berani bertindak, dan tekun hingga berhasil mencapai cita-citanya disebut dengan kepribadian proaktif. Mereka menciptakan perubahan tanpa memperdulikan batasan atau halangan. Sebagai contoh individu proaktif cenderung menantang

status quo atau menyuarakan ketidaksenangan mereka dalam situasi yang tidak mereka sukai.

## F. NILAI

### 1. PENGERTIAN NILAI

Nilai (value) adalah kemampuan yang dipercayai yang ada pada suatu benda untuk memuaskan manusia. Sifat dari suatu benda yang menyebabkan minat seseorang atau kelompok. Dengan demikian maka nilai itu adalah suatu kenyataan yang tersembunyi dibalik kenyataan-kenyataan lainnya

#### **Hierarki Nilai**

Hierarki nilai sangat tergantung pada titik tolak dan sudut pandang individu masyarakat terhadap sesuatu obyek. Misalnya kalangan materialis memandang bahwa nilai tertinggi adalah nilai material.

Max Scheler menyatakan bahwa nilai-nilai yang ada tidak sama tingginya dan luhurnya. Menurutnya nilai-nilai dapat dikelompokkan dalam empat tingkatan yaitu :

1. Nilai kenikmatan adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan indra yang memunculkan rasa senang, menderita atau tidak enak,
2. Nilai kehidupan yaitu nilai-nilai penting bagi kehidupan yakni : jasmani, kesehatan serta kesejahteraan umum,
3. Nilai kejiwaan adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan kebenaran, keindahan dan pengetahuan murni,
4. Nilai kerohanian yaitu tingkatan ini terdapatlah modalitas nilai dari yang suci.

## 2. ARTI PENTING NILAI

Nilai penting terhadap penelitian perilaku organisasional karena menjadi dasar pemahaman sikap dan motivasi individu, dan hal tersebut berpengaruh terhadap persepsi kita. Misalnya kita memasuki sebuah perusahaan baru dan memiliki persepsi bahwa pengalokasian imbalan tergantung pada prestasi kerjanya benar, sementara pengalokasian imbalan berdasarkan senioritas adalah salah.

## 3. JENIS NILAI

Jenis jenis nilai diantaranya adalah sebagai berikut :

### a. nilai instrumental

Nilai instrumental adalah nilai yang menjadi pedoman pelaksanaan dari nilai dasar. Nilai dasar belum dapat bermakna sepenuhnya apabila belum memiliki formulasi serta parameter atau ukuran yang jelas dan konkrit. Apabila nilai instrumental itu berkaitan dengan tingkah laku manusia dalam kehidupan sehari-hari maka nilai itu akan menjadi norma moral. Namun jika nilai instrumental itu berkaitan dengan suatu organisasi atau negara, maka nilai instrumental itu merupakan suatu arahan, kebijakan, atau strategi yang bersumber pada nilai dasar sehingga dapat juga dikatakan bahwa nilai instrumental itu merupakan suatu eksplisitasi dari nilai dasar.

Dalam kehidupan ketatanegaraan Republik Indonesia, nilai-nilai instrumental dapat ditemukan dalam pasal-pasal undang-undang dasar yang merupakan penjabaran Pancasila.

#### 4. NILAI LINTAS KULTUR

Salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan untuk menganalisis variasi kultur dibuat pada akhir 1970an adalah

##### **I. Kerangka Hofside yanag berisi :**

- Jarak kekuasaan (power distance)
- Individualisme versus kolektivitas
- Maskulinitas versus maskulinitas
- Penghidar ketidakpastian (uncertainty avoidance)
- Orientasi jangka panjang

##### **II. Kerangka GLOBE**

- ) Ketegasan
- ) Orientasi masa depan
- ) Perbedaan gender
- ) Penghindar ketidakpastian
- ) Jarak kekuasaan
- ) Individuallismae / kolektivisme
- ) Kolektivisme dalam kelompok
- ) Orientasi kinerja
- ) Orientasi kemanusiaan

Kepribadian membentuk perilaku setiap individu. Jadi apabila ingin memahami dengan baik perilaku seseorang dalam suatu organisasi, sangatlah berguna jika kita mengetahui sesuatu tentang kepribadiannya.

Nilai menunjukkan alasan dasar bahwa cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disenangi secara pribadi atau social dibandingkan cara keadaan akhir atau keadaan akhir yang berlawanan. nilai memuat

elemen pertimbangan yang membawa ide – ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik atau diinginkan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Stephen P, Robbins, perilaku organisasi; salemba empat; 2008, jakarta

[www.detik.com](http://www.detik.com)

[www. Google.comhttp://one.indoskripsi.com/judul-skripsi-tugas-makalah/perilaku organisasi/](http://www.Google.comhttp://one.indoskripsi.com/judul-skripsi-tugas-makalah/perilaku_organisasi/)

<http://id.wikipedia.org/wiki/organisasi>

<http://id.wikipedia.org/wiki/kepribadian>

[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?)





## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

- Pengertian motivasi • Teori motivasi • Pendekatan dalam memotivasi • Tantangan dalam memotivasi

<b>Fakultas</b> Ekonomi & Bisnis	<b>Program Studi</b> Manajemen	<b>Pertemuan</b> <b>7</b>	<b>Kode MK</b> W311700012	<b>Disusun Oleh</b> Eri Marlapa, SE., MM.
-------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	------------------------------	--

### Abstract

- Pengertian motivasi • Teori motivasi • Pendekatan dalam memotivasi • Tantangan dalam memotivasi

### Kompetensi

- Sub-CPMK 2. Mampu menjelaskan motivasi. (CPMK 2) • Pengertian motivasi • Teori motivasi • Pendekatan dalam memotivasi • Tantangan dalam memotivasi





## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

- Pengertian motivasi • Teori motivasi • Pendekatan dalam memotivasi • Tantangan dalam memotivasi

<b>Fakultas</b> Ekonomi & Bisnis	<b>Program Studi</b> Manajemen	<b>Pertemuan</b> <b>7</b>	<b>Kode MK</b> W311700012	<b>Disusun Oleh</b> Eri Marlapa, SE., MM.
-------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	------------------------------	--

### Abstract

- Pengertian motivasi • Teori motivasi • Pendekatan dalam memotivasi • Tantangan dalam memotivasi

### Kompetensi

- Sub-CPMK 2. Mampu menjelaskan motivasi. (CPMK 2) • Pengertian motivasi • Teori motivasi • Pendekatan dalam memotivasi • Tantangan dalam memotivasi

## **Pengertian Motivasi**

Kata motivasi (motivation) kata dasarnya adalah motif (motive) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkannya untuk dilakukan. Prinsip itu tidak menutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. (Nawawi, 2000:351).

Kast dan James (2002:398) mengemukakan bahwa motif adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu. Dorongan untuk bertindak ini dapat dipicu oleh suatu rangsangan luar, atau lahir dari dalam diri orang itu sendiri dalam proses psikologi dan pemikiran individu itu. Perbedaan motivasi niscaya merupakan faktor terpenting untuk memahami dan meramalkan perbedaan dan perilaku individual.

Robbins (2003: 2008) memberikan pengertian motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan.

Sukarno, 2002:13 mendefinisikan motivasi adalah hasrat/kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi merupakan bagian integral dalam upaya mengoptimalkan pengendalian manajemen suatu organisasi.

## **Teori Motivasi**

Ada enam teori motivasi yakni :

- 1) Teori kebutuhan (Need) dari Abraham Maslow.
- 2) Teori dua faktor dari Frederic Herzberg.
- 3) Teori prestasi (Achievement) dari David McClland
- 4) Teori penguatan (Reinforcement).
- 5) Teori harapan (Expectetensy).
- 6) Teori tujuan sebagai motivasi.

Tiga teori yang disebutkan terdahulu berfokus pada “apa” yang mendorong manusia melakukan suatu kegiatan. Teori-teor itu membahas tentang sesuatu yang mendorong (motivator) seorang dalam melakukan suatu kegiatan termasuk juga yang disebut bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Oleh karena itu teori-teori tersebut di kelompokkan dalam kategori “ Teori Isi (content Theories)”.

Berikutnya teori yang disebut terakhir dalam urutan tersebut di atas, adalah teori-teori motivasi yang berfokus pada “bagaimana” mendorong manusia agar berbuat sesuatu, termasuk juga dalam bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Dengan demikian berarti teori-teori motivasi tersebut membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan, sehingga di kategorikan sebagai “Teori Proses ”

### **1. Teori Kebutuhan dari Maslow**

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, bahwa kebutuhan tersebut terdiri dari Kebutuhan Fisik, Kebutuhn Psikologi, dan Kebutuhan Spritual. Dalam teori ini kebutuhan di artikan sebagi kekuatan/tenaga

(energi) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak berfungsi untuk kehilangan kekuatan dalam memotivasi kegiatan, sampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan baru yang mungkin saja sama dengan sebelumnya.

Maslow dalam teorinya mengetengahkan tingkatan (herarchi) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam motivasi seorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan termasuk juga yang disebut bekerja.

Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status/kekuasaan dan kebutuhan aktualisasi diri. (Sigit, 2003, 46).

Maslow tidak mempersoalkan kebutuhan spritual, yang sebenarnya cukup penting/dominan perannya sebagai motivasi,

terutama dilingkungan pemeluk suatu agama/kepercayaan pada Tuhan Yang Maha Esa. Sehubungan dengan itu Maslow mengetengahkan beberapa asumsi dari urutan atau tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya. Dalam memotivasi para pekerja disebuah organisasi/perusahaan. Asumsi itu adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi lebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan, dll) Dengan demikian kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan, yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisik.

b. Kebutuhan-kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi.

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

c. Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda pada urutan yang lebih rendah misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, cara satu-satunya yang dapat digunakan dengan memberikan penghasilan yang memadai/mencukupi. Sedang untuk kebutuhan aktualisasi diri dapat digunakan banyak cara, yang memerlukan kreatifitas dan inisiatif para manajer. Secara ringkas kebutuhan Maslow ialah, 1) tidak ada kebutuhan yang terjadi bersamaan di antara kategori-kategori kebutuhan, 2) kebutuhan dipuaskan terlebih dahulu dari yang paling bawah, 3) kebutuhan di tingkat atas dipenuhi, jika kebutuhan yang ada di tingkat bawah sudah terpuaskan, 4) kebutuhan aktualisasi diri tidak pernah terpuaskan, selalu terus menerus untuk dipenuhi tiada henti-hentinya, 5) kebutuhan yang belum terpuaskan menjadi pendorong atau motivasi perbuatan/perilaku.

## 2. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi ( motivator ). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (achievement), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.

b. Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (hygiene factors). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis,

kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi diperusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow. Dalam implementasinya di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan/mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satu diantaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

### 3. Teori Prestasi (Achievement) dari Mc Clelland

Teori ini mengklasifikasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Artinya bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain (Thoha, 2003 : 234). Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (motivator) dalam melaksanakan pekerjaan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut :

a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk ini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.

b. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang beresiko lunak (moderat). Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

c. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.

d. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

#### 4. Teori Penguatan (Reinforcement)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut “Hukum Ganjaran (Law Of Effect)“. Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan. Demikian pula sebaiknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan, karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

Berdasarkan uraian diatas jelas bahwa penguatan (reinforcement) pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran

selain berbentuk material, dapat pula bersifat non material. Ganjaran berarti juga memberi insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut “ teori insentif “. Disamping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara perangsang dan respons (Stimulus – Respons atau S-R Bond). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu persyaratan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tetap.

Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebagai suatu persyaratan, akan mendapat respons yang sama atau respons yang diulang sehingga sering terjadi meskipun perangsangnya tidak ada tetapi persyaratannya di munculkan, maka respon yang sama akan di lakukan. Sehubungan dengan itu teori ini di sebut juga teori “operasional bersyarat” Contoh sederhana dari kegiatan ini terlihat pada hewan seperti lumba-lumba, yang mendapat insentif ikan kecil untuk di makan, setiap kali berhasil melompati lingkaran api di kolamnya.

Demikian juga dari percobaan Pavlov dengan seekor anjing yang di bedah kantong kelenjar air liurnya. Setiap kali di beri makan dibuat kondisi bersyarat dengan menghidupkan lampu merah, dan air liurnya keluar. Setelah berulang kali di lakukan, air liurnya tetap keluar jika lampu merah dinyalakan, meskipun tanpa di beri makanan. Implementasi teori ini di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan para menejer mampu mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di upayakan mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaannya pekerjaan yang efektif dan efisien. Untuk itu insentif sebagai perangsang agar menghasilkan respon pelaksanaan pekerjaan yang di ulang atau bersifat penguatan, harus di berikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, prestasi dan lainlain.

## 5. Teori Harapan (Expectancy)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan : terhadap hubungan yang erat antara pengertian seorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin di perolehnya sebagai harapan. Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energy penggerak untuk melakukan suatu kegiatan yang karena terarah untuk mencapai suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai suatu yang di inginkan di sebut “usaha”. Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang di sebut bekerja, pada dasarnya di dorong oleh harapan tertentu.

Usaha yang dapat di lakukan pekerja sebagai individu di pengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang di milikinya, yang di wujudkan berupa keterampilan/keahlian dalam bekerja. Berdasarkan hal tadi akan memperoleh hasil, yang sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan. Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut :

- a. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugastugas/pekerjaanya, di hubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang di milikinya.
- b. Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang di milikinya.
- c. Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan dalam bekerja, dalam meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

## 6. Teori Tujuan sebagai Motivasi

Setiap pekerja yang memahami dan menerima dan menerima tujuan organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti ini tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien. Implementasi dari teori ini dilingkungan suatu perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut:

- a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi merupakan focus utama dalam bekerja. Oleh karena itu para menejer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci, agar mudah di pahami para pekerja. Untuk itu para menejer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak di capai.
- b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para menejer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menentang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
- c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para menejer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

Dari uraian di atas dapat di simpulkan bahwa motivasi bagi manusia termasuk pekerja dalah sebagai berikut:

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia ibarat bahan bakar pada kendaraan.

b. Motivasi sebagai pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih dari kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan suatu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.

c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Sehubungan uraian-uraian di atas secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Motivasi Instrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang di kerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan tertentu yang positif di masa depan.

#### 2. Motivasi Ekstrinsik

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

Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada instrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari

dalam diri pekerja, sementara kondisi disekitar lebih banyak mengiringinya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat di penuhi dari luar dirinya.

Dalam rangka memotivasi para pekerja, setidaknya-tidaknya terdapat 3 tanggung jawab utama seorang manejer. Ketiga tanggungjawab itu adalah:

- a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dalam rumusan tersebut harus jelas jenis/jumlah (kuantitatif) dan bobot (kualitatif) tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab setiap bawahannya.
- b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya agar bagi pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak menjadi hambatan untuk melaksanakan secara maksimal.
- c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya .

### **Pendekatan terhadap Motivasi**

- a) Pendekatan tradisional

Menurut pendekatan ini motivasi seseorang didorong oleh keinginan nya untuk memperoleh gaji.

- b) Pendekatan hubungan manusiawi (human relation)

Pendekatan ini mengatakan bahwa motivasi seseorang di dorong oleh keinginan nya untuk berinteraksi dengan orang lain.

- c) Pendekatan human resource management

Pendekatan ini mengatakan kepentingan karyawan harus diperhitungkan.

Teknik terhadap pendekatan motivasi kerja:

Beberapa teknik untuk memotivasi kerja sebagai berikut :

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan

Pemenuhan kebutuhan merupakan dasar bagi perilaku kerja. Motivasi kerja akan timbul apabila kebutuhan dipenuhi seperti dikemukakan oleh Maslow tentang hierarki kebutuhan individu yaitu :

Ø Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perumahan dan seksual. Kebutuhan ini paling mendasar bagi manusia. Dalam bekerja, maka kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi adalah gaji / upah yang layak.

Ø Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dan lingkungan kerja. Dalam bekerja, karyawan memerlukan tunjangan kesehatan, asuransi dan dana pensiun.

Ø Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan diterima dalam kelompok dan saling mencintai. Dalam hubungan ini, karyawan ingin diterima keberadaannya di tempat kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan harmonis.

Ø Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan ini, karyawan butuh penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang.

Ø Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi. Dalam hubungan ini, karyawan perlu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi.

## 2. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif adalah satu teknik memotivasi kerja yang dilakukan dengan cara mempengaruhi dari luar diri. Teknik komunikasi persuasif dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Attention, yaitu perhatian yang penuh
- Desire, yaitu hasrat dan keinginan yang membara
- Interest, yaitu minat dan kepentingan

- Decision, yaitu keputusan yang tepat
- Action, yaitu tindakan nyata
- Satisfaction, yaitu kepuasan atas hasil yang dicapai

### **Tantangan Motivasi**

Dalam menerapkan praktiknya ada beberapa tantangan yang sering dihadapi seperti:

1. Kebutuhan sangat berbeda pada setiap orang, dengan adanya kebutuhan yang berbeda maka penerapan teori motivasi juga harus berbeda
2. Cara menterjemahkan kebutuhan ke dalam tindakan secara individu juga berbeda dengan adanya perbedaan ini maka cara pandang individu dalam hal menilai kebutuhan juga berbeda
3. Orang tidak selalu bertindak menurut kebutuhan Ada orang yang bekerja tidak untuk memenuhi kebutuhan tetapi hanya mengisi waktu luang sehingga motivasinya juga berbeda.
4. Reaksi kepuasan seseorang terhadap pemenuhan akan kebutuhan atau tidak terpenuhi kebutuhannya akan berbeda. Ada seseorang yang cukup puas dengan terpenuhinya kebutuhan pshysiological tetapi ada yang tidak.
5. Untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat, sulit karena keinginan setiap individu karyawan tidak sama.
6. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insetif.
7. Manager sulit mengenai motivasi kerja setiap individu karyawan.
8. Manager sulit memberikan insetif yang adil dan layak.

## DAFTAR PUSTAKA

Thoha, Mifta, 2007, Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

Djarmiko, Yayat Hayati, 2003, Perilaku Organisasi, Penerbit Alfabeta, Bandung

Robbins, Stephen.P, 2001, Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenallindo, Jakarta

-----, 2003, Perilaku Organisasi, Buku 1 Edisi Bahasa Indonesia, PT Indeks, Jakarta

-----, 2007, Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenallindo, Jakarta

Schein, E.H. 1992, Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View, Jossey-Bass, San Fransisco.

Siagian, Sondang, 1997, Manajemen Sumberdaya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta

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



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

- Pengertian, tipe, pengembangan, properti kelompok
- Pengambilan keputusan kelompok

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	8	W311700012	Eri Marlapa, SE., MM.

### Abstract

• Pengertian, tipe, pengembangan, properti kelompok • Pengambilan keputusan kelompok

### Kompetensi

Sub-CPMK 3. Mampu mengidentifikasi dan menganalisis kelompok kerja. (CPMK 3) • Pengertian, tipe, pengembangan, properti kelompok • Pengambilan keputusan kelompok

## **Pendahuluan**

Mendefinisikan dan mengklasifikasikan kelompok

Kelompok adalah sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang datang bersama-sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kelompok dapat bersifat formal atau informal. Sebuah kelompok formal, didefinisikan melalui keberadaan struktur organisasi, dengan penugasan kerja yang ditetapkan untuk menentukan tugas-tugas. Dalam kelompok formal, perilaku anggota tim yang terlibat akan ditetapkan oleh dan diarahkan menuju tujuan-tujuan organisasi. Enam anggota awak pesawat maskapai penerbangan adalah kelompok formal. Sebaliknya, kelompok informal adalah yang tidak ditetapkan struktur secara formal atau tidak ditentukan secara organisasional. Kelompok-kelompok informal adalah susunan yang terbentuk secara alamiah dalam lingkungan kerja yang nampak sebagai tanggapan atas kebutuhan kontak sosial. Tiga karyawan dari departemen berbeda yang secara teratur makan siang atau minum kopi bersama adalah kelompok informal. Tipe interaksi diantara para individu ini, meskipun informal tetapi secara mendalam memengaruhi perilaku dan kinerja mereka.

Teori identitas social (social identity theory) yaitu sudut pandang yang mempertimbangkan ketika dan kapan para individu mempertimbangkan para anggota kelompoknya sendiri. Teori identitas social mengusulkan bahwa orang-orang memiliki reaksi emosional pada kegagalan atau keberhasilan dari kelompok mereka karena penghargaan diri terikat ke dalam kinerja kelompok. Ketika kelompok anda melakukan dengan baik, sikap anda akan mencerminkan kefembiraan kemenangan, dan harga diri anda sendiri akan meningkat. Ketika kelompok anda melakukan dengan buruk, anda akan

merasa kesal dengan diri anda sendiri, atau bahkan mungkin anda akan menolak bagian tersebut dari identitas anda. Identitas social bahkan dapat mengarahkan orang-orang untuk mengalami kesenangan setelah melihat kelompok lainnya menderita. Kita sering kali melihat perasaan atas penderitaan orang ini saat para fan yang bergembira karena tim yang dibenci kalah.

Orang-orang mengembangkan banyak identitas melalui perjalanan hidup mereka. Anda akan mendefinisikan anda sendiri sesuai dengan organisasi tempat anda bekerja, kota tempat tinggal, profesi, latar belakang agama, etnis, dan jenis kelamin anda. Sebagai contoh seorang veteran perang AS yang bekerja di Roma akan sangat waspada karena berasal dari Amerika Serikat, tetapi identitas nasional ini tidak akan mengkhawatirkan ketika hanya ia berpindah dari Tulsa menuju ke Tucson (kota di Negara bagian AS).

Identitas social membantu kita memahami siapa kita dan dimana kita cocok dengan orang lain, tetapi identitas sosial dapat memiliki sifat negative pula. Diatas perasaan penderitaan orang, favoritisme dalam kelompok (ingroup favoritism) terjadi ketika kita melihat para anggota dari dalam kelompok kita lebih baik daripada orang lain dan orang-orang yang bukan berasal dari dalam kelompok semuanya sama saja. Hal ini tentu merupakan Stereotip.

Kapan orang-orang akan mengembangkan identitas sosial? Beberapa karakteristik yang membuat identitas social menjadi penting bagi seseorang: Kesamaan. Tidak mengejutkan, orang-orang yang memiliki nilai atau karakteristik yang sama sebagaimana para anggota lainnya dari organisasi mereka memiliki level identifikasi kelompok yang lebih tinggi.

Keunikan. Orang-orang yang lebih cenderung memerhatikan identitas yang memperlihatkan bagaimana mereka berbeda dari kelompok lainnya.

Status. Oleh karena orang-orang menggunakan identitas untuk memdefinisikan diri mereka sendiri dan meningkatkan penghargaan diri, sehingga masuk akal bahwa mereka tertarik dalam mengaitkan diri mereka sendiri dengan kelompok yang memiliki status tinggi.

Penurunan yang tidak pasti. Keanggotaan dalam sebuah kelompok juga membantu beberapa orang memahami siapa mereka dan bagaimana mereka menyesuaikan diri ke dalam dunia.

Tahap-tahap dalam pengembangan kelompok

Model lima tahap pengembangabn kelompok (five-stage group development), mencirikan kelompok yang berjalan melalui tahapan yang unik, yaitu membentuk, mempeributkan, menyusun norma, bekerja, dan membubarkan.

Tahap pertama, tahap membentuk (forming stage), digolongkan sebagai sejumlah besar ketidakpastian mengenai tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Para anggota “menguji keadaan” untuk menentukan tipe perilaku apa yang dapat diterima. Tahap ini akan selesai ketika para anggota mulai berpikir bahwa dirinya sendiri sebagai bagian dari sebuah kelompok.

Tahap mempeributkan (storming stage) adalah salah satu konflik intrakelompok. Para anggota menerima keberadaan kelompok tetapi menentang hambatan yang melaksanakan pada individualitas. Terdapat konflik tentang siapa yang akan mengendalikan kelompok. Ketika tahap ini selesai, akan terdapat suatu hirearki kepemimpinan yang relative jelas di dalam kelompok.

Pada tahap ketiga, hubungan yang dekat akan berkembang dan kelompok akan menunjukkan kekompakan. Sekarang terdapat rasa identitas kelompok yang kuat dan persahabatan. Tahap menyusun normal (norming stage) ini selesai ketika struktur kelompok mengeras dan kelompok telah berasimilasi serangkaian ekspektasi umum mengenai apa yang mendefinisikan perilaku anggota yang benar.

Tahap keempat adalah mengerjakan (performing). Struktur pada poin ini sepenuhnya fungsional dan diterima. Ebergi kelompok telah berpindah dari mengenal dan memahami satu sama lain hingga mengerjakan tugas yang ada.

Tahap membubarkan (adjourning stage) adalah untuk mengakhiri kegiatan dan mempersiapkan diri untuk pembubaran. Beberapa anggota kelompok optimis, bersenang-senang atas pencapaian kelompok. Anggota lainnya lebih tertekan karena kehilangan persahabatan dan pertemanan yang didapat selama kelangsungan kerja kelompok.

Pertemuan pertama mereka menetapkan arah kelompok

Fase pertama aktivitas kelompok adalah salah satu dari inersia. Suatu transisi terjadi tepat ketika kelompok telah terpakai setengah dari waktu yang telah ditetapkan. Transisi ini memprakarsai perubahan besar

Fase kedua dari inersia mengikuti transisi, dan Pertemuan terakhir kelompok dicirikan oleh aktivitas yang diakselerasikan. Pola ini, dinamakan model kesetimbangan-berselang (punctuated equilibrium model).

Pertemuan pertama menetapkan arah kelompok, kemudian suatu kerangka kerja atas pola perilaku dan asumsi-asumsi yang ada di kelompok dalam mencapai proyek yang muncul, kadang kala dalam beberapa detik pertama dari keberadaan kelompok. Ketika ditetapkan, arah kelompok menguat dan tidak mungkin di evaluasi kembali selama setengah pertama perjalanan. Ini

merupakan periode kelambanan-kelompok cenderung untuk tetap bertahan atau menjadi terkunci dalam suatu rangkaian tindakan yang tetap bahkan jika hal ini memperoleh wawasan baru yang menantang pola dan asumsi awal.

Salah satu dari temuan yang sangat menarik dalam kajian mengenai kerja tim adalah bahwa kelompok-kelompok yang mengalami transisi mereka persis tepat pada pertengahan jalan antara pertemuan pertama dengan tenggat waktu resmi apakah para anggota menghabiskan jam pada proyek mereka atau 6 bulan. Titik tengah terlihat seperti sebuah alarm jam dinding, kesadaran para anggota yang memuncak bahwa waktu mereka terbatas dan mereka perlu untuk bergerak. Transisi ini mengakhiri fase 1 dan dicirikan dengan ledakan perubahan yang terkonsentrasi, menjatuhkan pola-pola lama, dan mengadopsi sudut pandang yang baru. Transisi menetapkan arahan yang direvisi untuk fase 2, suatu kesetimbangan yang baru atau periode inersia yang mana kelompok menjalankan rencana yang diciptakan selama periode transisi.

Pertemuan terakhir kelompok dicirikan dengan lonjakan aktivitas terakhir untuk menyelesaikan pekerjaannya. Secara ringkas, model yang diselengi kesetimbangan mencirikan kelompok yang menunjukkan periode kelambanan yang lama yang diselengi dengan perubahan revolusioner yang ringkas yang dipicu terutama oleh kesadaran para anggota atas waktu dan tenggat waktu. Perlu diingat, bahwa model ini tidak dapat diterapkan pada semua kelompok tetapi disesuaikan dengan kualitas yang terbatas atas kelompok tugas yang bersifat sementara yang bekerja dibawah tenggat waktu.

**Properti Kelompok : Peranan,Norma,Status,Besaran,Kekompakan dan Keragaman**

## Properti Kelompok 1 : Peran

### Peran (role)

Peran (Role) merupakan suatu rangkaian pola perilaku yang diharapkan yang dikaitkan dengan seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam unit sosial.

### Persepsi Peran ( role perception)

Merupakan suatu sudut pandang individu mengenai bagaimana dia seharusnya bertindak dalam suatu situasi tertentu.

### Ekspektasi Peran (role expectation)

Adalah cara orang lain meyakini anda bertindak dalam suatu konteks tertentu. Di tempat kerja,kita melihat ekspektasi peran melalui perspektif kontrak psikologis,yaitu sebuah perjanjian yang tidak tertulis yang mengemukakan apa yang manajemen harapkan dari karyawan dan sebaliknya.

### Konflik Peran (role conflict)

Adalah situasi dimana individu dihadapkan oleh ekspektasi peran yang berbeda-beda.

## 2. Properti Kelompok 2 : Norma

Norma,seluruh kaidah dan peraturan yang diterapkan melalui lingkungan sosialnya.

### Kepatuhan (conformity)

Adalah penyesuaian perilaku seseorang agar sejalan dengan norma kelompok. Contoh : sebagai seorang anggota dari suatu kelompok anda menginginkan penerimaan oleh kelompok.Dengan demikian,anda rentan dengan kepatuhan pada norma-norma kelompok.

Perilaku menyimpang di tempat kerja(deviant workplace behavior)

Merupakan perilaku bersifat sukarela yang melanggar norma organisasi secara signifikan dan dengan demikian dapat mengancam kesejahteraan organisasi atau para anggotanya.

### 3. Properti Kelompok 3 : Status

#### Status

Merupakan suatu posisi yang didefinisikan secara sosial atau peringkat yang diberikan kepada kelompok atau para anggota kelompok oleh orang lain.

Menurut teori karakteristik status yang menentukan Status adalah sebagai berikut:

- Kekuasaan seseorang yang dimiliki atas orang lain, mereka cenderung mengendalikan sumber daya kelompok, maka orang-orang yang mengendalikan hasil cenderung sebagai penyandang status yang tinggi.
- Kemampuan seseorang untuk memberikan kontribusi bagi tujuan kelompok. Orang-orang yang memiliki kontribusi yang sangat penting bagi kesuksesan kelompok cenderung memiliki status yang tinggi.
- Karakteristik pribadi individu, seseorang yang memiliki karakteristik pribadi akan dinilai secara positif oleh kelompok. Misalnya dilihat dari penampilan yang bagus, cerdas, atau kepribadian yang ramah biasanya memiliki status yang lebih tinggi daripada seseorang dengan atribut nilai yang lebih sedikit.

#### Status Dan Norma

Status memiliki efek yang lebih menarik pada kekuasaan norma dan tekanan untuk mematuhi. Para individu yang memiliki status yang tinggi sering kali diberikan lebih banyak kebebasan menyimpang dari norma daripada para anggota kelompok lain. Contoh : Para dokter secara aktif menolak

keputusan administratif yang dibuat oleh karyawan di perusahaan asuransi yang memiliki peringkat lebih rendah.

#### Status dan Interaksi Kelompok

Orang-orang yang memiliki status yang tinggi cenderung menjadi anggota kelompok yang lebih sombong, mereka lebih sering berbicara dengan bebas, lebih banyak mengkritik, lebih banyak perintah dan lebih sering menginterupsi anggota lain.

#### Ketidakadilan status

Hal yang dianggap sebagai ketidakadilan akan menciptakan ketidakseimbangan yang mana menginspirasi bermacam-macam tipe perilaku korektif.

#### 4. Properti Kelompok 4 : Besaran

Salah satu dari temuan yang paling penting mengenai besaran kelompok dengan memperhatikan kemalasan sosial, kecenderungan bagi para individu untuk mengeluarkan sedikit upaya ketika bekerja secara kolektif daripada secara sendiri. Hal ini secara langsung menantang asumsi bahwa produktivitas kelompok sebagai suatu keseluruhan sedikitnya sama dengan jumlah produktivitas para individu yang berada di dalamnya

#### 5. Properti Kelompok 5 : Kekompakan

##### Kekompakan (Cohesiveness)

Keadaan yang mana para anggota kelompok tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap bertahan dalam kelompok.

#### 6. Properti Kelompok 6 : Keragaman

Property terakhir dari kelompok yang kita pertimbangkan adalah keragaman di dalam keanggotaan kelompok, atau keadaan yang mana para anggota kelompok sama dengan anggota berbeda dari, satu sama lain. Sejumlah besar riset dilakukan mengenai bagaimana keragaman memenuhi kinerja

kelompok. Beberapa riset melihat pada rasial, gender, perbedaan perbedaan lainnya. Secara keseluruhan, study mengidentifikasi biaya maupun manfaat dari keragaman kelompok.

Salah satu kajian membandingkan kelompok yang beragam secara budaya ( terdiri atas orang-orang dari Negara-negara berbeda) dan homogeny terdiri atas orang-orang dari Negara yang sama. Kelompok- kelompok ini melakukan dengan sangat adil, tetapi para anggota dari kelompok yang beragam kurang terpuaskan dengan kelompok – kelompok mereka, kurang kompak, dan memiliki lebih banyak konflik. Kajian lainya meneliti pengaruh dari perbedaan dalam masa jabatan kinerja, riset rekayasa tehnik dan pengembangan kelompok. Ketika sebagian besar orang kurang lebih memiliki tingkat masa jabatan yang sama, maka kinerja akan tinggi, tetapi masa jabatan keragaman yang semakin meningkat, maka kinerja akan turun.level masa jabatan yang lebih tinggi tidak terkait dengan kinerja kelompok yang lebih rendah ketika mendapat praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada tim yang efektif. Tim yang memiliki nilai dan opini di para anggota yang berbeda akan cenderung akan mengalami banyaknya konflik.

Secara kultural dan demografis kelompok yang beragam dapat melakukan dengan lebih baik dari waktu ke waktu, dalam karakteristik yang dapatdiamati misalnya asal Negara, ras, gender, memperingatkan orang atas kemungkinan kemungkinan level keragaman yang mendalam yang mendasari tingkah laku, nilai dan opini.

Salah satu studi mengenai perilaku menemukan bahwa para hakim yang beragam lebih cenderung untuk berunding lebih lama, berbagi lebih banyak informasi dan membuat sedikit kesalahan factual ketika membahas bukti. Dua studi yang dilakukan oleh kelompok mahasiswa MBA menemukan

bahwa tanpa level keragaman mengarahkan pada pembukaan yang lebih besar bahkan tanpa level kegunaan yang mendalam.

### Lini Kesalahan

Lini kesalahan atau divisi yang dipandang membagi kelompok – kelompok menjadi dua atau lebih subkelompok yang didasarkan pada perbedaan individual misalnya jenis, kelamin, ras, umur, pengalaman kerja, dan pendidikan.

Riset dalam lini kesalahan telah menunjukkan bahwa membagi pada umumnya merugikan bagi fungsional dan kinerja kelompok. Subkelompok dapat menyelesaikan persaingan satu sama lain, yang mana menghabiskan waktu dari tugas pokok dan membahayakan kinerja kelompok. Kelompok – kelompok yang memiliki subkelompok lebih lambat dalam mempelajari, mengambil keputusan yang lebih beresik, kurang kreatif dan mengalami level konflik yang lebih tinggi. Subkelompok cenderung kurang untuk mempercayai satu sama lain.

Studi lain memperhatikan bahwa permasalahan – permasalahan yang berasal dari lini kesalahan yang kuat yang didasarkan pada gender dan pendidikan utama akan diadakan ketika peranan-peranan mereka adalah jalan pintas dan kelompok sebagai suatu keseluruhan yang diberikan tujuan umum untuk mengupayakannya. Strategi tersebut memaksa kolaborasi antara para anggota subkelompok dan menitikberatkan upaya mereka para pencapaian tujuan yang melampaui batasan yang dipaksakan oleh lini kesalahan.

Riset mengenai lini kesalahan menyarankan bahwa keragaman dalam kelompok merupakan pedang permata dua, riset terbaru mengidentifikasi

bahwa mereka dapat secara strategis di pekerjaan unrtuk meningkatkan kinerja.

## **Pengambilan Keputusan Kelompok**

### Kelompok Versus Individu

**Kekuatan Pengambilan Keputusan Kelompok.** Kelompok dapat menghasilkan informasi dan pengetahuan yang lebih lengkap. Dengan menggabungkan sumber daya dari beberapa individu, maka kelompok akan membawa lebih banyak input serta heterogenitas e dalam proses keputusan. Hal ini akan membuka peluang untuk mempertimbangan lebih banyak pendekatan dan alternatif. Terakhir, kelompok mengarah pada meningkatnya penerimaan suatu solusi.

**Kelemahan Pengambilan Keputusan Kelompok.** Keputusan kelompok menghabiskan waktu karena kelompok-kelompok umumnya memerlukan lebih banyak waktu untuk mencapai suatu solusi. Terdapat kepatuhan tekanan. Pembahasan kelompok dapat didominasi oleh salah satu atau beberapa anggota. Jika para anggotanya hanya berkemampuan rendah dan medium, maka keseluruhan menjadi kurang efektif. Terakhir, keputusan kelompok yang lemah akan menimbulkan tanggung jawab yang ambigu.

**Efektivitas dan Efisiensi.** Pengambilan keputusan kelompok memerlukan lebih banyak jam kerja daripada individu yang menyelesaikan permasalahan yang sama sendirian. Pengambil keputusan individu harus menghabiskan sejumlah besar waktu untuk melakukan tinjauan atas data-data dan berbicara pada orang lain. Dalam memutuskan apakah menggunakan kelompok, kemudian, para manajer harus menilai apakah peningkatan dalam efektivitas

jauh lebih banyak dari cukup untuk mengimbangi penurunan dalam efisiensi.

### Pemikiran Kelompok dan Pergeseran Kelompok

Dua produk dalam pengambilan keputusan kelompok yang berpotensi untuk mempengaruhi kemampuan kelompok untuk menilai alternatif secara objektif dan hingga mencapai solusi yang bermutu tinggi.

Pertama, disebut pemikiran kelompok, terkait dengan norma. Ini menggambarkan situasi yang mana tekanan kelompok atas kepatuhan mencegah kelompok dari secara kritis menilai pandangan yang tidak biasa, minoritas, atau tidak populer.

Fenomena kedua adalah pergeseran kelompok, yang mana menggambarkan cara para anggota kelompok cenderung untuk melebih-lebihkan posisi awal yang mereka pegang ketika membahas suatu rangkaian alternatif tertentu dan sampai pada suatu solusi.

### Gejala pemikiran kelompok :

Para anggota merasionalisasikan setiap perlawanan atas asumsi yang telah mereka buat. Tidak peduli seberapa kuatnya bukti akan bertentangan dengan asumsi dasar mereka, mereka akan berperilaku sehingga dapat memperkuat mereka.

Para anggota menerapkan tekanan secara langsung pada mereka yang sesaat mengekspresikan keraguan mengenai beberapa pandangan yang dibagikan kelompok, atau siapa yang mempertanyakan keabsahan argumen yang mendukung alternatif yang disukai mayoritas.

Para anggota yang memiliki sudut pandang yang meragukan atau berbeda yang berusaha untuk menghindari menyimpang dari apa yang terlihat

merupakan hasil konsesus kelompok dengan berdiam diri mengenai kesangsian dan bahkan meminimalkan pentingnya keraguan mereka pada diri mereka sendiri.

Terdapat suatu ilusi kebulatan suara. Jika seseorang tidak berbicara, diasumsikan bahwa dia telah patuh sepenuhnya.

#### - Pergeseran Kelompok atau Polarisasi Kelompok

Pergeseran yang mengarah pada polarisasi telah menghasilkan beberapa penjelasan. Misalnya, telah diperdebatkan bahwa pembahasan membuat para anggota menjadi lebih nyaman satu sama lain, dan oleh karenanya, lebih bersedia untuk mengekspresikan versi ekstrim dari posisi awal mereka. Argumen lainnya adalah bahwa kelompok memencarkan tanggung jawab.

#### Teknik-Teknik dalam Pengambilan Keputusan Kelompok

Bentuk yang paling umum dari pengambilan keputusan kelompok terjadi dalam kelompok yang berinteraksi. Para anggota saling bertemu berhadapan muka dan bergantung pada interaksi verbal dan nonverbal untuk berkomunikasi. Tetapi, kelompok yang berinteraksi sering kali memeriksa diri mereka sendiri dan menekan para anggota individu untuk mengarah pada kepatuhan opini.

Sumbang pendapat dapat mengatasi tekanan atas kepatuhan yang mengurangi kreativitas dengan mendorong beberapa dan semua alternatif selain menahan kritikan-kritikan. Dalam sesi sumbang pendapat, setengah lusin dan lusinan orang duduk mengelilingi meja. Pemimpin kelompok menyatakan bahwa permasalahan telah jelas sehingga seluruh partisipan memahaminya. Para anggota kemudian bebas mengungkapkan sebanyak mungkin alternatif semampu mereka dalam suatu lamanya waktu yang ditentukan. Untuk mendorong para anggota “berpikir di luar kotak”, tidak

boleh ada kritikan, seluruh gagasan meskipun saran-saran yang sangat aneh, ditampung dalam pembahasan dan dianalisis selanjutnya.

Secara spesifik, permasalahan dihadirkan dan kemudian kelompok akan mengambil langkah-langkah berikut.

Sebelum pembahasan dilakukan, setiap anggota secara independen menulis gagasan-gagasan atas permasalahan.

Setelah periode hening, masing-masing anggota akan menghadirkan salah satu gagasan kepada kelompok. Tidak ada pembahasan yang dilakukan hingga seluruh gagasan telah dihadirkan dan dicatat.

Kelompok membahas gagasan-gagasan untuk menjernihkan dan mengevaluasinya.

Masing-masing anggota kelompok dengan diam dan independen memeringkatkan sesuai urutan gagasan. Gagasan dengan peringkat keseluruhan yang tertinggi akan menentukan keputusan final.

Kelebihan utama dari teknik kelompok nominal adalah bahwa teknik ini memungkinkan bagi kelompok untuk bertemu secara formal tetapi tidak menghambat pemikiran yang independen.

## ANALISIS KASUS

Kasus :

Ada seorang siswa bernama Puspa, mengikuti sebuah grup di dunia maya yang bertujuan untuk menyatukan anak-anak dance yang ada di dunia. Akhirnya terjadi hilangnya kontak dan komunikasi dari salah satu anggota dari grup tersebut yang berasal dari luar negeri.

Analisis Kasus

Kasus tersebut termasuk kedalam kelompok informal. Yaitu kelompok kepentingan (Interest group) yaitu bentuk kelompok karena sama-sama

menyukai dance. Kelompok ini tidak terikat. Jadi, sebenarnya anggota dapat masuk atau keluar dari grup tersebut. Dari contoh kasus tersebut jika tidak ingin terjadi loss contact antara anggota kelompok seharusnya saat ada yang ingin masuk kedalam grup lebih baik di data biodata/profilnya

Perilaku kelompok merupakan respon-respon anggota kelompok terhadap struktur sosial kelompok dan norma yang di adopsinya. Jadi ketika sebuah kelompok memasuki dunia organisasi maka karakteristik yang di bawanya adalah kemampuan, kepercayaan pribadi, penghargaan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Banyak teori yang mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuknya kelompok. Mulai dari anggapan adanya kedekatan ruang kerja maupun tempat tinggal mereka, sampai kepada alasan-alasan praktis.

Di dalam suatu kelompok yang sebenarnya, para anggota mempertimbangkan diri mereka sendiri dan bergantung satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan umum, dan mereka saling berhubungan satu dengan yang lain secara teratur untuk mengejar tujuannya atas dukungan dalam suatu periode waktu.

Sebaiknya setiap anggota kelompok yang masuk bergabung dengan sebuah organisasi baik itu organisasi besar maupun kecil haruslah bisa beradaptasi dengan keadaan organisasi tersebut dan hanya mempertahankan perilaku yang baik saja sewaktu berada dalam kelompok ke dalam organisasi.

## **Daftar Pustaka**

Buku Perilaku Keorganisasian, karangan : Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge edisi 16, penerbit: Salemba Empat



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

- Perbedaan kelompok dan tim
- Tipe tim
- Menciptakan tim kerja efektif

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	9	W311700012	Eri Marlapa, SE., MM.

### Abstract

- Perbedaan kelompok dan tim
- Tipe tim
- Menciptakan tim kerja efektif

### Kompetensi

- Sub-CPMK 3. Mampu mengidentifikasi dan menganalisis tim kerja. (CPMK 3)
- Perbedaan kelompok dan tim
  - Tipe tim
  - Menciptakan tim kerja efektif

## **Latar Belakang**

Kesendirian apapun bentuknya cenderung menghasilkan suatu kelemahan, ketidakmampuan, keterasingan dan bahkan membawa kehancuran. Setiap individu pasti memiliki sisi lemah dan sisi kuatnya. Namun kita sering mempersoalkan kelemahan orang lain dan terlalu sombong dengan kekuatan diri. Sudah saatnya kita mengubah perilaku demikian.

Dewasa ini sangat populer adalah adanya sebuah tim. Tim jelas berbeda dengan kelompok. Katzenbach dan Smith mendefinisikan Tim sebagai sekelompok kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen untuk maksud bersama, menghasilkan tujuan-tujuan, dan pendekatan bersama dimana mereka mengikatkan diri dalam kebersamaan tanggung jawab. “Bukti menunjukkan bahwa lazimnya kinerja tim lebih unggul daripada kinerja individu bila tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan, penilaian dan pengalaman yang bervariasi”. Banyak perusahaan yang menggunakan tim untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Manajemen telah menemukan bahwa tim lebih tanggap dan responsif terhadap masalah karena tim memiliki kemampuan untuk cepat berkumpul, menyebar, fokus, dan membubarkan diri.

Menciptakan tim yang efektif adalah hal yang sangat sulit untuk dilakukan. Ada beberapa komponen penting untuk menciptakan tim yang efektif, yaitu rancangan pekerjaan, komposisi tim, sumber dan pengaruh kontekstual lain yang membuat tim menjadi efektif, serta variabel proses yang mencerminkan sesuatu yang terjadi dalam tim yang mempengaruhi efektivitas. Akhirnya, tim yang efektif memiliki anggota yang setia pada tujuan bersama, tujuan khusus tim, anggota yang percaya terhadap

kemampuan tim, level konflik yang dapat dikelola, serta tingkat kemalasan sosial yang minim.

## **Pengertian Kelompok dan Tim Kerja**

### **1. Pengertian Tim**

Menurut Burn (2004) istilah tim didefinisikan sebagai sebuah kelompok kerja yang terdiri dari beberapa orang dengan kompetensi yang setara, dimana mereka bekerja secara interdependen/ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan di satu organisasi. Hare (dalam Burn 2004) menyebutkan bahwa sesama tim adalah kelompok, tetapi tidak semua kelompok dapat dikategorikan sebagai tim. Di sini, istilah tim merujuk pada kelompok kerja yang terdiri dari beberapa individu yang memandang diri mereka, dan dipandang oleh lingkungan kerjanya, sebagai sebuah kesatuan sosial.

Menurut Snow (1992), Johnson (2000) dan Cummings dan Worley (2001), tim (team) adalah satu set interaksi interpersonal yang terstruktur untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Tim terdiri dari dua orang atau lebih individu yang (a) menyadari adanya interdependensi yang positif dalam mencapai sasaran bersama, (b) saling berinteraksi, (c) menyadari siapa saja yang menjadi anggota dan bukan anggota tim, (d) memiliki peran atau fungsi spesifik dalam menampilkan performa, dan (e) memiliki masa keanggotaan yang terbatas.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Definisi ini memiliki tiga komponen. Pertama, dibutuhkan dua orang atau lebih. Kedua, orang – orang dalam sebuah tim memiliki

interaksi regular. Ketiga, orang – orang dalam sebuah tim memiliki tujuan kinerja yang sama.

## **2. Pengertian Kelompok**

Kelompok adalah kumpulan orang-orang yang merupakan kesatuan sosial yang mengadakan interaksi yang intensif dan mempunyai tujuan bersama. Menurut De Vito (1997) kelompok merupakan sekumpulan individu yang cukup kecil bagi semua anggota untuk berkomunikasi secara relatif mudah. Para anggota saling berhubungan satu sama lain dengan beberapa tujuan yang sama dan memiliki semacam organisasi atau struktur diantara mereka. Kelompok mengembangkan norma-norma, atau peraturan yang mengidentifikasi tentang apa yang dianggap sebagai perilaku yang diinginkan bagi semua anggotanya. · Kelompok mempunyai karakteristik sebagai berikut : (1) Terdiri dari dua orang atau lebih, (2) Berinteraksi satu sama lain, (3) Saling membagi beberapa tujuan yang sama, (4) Melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

Kesimpulan dari berbagai pendapat ahli tentang pengertian kelompok adalah kelompok tidak terlepas dari elemen keberadaan dua orang atau lebih yang melakukan interaksi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

### **Perbedaan Kelompok dan Tim Kerja**

Stephen P. Robbins melakukan pembedaan antara Kelompok Kerja dengan Tim Kerja berdasarkan 4 variabel yaitu: Sasaran, Sinergi, Akuntabilitas, dan Keahlian.

#### **1. Sasaran**

a. Kelompok : Berbagi informasi, saling membantu membuat keputusan kinerja masing-masing.

b. Tim : Kebutuhan kerja kolektif, saling membantu demi usaha bersama.

## 2. Sinergi

a. Kelompok : Netral (kadang negatif)

b. Tim : Positif melalui usaha yang terkoordinasi

## 3. Akuntabilitas

a. Kelompok : Individu tidak saling melengkapi

b. Tim : Individual dan saling melengkapi

## 4. Keahlian

a. Kelompok : Acak dan jarang

b. Tim : Saling mengganti

Kelompok dan tim bukan merupakan hal yang sama persis, ada perbedaan antara kelompok kerja dengan tim kerja. Kelompok kerja berinteraksi untuk berbagi informasi dan saling membantu membuat keputusan kinerja masing-masing bukan dalam rangka kebutuhan kinerja kolektif dalam usaha bersama, juga tidak ada sinergi positif kecuali semata-mata merupakan sajian akhir dari kontribusi individu dari anggota kelompok tersebut.

Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha individu memberikan tingkat kinerja lebih besar daripada jumlah individu tersebut. Tim dibentuk manajemen untuk mencari sinergi positif yang membuat mereka meningkatkan kerja. Penggunaan tim yang efektif menciptakan potensi bagi organisasi untuk menghasilkan output yang lebih besar tanpa peningkatan dalam input.

Perbedaan Kelompok dan Tim, sebagai berikut:

- **KELOMPOK**

1. Anggota beranggapan pengelompokan hanya sekedar administrasi.
2. Pendekatan hanya sebagai tenaga bayaran.
3. Mengerjakan tugas bagian masing-masing masih harus diperintah.
4. Dalam penyampaian saran harus berhati-hati, karena dapat dianggap sebagai upaya untuk memecah belah.
5. Dalam penerapan hasil kerja sangat dibatasi oleh pemimpin.
6. Anggota tidak berperan aktif terhadap pengambilan keputusan.

- **TIM**

1. Anggota menyadari ketergantungan satu sama lain, dan tidak mencari keuntungan pribadi.
2. Adanya komitmen terhadap sasaran yang akan dicapai.
3. Rasa peka, atau sadar diri terhadap tugas masing-masing, yang dapat dikontribusikan untuk keberhasilan.
4. Bekerja dalam suasana saling percaya, saran dapat diterima dengan terbuka.
5. Penerapan hasil kerja sangat didukung oleh tim.
6. Anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Definisi-definisi ini membantu menjelaskan mengapa ada begitu banyak organisasi yang akhir-akhir ini menyusun ulang proses kerja seputar tim. Manajemen mencari sinergi positif yang memungkinkan organisasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Namun, perhatikan apa yang kita sebut 'potensi'. Tidak ada yang dengan sendirinya membuat berbagi tim yang memastikan pencapaian sinergi positif. Hanya semata-mata menyebut

sebuah kelompok sebagai tim tidak otomatis meningkatkan kinerjanya. Tim yang efektif memiliki berbagai karakteristik umum. Apabila ingin mendapatkan peningkatan kinerja organisasi dengan menggunakan tim, manajemen harus memastikan bahwa tim-timnya memiliki karakteristik-karakteristik.

### **Tipe Tim Kerja**

Colquitt, Lepine, Wesson (2011:376) mengelompokkan tim menjadi 5 tipe meliputi :

#### 1. Work Teams

Work teams atau tim kerja dirancang untuk relatif permanen. Maksudnya adalah untuk menghasilkan barang atau memberikan jasa, dan biasanya memerlukan komitmen dari anggota mereka. Dalam work teams tradisional, anggota mempunyai tugas pekerjaan sangat spesifik dan pengambilan keputusan dibatasi pada aktivitas yang diperlukan oleh tugas tersebut. Dan sebaliknya, anggota self-managed work teams tidak terikat dalam tugas spesifik, mereka bersama-sama memutuskan bagaimana mengorganisir diri mereka dan menjalankan pekerjaan tim.

#### 2. Management Teams

Apabila work teams fokus dalam penyelesaian operasional utama tingkat produksi dan tugas pelayanan, management teams berpartisipasi dalam tugas tingkat manajerial yang mempengaruhi seluruh organisasi. Management teams terutama bertanggung jawab untuk mengordinasikan aktivitas sub unit organisasi, membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang.

### 3. Parallel Teams

Parallel teams terdiri dari anggota dari berbagai pekerjaan yang memberikan rekomendasi pada manajer tentang masalah penting yang berjalan paralel atau bersamaan dalam proses produksi organisasi. Parallel teams hanya memerlukan komitmen paruh waktu dari anggota, dan mereka dapat permanen atau temporer, tergantung pada tujuannya.

### 4. Project Teams

Project teams dibentuk untuk sekali tugas yang umumnya kompleks dan memerlukan banyak masukan dari anggota dengan tipe berbeda dalam pelatihan dan pengalaman. Beberapa anggota project teams bekerja penuh waktu, sementara tim lain hanya memerlukan komitmen paruh waktu.

### 5. Action Teams

Action teams melakukan tugas yang umumnya dalam waktu terbatas. Tetapi tugas tersebut agak kompleks dan terjadi dalam konteks yang sangat kelihatan pada audience atau sifatnya sangat menantang. Beberapa action teams bekerja bersama untuk waktu yang lebih panjang.

## **Menciptakan Tim Yang Efektif**

Kriteria untuk efektivitas tim kerja adalah performance dan viability. Performance atau kinerja mudah diukur dari sampai mana tim dapat menyelesaikan pekerjaan. Kriteria viability lebih tidak kentara dan mudah diabaikan. Tim viability menunjukkan kepuasan anggota tim dan melanjutkan keinginan untuk memberikan kontribusi. Disisi lainnya, efektivitas tim dapat dicapai melalui tim friendly organization, suatu organisasi yang terbiasa mencapai tujuannya dengan menggunakan tim. Tim

kerja memerlukan sistem dukungan, mereka dapat kesempatan sukses apabila dipelihara dan difasilitasi oleh organisasi.

Kerja sama tim yang efektif menurut Kreitner dan Kinicki(2010 : 312)

1. Maksud yang jelas.
2. Informalitas
3. Partisipasi
4. Menyimak
5. Ketidaksepakatan secara beradab
6. Keputusan berdasarkan konsensus
7. Komunikasi terbuka
8. Peran dan penugasan jelas
9. Kepemimpinan bersama
10. Hubungan eksternal
11. Keberagaman gaya
12. Penilaian diri

### **Membangun Tim Kerja**

Menurut pendapat Richard Y. Chang dalam jurnal “Membangun Kerjasama Tim(Team Building)” yang dimuat dalam bukunya “Membangun Tim yang Dinamis”. Adapun tahapan perkembangan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan arah (Drive)

Dalam tahap ini Tim harus memfokuskan pada misinya dan membuat garis besar strategi yang akan ditempuh serta menetapkan tujuan, prioritas dan prosedur kerja serta peraturan bagi Tim anda.

2. Bergerak (Strive)

Dalam tahap ini peran dan tanggung jawab anggota Tim ditetapkan dengan jelas. Dalam tahap ini beberapa kendala akan dihadapi dengan penuh bijaksana bersama dengan seluruh anggota Tim, sehingga seluruh permasalahan dapat dihadapi dengan arif dan bijaksana.

### 3. Mempercepat gerak (Thrive)

Fase ini dimungkinkan untuk meningkatkan produktifitas secara maksimal. Dalam memecahkan masalah menggunakan umpan balik dari sesama anggota, manajemen konflik, kerja sama dan pembuatan keputusan yang efektif. Penguasaan terhadap wilayah secara cepat dan efektif dengan daya tahan yang tangguh.

### 4. Sampai (Arrive)

Dengan kerja sama Tim yang kompak Tim akan mencapai puncak dengan mengatasi semua kendala-kendala yang ada, akhirnya mencapai prestasi yang luar biasa. Namun apabila dalam fase ini belum mencapai puncak idealnya adalah meninjau kembali Tim anda dengan melaksanakan konsolidasi upaya misalnya berkoordinasi secara maksimal. Di samping itu perlu meninjau kembali sasaran-sasaran yang telah ada, masih relevan atau tidak.

## **Tim dan Kualitas Manajemen**

Dalam mewujudkan manajemen kualitas di dalam sebuah organisasi diperlukan peran dari tim kualitas yang terdiri dari empat macam, yaitu tim proyek kualitas atau tim perbaikan kualitas, tim kerja atau kelompok keterlibatan karyawan, tim kualitas proses bisnis atau tim pengelola proses bisnis, dan tim pengelola secara mandiri atau tim otonomi (Gryna, 2001).

Tim proyek kualitas bertujuan menyelesaikan masalah yang sifatnya lintas fungsi. Tim ini beranggotakan empat sampai delapan orang dari berbagai keahlian dan departemen. Tim proyek kualitas ini akan bubar bila proyek sudah selesai. Sementara itu tim kerja bertujuan menyelesaikan masalah dalam departemen yang bersangkutan, anggotanya berasal dari satu departemen, terdiri dari enam sampai dua belas orang. Tim ini akan tetap ada walaupun proyek sudah selesai. Tim kualitas proses bisnis bertujuan merencanakan, mengendalikan, dan memperbaiki kualitas dari suatu proses yang bersifat lintas fungsi. Tim ini beranggotakan empat hingga enam orang yang berasal dari berbagai departemen dan bersifat permanen. Sedangkan tim pengelola secara mandiri bertujuan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Keanggotaannya terdiri dari enam hingga delapan belas orang., berasal satu bidang kerja yang sama, dan bersifat permanen.

Dalam keanggotaan pada satu tim, anggota dituntut untuk dapat berperan aktif memberikan pendapat dan suaranya terutama pada saat pengambilan keputusan. Pada kondisi dalam kelompok tim kecil, anggota berani mengungkapkan pendapatnya, meskipun dalam kelompok besar atau organisasi mereka cenderung pasif atau diam.

## DAFTAR PUSTAKA

Burn, Shawn. M. (2004). *Groups Theory and Practice*, Canada : Thomson & Wadsworth.

Colquitt, Jason A, Jeffery A. LePine, and Micheal J. Wesson, 2011. *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill, New York.

Cummings, T.G. dan C.G. Worley, 2001, *Organization Development and Change*, 7th ed., South-Western College Publishing, Mason, Ohio, USA

Devito, Joseph. 1997. *Komunikasi Antarmanusia*. Professional Books: Jakarta

Gryna, Frank M. (2001). Edisi 4. *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill.

Johnson, D.W. & Johnson, F.P. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. USA, Allyn & Bacon. 2000.

Kreitner, Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill

Richard Y. Chang. *Sukses Melalui Kerja Sama Tim* Cetakan Ke 2. Trj, Ramelan. Jakarta: PPM. 2001.

Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

- Fungsi, proses, arah komunikasi
- Komunikasi organisasional
- Pilihan saluran komunikasi
- Hambatan komunikasi

<b>Fakultas</b> Ekonomi & Bisnis	<b>Program Studi</b> Manajemen	<b>Pertemuan</b> <b>10</b>	<b>Kode MK</b> W311700012	<b>Disusun Oleh</b> Eri Marlapa, SE., MM.
-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--

### Abstract

• Fungsi, proses, arah komunikasi • Komunikasi organisasional • Pilihan saluran komunikasi • Hambatan komunikasi

### Kompetensi

Sub-CPMK 3. Mampu mengidentifikasi dan menganalisis komunikasi. (CPMK 3) • Fungsi, proses, arah komunikasi • Komunikasi organisasional • Pilihan saluran komunikasi • Hambatan komunikasi

## **PENGERTIAN DAN FUNGSI KOMUNIKASI**

Komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian informasi yang akurat dan pemahaman atas informasi dari suatu unit (pengirim) ke unit yang lain (penerima) tidak hanya vital dalam perumusan tujuan organisasi, tetapi juga merupakan peralatan dan sarana penting melalui kegiatan organisasi. Komunikasi adalah satu usaha praktek dalam mempersatukan pendapat-pendapat, ide-ide, persamaan pengertian dan persatuan kelompok. Aktifitas komunikasi memiliki ruang lingkup yang sangat luas. Apabila kajian komunikasi dihubungkan dengan organisasi timbul suatu kajian tentang komunikasi organisasi. Organisasi merupakan salah konteks penting dalam komunikasi. Komunikasi berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara. Organisasi memiliki otoritas herarki dan panduan formal bagi para pekerja yang bersyaratkan untuk diikuti. Ketika para pekerja mengomunikasikan perkerjaan yang terkait dengan penyampaian keluhan, mengikuti deskripsi pekerjaanme reka, atau mematuhi kebijakan perusahaan, komunikasi melaksanakan fungsi pengendalian.komunikasi secara informal juga mengendalikan perilaku. Ketika kelompok kerja menggoda atau melecehkan seorang anggota yang terlalu produktif , mereka melakukan komunikasi secara informal dan mengendalikan perilaku anggota.

Komunikasi membantu meningkatkan motivasi dengan menjelaskan kepada para pekerja mengenai apa saja yang harus mereka lakukan, seberapa baik mereka dalam melakukannya, dan bagaimana mereka dapat meni gkatkan kinerja mereka. Kelompok kerja merupakan sumber utama dari interaksi sosial bagi banyak pekerja. Komunikasi dalam kelompok adalah mekanisme

dasar para anggota yang memperlihatkan kepuasan dan frustrasi. Fungsi terakhir dari komunikasi adalah untuk memfasilitasi pengambilan keputusan.

## **PROSES KOMUNIKASI**

sebelum dilakukan, komunikasi memerlukan suatu tujuan, suatu pesan yang akan disampaikan antara pengirim dan penerima. Pengirim akan mengodekan pesan (mengubahnya menjadi bentuk simbolis) dan meneruskannya melalui sebuah medium (saluran) kepada penerima, yang akan menguraikan isi kode tersebut. Hasilnya adalah perpindahan makna dari satu orang ke yang lainnya. Saluran formal ditetapkan oleh organisasi dan mengirimkan pesan yang terkait dengan aktivitas profesional dari para anggotanya. Saluran informal yang diciptakan secara spontan dan berkembang sebagai tanggapan atas pilihan-pilihan individu.

## **ARAH KOMUNIKASI**

### **Komunikasi ke arah bawah**

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level terendah adalah komunikasi ke arah bawah. Para pemimpin kelompok dan para manajer menggunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian, dan menawarkan umpan balik. Permasalahan lainnya dalam komunikasi ke arah bawah adalah sifat satu arahnya secara umum para manajer menginformasikan kepada para pekerja tetapi jarang sekali meminta nasihat atau opini dari mereka.

### **Komunikasi ke arah atas**

komunikasi ke arah atas menuju kepada yang lebih tinggi didalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para pertinggi, menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan, dan penyampaian permasalahan saat ini. Komunikasi ke arah atas membuat para manajer tetap wapada dengan apa yang diraskan oleh para pekerja mengenai pekerjaan mereka, para rekan sekerja, da organisasi secara umum. Para manajer juga bergantung pada komunikasi ke arah atas untuk gagasan-gagasan mengenai bagaimana kondisi dapat ditingkatkan.

### **Komunikasi lateral**

Ketika komunikasi terjadi diantara para anggota dari kelompok kerja yang sama, para anggota kelompok kerja pada level yang sama, para manajer pada level yang sama, atau beberapa pekerja yang setara secara horizontal lainnya.

Komunkasi lateral menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi. Komunikasi lateral dapat menjadi lebih baik atau buruk. Tetapi hal ini dapat menciptakan konflik-konflik disfungsional ketika saluran vertikal yang resmi telah dilanggar , ketika para anggota langsung bicara ke atasan atau disekitar atasan mereka untuk menyelesaikan segala sesuatunya, atau ketika para bos mendapati adanya tindakan-tindakan yang telah dilakukan atau keputusan-keputusan yang telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.

## **KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **Jaringan kelompok kecil yang formal**

jaringan organisasi yang formal dapat menjadi lebih rumit, meliputi ratusan orang dan setengah lusin atau lebih banyak level hierkaki. Untuk

menyederhanakannya, kita akan meringkaskan jaringan-jaringan ini ke dalam tiga kelompok kecil umum masing-masing terdiri dari lima orang : rantai, roda, dan seluruh saluran..

Rantai, dengan ketat mengikuti rantai perintah yang formal atau resmi ; jaringan ini mendekati saluran komunikasi yang akan anda temukan dalam ketiga level organisasi yang ketat.

Roda, bergantung pada sosok sentral untuk bertindak sebagai saluran bagi seluruh komunikasi kelompok : ini menstimulasi jaringan komunikasi yang akan anda temukan pada sebuah tim dengan seorang pemimpin yang kuat.

Seluruh saluran, memperbolehkan para anggota kelompok untuk berkomunikasi satu sama lain secara aktif: secara aktif : sering dicirikan dalam pelaksanaan tim dikelola sendiri yang mana para anggota kelompok bebas kelompok bebas untuk memberikan kontribusi dan tidak ada seorang pun yang mengambil peran pemimpin.

### **Kabar selentingan (gossip)**

Dalam sebuah kelompok atau organisasi disebut kabar selentingan. Meskipun rumor dan gosip dikirim melalui kabar selentingan yang informal, tetapi masih merupakan sumber informasi yang penting bagi para pekerja dan para kandidat (yaitu para pekerja yang dicalonkan menerima promosi).

Kabar selentingan merupakan bagian penting dari jaringan komunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi.terdapat pula bukti bahwa gosip sangat didorong oleh jaringan sosial dari pekerja yang mana para manajer dapat belajar untuk mempelajari lebih banyak mengenai bagaimana informasi yang positif dan negatif mengalir keseluruh organisasi.

## **MODE KOMUNIKASI**

### **komunikasi lisan**

Sarana utama dalam menyampaikan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi formal satu-satu dan diskusi kelompok, serta rumor secara informal atau kabar selentingan merupakan bentuk yang terkenal dari komunikasi lisan. Keuntungan komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik. Kita dapat menyampaikan sebuah pesan verbal dan menerima tanggapan dalam waktu yang sedikit. Kelemahan utama komunikasi lisan muncul saat sebuah pesan harus melewati sejumlah orang, semakin banyak orang, semakin besar risiko terjadi penyimpangan. Contoh komunikasi lisan : rapat, videoconferencing, telepon.

### **komunikasi melalui tulisan**

Meliputi surat, e-mail, pesan singkat, organisasional secara berkala, dan banyak metode lain yang menyampaikan tulisan dengan kata-kata atau simbol. Membahas komunikasi bisnis secara tulisan melalui surat, power-point, e-mail, pesan singkat, pesan teks, media sosial, dan blog.

Surat, tidak dapat dikatakan dengan penulisan secara elektronik kadang kala komunikasi jenis ini sulit ditemukan, dan dokumen tidak dapat dibuka ketika program komputer mengalami perubahan.

Power point, sering digunakan bersamaan dengan presentasi lisan, tetapi daya tariknya sangat intuitif yang dapat berfungsi sebagai mode komunikasi utama.

Surat elektronik (e-mail) dapat ditulis, diedit dan disimpan dengan cepat. E-mail dapat didistribusikan kepada salah satu atau ribuan orang yang hanya

dengan menekan satu tombol, meskipun beberapa perusahaan telah melarang fitur “balas ke semuanya”.

Pesan singkat, seperti e-mail, pesan singkat (IM) biasanya dilakukan via komputer. Ini merupakan teknologi yang tersingkronisasi, artinya anda perlu berada disana untuk menerima pesan.

Pesanteks, atau lebih dikenal dengan SMS, merupakan teknologi yang tersingkronisasi, tetapi pesan teks biasanya dilakukan via telepon seluler sering kali sebagai alternatif dari pada panggilan telepon. Media sosial, Blog, adalah sebuah situs web mengenai seseorang atau perusahaan.

Salah satu keuntungan penggunaan komunikasi tulisan ini adalah karena komunikasi tulisan ini berwujud dan dapat dibuktikan atau dapat dijadikan sebagai bukti. Umumnya, baik pengirim maupun penerima memiliki catatan komunikasi. Pesan dapat disimpan dalam waktu yang lama. Jika ada pertanyaan mengenai isi pesan tersebut, maka secara referensi dicatat dan dapat dijadikan rujukan untuk referensi selanjutnya.

Kelebihan seperti ini tentu saja merupakan keuntungan tersendiri bagi sebuah organisasi. Misalnya saja pesan ini berisi tugas yang harus dikerjakan oleh anggota dari organisasi tersebut selama beberapa bulan. Dengan menyampaikannya secara tertulis, maka ini dapat dijadikan pedoman selama tenggat waktu tertentu atau selama tugas dan tujuan tersebut belum tercapai.

Manfaat lain dari komunikasi tertulis/tulisan ini muncul dari prosesnya sendiri. Biasanya kita akan lebih cermat dan lebih teliti terhadap kata/pesan yang ditulis daripada kata/pesan yang disampaikan melalui lisan. Dengan demikian komunikasi tertulis ini lebih memungkinkan untuk dapat difikirkan dengan baik, logis, dan jelas.

Selain mempunyai kelebihan seperti telah diutarakan diatas, pesan tertulis juga mempunyai kekurangan. Pesan tertulis dapat memakan waktu yang

relatif lebih lama daripada pesan yang disampaikan melalui lisan. Dengan demikian meskipun menulis jauh lebih akurat tetapi menulis juga dapat memakan waktu yang relatif lama. Kemudian dalam komunikasi tulisan/tertulis juga, umpan balik yang diterima relatif lebih lama daripada komunikasi lisan.

### **komunikasi non verbal**

Komunikasi non verbal meliputi gerakan tubuh, intonasi atau penekanan yang kita berikan atas kata-kata, ekspresi wajah, serta jarak fisik antara pengirim dan penerima.

Komunikasi non verbal adalah penyampaian pesan tanpa kata-kata dan komunikasi non verbal memberikan arti pada komunikasi verbal. Yang termasuk komunikasi non verbal :

a. Ekspresi wajah

Wajah merupakan sumber yang kaya dengan komunikasi, karena ekspresi wajah cerminan suasana emosi seseorang.

b. Kontak mata, merupakan sinyal alamiah untuk berkomunikasi. Dengan mengadakan kontak mata selama berinteraksi atau tanya jawab berarti orang tersebut terlibat dan menghargai lawan bicaranya dengan kemauan untuk memperhatikan bukan sekedar mendengarkan. Melalui kontak mata juga memberikan kesempatan pada orang lain untuk mengobservasi yang lainnya.

c. Sentuhan adalah bentuk komunikasi personal mengingat sentuhan lebih bersifat spontan dari pada komunikasi verbal. Beberapa pesan seperti perhatian yang sungguh-sungguh, dukungan emosional, kasih sayang atau simpati dapat dilakukan melalui sentuhan.

d. Postur tubuh dan gaya berjalan. Cara seseorang berjalan, duduk, berdiri dan bergerak memperlihatkan ekspresi dirinya. Postur tubuh dan gaya berjalan merefleksikan emosi, konsep diri, dan tingkat kesehatannya.

e. Sound (Suara). Rintihan, menarik nafas panjang, tangisan juga salah satu ungkapan perasaan dan pikiran seseorang yang dapat dijadikan komunikasi. Bila dikombinasikan dengan semua bentuk komunikasi non verbal lainnya sampai desis atau suara dapat menjadi pesan yang sangat jelas.

Gerak isyarat, adalah yang dapat mempertegas pembicaraan. Menggunakan isyarat sebagai bagian total dari komunikasi seperti mengetuk-ngetukan kaki atau mengerakkan tangan selama berbicara menunjukkan seseorang dalam keadaan stress bingung atau sebagai upaya untuk menghilangkan stres.

## **PILIHAN DALAM SALURAN**

### **kesempurnaan saluran**

jumlah informasi yang dapat dikirim selama satu episode komunikasi.

memilih metode komunikasi

Pilihan atas saluran bergantung pada apakah pesan tersebut bersifat rutin atau tidak. Pesan rutin cenderung mudah dan memiliki sedikit ambiguitas, saluran-saluran yang kesempurnaanya rendah dapat memberikan efisiensi. komunikasi yang tidak rutin cenderung rumit dan berpotensi terjadi kesalah pahaman. Para manajer dapat mengokuminikasikan mereka secara efektif hanya dengan memilih saluran yang sempurna.

keamanan informasi

Keamanan merupakan suatu kekhawatiran yang sangat besar oleh hampir semua organisasi dengan informasi pribadi atau yang dimiliki mengenai para klien, konsumen, dan pekerja. Keamanan dari informasi secara elektronik yang harus mereka simpan dalam lemari arsip, dan keamanan atas informasi mereka dipercayakan kepada para pekerja mereka dengan mengetahui, misalnya sistem pembagian dari apple hanya informasi yang perlu mereka ketahui.

## **KOMUNIKASI YANG PERSUASIF**

Pemrosesan yang otomatis dan dikendalikan

memerlukan sedikit waktu dan sedikit upaya, sehingga masuk akal menggunakannya untuk memproses pesan yang persuasif yang terkait dengan topik yang tidak banyak pedulikan. Kelemahannya adalah bahwa memungkinkan kita menjadi lebih mudah dibodohi oleh trik-trik yang bervariasi seperti misalnya jingle yang lucu atau foto-foto yang bergemerlapan.

Tingkat ketertarikan

tingkat ketertarikan mencerminkan dampak suatu keputusan terhadap kehidupan, ketika orang-orang sangat tertarik dengan hasil dari keputusan, mereka akan cenderung memproses informasi dengan hati-hati.

Pengetahuan sebelumnya

orang-orang yang berpengalaman sangat luas mengenai suatu subjek lebih condong menggunakan strategi pemrosesan yang dikendalikan. Pada sisi lain

orang-orang yang berpengalaman kurang mengenai suatu topik dapat lebih siap mengubah pemikiran mereka, bahkan saat berhadapan dengan argumen dangkal yang disajikan secara adil tanpa sejumlah besar bukti.

### Kepribadian

Suatu kepribadian individu yang cenderung dipersuasi oleh bukti dan fakta-fakta. mereka yang memiliki nilai rendah dalam kebutuhan akan pengetahuan lebih cenderung untuk menggunakan strategi pemrosesan otomatis, yang berstandar pada instansi dan emosi untuk memandu evaluasi mereka atas pesan-pesan persuasif.

### Karakteristik pesan

faktor lain yang mempengaruhi apakah orang menggunakan strategi pemrosesan adalah karakteristik pesan itu sendiri. Pesan disampaikan melalui saluran komunikasi yang relatif ramping, dengan sedikit peluang bagi para pengguna, sebaliknya pesan-pesan yang disampaikan melalui saluran komunikasi yang lebih sempurna cenderung mendorong pemrosesan yang lebih bersifat konsultatif.

## **HAMBATAN-HAMBATAN PADA KOMUNIKASI YANG EFEKTIF**

### 1. Penyaringan

Hambatan yang pertama dalam komunikasi adalah penyaringan. Penyaringan merupakan suatu proses komunikasi dimana tidak semua informasi disampaikan. Hanya informasi yang dirasa perlu dan menguntungkan saja yang disampaikan. Tetapi sekiranya informasi itu akan mendatangkan kerugian maka informasi tersebut tidak sepenuhnya atau

bahkan tidak sama sekali disampaikan. Sebab utama dari penyaringan adalah karena adanya jumlah level dalam struktur organisasi. Semakin vertical level dalam hierarki organisasi, semakin banyak terjadinya peluang penyaringan. Factor-faktor seperti ketakutan menyampaikan kabar buruk dan keinginan untuk menyenangkan atasan sering menyebabkan seseorang untuk memberi informasi mengenai apa yang mereka pikirkan didengarkan oleh atasan mereka. Kondisi seperti ini mendistorsi komunikasi ke atas.

## 2. Persepsi selektif

Biasanya penerima dalam proses komunikasi secara selektif menerima dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik personal lainnya. Para penerima juga menjelaskan minat dan harapan mereka ke dalam proses komunikasi. Dengan adanya persepsi selektif ini memungkinkan bagi kita untuk tidak melihat realitas tetapi menafsirkan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

## 3. Informasi berlebih

Dalam proses komunikasi adakalanya seseorang menambah atau mengurangi informasi yang didapat dan disampaikannya. Hal ini dikarenakan kapasitas seseorang untuk mengolah data terbatas. Sehingga ketika informasi yang diterima oleh seseorang melebihi kapasitasnya yang dapat mereka pilah dan gunakan maka orang akan cenderung menyeleksi, mengabaikan, melewati, atau melupakan informasi tersebut atau menghentikan pengolahan sampai situasi berlebih itu lewat. Tidak peduli apakah akibatnya kehilangan informasi ataupun komunikasi yang efektif.

#### 4. Emosi

Emosi dapat mempengaruhi komunikasi. Misalnya pesan yang diterima seseorang ketika ia sedang marah atau kesal dibandingkan dengan ketika ia sedang senang atau ceria akan berbeda tingkat keefektifan komunikasinya.

#### 5. Bahasa

Dalam bahasa yang kita gunakan sehari-hari, kerap kali ada kata yang bisa mengandung banyak makna ketika diucapkan. Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya merupakan tiga dari variable-variabel yang begitu mempengaruhi bahasa yang digunakan seseorang dan definisi yang diberikan ke kata-kata itu.

Dalam sebuah organisasi biasanya terdiri dari anggota yang berbeda-beda, baik latar belakang pendidikan, budaya, dan usianya. Kemudian mereka juga dibagi-bagi kedalam beberapa hierarki organisasi sesuai dengan spesialisasinya masing-masing. Masalah dalam memahami penggunaan bahasa ini adalah anggota organisasi biasanya tidak tahu bagaimana orang yang dia ajak berinteraksi telah memodifikasi bahasa itu. Para pengirim cenderung berasumsi bahwa kata-kata dan istilah-istilah yang mereka gunakan adalah sama, baik bagi dirinya maupun bagi penerima informasi tersebut. Tentu saja hal semacam ini dapat menjadikan komunikasi menjadi tidak efektif.

#### 6. Kegelisahan komunikasi

Diperkirakan 5-20% dalam populasi menderita kegelisahan atau kecemasan dalam melakukan komunikasi. Seringkali orang merasa takut ketika berbicara di depan umum. Mereka mengalami ketegangan dan kecemasan yang tidak pada tempatnya baik dalam komunikasi lisan maupun

tulisan. Berbagai studi menunjukkan bahwa orang seperti itu selalu menghindari situasi yang menuntut mereka terlibat dalam komunikasi.

## **IMPLIKASI GLOBAL**

Hambatan-hambatan budaya

1. disebabkan oleh semantik

Makna kata bisa berlainan untuk orang yang berbeda. Hal ini dikarenakan beberapa kata ada yang tidak bisa diterjemahkan ke dalam bahasa atau budaya lain.

2. disebabkan oleh konotasi

Seringkali dalam beberapa bahasa terdapat kata yang sama, baik dalam penulisan maupun dalam pengucapannya, tetapi memiliki makna yang berbeda. Tentu saja hal ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dan menjadikan komunikasi menjadi tidak efektif.

3. disebabkan oleh perbedaan nada

Setiap daerah atau suku biasanya mempunyai kebudayaan yang berbeda tidak terkecuali dengan nada berbicara. Bagi orang Batak misalnya, mereka sudah terbiasa berbicara dengan nada yang tinggi. Tetapi bagi orang Sunda, biasanya nada yang tinggi ini sering diidentikan dengan keadaan marah atau tidak sopan dalam pembicaraan sehari-hari.

4. perbedaan dalam toleransi untuk konflik dan metode menyelesaikan konflik. Biasanya orang yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda mempunyai pandangan yang berbeda dalam mempersepsikan sesuatu.

## Konteks budaya

Perbedaan secara kontekstual komunikasi dalam konteks budaya yang tinggi menyiratkan pandang lebih terpercaya oleh kedua belah pihak, apa yang tampak dalam percakapan yang santai dan tidak signifikan pada kenyataan mencerminkan keinginan untuk membangun suatu hubungan dan menciptakan kepercayaan. Konteks budaya yang tinggi bergantung pada isyarat situasional yang nonverbal dan halus dalam komunikasi. Tetapi dalam konteks budaya yang rendah, surat kontrak yang berlaku cenderung dalam tulisan, diberi kata-kata yang sangat tepat, dan sangat ilegal. Konteks budaya yang rendah budaya-budaya sangat bergantung pada kata-kata untuk menyampaikan maksud dalam komunikasi.

## Pedoman budaya

menurut Casimir dan para ahli :

1. Kenali diri sendiri
2. Membantu perkembangan sifat menghargai, keadilan, dan demokrasi
3. Mempelajari konteks budaya dari setiap orang
4. Ketika terdapat keraguan, dengarkan
5. Sampaikan kenyataan, bukan interpretasi anda.
6. Pertimbangkan sudut pandang orang lain.
7. Secara proaktif mempertahankan identitas dari kelompok.

Komunikasi merupakan suatu proses yang mempunyai komponen dasar sebagai berikut: pengirim pesan, penerima pesan dan pesan. Semua fungsi manajer melibatkan proses komunikasi. Proses komunikasi dimulai dengan adanya pengirim pesan yang mempunyai ide untuk disampaikan kepada seseorang agar dapat dipahami sesuai apa yang ia sampaikan. Kemudian pesan (informasi) tersebut disampaikan melalui isyarat (simbol), baik verbal (kata-kata) maupun non verbal (bahasa tubuh) melalui media komunikasi langsung (tatap muka), TV, Radio, internet, dll. Setelah pesan diterima melalui indera, maka si penerima mengartikan, atau menterjemahkan agar dapat dipahami olehnya. Setelah pesan tersebut dimengerti, maka ada tanggapan atau isyarat yang berisi pesan dari penerima agar pengirim pesan tahu dampak pesannya terhadap penerima pesan (balikan). Disamping proses komunikasi diatas, juga ada gangguan yang menghalangi suatu proses komunikasi yang akibatnya penerima salah mentafsirkan pesan/isyarat tersebut. Arah komunikasi yaitu bisa secara vertikal (ke atas maupun ke bawah) dan secara horizontal.

Hambatan dalam komunikasi yang efektif yaitu:

1. Penyaringan
2. persepsi selektif
3. informasi berlebih
4. Emosi
5. bahasa, dan
6. kegelisahan komunikasi

## DAFTAR PUSTAKA

Robbins, Stephen P. 2003. Perilaku Organisasi Jilid 2. Jakarta: Indeks.

[http://ekonomosae.blogspot.com/2010/01/ekonomosae\\_08.html](http://ekonomosae.blogspot.com/2010/01/ekonomosae_08.html)

<http://nuwrilearnkhiyari.blogdetik.com/2013/11/25/komunikasi/>

Graham, H.G, 1991. The impact of non verbal communication of organization : A

Survey Of perceptions. The journal. Of Busines Communication. Winter 1991.

Vanora, federico, 2002, Conceptualization and Manajement Of Communication satisfaction and Organsizational commitment in Three Guatemalan Organizations”, American Communication journal, volume, 5, issue 3, Spring 2002. (www.journal.org) diakses tanggal 9 agustus, P. 1-8.



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

## Kepemimpinan

	<b>Fakultas</b>	<b>Program Studi</b>	<b>Pertemuan</b>	<b>Kode MK</b>	<b>Disusun Oleh</b>
	Ekonomi & Bisnis	Manajemen	<b>11</b>	W311700012	Eri Marlapa, SE., MM.

### **Abstract**

Kepemimpinan

### **Kompetensi**

Sub-CPMK 4. Mampu mengidentifikasi dan menganalisis kepemimpinan. (CPMK 4) • Pengertian, tipe kepemimpinan • Tantangan

## **PENDAHULUAN**

Bentuk kerjasama dan saling melindungi telah ada sejak dahulu bersamaan dengan peradaban manusia. Kerjasama tersebut muncul pada tata kehidupan sosial masyarakat atau kelompok-kelompok manusia dalam rangka untuk mempertahankan eksistensinya menghadapi kondisi alam sekitar.

Berawal dari kebutuhan tersebut, terjalinlah sebuah kerjasama antar manusia dan unsur-unsur kepemimpinannya. Individu yang ditunjuk sebagai pemimpin dari kelompok tersebut ialah orang-orang yang paling kuat dan pemberani, sehingga ada aturan yang disepakati secara bersama seperti seorang pemimpin itu haruslah sehat, kuat, berani, pandai, mempunyai pengaruh dan lain sebagainya.

## **DEFENISI KEPEMIMPINAN**

Terdapat berbagai definisi tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, namun mayoritas menyatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi anggota organisasinya guna mencapai tujuan organisasi.

Berikut ini adalah definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain yaitu :

1. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009)p.441, menyatakan bahwa: *“Leadership as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement”*. (Kepemimpinan sebagai penggunaan kuasa dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut ke arah pencapaian sasaran). Lebih lanjut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009) menyatakan bahwa ada tiga

tipe Organizational Power yakni : Legitimate Power, Reward power, dan Coercive Power. Sedangkan dua personal Power yakni : Expert power dan referent power.

2. Kootz & O'donnell (1984), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.

3. George R. Terry (1960), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama.

4. Slamet (2002), kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

5. Thoha (1983), kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari berbagai pendapat yang disampaikan oleh para pakar tersebut bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing, memotivasi dan bersama-sama mengatasi berbagai permasalahan dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

## **TIPE – TIPE KEPEMIMPINAN**

Ada berbagai macam tipe kepemimpinan yang dapat kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari termasuk dalam kehidupan berorganisasi. Ada enam tipe kepemimpinan yang keberadaannya diakui secara luas, yaitu :

### **1. Tipe Autocratic**

Autokratik menurut KBBI (2008) menggunakan kata autokrasi berarti kekuasaan yang tidak terbatas dalam artian bentuk pemerintahan dengan kekuasaan

mutlak pada diri seseorang, kediktatoran. Pengertian lain dari autokrasi adalah otoriter yang berarti berkuasa sendiri, sewenang-wenang.

Robbins dan Coulter (2002) menyatakan “gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan”.

Menurut Rivai (2003, p.61) “kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi”.

Ciri kepemimpinan autokrasi yaitu :

- a. Menuntut ketaatan penuh dari bawahan
- b. Bersikap kaku dalam menegakkan disiplin, tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk mengemukakan alasan atau argumen
- c. Bernada keras dalam memberikan perintah atau intruksi
- d. Jika bawahan melakukan kesalahan, pemimpin tipe ini cenderung menggunakan pendekatan punitif atau memberi hukuman
- e. Berprinsip menang-kalah, pemimpin harus menang dan bawahan harus kalah

Kelebihan kepemimpinan autokratis :

1. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin
2. Cara dan langkah pelaksanaan kegiatan diperintah oleh pimpinan setiap waktu yang membuat langkah kedepannya tidak menentu untuk tingkatan yang lebih tinggi
3. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota

Kelemahan kepemimpinan autokratis :

1. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan
2. Komunikasi hanya satu arah yaitu ke bawah saja
3. Pemimpin menjadi pihak yang dipuji dan dikecam terhadap pekerjaan yang dilakukan anggotanya.
4. Pemimpin tidak terlibat dalam partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan kemampuannya

## 2. Tipe Democratic

Tipe pemimpin yang memberikan kewenangan secara luas adil dan luas merupakan ciri kepemimpinan demokratis. Tipe ini menuntut pemimpin untuk melibatkan anggota sebagai tim yang utuh dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Pemimpin memberikan segala informasi terkait tugas, pekerjaan dan tanggung jawab anggotanya.

Menurut Robbins dan Coulter (2002) “gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi

karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan” (p. 460)

Menurut Dwiwibawa (2012: 17), pemimpin demokratik memperlakukan manusia dengan cara manusiawi. Ia mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Seorang demokratik tidak memandang bahwa kebutuhan manusia hanya terbatas pada kebutuhan materi, namun ia menyadari bahwa masih ada kebutuhan lain yang harus dipenuhi seperti fisik, mental, sosial, dan spiritual . Tipe demokratik ini merupakan tipe kepemimpinan yang banyak sekali disukai para bawahannya. Karena, segala macam pemikiran dan juga ide diputuskan secara bersama guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Kelebihan tipe demokratik :

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku
2. Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya
3. Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran
4. Bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugas
5. Bawahan akan merasa bersemangat karena merasa diperhatikan
6. Tidak mudah lahir kubu oposisi karena pemimpin dan bawahan sejalan

Kekurangan tipe demokratik :

1. Proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah
2. Sulitnya dalam pencapaian kata mufakat karna pendapat setiap orang jelas berbeda
3. Akan memicu konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai dan apabila ego masing-masing anggota tinggi

### 3. Tipe Laissez Faire

Tipe kepemimpinan Laissez-faire (kendali bebas) merujuk pada pemimpin yang hanya ikut serta dalam jumlah kecil dimana anggotalah yang berperan aktif dalam menetapkan tujuan dan cara menyelesaikan masalah yang timbul.

Laissez faire (kendali bebas) merupakan kebalikan dari pemimpin otokratik . Jika pemimpin otokratik selalu mendominasi organisasi maka pemimpin laissez faire memberi kekuasaan sepenuhnya kepada anggota atau bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sarannya sendiri , memecahkan masalahnya sendiri dan pengarahan tidak ada atau hanya sedikit (Afifuddi n, 2005: 34).

Sifat kepemimpinan laissez faire seolah tidak nampak, sebab pada tipe ini seorang pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya.

Kelebihan tipe laissez faire :

1. Keputusan ada di tangan bawahan sehingga bawahan bisa bersikap mandiri dan memiliki inisiatif
2. Pemimpin tidak memiliki dominasi besar
3. Bawahan tidak akan merasa tertekan dalam menjalankan tugas

Kekurangan tipe laissez faire :

1. Pemimpin membiarkan bawahan untuk bertindak sesuka hati karena tidak ada control
2. Rentan terjadi bentrok dan kekacauan
3. Tujuan organisasi akan sulit tercapai apabila bawahan tidak memiliki inisiatif yang tepat dan dedikasi tinggi
4. Tipe Paternalistic

Tipe kepemimpinan seperti ini biasanya terdapat pada lingkungan masyarakat desa yang masih bersifat tradisional dan agraris. Seorang pemimpin paternalistik memiliki gaya memimpin yang kepatuhan, melindungi tapi juga menggurui. Dalam menjalankan tugasnya, seorang paternalistik selalu mengutamakan kepentingan bersama. Selalu memperlakukan setiap orang dalam organisasinya sama, tidak ada yang lebih menonjol. Artinya seorang paternalistik berusaha memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi seadil dan semerata mungkin (Dwiwibawa, 2012: 15)

Karena paternalistik ini mempunyai arti sifat kebapakan, maka pemimpin tipe ini cenderung mengayomi dan menjadikan bawahannya sebagai anaknya. Ciri kepemimpinan tipe ini antara lain sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya belum dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi
- c. Jarang memberi kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan
- d. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar

Kelebihan tipe paternalistik :

1. Pemimpin memiliki sifat yang tegas dalam mengambil keputusan
2. Bawahan akan merasa aman karena mendapat perlindungan

Kekurangan tipe paternalistik :

1. Bawahan tidak memiliki inisiatif dalam bertindak karena tidak diberi kesempatan
2. Keputusan yang diambil tidak berdasarkan musyawarah bersama karena menganggap dirinya sudah melakukan yang benar
3. Daya imajinasi dan kreativitas para pengikut cukup rendah karena tidak ada kesempatan untuk mengembangkannya

## 5. Tipe Karismatik

Tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga mereka mempunyai pengikut yang jumlahnya besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), yang dimaksud dengan

karisma adalah keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya.

Menurut Dwiwibawa (2012: 15), seorang pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun mereka tidak dapat menjelaskan secara konkret mengapa ia mengaguminya.

Hingga kini para pakar belum berhasil menemukan sebab- sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma, yang diketahui adalah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karena hal itu pada umumnya tipe ini mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seorang menjadi pemimpin yang kharismatik, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supernatural powers).

Kelebihan tipe kharismatik :

1. Dapat mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas
2. Dapat membangkitkan semangat bawahan untuk bekerja lebih giat
3. Bisa mendapatkan pengikut dengan jumlah yang besar karena sifatnya yang berkharisma sehingga bisa dipercaya
4. Menyadari kelebihanannya dengan baik sehingga bisa memanfaatkannya semaksimal mungkin

Kekurangan tipe kharismatik :

1. Para pemimpin kharismatik mudah mengambil keputusan yang beresiko

2. Pemimpin kharismatik cenderung memiliki khayalan bahwa apa yang dilakukan pasti benar karena pengikutnya sudah terlanjur percaya

3. Ketergantungan yang tinggi sehingga regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten sulit

## 6. Tipe Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik adalah tipe pemimpin yang memiliki disiplin tinggi dan biasanya menyukai hal-hal yang formal. Menerapkan sistem komando dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan perintah. Menggunakan pangkat dan jabatan dalam mempengaruhi bawahan untuk bertindak. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik biasanya memiliki karakter sebagai berikut :

1. Sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya
2. Senang bergantung pada pangkat dan jabatan dalam menggerakkan bawahannya
3. Senang kepada formalitas yang berlebih- lebihan
4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
5. Sukar menerima kritikan dari bawahan
6. Menggemari upacara- upacara untuk berbagai acara dan situasi

Kelebihan tipe militeristik :

1. Tegas dan tidak memiliki keraguan dalam bertindak dan mengambil keputusan
2. Bawahan akan memiliki disiplin yang tinggi

3. Bawahan akan merasa aman dan terlindungi

Kelemahan tipe militeristik :

1. Suasana cenderung kaku karena lingkungan yang formal
2. Pemimpin sukar dalam menerima kritikan dan saran dari bawahan
3. Bawahan akan merasa tertekan dan tidak nyaman karena banyak aturan dan sifat keras dari pemimpin

## **GAYA KEPEMIMPINAN**

Gaya kepemimpinan bisa diartikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Menurut Tjiptono (2006: 161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sedangkan menurut Hersey (2004: 29) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

### **1. Gaya Persuasive**

Gaya pemimpin persuasif adalah gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan (Sutrisno, 2010:242). Dengan demikian gaya kepemimpinan persuasif adalah gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

## 2. Gaya Represif

Menurut Sutrisno (2010: 242), gaya pemimpin represif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan. Dengan kata lain gaya represif merupakan gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan yang bertujuan mengembalikan keserasian.

## 3. Gaya Partisipatif

Menurut Hasibuan (2006: 205), kepemimpinan partisipatif yaitu jika seseorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar mereka merasa ikut memiliki perusahaan, falsafah pemimpin, pemimpin adalah untuk bawahan, dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan sistem terbuka (open management). Informasi dan pembinaan kaderisasi mendapat perhatian serius.

Dengan demikian kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dengan menerapkan sistem terbuka dengan memberikan kesempatan kepada bawahan berperan aktif dalam menata baik memberikan informasi maupun saran-saran demi keserasian.

#### 4. Gaya Inovatif

Gaya pemimpin Inovatif adalah pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia (Sutrisno, 2010: 244).

Dengan kata lain gaya pemimpin seperti ini selalu memiliki inovasi pembaharuan demi lancarnya suatu organisasi baik dalam hal pemecahan masalah maupun dalam hal menciptakan produk terkait kebutuhan manusia dan perkembangan zamannya.

#### 5. Gaya Motivatif

Gaya pemimpin motivatif adalah pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau (Sutrisno, 2010: 245).

Gaya pemimpin motivatif ini merupakan gaya pemimpin dengan menyampaikan segala ide, program dan kebijakan kepada bawahan secara baik dan memberikan dorongan semangat kepada orang lain untuk bekerja lebih keras.

#### 6. Gaya Edukatif

Gaya pemimpin edukatif adalah pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari, sehingga

seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan (Sutrisno, 2010: 245).

Gaya kepemimpinan edukatif selalu mempercayakan kepada bawahan untuk selalu mengembangkan kependidikan dan keterampilan guna menambah wawasan dan pengalaman yang lebih baik.

## **TANTANGAN KEPEMIMPINAN**

Tantangan kepemimpinan adalah tentang bagaimana para pemimpin memobilisasi orang lain agar ingin menyelesaikan hal-hal luar biasa dalam organisasi. Ini tentang praktik yang digunakan pemimpin untuk mengubah nilai menjadi tindakan, visi menjadi kenyataan, hambatan menjadi inovasi, keterpisahan menjadi solidaritas, dan risiko menjadi penghargaan

Tantangan pertama kepemimpinan adalah membersihkan diri dari tradisi dan mitos tentang kepemimpinan. Manajemen tradisional, misalnya mengajarkan untuk mempercayai bahwa organisasi yang ideal adalah yang teratur dan stabil, fokus pada jangka pendek, harus tenang, menyendiri, analitis dan kharismatik.

Menurut Kouzes dan Posner ada lima dasar praktek kepemimpinan yang perlu dilakukan pemimpin dalam kaitannya terhadap tantangan kepemimpinan, yaitu:

1. Menempuh proses yang menantang: memperoleh peluang dan mencoba mengambil resiko
2. Berinspirasi untuk berbagi visi: menerawang masa depan dan melibatkan orang lain,

3. Membantu orang lain dalam bertindak: menjalin kerjasama dan memberdayakan orang lain
4. Membuat model jalan yang ditempuh: berikan contoh dan rencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil
5. Memberi semangat: mengakui kontribusi dan merayakan keberhasilan.

## KESIMPULAN

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan organisasi itu sendiri. Kepemimpinan yang dimiliki setiap pemimpin akan berpengaruh besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tipe kepemimpinan dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh gaya seseorang yang memimpin.

## DAFTAR PUSTAKA

Dwiwibawa. F. Rudy dan Riyanto. 2008. Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar

Kepemimpinan. Kanisius. Yogyakarta.

Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. 1(1): 63-74.

Hasibuan S.P Malayu. 2006. Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. cetakan kelima. Bumi Aksara. Jakarta. Hersey, 2004. Kunci Sukses Pemimpin Situasional. Delaprasata. Jakarta.

Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi

Ahmad Masruri, Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Saliman, M.Pd, Kepemimpinan (Konsep, Pendekatan dan Strategi)  
*THE LEADERSHIP CHALLENGE: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, Jossey-Bass, Inc., Publishers, California, 1987



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

### Kekuasaan dan Politik

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	<b>12</b>	W311700012	Eri Marlapa, SE., MM.

### Abstract

Kekuasaan dan Politik

### Kompetensi

Sub-CPMK 4. Mampu mengidentifikasi dan menganalisis kekuasaan dan politik. (CPMK 4) • Pengertian, basis, taktik kekuasaan • Pengertian politik organisasional • Penyebab dan konsekuensi perilaku politik

## **PENDAHULUAN**

Kekuasaan organisasi merupakan suatu kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain dapat melakukan apa yang harus atau tidak harus dilakukan. Kekuasaan dan politik adalah dua hal yang sangat penting untuk diketahui oleh pemimpin organisasi yang ingin berhasil dalam memimpin organisasi mencapai tujuannya.

Kekuasaan dan politik memiliki potensi besar bagi kemajuan organisasi, ketika seorang pemimpin mampu berkuasa dan mampu menjalankan kekuasaan dengan baik serta menjadikan politik sebagai alat yang sifatnya positif dan bersih, maka organisasi tersebut akan mampu berkembang lebih baik dari sebelumnya.

## **DEFENISI KEKUASAAN**

Terdapat berbagai definisi tentang kekuasaan, antara lain sebagai berikut :

1. Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 202) memberikan pengertian bahwa kekuasaan menunjukkan pada kapasitas bahwa A harus memengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak menurut harapan A. Seseorang dapat mempunyai kekuasaan, tetapi apabila tidak menggunakannya, maka menjadi kapasitas atau potensi. Aspek paling penting dari kekuasaan adalah fungsi dependency, ketergantungan. Semakin besar B tergantung pada A, maka semakin besar kekuasaan A dalam hubungan tertentu.
2. Menurut Weber dalam Umam (2012: 308), mengatakan kekuasaan adalah kesempatan seorang atau sekelompok orang untuk menyadarkan masyarakat atau kemauan-kemauan sendiri, sekaligus menerapkannya terhadap tindakan-tindakan perlawanan dari orang-orang atau golongan-golongan tertentu.
3. Gibson, Ivancevich, Donnelly, (2012: 291) Kekuasaan atau power adalah kemampuan membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan seseorang untuk mereka lakukan. Apabila dipergunakan untuk kebaikan organisasi, kekuasaan merupakan kekuatan positif untuk mencapai efektivitas organisasi tingkat tinggi.
4. Wagner dan Hollenbeck, (2005). Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dan kemampuan untuk mengatasi (bertahan dari) pengaruh orang lain yang tidak diinginkan.

5. Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl Bien (2011: 278), Kekuasaan adalah kemampuan membujuk orang lain untuk melakukan sesuatu yang ingin kita lakukan atau kemampuan membuat segala sesuatu terjadi atau membuat segala sesuatu dilakukan dengan cara yang kita inginkan.

Dari berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kekuasaan adalah suatu kapasitas dan kemampuan untuk menghasilkan dampak dan akibat pada orang lain. Kekuasaan mengandung suatu kompetensi atau kemampuan untuk mempengaruhi seseorang. Efektif atau tidaknya kekuasaan bergantung pada kemampuan seseorang dalam menggunakannya.

## **SUMBER KEKUASAAN**

Sumber kekuasaan pada umumnya terbagi menjadi dua kelompok besar (Robbins dan Judge, 2007), yaitu:

### **1. Sumber kekuasaan antar individu (interpersonal sources of power)**

#### **- Kekuasaan Formal (Formal Power)**

Kekuasaan yang didasarkan pada posisi individual dalam suatu organisasi. Kekuasaan ini terdiri dari:

##### **a. Kekuasaan Memaksa (Coercive Power)**

Kuasa atau power paksaan adalah power yang didasarkan atas rasa takut. Seseorang bereaksi terhadap power ini karena rasa takut akan berakibat negatif yang mungkin terjadi jika ia gagal mematuhi. Kekuasaan ini terfokus pada penerapan sanksi-sanksi fisik seperti dikembangkannya rasa sakit fisik, dibangkitkannya frustrasi lewat rintangan gerak, atau pengendalian dengan kekuatan atas kebutuhan psikologis dasar atau keselamatan.

Misal pada level organisasional, A memiliki kekuasaan paksaan terhadap B, jadi A dapat memecat, menskors, atau menurunkan pangkat B jika mengabaikan kerjanya. Jadi A dapat menugaskan kepada B kegiatan kerja yang meski dirasakan B sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan atau bahkan memalukan, tetapi A memiliki power paksaan terhadap B.

##### **b. Kekuasaan Imbalan (Reward Power)**

Reward Power dapat diartikan sebagai pematuhan yang dicapai berdasarkan kemampuan membagikan imbalan yang dipandang oleh orang lain sebagai berharga, kondisi ini akan mempunyai kekuasaan atas mereka. Imbalan itu dapat berupa apa saja yang dihargai oleh orang lain. Dalam konteks organisasi imbalan ini dapat berupa uang, penilaian kinerja yang mendukung, kenaikan pangkat, penugasan

kerja yang menarik, rekan yang ramah, informasi yang penting dan giliran kerja yang lebih disukai.

c. **Kekuasaan Resmi (Legitimate Power)**

Legitimate Power adalah yaitu power yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hierarki formal (posisi strukturalnya) dari suatu organisasi. Secara spesifik mencakup penerimaan baik wewenang suatu jabatan oleh anggota dalam suatu organisasi.

Seseorang yang berada pada posisi ini memiliki kekuasaan resmi untuk mengendalikan dan menggunakan sumber-daya yang ada dalam organisasi. Kekuasaannya meliputi kekuatan untuk memaksa dan memberi imbalan.

- **Kekuasaan Personal (Personal Power)**

Kekuasaan personal adalah kekuasaan yang berasal dari karakteristik unik yang dimiliki seorang individu. Kekuasaan seperti ini terdiri dari:

a. **Kekuasaan Ahli (Expert Power)**

Kekuasaan ahli yaitu pengaruh sebagai akibat keahlian, keterampilan istimewa, atau pengetahuan. Keahlian yang didasarkan pada keterampilan atau pengetahuan khusus menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling ampuh. Misalnya seorang ahli komputer yang bekerja pada sebuah perusahaan, atau seorang karyawan yang menguasai beberapa bahasa asing, akan memiliki expert power karena sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

b. **Kekuasaan Rujukan (Referent Power)**

Kekuasaan rujukan yaitu pengaruh yang didasarkan pada pemilihan sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seorang individu lain, yaitu pemihakan kepada seseorang yang mempunyai sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seseorang.

Misalnya seorang yang memiliki kharisma atau kepribadian yang menarik, sering dijadikan contoh atau model oleh orang lain dalam berperilaku.

2. **Sumber Kekuasaan Struktural (Structural Sources of Power)**

Sumber Kekuasaan Struktural sering juga disebut Inter-departmental Sources of Power (Inter-group Sources of Power). Sumber dan penggunaan kekuasaan pada tingkat kelompok, khususnya departemen yang ada di dalam suatu organisasi memiliki nilai yang tinggi dalam studi tentang perilaku organisasi. Saunders, 1990 (Brooks, 2006) mengatakan bahwa kekuasaan pada tingkat departemen atau kelompok dapat berasal dari 5 sumber yang potensial, yang mungkin saja saling tumpang-tindih (overlap), yaitu:

1. **Ketergantungan (Dependency)** Jika departemen A bergantung pada departemen B untuk informasi atau kerjasama lainnya untuk dapat mengerjakan tugasnya dengan efektif, maka departemen B memiliki sumber kekuasaan terhadap departemen A

## 2. Kesentralan (Centrality).

Ini adalah ukuran tingkat pentingnya suatu departemen bekerja untuk tujuan utama organisasi. Secara alternatif dapat dianggap sebagai suatu ukuran seberapa besar departemen tersebut tidak dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Semakin penting departemen tersebut bagi organisasinya, maka akan semakin besar kekuasaannya.

## 3. Sumber Dana (Financial Resources)

Departemen yang menghasilkan sumber dana sendiri, khususnya jika mereka mampu menghasilkan pendapatan lebih besar dibandingkan departemen lainnya, akan mendapatkan keuntungan dari sumber kekuasaan ini.

## 4. Ketidak-berlanjutan (Non-sustainability)

Keberlanjutan adalah suatu ukuran seberapa mudah fungsi dari departemen tersebut digantikan oleh yang lain. Departemen yang mudah ditutup karena dapat digantikan fungsinya, akan memiliki kekuasaan yang rendah.

## 5. Menghadapi ketidak-pastian (Coping with uncertainty)

Departemen yang memiliki kemampuan menurunkan ketidak-pastian bagi departemen yang lain, akan memiliki kekuasaan yang lebih besar.

Boulding mengatakan ada tiga jenis kekuasaan dalam mempertahankan organisasi, yaitu:

- a. Kekuasaan destruktif adalah kekuasaan yang berpotensi untuk menghancurkan dan mengancam
- b. Kekuasaan produktif atau menghasilkan bersifat ekonomik, meliputi kekuasaan untuk menghasilkan dan menjual
- c. Kekuasaan integratif berarti mendorong kesetiaan, menyatukan orang bersama dan mampu menggerakkan orang ke arah tujuan bersama. Menurut Boulding, kekuasaan integratif merupakan bentuk kekuasaan yang paling dominan.

## **TAKTIK KEKUASAAN**

Untuk mendapatkan kekuasaan diperlukan taktik tertentu. Taktik kekuasaan adalah cara dimana individu menerjemahkan basis kekuasaan ke dalam tindakan spesifik. Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 207) mengidentifikasi adanya sembilan taktik yaitu sebagai berikut:

### 1. Legitimacy

Legitimasi didasarkan pada posisi kewenangan kita atau mengajukan permintaan sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasional.

2. Rational Persuasion  
Menunjukkan argumen yang logis dan kejadian faktual untuk menunjukkan bahwa permintaan adalah masuk akal.
3. Inspirational Appeals  
Membangun komitmen emosional dengan membandingkan pada nilai target, kebutuhan, harapan, dan aspirasi.
4. Consultation  
Meningkatkan dukungan target dengan melibatkan mereka dalam memutuskan bagaimana kita akan menyelesaikan rencana kita.
5. Exchange  
Menghargai target dengan manfaat atau keuntungan dalam pertukaran untuk memenuhi permintaan.
6. Personal Appeals  
Meminta kepatuhan didasarkan pada persahabatan atau loyalitas.
7. Ingratiation  
Menggunakan bujukan, pujian, atau perilaku bersahabat sebelum membuat permintaan.
8. Pressure  
Menggunakan peringatan, permintaan berulang, dan tantangan
9. Coalitions  
Memperoleh bantuan atau dukungan orang lain untuk membujuk target untuk menyetujui.

## **POLITIK**

Menurut Penelitian Paramita Politik berasal dari Bahasa Yunani “*politeia*” yang berarti kiat memimpin kota (polis). Secara prinsip, politik merupakan upaya untuk ikut berperan serta dalam mengurus dan mengendalikan urusan masyarakat. Menurut Arsitoteles, politik adalah usaha warga negara dalam mencapai kebaikan bersama atau kepentingan umum. Politik juga dapat diartikan sebagai proses pembentukan kekuasaan dalam masyarakat yang antara lain berwujud proses pembuatan keputusan, khususnya dalam negara. Dari definisi yang bermacam-macam tersebut, konsep politik dapat dibatasi menjadi :

1. Politik sebagai kepentingan umum

Politik merupakan suatu rangkaian asas (prinsip), keadaan dan jalan, cara, serta alat yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, atau suatu keadaan yang kita kehendaki disertai dengan jalan, cara, dan alat yang akan kita gunakan untuk mencapai keadaan yang kita inginkan itu. Politik dalam pengertian ini adalah tempat keseluruhan individu atau kelompok bergerak dan masing-masing mempunyai kepentingan atau idenya sendiri.

## 2. Politik dalam arti kebijaksanaan

Politik dalam arti kebijaksanaan (policy) adalah penggunaan pertimbangan - pertimbangan tertentu yang dianggap lebih menjamin terlaksananya suatu usaha, cita-cita, keinginan atau keadaan yang kita kehendaki. Kebijaksanaan adalah suatu kumpulan keputusan yang diambil oleh seorang pelaku atau kelompok politik dalam usaha memilih tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Politik memfokuskan pada pengguna kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi.

Politik dalam organisasi adalah berkenaan dengan perilaku politik yang terdiri dari aktivitas yang tidak perlu merupakan bagian dari peran formal individual, tetapi memengaruhi atau berusaha memengaruhi distribusi kelebihan dan kekurangan dalam organisasi.

Di suatu organisasi, tidaklah dituntut untuk selalu berpolitik dengan aktif. Tetapi lebih kepada membangun hubungan-hubungan baik dan bahwa mereka dapat menggunakan persuasi dan tindakan kompromisi tujuan-tujuan keorganisasian. Dalam Winardi (2004: 8) Para manajer harus pula mengembangkan keterampilan-keterampilan “political” lainnya. Semua manajer efektif bermain politik melalui tindakan mengembangkan jaringan kerja kewajiban-kewajiban bersama dengan para manajer lainnya didalam organisasi yang bersangkutan. Mereka terkadang harus membentuk aliansi-aliansi atau koalisi-koalisi. Para manajer memanfaatkan hal ini untuk mencapai dukungan bagi proposal-proposal atau keputusan-keputusan atau untuk mendapatkan kerjasama dalam hal menjalankan berbagai macam aktivitas.

## **POLITIK ORGANISASIONAL**

Politik Organisasional menyangkut tindakan memengaruhi yang dimaksudkan untuk meningkatkan atau melindungi self-interest individu atau kelompok. Penekanan pada self-interest membedakan bentuk ini dengan pengaruh sosial. Manajer secara tetap ditantang untuk mencapai keseimbangan anatara self-interest pekerja dengan organisasi. Apabila terjadi keseimbangan yang tepat, pengejaran self-interest pada gilirannya menuju organizational interest. Perilaku politik menjadi kekuatan negatif ketika self-interest mengalahkan organizational interest.

Manuver politik terutama dipicu oleh ketidak pastian. Terdapat lima sumber ketidak pastian dalam organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2010: 452), yaitu:

1. Unclear objectives, sasaran tidak jelas
2. Vague performance measures, ukuran kinerja tidak jelas

3. ill-defined decision processes, proses keputusan salah didefinisikan
4. Strong individual or group competition, kompetisi individu atau kelompok kuat
5. Any type change, tipe perubahan apa saja

Manuver politik kebanyakan terjadi pada tingkat individual, tetapi dapat pula mencakup kelompok atau tindakan kolektif. Pada tingkat individual, self-interest pribadi dikerjakan oleh individu. Tetapi aspek politik koalisi dan jaringan tidak begitu tampak nyata. Di sisi politik organisasional didefinisikan sebagai manajemen dari pengaruh untuk memperoleh hasil not sanctioned oleh organisasi atau memperoleh hasil sanction dengan cara pengaruh non sanctioned. Dalam pengertian ini, manajer sering dipertimbangkan berlaku politik ketika mereka mencari tujuan mereka sendiri.

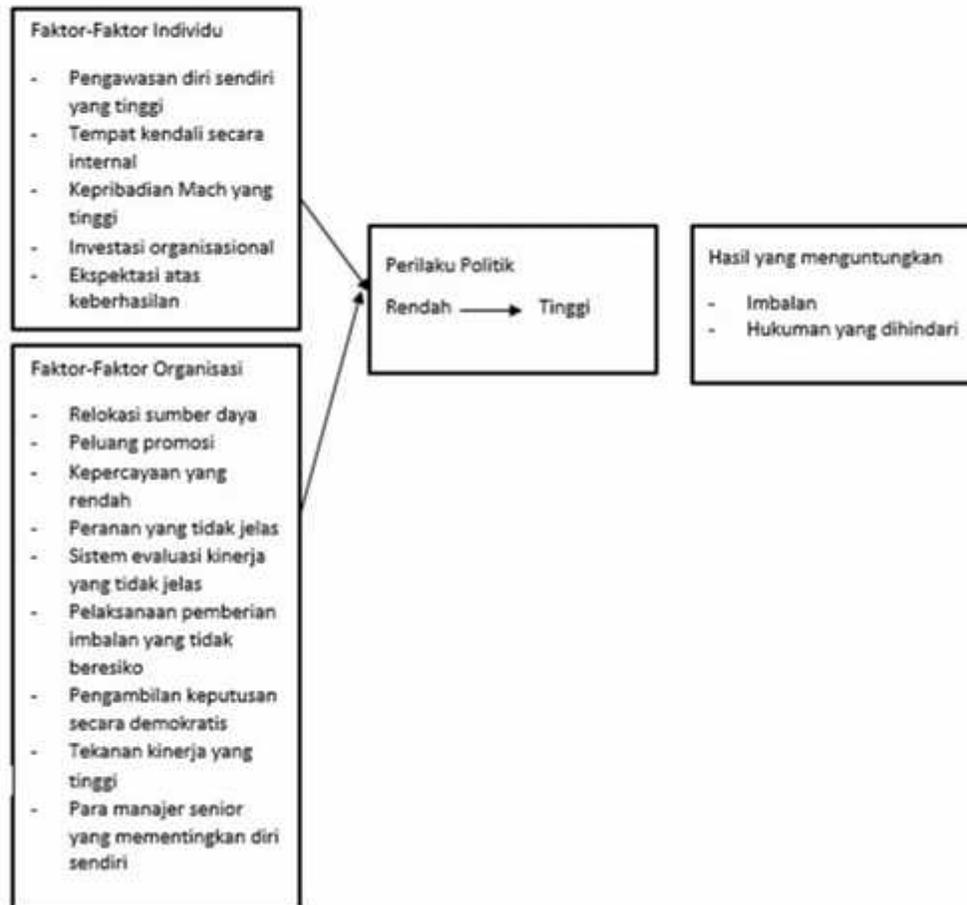
### **PENYEBAB DAN KONSEKUENSI PERILAKU POLITIK**

Tidak semua organisasi atau kelompok merata dalam berpolitik. Dalam organisasi yang sama, bermain politik itu merajalela dan terbuka, sedangkan politik lainnya hanya berperan dalam mempengaruhi hasil. Beberapa faktor adalah karakteristik individu, yang diperoleh dari kualitas yang unik dari orang-orang yang dipekerjakan oleh organisasi, yang lainnya adalah hasil dari budaya organisasi atau lingkungan internal.

#### **1. Faktor-Faktor Individu**

Pada level individu, para peneliti telah mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian tertentu, kebutuhan, dan faktor-faktor lain yang biasanya berkaitan dengan perilaku politik. Dalam hal sifat, didapati bahwa para pekerja yang memiliki pengawasan diri sendiri yang tinggi, memiliki tempat kendali secara internal, dan memiliki kebutuhan terhadap kekuasaan yang tinggi akan lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku politik. Tidak mengherankan, kepribadian Machiavellian (yang dicirikan oleh kehendak untuk memanipulasi dan keinginan atas kekuasaan) akan lebih menyenangkan dengan menggunakan politik sebagai sebuah sarana untuk memajukan kepentingan dirinya sendiri.

Tampilan 13-2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Politik



## 2. Faktor-Faktor Organisasi

Perbedaan peran individual dapat terjadi, bukti-bukti yang lebih kuat menunjukkan bahwa situasi-situasi dan budaya tertentu dapat mempromosikan politik. Secara spesifik, ketika sumber daya sebuah organisasi mengalami penurunan, ketika pola sumber daya yang ada berubah, dan ketika terdapat peluang untuk promosi, maka politik akan lebih bermunculan.

Budaya yang dicirikan dengan kepercayaan yang rendah, peranan yang tidak jelas sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, pelaksanaan alokasi imbalan yang beresiko, pengambilan keputusan secara demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja, dan para senior manajer yang mementingkan diri sendiri juga akan menciptakan tempat perkembangbiakan permainan politik.

Peranan yang tidak jelas artinya perilaku pekerja yang ditentukan tidak jelas. Oleh karenanya, terdapat lebih sedikit batasan atas ruang lingkup dan fungsi dari tindakan politik pekerja. Oleh karena aktivitas berpolitik didefinisikan sebagai mereka yang tidak dipersyaratkan sebagai bagian dari peranan formal pekerja, maka semakin tinggi peranan yang tidak jelas, semakin besar peluang para pekerja untuk terlibat di dalam aktivitas berpolitik yang tanpa disadari.

Terakhir, ketika para pekerja memandang orang yang berada diposisi puncak terlibat dalam perilaku politik, terutama yang melakukannya dengan berhasil dan diberikan imbalan atas hal tersebut, merupakan suatu keadaan yang mendukung permainan politik tersebut diciptakan. Permainan politik oleh manajemen puncak sedikit banyak akan membiarkan permainan politik di dalam organisasi tersebut dan menyiratkan bahwa perilaku tersebut dapat diterima.

## **KESIMPULAN**

Kekuasaan atau Power adalah kemampuan membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan seseorang untuk mereka lakukan. Kekuasaan bisa ada meskipun tidak digunakan, oleh karena itu orang dapat memiliki power tetapi tidak memaksakan penggunaannya. Kekuasaan organisasi adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain dapat melakukan apa yang harus atau tidak harus dilakukannya.

Politik dan kekuasaan adalah sesuatu yang ada dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi agak sulit untuk mengukurnya akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin harus bisa menggunakan kekuasaannya dengan sebaik-baiknya dan menggabungkannya dengan politik sebagai senjata ampuh namun tetap bersih.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A, 2014, Organizational Behavior, 16th Edition, McGraw-Hill.

Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd, Perilaku Organisasi, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Cetakan pertama, September 2017.  
Maria Merry Marianti, Kekuasaan dan Taktik Mempengaruhi Orang Lain Dalam Organisasi.



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

- Pengertian, tipe, lokus, proses konflik •  
Pengertian, proses negosiasi • Efektivitas negosiasi

<b>Fakultas</b> Ekonomi & Bisnis	<b>Program Studi</b> Manajemen	<b>Pertemuan</b> <b>13</b>	<b>Kode MK</b> W311700012	<b>Disusun Oleh</b> Eri Marlapa, SE., MM.
-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--

### Abstract

- Pengertian, tipe, lokus, proses konflik • Pengertian, proses negosiasi • Efektivitas negosiasi

### Kompetensi

Sub-CPMK 5. Mampu mengidentifikasi dan menganalisis konflik dan negosiasi. CPMK 5) • Pengertian, tipe, lokus, proses konflik • Pengertian, proses negosiasi • Efektivitas negosiasi

## **PENDAHULUAN**

Persoalan yang kerap kali muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi salah satunya adalah konflik antar anggota atau kelompok. Salah satu penyebab timbulnya konflik adalah adanya semacam penolakan terhadap perubahan. Dalam suatu organisasi terdapat berbagai macam perilaku orang yang berbeda-beda. Konflik yang terjadi pada suatu organisasi akan berpengaruh pada efektifitas organisasi, oleh karena itu setiap konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui manajemen konflik.

## **DEFENISI KONFLIK**

Konflik berasal dari kata kerja Latin, *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik didefinisikan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negative, atau akan memengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Hal ini menggambarkan satu titik dalam kegiatan yang sedang berlangsung ketika sebuah interaksi “berubah” menjadi suatu konflik antar pihak.

Konflik timbul ketika ketidakselarasan persepsi individu yang satu dengan yang lain, artinya satu individu merasa bahwa hal-hal yang dimiliki individu lain mempengaruhi persepsi individu tersebut, contohnya :

*“Barney menyukai strawberry namun tidak menyukai apel dan Taffyta menyukai apel namun tidak menyukai strawberry. Kedua orang ini hanya mampu untuk membeli satu buah apel atau satu buah strawberry dengan uang yang mereka punya. Maka, adanya konflik antara Barney dan Taffyta dalam menentukan apakah akan menggunakan uang mereka untuk satu buah apel atau satu buah strawberry.”*

Apabila dikaitkan dengan organisasi, konflik pada individu yang terjadi ketika adanya ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan lain sebagainya. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain-lain.

Konflik terjadi ketika dua entitas sosial mengalami beberapa hal berikut, yaitu (Rahim, 2011):

1. Mereka terlibat dalam suatu kegiatan yang sama namun tidak memiliki keselarasan dalam kebutuhan dan kepentingan masing-masing.
2. Perbedaan preferensi terhadap arti kepuasan.

## **PANDANGAN TENTANG KONFLIK**

Terdapat tiga sudut pandang terhadap konflik yang terjadi dalam organisasi, yaitu :

1. Pandangan Tradisional (The Traditional View)

Berpandangan bahwa semua konflik itu berbahaya dan harus dihindari. Pandangan ini sejalan dengan sikap yang dianut banyak orang menyangkut

perilaku kelompok tahun 1930-an dan 1940-an. Konflik dipandang sebagai akibat disfungsional dari komunikasi yang buruk, tidak adanya keterbukaan dan kepercayaan antar anggota, serta ketidakmampuan para manager untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan mereka. Ini merupakan pandangan sederhana. Karena semua konflik harus dihindari, kita hanya perlu mengarahkan perhatian pada sebab-sebab konflik serta mengoreksi malfungsi ini untuk memperbaiki kinerja kelompok dan organisasi.

## 2. Pandangan Hubungan Kemanusiaan (The Behavioral View)

Pandangan ini berpendapat bahwa konflik adalah kejadian alamiah dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik tak terhindarkan, mazhab hubungan manusia mendorong kita untuk menerima keberadaan konflik. Pandangan hubungan manusia ini mendominasi teori konflik dari akhir tahun 1940-an sampai pertengahan tahun 1970-an. Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.

## 3. Pandangan Interaksi

Pandangan ini mendorong munculnya konflik dengan dasar pemikiran bahwa sebuah kelompok yang harmonis, damai, tenang, dan kooperatif biasanya menjadi statis, apatis, serta tidak tanggap terhadap perlunya perubahandan inovasi. Pandangan ini tidak bermaksud untuk mengatakan bahwa semua konflik adalah baik.

## **JENIS KONFLIK**

Jenis konflik dapat dibedakan menjadi 4 kategori, yaitu:

### 1. Berdasarkan Sifat

#### a. Konstruktif

Konflik yang dapat membangun suatu organisasi dengan meningkatkan kinerja organisasi karena konflik dianggap memiliki nilai positif

#### b. Destruktif

Konflik yang menimbulkan efek negatif pada organisasi karena menimbulkan kehancuran yang didasari oleh rasa kebencian dan adanya perasaan ingin membalas dendam.

### 2. Berdasarkan Posisi yang Bersengketa

#### a. Vertikal

Konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi, contoh antara atasan dan bawahan.

#### b. Horizontal

Konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi, contoh konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.

### 3. Berdasarkan Konsentrasi Aktivitas

#### a. Sosial

Konflik yang terjadi akibat adanya perbedaan kepentingan sosial dari pihak yang berkonflik sehingga menimbulkan kesenjangan sosial, seperti konflik antara orang kaya dan orang miskin, dan antara rakyat dengan pemerintah.

#### b. Ekonomi

Konflik yang terjadi karena adanya perebutan sumber daya ekonomi yang terbatas, contoh perebutan lahan yang dekat sumber daya alam.

c. Politik

Konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan yang berhubungan dengan perebutan kekuasaan, misalnya konflik antara partai Golkar dengan PDIP.

d. Budaya

Konflik yang terjadi karena adanya perbedaan budaya antara yang berkonflik, contoh antara budaya barat atau budaya timur atau antara suku batak dengan suku jawa.

e. Agama

Konflik akibat adanya perbedaan agama berawal dari etnis akibat primordialisme, etnosentrisme, dan kesenjangan sosial, contoh konflik yang terjadi di Myanmar terkait mayoritas menganut Agama Budha tetapi ada suatu daerah yang menganut agama Islam yaitu Islam Rohingya namun pemerintah negara itu tidak menerima agama lain masuk ke negaranya

#### 4. Berdasarkan Pihak yang Saling Bertentangan

a. Intrapersonal

Konflik seseorang dengan dirinya sendiri atau konflik yang terjadi dalam diri sendiri. Hal ini terjadi karena adanya dua pilihan atau keinginan yang dimana tidak dimungkinkan keduanya untuk dipilih sekaligus. Konflik intrapersonal dibagi menjadi tiga bentuk, yaitu:

1. Konflik pendekatan-pendekatan, yaitu dihadapkan kepada pilihan yang dua-duanya sama-sama menarik.

2. Konflik Penghindaran Penghindaran, yaitu seseorang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menyulitkan;
  3. Konflik Pendekatan-Penghindaran, yaitu seseorang dihadapkan pada suatu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.
- b. Interpersonal
- Konflik yang terjadi antara seseorang dengan orang lain yang disebabkan adanya perbedaan pandangan atau pendapat atau keinginan antar seseorang. Hal ini biasa terjadi didalam organisasi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi.
- c. Individu vs Kelompok
- Konflik yang terjadi didalam suatu kelompok dalam organisasi dimana salah satu anggota tidak dapat mengikuti norma-norma yang berlaku dalam kelompok tersebut sehingga timbul suatu konflik yang menyebabkan diasingkannya seseorang tersebut karena tidak dapat beradaptasi dengan kelompoknya
- d. Kelompok vs Kelompok
- Konflik yang dapat terjadi antara satu organisasi yang terdiri atas kelompok-kelompok (departemen) yang satu sama lain bersaing untuk menunjukkan bahwa kelompoknya lebih baik daripada yang lainnya. Konflik ini kadangkala menimbulkan konflik yang positif dalam organisasi.
- e. Antar Organisasi
- Konflik yang terjadi antar organisasi yang bergerak di bidang dan tujuan yang sama. Konflik ini membuat masing-masing organisasi meningkatkan kinerja satu sama lain agar mencapai tujuannya.

Konflik ini dapat mendorong motivasi dan inovasi dalam organisasi, sehingga disebut konflik bersifat positif. Namun, seringkali ada yang bersifat negatif, yaitu suatu organisasi berniat untuk menjatuhkan organisasi yang lain karena adanya kebencian, dan niat balas dendam.

### **TIBE & LOKUS KONFLIK**

Para peneliti menggolongkan konflik ke dalam tiga kategori, yaitu :

1. Konflik Tugas terkait dengan kandungan dan tujuan pekerjaan
2. Konflik Hubungan adalah konflik yang menitikberatkan pada hubungan interpersonal.
3. Konflik Proses adalah konflik mengenai bagaimana pekerjaan akan diselesaikan.

Cara lain untuk memahami konflik adalah dengan mempertimbangkan lokus atau dimana konflik terjadi. Berdasarkan dimana konflik terjadi, terdapat tiga tipe dasar :

1. Konflik dyadic adalah konflik di antara dua orang
2. Konflik intragrup adalah konflik yang terjadi di dalam sebuah kelompok atau tim
3. Konflik antar kelompok adalah konflik yang terjadi diantara kelompok atau tim

### **PROSES KONFLIK**

Proses lahirnya sebuah konflik menurut Robins melalui empat tahap, yaitu:

1. Potensi pertentangan dan ketidakselarasan

Tahap ini adanya kondisi atau sebab yang menciptakan kemungkinan terjadinya konflik. Kondisi/sebab tersebut dapat ditentukan ketika sudah ada tanda-tanda konflik yang berada di permukaan. Konflik dilatar belakangi oleh adanya antecedent conditions, dalam bentuk:

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu tindakan penyampaian pesan, informasi, dan berita dari pemberi pesan kepada penerima pesan. Penyampaian pesan, informasi dan berita tersebut dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung atau melalui perantara. Komunikasi bisa menjadi pemicu terjadinya konflik apabila terdapat kekurangan dalam penyampaian pesan baik dari sisi pemberi pesan, perantara, maupun penerima pesan yang menimbulkan kesalahpahaman diantara individu dalam kelompok. Kesalahpahaman tersebut mengakibatkan munculnya kekuatan-kekuatan baru yang berlawanan dan belum tentu dapat diterima oleh seluruhnya. Sehingga berpotensi menimbulkan kegaduhan dalam komunikasi yang berujung pada terjadinya konflik.

b. Struktur

Struktur yang menjadi sumber terjadinya konflik terdiri dari ukuran organisasi, derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota organisasi, kejelasan yuridiksi atau wilayah kerja anggota organisasi, kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antar kelompok dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran organisasi dan spesialisasi memiliki hubungan yang sejajar dalam memicu terjadinya konflik, dimana semakin besar suatu organisasi dan semakin terspesialisasi kegiatan-kegiatannya maka semakin besar pula

kemungkinan terjadinya konflik. Namun, apabila dilihat dari masa kerja dan konflik, keduanya memiliki hubungan yang saling berlawanan. Potensi konflik cenderung paling tinggi jika anggota-anggota organisasi lebih muda dan ketika tingkat perputaran karyawan tinggi. Selanjutnya, beragamnya tujuan yang dimiliki antara kelompok-kelompok dalam organisasi juga merupakan salah satu sumber utama konflik. Ada indikasi bahwa gaya kepemimpinan yang melekat pada organisasi dapat meningkatkan potensi konflik, organisasi yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan otoriter maupun demokrasi sama-sama memiliki potensi menciptakan konflik. Selain itu, terdapat pula indikasi bahwa partisipasi dan konflik sangat berkaitan karena partisipasi yang tinggi mendorong timbulnya perbedaan yang semakin beragam. Sistem imbalan juga dapat memicu konflik ketika imbalan yang diperoleh salah seorang anggota dipandang merugikan anggota lain. Dan apabila dilihat dari derajat ketergantungan antar divisi dalam organisasi, sebuah kelompok yang bergantung pada kelompok lain akan memungkinkan satu kelompok mendapat hasil dengan cara merugikan kelompok lain, sehingga lahirnya konflik tidak dapat dihindari.

### c. Variabel-variabel pribadi

Variabel-variabel pribadi meliputi kepribadian, emosi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Hal ini berkaitan dengan perbedaan karakteristik kepribadian masing-masing individu yang ia bawa sejak lahir. Nilai-nilai yang dimiliki seseorang berbeda antara individu satu dengan individu lainnya, sehingga konflik akan lahir

apabila terdapat ketidaksepakatan dalam penerapan nilai-nilai tersebut.

## 2. Kognisi dan Personalisasi.

terjadi akibat dari tahap pertama, artinya tahap kognisi dan personalisasi dilakukan setelah adanya kondisi yang memicu lahirnya konflik. Jika salah satu kondisi dari tahap pertama terjadi dalam kelompok, maka akan timbul persepsi bahwa terdapat konflik di dalam kelompok.

Konflik yang ada tersebut akan mampu didefinisikan dan diidentifikasi dengan menentukan penyebabnya, pihak yang terlibat, apa yang dipermasalahkan, serta bagaimana cara mengatasinya. Keadaan ini disebut dengan adanya konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian, jika individu terlibat secara emosional, yaitu mulai merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*). Dalam tahapan ini, emosi memainkan peran utama dalam membentuk persepsi, dimana emosi yang negatif dapat menyebabkan individu meremehkan suatu persoalan, menurunkannya tingkat kepercayaan dan interpretasi negatif atas perilaku pihak lain. Sebaliknya, emosi yang positif akan meningkatkan kemampuan untuk melihat potensi hubungan diantara elemen-elemen suatu masalah, memandang secara lebih luas suatu situasi dan mengembangkan berbagai solusi yang lebih inovatif.

Pada akhirnya, *perceived conflict* dan *felt conflicts* akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku, seperti serangan secara

verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.

### 3. Maksud

Maksud mengintervensi antara persepsi serta emosi seseorang dengan perilaku luaran mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu. Banyak konflik menjadi bertambah besar karena salah satu pihak salah dalam memahami maksud pihak lain. Selain itu, biasanya ada perbedaan yang besar antara maksud dan perilaku, sehingga perilaku tidak selalu mencerminkan secara akurat maksud seseorang.

### 4. Perilaku

Perilaku adalah serangkaian pernyataan, aksi, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku dapat dikategorikan menjadi perilaku para pihak dan reaksi orang lain. Perilaku para pihak berusaha menyalurkan maksud-maksud dalam konflik. Reaksi orang lain di luar konflik juga dapat memengaruhi perilaku para pihak yang berkonflik, contoh pelaku demonstrasi dapat diprovokasi oleh pihak luar yang tidak terlibat dalam konflik namun memanfaatkan aksi demonstrasi untuk kepentingan golongan tertentu. Maka perilaku dalam konflik dapat menyimpang dari maksud-maksud orisinal konflik.

### 5. Akibat

Dalam konflik, terdapat dua kemungkinan akibat yang dihasilkan, yaitu akibat fungsional dan disfungsional. Konflik dikatakan fungsional apabila menghasilkan peningkatan kinerja pada kelompok. Sebaliknya, konflik dapat berakibat disfungsional apabila menghambat kinerja kelompok.

a. Akibat fungsional

Konflik akan meningkatkan kinerja kelompok apabila konflik tersebut memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keinginan anggota kelompok, menyediakan media untuk menyampaikan masalah dan meredakan ketegangan, serta menumpuk suatu lingkungan evaluasi diri dan perubahan. Artinya, konflik dalam suatu organisasi dapat bersifat konstruktif.

b. Akibat disfungsional

Konflik dapat menghambat kinerja kelompok apabila konflik tersebut mengurangi keterpaduan kelompok, menghambat komunikasi, dan pertikaian para anggota menghambat tercapainya tujuan kelompok. Dalam hal ini, konflik bersifat destruktif.

Dengan demikian, dibutuhkan teknik-teknik manajemen konflik untuk menyelesaikan konflik tanpa menjadikan konflik bersifat destruktif dan menstimulasi konflik sehingga dapat mencapai tingkat konflik yang diinginkan.

## **NEGOSIASI**

Negosiasi menurut Ivancevich (2007) adalah sebuah proses di mana dua pihak ( atau lebih ) yang berbeda pendapat berusaha mencapai kesepakatan. Menurut Sopiah (2008), negosiasi merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Sedangkan Robbins ( 2008) menyimpulkan negosiasi adalah sebuah proses di mana dua pihak atau lebih melakukan pertukaran barang atau jasa dan berupaya untuk menyepakati nilai tukarnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa negosiasi adalah suatu upaya yang dilakukan antara pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud untuk mencari jalan keluar untuk menyelesaikan pertentangan yang sesuai kesepakatan bersama.

Dalam konteks organisasi, negosiasi dapat terjadi antara dua orang (seperti antara atasan dengan bawahan dalam menentukan tanggal penyelesaian proyek yang dilimpahkan kepada bawahan), dalam satu kelompok (seperti pada kebanyakan proses pengambilan keputusan dalam kelompok), antarkelompok (seperti yang terjadi antara departemen pembelian dan penyedia material mengenai harga, kualitas, atau tanggal pengiriman), melalui internet.

## **PROSES NEGOSIASI**

Proses negosiasi merupakan suatu hal yang penting agar negosiasi mencapai tujuan dan memenuhi kepentingan ke dua belah pihak atau lebih. Menurut Robbins (2007) Dalam proses negosiasi ada beberapa tahap yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Persiapan dan perencanaan

Tahap awal sebelum melakukan negosiasi ke dua belah pihak atau lebih perlu mengetahui apa tujuan dari mereka melakukan negosiasi dan memprediksi apakah hasil yang mungkin diperoleh dari yang terbaik hingga yang terburuk.

2. Definisi aturan-aturan dasar

Setelah melakukan tahap persiapan dan perencanaan, selanjutnya kedua belah pihak atau lebih menentukan aturan-aturan dan prosedur dasar untuk negosiasi. Seperti siapa yang melakukan perundingan? Di mana perundingan akan dilangsungkan? Kendala waktu apa, jika ada,

yang mungkin akan muncul? Pada persoalan-persoalan apa saja negosiasi dibatasi? Adakah prosedur khusus yang harus diikuti jika menemui jalan buntu?. Dalam fase ini, para pihak juga akan bertukar proposal atau tuntutan awal mereka

### 3. Klarifikasi dan justifikasi

Setelah mengetahui dan menentukan aturan-aturan dasar, baik pihak pertama maupun kedua harus dapat memberikan pemaparan, menguatkan, mengklarifikasi, mempertahankan, dan menjustifikasi tuntutan awal.

### 4. Tawar menawar dan pemecahan masalah

Dalam tahap ini terjadi proses tawar-menawar dan mencari solusi yang didapatkan dari hasil negosiasi yang dilakukan oleh kedua belah pihak atau lebih.

### 5. Penutupan dan implementasi:

Formalisasi kesepakatan yang dibuat berdasarkan hasil negosiasi, setelah itu menyusun prosedur untuk melaksanakan hasil dari negosiasi ,melakukan implementasi dari hasil negosiasi tersebut, dan melakukan pengawasan pelaksanaan.

## **NEGOSIASI DENGAN PIHAK KETIGA**

Ada kalanya kedua belah pihak yang bernegosiasi menemukan jalan buntu dan tidak dapat menyelesaikan konflik. Maka, biasanya muncullah pihak ketiga yang akan menengahi atau membantu dalam menemukan solusi dari masalah tersebut.

Terdapat berbagai macam intervensi pihak ketiga. Salah satu tipologi menyebutkan setidaknya terdapat empat macam intervensi pihak ketiga yang mendasar,yaitu :

## 1. Mediasi

Mediasi adalah situasi di mana pihak ketiga yang netral menggunakan penalaran, pemberian usulan, dan persuasi dalam kapasitasnya sebagai fasilitator. Para mediator ini memfasilitasi penyelesaian masalah dengan mempengaruhi bagaimana pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi berinteraksi. Para mediator tidak memiliki otoritas yang mengikat, pihak-pihak yang terlibat bebas mengacuhkan usaha mediasi ataupun rekomendasi yang dibuat oleh pihak ketiga.

## 2. Arbitrase

Arbitrase adalah situasi di mana pihak ketiga memiliki wewenang memaksa terjadinya kesepakatan. Menurut Robbins ( 2008 ) kelebihan arbitrase dibanding mediasi adalah bahwa arbitrase selalu menghasilkan penyelesaian.

## 3. Konsiliasi

Konsiliasi adalah seseorang yang dipercaya oleh kedua pihak dan bertugas menjembatani proses komunikasi pihak-pihak yang bersitegang. Seorang konsiliator tidak memiliki kekuasaan formal untuk mempengaruhi hasil akhir negosiasi seperti seorang mediato

## 4. Konsultasi

Konsultasi adalah situasi di mana pihak ketiga, yang terlatih dalam isu konflik dan memiliki keterampilan penyelesaian konflik, berupaya memfasilitasi pemecahan permasalahan dengan lebih memusatkan hubungan antarpihak ketimbang isu-isu yang substantif.

## **EVEKTIVITAS NEGOSIASI**

Suatu model untuk meningkatkan efektivitas negoisasi ditemukan pada penelitian seorang praktisi manajemen berkebangsaan Belanda,

Willem Mastenbroek. Walaupun model ini sangat komprehensif, fokus kuncinya terdapat pada empat aktivitas berikut :

1. Memproleh hasil yang substansial Mengacu pada aktivitas-aktivitas yang berfokus pada isi apa yang dinegoisasikan. Hasil-hasil yang diharapkan tidak akan dapat tercapai apabila negosiasi-negosiasi tidak secara konstruksi difokuskan pada masalah yang sebenarnya. Proses pertukaran informasi mengenai tujuan-tujuan dan harapan setiap pihak dalam proses adalah contoh jenis aktivitas ini.

2. Mempengaruhi keseimbangan kekuasaan Hasil akhir negosiasi-negosiasi hampir pasti terkait langsung dengan kekuasaan dan hubungan saling ketergantungan antara para negosiator. Tidak satu pun dari mereka berupaya meningkatkan kekuasaanya melalui dominasi, ataupun merespons penuh hormat setiap usaha yang dilakukan pihak lawan yang ditujukan untuk meningkatkan kekuasaan, mewakili cara yang paling efektif untuk dalam menghadapi isu kekuasaan. Membuat sedikit pergeseran kekuasaan melalui persuasi, fakta-fakta, dan keahlian hampir selalu lebih efektif.

3. Meningkatkan iklim yang konstruktif Terkait dengan aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memfasilitasi kemajuan, dengan cara meminimalkan kemungkinan ketegangan dan permasalahan antar pihak menjadi sesuatu yang mengganggu. Aktivitas-aktivitas spesifik dapat mencakup aktivitas memperhatikan opini-opini pihak dengan hormat, dan menunjukkan rasa humor. Berbeda pada sisi yang berlawanan mengenai sebuah masalah tidak berarti harus menunjukkan sikap bermusuhan secara pribadi.

4. Mencapai fleksibilitas prosedur Aktivitas-aktivitas ini memungkinkan seorang negosiator meningkatkan efektivitas

negosiasi melalui peningkatan jumlah dan jenis opsi yang disediakan dalam negoisasi. Semakin lama seorang negosiator menyediakan pilihan yang beragam, kemungkinan dicapainya hasil yang diharapkan juga semakin besar. Contoh-contoh yang ada mencakup secara bijaksana memilih posisi awal, mengatasi beberapa isu secara bersamaan, dan menyediakan sebanyak mungkin alternatif yang dapat dipilih.

## **KESIMPULAN**

Konflik tidak dapat dihindari dalam kehidupan berorganisasi karena konflik itu sendiri timbul dari interaksi yang dilakukan anggota organisasi yang memiliki persepsi yang berbeda-beda. Namun, konflik tersebut dapat dicegah apabila antar individu meyakini bahwa orang lain tidak menimbulkan dampak negatif terhadap dirinya melainkan menganggap orang lain sebagai rekan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Konflik itu sendiri dapat diatasi dengan cara melakukan negosiasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. 2008.
- Penerbit Salemba Empat: Jakarta. Bercovitch, Jacob. *Regional Guide to International Conflict and Management from 1945 to 2003*. Washington D. C.: CQ Press, 2004.
- Carter, Greg Lee dan Joseph F. Byrnes. *How To Manage Conflict in The Organization*. United States: American Management Association, 2006.
- Gibson, John Ivenkevich dan Robert Konopaske. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hil, 2009.
- Pickering, Peg. *How To Manage Conflict*. Penerj. Masri Maris. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Rahim, M. Afzalur. *Managing Conflict in Organizations*. 4th. New Jersey: Transaction Publisher, 2011.
- Lewicki R. J. dan J.A. Litterer. *Negosiasi*. Homewood: Irwin, 1985.
- . *Theory and Research in Conflict Management*. New York: Praeger, 1990.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behaviour*. 11th. New Jersey: Pearson Education Inc, 2005.



## MODUL PERKULIAHAN

# PERILAKU ORGANISASI

### Komitmen Organisasi

<b>Fakultas</b> Ekonomi & Bisnis	<b>Program Studi</b> Manajemen	<b>Pertemuan</b> <b>14</b>	<b>Kode MK</b> W311700012	<b>Disusun Oleh</b> Eri Marlapa, SE., MM.
-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--

### **Abstract**

Komitmen Organisasi

### **Kompetensi**

Sub-CPMK 6. Mampu mengidentifikasi dan menganalisis komitmen organisasi. CPMK 6) • Pengertian, tipe komitmen • Membangun dan meningkatkan komitmen organisasional • Outcomes komitmen organisasional

## **PENDAHULUAN**

Komitmen organisasi (organizational commitment) adalah salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak diteliti dan dibicarakan, baik secara variabel bebas, variabel terikat, ataupun variabel mediator. Hal ini disebabkan antara lain karena organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Greenberg dan Baron (1993) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

## **DEFENISI KOMITMEN ORGANISASI**

Menurut Jex and Thomas (2008:152) dalam Kaswan (2015:125), definisi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

*"The extent to which employees are dedicated to their employing organizations and are willing to work on their behalf, and the likelihood that they will maintain membership".*

Definisi ini menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama atau untuk kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya.

Menurut Mowday (1982) dalam Sopiah (2008:155), definisi komitmen organisasional adalah merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2000) dalam Sopiah (2008:155), definisi komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Luthans (2011:147) dalam Kaswan (2015:152), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi

Menurut Robbins & Judge (2007) dalam Fenty (2016), definisi komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Definisi komitmen organisasi menurut Arishanti (2009) dalam Albert (2015) adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotaannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi.

Dari berbagai definisi dari para ahli yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi adalah keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi yang mempunyai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi.

### **TIPE KOMITMEN ORGANISASIONAL**

Terdapat dua dimensi utama komitmen organisasional menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl – Bien dalam Wibowo (2014, p.188), yaitu :

1. Rational Commitment  
Mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan financial, pengembangan dan professional individu
2. Emotional Commitment  
Mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain.

Menurut Mayer dan Allen dalam Luthan (2011) yang dikutip oleh Kaswan (2015:126) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi yaitu:

#### 1. Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya:

- a. karakteristik individu
- b. karakteristik struktur organisasi
- c. signifikansi tugas
- d. berbagai keahlian
- e. umpan balik dari pemimpin
- f. keterlibatan dalam manajemen

Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

## 2. Komitmen Kelanjutan

Komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

## 3. Komitmen Normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

Menurut Kanter (1986) dalam Sopiah (2008:158), tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

### 1. Komitmen berkesinambungan (continuance commitment)

Komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

### 2. Komitmen terpadu (cohesion commitment)

Komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

### 3. Komitmen terkontrol (control commitment)

Komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

## **INDIKATOR KOMITMEN ORGANISASI**

Ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi menurut Spencer dan Spencer (1993:87) dalam Kaswan (2015:127), yaitu:

1. Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi
2. Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besa
3. Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar
4. Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

## **PERILAKU KOMITMEN ORGANISASI**

Gibson et al (2009:182) dalam Kaswan (2015:128-130) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga sikap yaitu:

1. Perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi
2. Perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi
3. Perasaan loyal terhadap organisasi

Pengertian ketiga poin sikap di atas dapat didefinisikan sebagai berikut:

### **1. Identifikasi Organisasi**

Konsep identifikasi organisasi (IO) telah diajukan sebagai cara untuk menangani aspek-aspek organisasi yang sangat mendasar dan berkaitan dengan emosi. IO memiliki akar dalam teori identitas sosial. Teori ini terdiri atas tiga proposisi, yaitu:

- a. Orang menghargai dan mencari penghargaan diri
- b. Keanggotaan kelompok memainkan peran dalam konsep diri seseorang
- c. Individu berusaha mempertahankan identitas sosialnya yang positif dengan membuat perbedaan yang menyenangkan di antara kelompok sosialnya sendiri dengan kelompok sosial orang lain (Van Dick, 2004 dalam Landy & Conte, 2013).

Kreiner dan Ashforth (2004) menyatakan ada empat variasi identifikasi, yaitu :

- a. Identifikasi Individu mendefinisikan dirinya menurut atribut atau ciri-ciri organisasinya.
- b. Disidentifikasi Individu mengidentifikasi dirinya sebagai orang yang tidak memiliki atribut organisasi.
- c. Ambivalensi Individu mengidentifikasi dirinya dengan sebagian atribut organisasi, tetapi menolak aspek-aspek lain.
- d. Identifikasi Netral Individu tetap secara agresif netral, tidak melakukan identifikasi dan juga tidak melakukan disidentifikasi dengan atribut organisasinya (Misalnya, saya tidak memihak, saya hanya melakukan pekerjaan saya).

## 2. Keterlibatan

Sikap lain dari komitmen adalah keterlibatan kerja, yang mengukur tingkat identifikasi psikologis orang terhadap pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya penting bagi harga dirinya. Pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi secara kuat melakukan identifikasi dan peduli terhadap jenis pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2013). Lebih dari itu, pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan kemauan bekerja melebihi harapan untuk menyelesaikan proyek khusus.

## 3. Loyalitas

Loyalitas berarti rencana pegawai bertahan dengan perusahaan atau organisasi saat ini selama lebih dari dua tahun dan bersedia melindungi dan menyelamatkan muka untuk orang atau pegawai lain. Loyalitas merupakan salah satu dimensi utama yang merupakan konsep kepercayaan. Loyalitas mungkin dipengaruhi oleh beberapa isu, seperti tunjangan dan gaji, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan pelanggan.

Sedangkan menurut Spencer dan Spencer (1993:87) dalam Kaswan (2015:127) perilaku komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Usaha aktif  
Melakukan usaha aktif agar selaras dengan berpakaian dengan tepat, dan menghargai norma-norma organisasi
2. Menjadi model “Organizational Citizenship Behaviors.”  
Menunjukkan loyalitas, kemauan, membantu kolega menyelesaikan tugasnya, menghargai mereka yang memiliki otoritas.
3. Kesadaran terhadap tujuan menyatakan komitmen.  
Memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi, mengaitkan tindakan dan prioritasnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi, memahami kebutuhan untuk kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

4. Melakukan pengorbanan personal atau professional  
Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri; melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas identitas dan profesi profesional dan kepentingan keluarga
5. Membuat keputusan yang tidak populer  
Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun mereka tidak populer, atau kontroversial.
6. Mengorbankan kebaikan unit sendiri untuk organisasi  
Mengorbankan kepentingan jangka pendek departemen sendiri untuk kebaikan jangka panjang organisasi, meminta orang lain melakukan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar.

## **MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL**

Menurut Heller dalam Wibowo (2014, p. 191) komitmen organisasional diperoleh dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, memberi perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercaya, mentoleransi individualitas dan menciptakan bebas kesalahan. Heller menyarankan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilaksanakan dengan beberapa cara, yaitu :

1. Memelihara Kepercayaan  
Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan factor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukkan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan orang lain. Perlu diingat bahwa untuk mendapatkan kepercayaan, kita harus mempercayai mereka yang bekerja.
2. Memenangkan Pikiran, Semangat dan Hati  
Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga faktor tersebut memungkinkan kita memenangkan pikiran, semangat dan hati pekerja.
3. Menjaga Staff Mempunyai Komitmen  
Cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan memotivasi mereka.
4. Menghargai Keunggulan  
Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan dalam pelatihan atau sekedar mengucapkan terima kasih.
5. Bersikap Positif

Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi dibangun dengan mutual trust, saling mempercayai dimana orang memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan.

Menurut Gary Dessler dalam Sopiah (2008:159) sejumlah cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen pada organisasi, yaitu:

1. Make it charismatic  
Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. Build the tradition  
Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. Have comprehensive grievance procedurs  
Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. Provide extensive two-way communications  
Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. Create a sense of community  
Jadikanlah semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi.
6. Build value-based homogeneity  
Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. Share and share alike  
Sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidaklah terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik.
8. Emphasize baruraising, cross-utilization, and teamwork  
Harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu kerja tim. Semua harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
9. Get together  
Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sesekali aktifitas produksi dihentikan dan semua

karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga atau seni yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

10. Support employee development

Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperlihatkan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.

11. Commit to actualizing

Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikann diri secara maksimal di organisasi.

12. Provide first-year job challenge

Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi ,harapan,dan kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahapan berikutnya.

13. Enrich and empower

Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan.

14. Promote from within

Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak internal perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.

15. Provide developmental activities

Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya dan juga jabatannya.

16. The question of employee security

Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dari rasa takut akan adanya pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan di perusahaan.

17. Commit to people-first values

Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

#### 18. Put in writing

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

#### 19. Hire “right-kind” manager

Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

#### 20. Walk the talk

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar berkata-kata. Bila ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

### **OUTCOME KOMITMEN ORGANISASI**

Steers (1977) mengungkapkan setidaknya beberapa jenis outcome komitmen organisasional yaitu keinginan (desire) untuk tetap di organisasi, intensi (intent) tetap di organisasi, kedatangan, dan kinerja kerja.

Penelitian Balfour and Wechsler (1996) menemukan beberapa outcome yang muncul dari komitmen organisasional. Pertama, keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Keinginan ini menguat bersamaan dengan peningkatan kualitas hubungan sosial antar individu dan mekanisme pertukaran antara individu dan organisasi. Selain itu, jenis outcome ini juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan karyawan serta persepsi mengenai alternatif pekerjaan lain. Kedua, lama bekerja seorang karyawan di organisasi juga mempengaruhi tingkat keinginan seseorang untuk meninggalkan organisasi. Lama bekerja secara tidak langsung membentuk pola rutinitas yang dianggap nyaman bagi karyawan, sehingga mengurangi keinginan untuk berpindah (turnover) (Becker, 1960). Terakhir, perilaku ekstra yang melebihi peran yang seharusnya dilakukan.

Balfour and Wechsler (1996) menemukan bahwa jenis outcome ini hanya dipengaruhi komitmen organisasional yang didasari pada proses relasi sosial dalam organisasi. Selain itu, perilaku ekstra ini juga dipengaruhi oleh motivasi internal, posisi/jabatan, serta tingkat pelayanan langsung pada masyarakat yang dialami oleh pekerja.

### **KESIMPULAN**

Komitmen organisasi merupakan hal yang sangat penting dan dapat dibangun oleh organisasi. Bercermin dari berbagai hal yang mampu meningkatkan komitmen afektif, organisasi dapat melakukan berbagai intervensi. Dengan berbasis pada pemahaman akan komitmen organisasi, diharapkan hal ini dapat membawa peningkatan kualitas kehidupan kerja di organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, S., S. Khurram, S. Rehman, NA. Khan, IU. Shad. 2010. Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*. 17 (4). 585-591.

Allen, NJ. and JP. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63. 1-18

Balfour, DL. and B. Wechsler. 1996. Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review*. 19(3). 256-277

Allen, NJ. and JP. Meyer. 1996. Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*. 19 (3). 256-27

Angel, H. and JL. Perry. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26. 1-14

Becker, SH. 1960. Notes on the Concept of Commitment, *The American Journal of Sociology*. 66(1).

Steers, RM. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*. 22 (1).