

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201859780, 17 Desember 2018

Pencipta

Nama : (1) Agus Arijanto, SE, MM, (2) Dudi Permana, Ph.D, (3) Dr. Didin Hikmah Perkasa, MM, (4) M. Soelton Ibrahim, S.Psi, MM, CHRMP,

Alamat : Taman Sari Bukit Damai C 06/15 RT.004 RW.008 Kel. Curug Kee, Gunung Sindur Kab. Bogor Provinsi Jawa Barat, Bogor, Jawa Barat, 16540

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : Universitas Mercu Buana

Alamat : Jl. Meruya Selatan, No 1 Kembangan, Jakarta Barat, Dki Jakarta, 11650

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : Buku

Judul Ciptaan : **Perilaku Organisasi Teori, Proses, Dan Implementasi Bagi Mahasiswa, Akademisi Dan Praktisi Untuk Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 Agustus 2018, di Jakarta

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.

Nomor pencatatan : 000129224

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

PERILAKU ORGANISASI

TEORI, PROSES, DAN IMPLEMENTASI BAGI MAHASISWA, AKADEMISI
DAN PRAKTISI UNTUK MENGHADAPI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Penulis:

Agus Ariyanto, SE, MM.

Dudi Permana, Ph.D.

Dr. Didin Hikmah Perkasa, MM.

M. Soelton Ibrahim, S.Psi., MM, CHRMP.

Agus Ariyanto 18/10/2018
(Agus Ariyanto)



PERILAKU ORGANISASI

Teori, Proses, dan Implementasi Bagi Mahasiswa, Akademisi dan Praktisi untuk Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0

Penulis:

Agus Ariyanto, SE, MM.

Dudi Permana, Ph.D.

Dr. Didin Hikmah Perkasa, MM.

M. Soelton Ibrahim, S.Psi., MM, CHRMP.

Editor:

Catur Sukono

Desain Isi & Sampul:

Tim HalamanMoeka.net

Jakarta, September 2018

ISBN: 978-602-269-279-9

Dilarang menutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin dari Penulis.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72 Undang-Undang No. 79 Thn 2002 tentang HAK CIPTA

Hak cipta buku ini sepenuhnya pada Penulis. Materi dan foto/gambar buku sepenuhnya tanggungjawab penulis

Halaman Moeka Publishing

Griya Taman Banjarwangi

Rt 1 Rw 7 B6 No.5

Banjarwangi Ciawi Bogor 16720

www.halamanmoeka.net

Jl. Manggis IV No. 2 RT/RW 07/04

Tanjung Duren Selatan

Grogol Petamburan Jakarta Barat

www.halamanmoeka.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah s.w.t atas ridho, berkah dan rahmat-Nya sehingga buku ini dapat diterbitkan. Penerbitan buku ini diperuntukkan bagi para akademisi, para mahasiswa, masyarakat pemerhati, dan praktisi di bidang Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*), yang mana diharapkan dapat membantu dalam mempelajari, memahami, dan menerapkan teori-teori maupun konsep bidang ilmu tersebut agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien, bagi para akademisi, mahasiswa maupun masyarakat pemerhati dan praktisi di bidang Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*).

Dengan memahami, mengerti, dan menerapkan ilmu perilaku organisasi bagaimana para pemikir manajemen terdahulu dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang ada pada masa itu, serta ditambah dengan membaca berbagai macam hasil penelitian manajemen dapat disinergikan dengan teori, model, atau pendekatan manajerial yang sesuai dengan kondisi global dalam era Revolusi Industri 4,0 pada saat ini. Namun demikian penulis menyadari bahwa buku ini masih perlu adanya perbaikan dan penyempurnaan lebih lanjut. Untuk itu segala bentuk saran, kritik maupun masukan demi sempurnanya buku ini senantiasa penulis harapkan.

Pada akhirnya penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung, membantu baik moril maupun materiil sehingga buku ini bisa terbit. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, Agustus 2018

Penulis

Agus Arijanto, SE, MM.

Dudi Permana, Ph.D.

Dr. Didin Hikmah Perkasa, MM.

M. Soelton Ibrahim, S.Psi., MM, CHRMP.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar | *iii*

Daftar Isi | *iv*

Bab 1 : Ruang Lingkup Organisasi	1
Pendahuluan	1
Definisi Menurut Ahli	2
Tujuan Organisasi	4
Ciri-Ciri Organisasi	4
Unsur-Unsur Organisasi	5
Dimensi Pokok Pembahasan Teori Organisasi	7
Konsep Dasar Perilaku Organisasi	7
Perilaku Organisasi Versus Ilmu Perilaku Lainnya	8
Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	9
Komitmen Organisasi	13
Pendekatan Iklim Organisasi	15
Bab 2 : Perkembangan Teori Organisasi	24
Sejarah Perkembangan Teori Organisasi	25
Teori Klasik	25
Teori Neo-Klasik	28
Teori Modern	30
Bab 3 : Dasar-Dasar Perilaku Organisasi	36
Sikap	36
Kepuasan Kerja	37
Kepuasan dan Produktivitas	37
Hubungan Sikap dan Perilaku	39
Kepribadian	39
Bab 4 : Struktur dan Desain Organisasi	41
Pengertian Struktur Organisasi	41
Organisasi Sosial	42
Organisasi Formal	43
Komunikasi Jabatan dan Hubungan Formal	44
Manajemen Ilmiah	44

Strategi dan Pola Pertumbuhan Struktur	46
Sejarah Organisasi	49
Desain Organisasi	49
Macam-Macam Bentuk Struktur Organisasi	52
Perkembangan Teori Organisasi	54
Bab 5 : Persepsi dan Pembelajaran	63
Pengertian Persepsi	63
Teori Atribusi	65
Pembelajaran	65
Sikap	67
Kepribadian	67
Pembelajaran	68
Bab 6 : Perbedaan Individu	69
Pengertian Umum Kepribadian	69
Kepribadian dalam Sehari-Hari	70
Model Lima Besar Kepribadian	73
Kemampuan dan Perbedaan Antar Individu	74
Pendidikan dan Pelatihan	76
Hubungan Pendidikan, Pelatihan, dan Prestasi Kerja	77
Aspek Emosi pada Manusia	78
Bab 7 : Sikap dan Kepuasan Kerja	81
Pengertian Sikap	81
Teori Persepsi Diri	83
Dampak Sikap Terhadap Perilaku Organisasi	83
Pengaruh Terhadap Kepuasan	85
Pengaruh Terhadap Penyesuaian Kerja	85
Pengaruh Kelompok Terhadap Perilaku Individu	86
Kepuasan Kerja	87
Teori Kepuasan Kerja	90
Bab 8 : Motivasi dan Karir	94
Pengertian Motivasi	94
Macam-Macam Teori Motivasi	97
Motivasi dan Pencapaian Karir	115

Faktor-Faktor Penentu Pengembangan Karir | 115
Cara-Cara Untuk Peningkatan Karir | 117

Bab 9 : Pembentukan Kelompok Kerja dan Tim | 120

Pengertian Kelompok | 120
Konsep Dasar Kelompok | 120
Macam-Macam Kelompok | 123
Membentuk Tim yang Efektif | 127
Tujuan Tim | 127
Proses Membangun Tim | 128
Pemecahan Masalah Pada Tim | 132
Mengatasi Konflik | 134
Evaluasi Hasil | 135

Bab 10: Komunikasi dalam Organisasi | 141

Pengertian Komunikasi | 141
Definisi Komunikasi | 142
Unsur-Unsur dalam Berkomunikasi | 143
Bentuk Komunikasi | 144
Tahap-Tahap dalam Proses Komunikasi | 146
Empat Keterampilan Dasar Komunikasi | 148
Komponen Komunikasi | 149
Memperbaiki Komunikasi | 158

Bab 11 : Pengambilan Keputusan | 160

Masalah dan Kesempatan | 160
Definisi Pengambilan Keputusan | 160
Pendekatan Rasional | 161
Alat Pembantu Pengambil Keputusan | 164
Metode Pengambilan Keputusan | 168

Bab 12 : Konflik | 180

Pengertian Konflik | 180
Macam-Macam Konflik | 181
Penyebab Timbulnya Konflik | 183
Penanganan Konflik | 185
Pendisiplinan | 188

Bab 13 : Kekuasaan dan Politik dalam Organisasi	193
Pengertian Kekuasaan	193
Bentuk-Bentuk Kekuasaan	194
Taktik Kekuasaan	199
Perilaku Politik dalam Organisasi	200
Bab 14 : Manajemen Perubahan Organisasi Bisnis	206
Pengertian Manajemen Perubahan	206
Faktor-Faktor Pendorong Perubahan	206
Tahapan-Tahapan Perubahan	207
Kegagalan Mengelola Perubahan	209
Mengapa Perubahan Ditolak	215
Bab 15 : Kepemimpinan	226
Pengertian Kepemimpinan	226
Perkembangan Kepemimpinan	227
Definisi Kepemimpinan Menurut Pakar	229
Model-Model Kepemimpinan	231
Bab 16 : Budaya Perusahaan	243
Pengertian Budaya	243
Budaya dan Kepribadian	245
Organisasi dan Budaya	247
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	249
Budaya dengan Profesionalisme	251
Budaya Peran	252
Budaya Pendukung	252
Budaya Prestasi Karakteristik Budaya	253
DAFTAR PUSTAKA	256
Riwayat Singkat Penulis	258

l
o
r
k
c
s
P
o
ir
te

RUANG LINGKUP ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Arti Organisasi secara umum adalah merupakan suatu perkumpulan dua orang atau lebih yang memiliki tujuan bersama untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Sedangkan definisi umum dari Perilaku organisasi adalah merupakan pembelajaran tentang suatu sifat/ karakteristik individu yang terbentuk di dalam suatu lingkungan suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena manusia berbeda-beda sifat maupun karakteristik yang dimiliki, maka perilaku organisasi tersebut akan berguna untuk mengetahui sifat-sifat individu dalam kinerjanya pada suatu organisasi. Dalam mempelajari perilaku organisasi akan mengetahui tentang cara-cara bagaimana dalam mengatasi permasalahan yang ada di lingkungan organisasi dimaksud.

Di samping itu juga suatu Organisasi juga merupakan kumpulan dari beberapa orang bahwa kelompok semua orang atau kelompok dalam sebuah organisasi sudah pasti memiliki maksud dan tujuan serta pandangan masing-masing dari kerjanya dalam organisasi. Mereka bersaing untuk mencapai kepentingannya masing-masing dalam organisasi tersebut. Hal ini juga ditandai dengan perbedaan-perbedaan yang ada mengenai segala macam sifat di antara anggota organisasi.

Perbedaan-perbedaan yang ada tersebut akan dapat menimbulkan perbedaan pendapat atau perselisihan paham di antara para anggota organisasi. Perselisihan paham ini biasanya disebut dengan konflik. Konflik ini bisa muncul secara terus menerus apabila pimpinan dalam organisasi tersebut tidak bisa menciptakan situasi sepeham dalam semua anggota

organisasi. Dalam suatu organisasi, konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan oleh perbedaan-perbedaan yang timbul dari dalam sifat manusia. Sifat yang dimiliki manusia ini bukanlah hal yang dengan mudah bisa diubah dan dibentuk dengan cepat seperti membalikkan telapak tangan.

Dengan munculnya suatu konflik dalam sebuah organisasi tidak selalu bersifat negatif. Konflik bisa dijadikan alasan untuk mengadakan perubahan dalam keorganisasian. Perubahan ini dapat terjadi apabila manajer mengadakan evaluasi terhadap perbedaan pandangan antar elemen-elemen organisasi. Evaluasi ini bisa menimbulkan berbagai kesimpulan dan ditemukannya cara-cara baru untuk memecahkan masalah-masalah yang timbul akibat dari konflik yang terjadi. Penemuan cara-cara baru ini dapat memperbaiki pengambilan keputusan. Apabila konflik yang ada bisa dikembangkan menjadi hal tadi maka munculnya konflik bisa berdampak positif terhadap organisasi.

Namun demikian apabila munculnya konflik ini dapat menyebabkan adanya perdebatan panjang tanpa menemukan kata sepakat di antara para anggota organisasi dan tidak adanya prioritas-prioritas keorganisasian maka konflik akan berdampak negatif terhadap organisasi. Hal ini bisa menyebabkan organisasi dalam keadaan terpuruk dan penghambatan dalam pengambilan keputusan aktual.

Oleh karena hal-hal di atas, maka organisasi membutuhkan para manajer yang terampil dan profesional. Para manajer harus mampu mengenali situasi-situasi yang mengarah pada konflik. Para manajer harus bisa menjadikan konflik yang sudah terlanjur muncul menjadi berdampak positif pada organisasi. Sehingga pada akhirnya tercapainya tujuan-tujuan organisasi menjadi prioritas.

B. DEFINISI MENURUT PARA AHLI

Tentu sebagian dari kita merasa kebingungan menjawab apa itu Organisasi? Organisasi secara umum diartikan sebagai suatu kelompok terdiri atas 2 atau lebih orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama. Organisasi merupakan wadah atau tempat berkumpulnya orang dengan sistematis, terpimpin, terkendalai, terencana,

rasional dalam memanfaatkan segala sumber daya baik metode, material, lingkungan dan uang serta sarana dan prasarana, dan lain sebagainya di mana digunakan secara efisien dan efektif untuk bisa mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli terdapat beberapa definisi organisasi sebagai berikut:

- ❖ Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
- ❖ James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.
- ❖ Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
- ❖ Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
- ❖ Drs. H. Malayu, S.P. Hasibuan menyatakan bahwa pengertian organisasi adalah sebagai proses keputusan, pengelompokkan dan pengaturan adanya bermacam-macam kegiatan yang dibutuhkan untuk bisa mencapai tujuan.
- ❖ Prof. Dr. Sondang P. Siagian menyatakan bahwa Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang saling bekerja sama dan terikat secara formal dalam rangka untuk melakukan pencapaian tujuan yang telah ditentukan pada ikatan yang terdapat pada seseorang atau beberapa orang yang telah dikenal sebagai seorang dan atasan atau kelompok orang yang memang dikenal menjadi bawahan.

Orang-orang dalam membentuk sebuah organisasi bisa terbentuk karena beberapa aspek yang mempengaruhi antara lain persamaan visi dan misi anggota organisasi memiliki kesamaan serta tujuan yang diharapkan. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui

beradaannya oleh masyarakat di sekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran. Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

C. TUJUAN ORGANISASI

Setiap individu pasti mempunyai kepentingan dan tujuan yang juga berbeda-beda, hal tersebut yang menyebabkan munculnya tujuan organisasi, dengan berupaya menyatukan kepentingan dan tujuan yang secara berbeda-beda untuk dapat menjadi kepentingan dan tujuan yang sama. Tujuan organisasi memiliki pengaruh dalam mengembangkan organisasi baik untuk perekrutan anggota dan pencapaian apa yang akan atau ingin dilakukan dalam proses berjalannya organisasi tersebut. Beberapa tujuan organisasi, antara lain sebagai berikut dicantumkan di bawah ini.

- ❖ Sebagai tempat menambah pergaulan dan memanfaatkan waktu yang luang.
- ❖ Sebagai tempat dalam mendapatkan pengawasan dan kekuasaan.
- ❖ Sebagai tempat untuk mendapatkan penghargaan.
- ❖ Sebagai tempat mengelola secara bersama-sama.
- ❖ Sebagai tempat mencari keuntungan secara bersama-sama.

D. CIRI-CIRI ORGANISASI

Organisasi bisa kita bedakan dengan meninjau ciri-ciri organisasi tersebut dimana setiap organisasi memiliki ciri tersendiri untuk menentukan organisasi itu seperti apa?

a. Ciri-ciri Organisasi secara umum

- ❖ Mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang mesti kita taati.
- ❖ Mempunyai pendelegasian koordinasi dan wewenang tugas-

tugas.

- ❖ Adanya kerjasama secara terstruktur.
- ❖ Mempunyai sasaran dan tujuan
- ❖ Mempunyai komponen yaitu bawahan dan atasan.

b. Ciri-ciri Organisasi menurut Steiner dan Berelson

- ❖ Formalitas termasuk ciri organisasi sosial yang merujuk kepada perumusan tertulis suatu ketetapan-ketetapan prosedur, peraturan-pertaturan, strategi, tujuan, kebijaksanaan dan seterusnya.
- ❖ Hierarki termasuk ciri organisasi yang berdasarkan pada pola kewenangan dan kekuasaan yang memiliki bentuk piramida berarti terdapat orang-orang tertentu memiliki kewenangan dan kekuasaan yang tinggi dibandingkan orang biasa yang ada di organisasi tersebut.
- ❖ Besar dan Kompleksnya termasuk ciri organisasi sosial yang mempunyai banyak anggota sehingga untuk hubungan sosial antar anggota tidak dilakukan secara langsung atau impersonal yang biasa kita sebut sebagai gejala organisasi.
- ❖ Durasi termasuk ciri organisasi dimana keberadaan organisasi lebih lama dibandingkan keanggotaan pada organisasi tersebut.

E. UNSUR-UNSUR ORGANISASI

a. Unsur-unsur Organisasi secara Umum

- ❖ Man adalah unsur utama sebagai pembentuk organisasi yang disebut anggota atau personil yang menurut tingkatan dan fungsinya terdiri atas unsur pimpinan atau administrator sebagai pemimpin tertinggi dari organisasi, para manajer pemimpin unit tertentu dari suatu kerja sesuai dengan fungsinya dan para pekerja atau worker. Setiap hal tersebut termasuk kekuatan organisasi.
- ❖ Kerja Sama, adalah suatu unsur organisasi dimana setiap personil atau anggota melakukan perbuatan secara bersama-sama untuk

bisa mencapai tujuan bersama.

- ❖ Tujuan Bersama, adalah suatu sasaran yang memang ingin dicapai atau diharapkan baik dari segi prosedur, pola, program atau titik akhir dari pekerjaan organisasi tersebut.
- ❖ Peralatan, adalah sarana dan prasarana berupa kelengkapan dari organisasi tersebut baik berupa bangunan (kantor, gedung dll), uang, materi dan kelengkapan yang lainnya.
- ❖ Lingkungan atau Environment, yaitu unsur organisasi yang juga mempunyai pengaruh. Faktor tersebut merupakan sosial budaya, strategi, anggaran, kebijaksanaan, peraturan dan ekonomi yang sudah ditetapkan.
- ❖ Kekayaan alam, termasuk cuaca, keadaan iklim, fauna, flora dan air.
- ❖ Kerangka atau konstruksi mental organisasi, yaitu landasan dari organisasi yang berada pada visi pada organisasi yang dibuat.

b. Unsur-unsur Organisasi menurut Keith Davis

- ❖ Unsur Pertama, bahwa keikutsertaan atau partisipasi itu sesungguhnya adalah keterlibatan perasaan dan mental, lebih daripada atau hanya keterlibatan secara fisik atau jasmaniah.
- ❖ Unsur Kedua, adanya sikap kesukarelaan dalam membantu suatu kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.
- ❖ Unsur Ketiga, unsur tanggung jawab termasuk rasa yang sangat menonjol dalam menjadi anggota.

c. Unsur-unsur Dasar organisasi

- ❖ Proses kegiatan organisasi
- ❖ Sumber energy
- ❖ Formalitas
- ❖ Hubungan
- ❖ Struktur
- ❖ Wewenang
- ❖ Misi
- ❖ Visi
- ❖ Anggota atau personil.

F. DIMENSI-DIMENSI POKOK PEMBAHASAN TEORI ORGANISASI

Di dalam dimensi pokok teori organisasi terdapat 3 (tiga) macam dimensi yaitu:

1. **Dimensi manusia**, adalah dimensi yang paling utama dalam sebuah organisasi karena tanpa adanya dimensi manusia maka suatu organisasi tidak akan pernah ada karena tidak ada yang membuat organisasi dalam arti membentuk sebuah organisasi dan tidak ada penggerak yang melakukan suatu kegiatan organisasi tersebut. Sehingga dimensi manusia merupakan dimensi yang kompleks dalam sebuah organisasi.
2. **Dimensi teknis**, dimensi teknis yaitu dimensi yang menekankan pada kecakapan atau kemampuan seseorang yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi, otomatis yang diperlukan disini adalah sumber daya yang memiliki keterampilan-keterampilan dalam mengelola sebuah organisasi. Dimensi ini berisi keahlian-keahlian birokrat atau manajer dibidang teknis atau orang yang ahli dan mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi, misalnya keahlian dalam mengoperasikan komputer, memahami konsep pemasaran serta mampu dalam penyalurannya, dan lain-lain.
3. **Dimensi konsep**, yaitu sebuah rancangan khusus yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur di dalam menngoperasikan sebuah organisasi, artinya setiap gerak atau kegiatan yang akan dilaksanakan tetap berpedoman pada apa-apa yang telah dibuat oleh seluruh atau sebagian anggota organisasi yang mempunyai wewenang. Dimensi konsep ini merupakan penggerak dari dimensi pertama dan sangat erat hubungannya dengan dimensi ketiga yakni dimensi manusia.

G. KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI

Konsep dasar pada perilaku organisasi adalah terletak pada dua komponen yaitu individu-individu yang berperilaku, baik itu perilaku secara individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Komponen yang kedua adalah organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Yaitu sebagai sarana bagi individu dalam bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya pada suatu organisasi. Dan, menjalankan perannya dalam organisasi tersebut.

Pengertian perilaku organisasi menurut pendapat dari beberapa ahli:

- *Prof. Joe. Kelly*, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifat-sifat organisasi, termasuk bagaimana organisasi di bentuk, tumbuh dan berkembang.
- *Drs. Adam Indrawijaya*, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.
- *Drs. Sutrisna Hari, MM*, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil interaksi dari sifat khusus (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotanya dan pengaruh lingkungan.
- Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

H. PERILAKU ORGANISASI versus ILMU PERILAKU LAINNYA

Perilaku organisasi (PO) adalah ilmu terapan, sehingga ilmu perilaku organisasi tidak terlepas dari pengaruh ilmu perilaku sehingga berkontribusi dengan beberapa ilmu perilaku lain, di antaranya:

- Perbedaan antara PO dengan Psikologi Industri atau organisasi, yaitu PO mempelajari perilaku manusia dengan tidak diawali pada psikologi manusia yaitu dengan menggunakan multidisiplin, sedangkan psikologi industri mempelajari perilaku manusia dengan diawali dari psikologi manusia itu sendiri. Namun, keduanya sama-sama mempelajari perilaku manusia.
- Perbedaan antara PO dengan psikologi dengan dengan teori organisasi terletak pada dua perbedaan diantaranya, yaitu analisis PO terpusat pada variabel tak terbatas. PO mempelajari tingkah laku individu dan kelompok didalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil organisasi itu sendiri.

- Perbedaan antara perilaku organisasi dengan personel dan human resources adalah bahwa perilaku organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, berdasarkan teori, sedangkan personnel dan human resources menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, yaitu pada pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri agar berkualitas. Keduanya tetap mengacu pada pengembangan dan kemajuan motivasi serta kualitas dari, individu, kelompok dan organisasi agar terjadi perubahan yang signifikan.

1. RUANG LINGKUP PERILAKU ORGANISASI

Dalam suatu ruang lingkup organisasi metode akan menyangkut efisiensi prosedur tata cara kerja yang dipakai dalam melaksanakan fungsi fungsi manajemen. Sedangkan dalam kerangka pengertian organisasi dan metode, antara manajemen, organisasi, dan tata cara kerja merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan, artinya kalau tata cara kerjanya sudah efisien maka diharapkan kegiatan pelaksanaan fungsi fungsi manajemen dalam organisasi akan berjalan lancar. Jadi dalam hal ini sifat dan maksud organisasi metode adalah pelayanan terhadap manajer dan administrasi yang berusaha memajukan tata cara kerja yang dipergunakan untuk pencapaian efisiensi yang maksimal pada organisasi tersebut.

Berdasarkan pada maksud dan sifat organisasi dan metode merupakan pelayanan bagi manajer dan administrasi dalam melaksanakan fungsi manajemen maka organisasi dan metode merupakan bantuan teknis dan praktis dalam pelaksanaan teori teori organisasi dan manajemen dengan setepat tepatnya. Maka dari sifat dan maksud organisasi dan metode dapat dipahami ruang lingkungannya adalah hal hal yang menyangkut bidang bidang khusus dari organisasi dan manajemen yang terperinci dan luas cakupannya.

a. Definisi secara umum "PERILAKU ORGANISASI"

Sehingga secara umum dapat didefinisikan "Perilaku Organisasi" adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap

kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi).

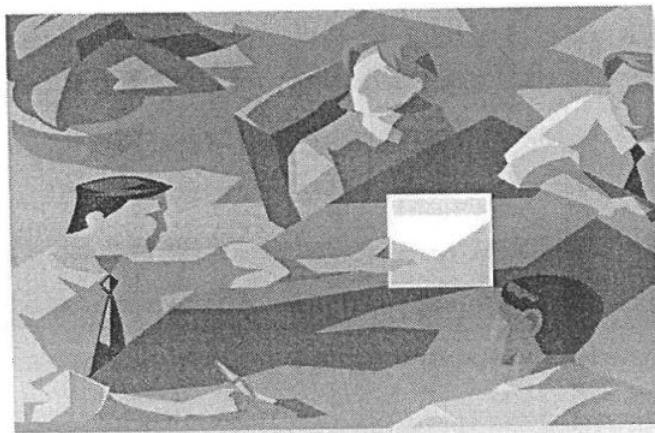
b. Perilaku organisasi juga dikenal sebagai **Studi tentang Organisasi**.

Studi ini adalah sebuah bidang yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang Sumber daya manusia dan psikologi industri serta perilaku organisasi.

Studi organisasi adalah mempelajari tentang pribadi dan *dinamika kelompok* dan konteks organisasi, serta sifat organisasi itu sendiri. Setiap kali orang berinteraksi dalam organisasi, banyak faktor yang ikut bermain. Studi organisasi berusaha untuk memahami dan menyusun model-model dari faktor-faktor ini.

Seperti halnya dengan semua ilmu sosial, perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksikan, dan menjelaskan. Namun ada sejumlah kontroversi mengenai dampak etis dari pemusatan perhatian terhadap perilaku pekerja. Karena itu, perilaku organisasi (dan studi yang berdekatan dengannya, yaitu psikologi industri) kadang-kadang dituduh telah menjadi alat ilmiah bagi pihak yang berkuasa. Terlepas dari tuduhan-tuduhan itu, Perilaku Organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja.

Meskipun studi tentang hal ini mengacu kepada Max Weber dan para ahli-ahli yang sebelumnya, studi organisasi biasanya dianggap sesuatu yang baru dimulai sebagai disiplin keilmuan yang secara bersamaan dengan munculnya *manajemen ilmiah* pada tahun 1890-an, dengan *Teori Taylorisme* yang telah mewakili puncak dari gerakan ini. Para tokoh manajemen ilmiah berpendapat bahwa rasionalisasi terhadap



organisasi dengan rangkaian instruksi dan studi tentang gerak-waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas. Studi tentang berbagai sistem *kompensasi* pun dilakukan.

Kondisi Pasca Perang Dunia Pertama, fokus dari studi organisasi telah bergeser kepada analisis tentang bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Ini adalah suatu transformasi yang didorong oleh penemuan tentang *Dampak Hawthorne*. Gerakan hubungan antar manusia ini lebih terpusat pada *tim*, motivasi, dan aktualisasi tujuan-tujuan individu di dalam organisasi.

Para pakar terkemuka pada tahap awal ini mencakup: Chester Barnard, *Henri Fayol*, *Mary Parker Follett*, Frederick Herzberg, *Abraham Maslow*, *David McClelland*, *Victor Vroom*.

Perang Dunia II menghasilkan pergeseran lebih lanjut dari bidang ini, ketika penemuan logistik besar-besaran dan **penelitian operasi** menyebabkan munculnya minat yang baru terhadap sistem dan pendekatan rasionalistik terhadap studi organisasi.



Pada tahun 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial dan tekanan dalam studi akademiknya dipusatkan pada penelitian kuantitatif.

Sejak tahun 1980-an, penjelasan-penjelasan budaya tentang organisasi dan perubahan menjadi bagian yang penting dari studi ini. Metode-metode kualitatif dalam studi ini menjadi makin diterima, dengan memanfaatkan pendekatan-pendekatan dari antropologi, psikologi dan sosiologi.

c. Keadaan *Studi Perilaku Organisasi Saat Ini*

Perilaku organisasi saat ini merupakan bidang studi yang berkembang. Jurusan studi organisasi pada umumnya ditempatkan dalam sekolah-sekolah bisnis, meskipun banyak universitas yang juga mempunyai program psikologi industri dan ekonomi industri pula.

Bidang ini sangat berpengaruh dalam dunia bisnis dengan para praktisi seperti *Peter Drucker dan Peter Senge* yang mengubah penelitian ilmiah menjadi praktik bisnis. Perilaku organisasi menjadi semakin penting dalam ekonomi global ketika orang dengan berbagai latar belakang dan nilai budaya harus bekerja bersama-sama secara efektif dan efisien. Namun bidang ini juga semakin dikritik sebagai suatu bidang studi karena asumsi-asumsinya yang etnosentris dan pro-kapitalis.

d. Terdapat 4 aturan kinerja dalam suatu bisnis:

1. Produktivitas yang efektif dan efisien, yakni minimal biaya dengan tepat guna atau sasaran.
2. Absensi, yakni rasio antara jumlah jam kerja dengan jam kerja seharusnya.
3. Kepuasan kerja
4. Tingkat perputaran tenaga kerja (*Labor turn over*), yakni perbandingan antara jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dibagi jumlah tenaga kerja.

e. Tantangan Bisnis yang akan datang

1. Masalah: Meningkatnya produktivitas tenaga kerja. Tantangan bisnis ke depan adalah bagaimana menciptakan keunggulan bersaing dan mempertahankan kesinambungan bisnis sehingga tuntutan peningkatan produktivitas kerja menjadi suatu keharusan. Upaya peningkatan produktivitas kerja diantaranya melalui perubahan perilaku.
2. Peningkatan keahlian tenaga kerja. Keahlian dinyatakan dalam 3 bentuk: keahlian berkonsep, keahlian teknis dan keahlian teknologi.
3. Menurunnya tingkat kesetiaan karyawan.
4. Respon atas era globalisasi (hilangnya batas waktu dan ruang), yakni globalisasi ekonomi dan globalisasi perusahaan.
5. Budaya keanekaragaman tenaga kerja.
6. Munculnya peniru temporer, yakni terdapat pergantian karena adanya persaingan sehingga daur hidup produk semakin singkat.

Untuk itu produk yang jenuh membutuhkan inovasi-inovasi, salah satunya dengan cara menaikkan tingkat ketrampilan.

7. Peningkatan kualitas pelayanan, produk, dan layanan purna jual.
8. Tuntutan dalam beretika bisnis.

J. KOMITMEN ORGANISASI

Komitment organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Stephen P. Robbins didefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi sekolah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat dia bekerja.

Definisi Komitmen Organisasi Menurut Para Pakar

Menurut L. Mathis-John 'H. Jackson, komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.

Menurut Griffin, bahwa komitmen organisasi (organisational commitment) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Fred Luthan, komitmen organisasi didefinisikan sebagai:

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

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut *Allen dan Meyer*, ada tiga Dimensi komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi,
2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit,
3. Komitmen normatif (*normative commiment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Pendapat dari *Dessler* memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi Anda: Memperjelas misi dan ideologi; berkharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi,
3. Menjamin keadilan organisasi: Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif,
4. Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama,
5. Mendukung perkembangan karyawan: Melakukan aktualisasi;

memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

K. IKLIM ORGANISASI

Pengertian Iklim Organisasi, Iklim organisasi memiliki banyak definisi. Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand and Gilmer pada tahun 1964, yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama. Pada tulisan menurut Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith telah mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Davis dan Newstrom (2001:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

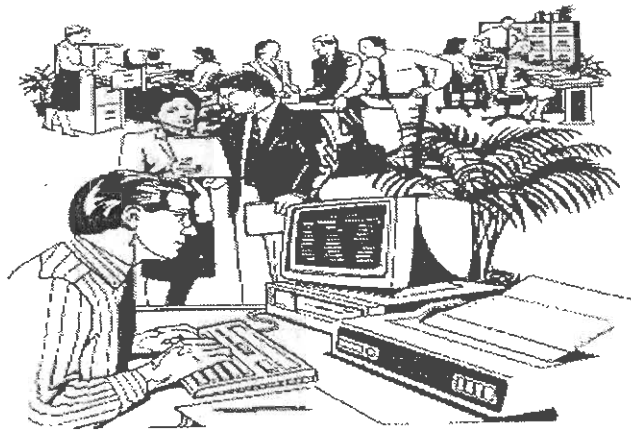
a. Pendekatan Iklim Organisasi

1. Definisi Iklim Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat bertahan secara terus menerus.

Menurut Davis dan Hewstrom (1995), "Iklim organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis." Menurut definisi ini dapat dilihat bahwa iklim adalah sebuah konsep dinamis yang mempengaruhi keseluruhan organisasi di dalam lingkungan tempat organisasi itu beraktivitas dalam rangka pencapaian tujuan.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1992), "Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh karyawan."



Hal ini menggambarkan bahwa iklim organisasi sebagai beberapa keadaan atau kondisi dalam satu rangkaian yang secara langsung atau tidak langsung, sadar atau tidak sadar, dapat mempengaruhi karyawan.

Menurut Higgins (1998), "Iklim organisasi adalah kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai pengaturan karyawan. Keinginan dari pekerjaan dalam organisasi, dan lingkungan sosial dalam organisasi. Jadi iklim organisasi merupakan harapan-harapan serta cara pandang individu terhadap organisasi." Dari teori yang dikemukakan Higgins ini dapat dikatakan bahwa iklim organisasi terbentuk karena adanya persepsi karyawan mengenai pengaturan karyawan, keinginan organisasi dan lingkungan sosialnya, atau dengan kata lain, iklim organisasi adalah cara pandang karyawan terhadap organisasi.

Menurut Simamora (2001), "Iklim organisasi terdiri dari hubungan antar karyawan dan kombinasi antara nilai dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan."

Simamora lebih melihat iklim organisasi sebagai sinergisitas antara hubungan antara karyawan dengan nilai dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Sifat Iklim Organisasi

Menurut Al-Shammri (1998), Slocum mengemukakan 4 sifat iklim organisasi, antara lain:

1. Iklim baik secara organisasi

Individu maupun grup, secara keseluruhan bersifat psikologis dan persepsi, individu yaitu persepsi yang diperoleh oleh seluruh anggota dari satuan unit sosial.

2. Semua iklim adalah abstrak

Orang-orang biasanya memanfaatkan informasi tentang barang lain dan berbagai kegiatan yang terjadi dalam organisasi tersebut untuk membentuk suatu rangkuman persepsi mengenai iklim. Setelah itu digabungkan hasil dari pengamatan mereka dan pengalaman pribadi orang-orang lain untuk dibuat peta kognitif dari orang tersebut.

3. Iklim bersifat abstrak dan perceptual

Sehingga selanjutnya mereka memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan persepsi seperti konsep psikologis yang lainnya. Ketika prinsip ini digunakan dalam pengamatan lingkungan kerja maka sebuah deskripsi yang bersifat multidimensi akan dihasilkan.

4. Iklim itu sendiri

Disadari lebih deskriptif daripada evaluatif, jadi peneliti lebih banyak banyak menanyakan apa yang mereka lihat dalam lingkungan kerja mereka pada seseorang dibandingkan menanyakan kepada mereka untuk menyatakan apakah itu baik atau buruk.

James dan Jones dalam Toulson dan Smith (1994:455) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

a. *Multiple measurement – organizational approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah

serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

b. Perseptual measurement – organizational attributē approach

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

c. Perseptual measurement – individual approach

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu.

Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

c. Dimensi Iklim Organisasi

Toulson dan Smith menerangkan dalam jurnalnya bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

- a. Responsibility (tanggung jawab)
- b. Identity (identitas)
- c. Warmth (kehangatan)
- d. Support (dukungan)
- e. Conflict (konflik)

Pengertian dari masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab

Tanggung jawab (responsibility) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya (Toulson & Smith, 1994:457).

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima (Flippo, 1996:103) atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan (Cherrington, 1996:560).

Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, Handoko (2000:224) menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Ada Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

1. Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas
3. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggung jawab.
4. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Agar delegasi menjadi efektif bagi bawahan diperlukan pedoman, *Handoko (2000:225), mengutip Stoner* tentang pedoman delegasi yang efektif:

a. Prinsip skalar

Dalam proses pendelegasian harus ada wewenang yang jelas. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota

organisasi mengetahui: kepada siapa dia dapat mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi, dan kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

b. Prinsip kesatuan perintah

Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan mana instruksi yang diikuti. Di samping itu, bawahan dapat menghindari pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan yang lain.

c. Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas

Prinsip ini menyatakan bahwa tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya serta diberi wewenang secukupnya. Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas. Penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban tugas.

Dengan penjelasan di atas maka karyawan akan merasa senang menerima tanggung jawab yang diberikan atasannya, karena selain mendapat kejelasan mengenai batasan-batasan tugas yang diterimanya serta kepada siapa dia harus mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, *karyawan termotivasi* untuk menerima tanggung jawab lain dan menyelesaikan tugas yang diterimanya dengan baik.

2. Identitas

Identitas (identity) adalah perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok (Toulson & Smith, 1994:457).

3. Kehangatan

Kehangatan (warmth) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau

persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal (Toulson & Smith, 1994:457).

4. Dukungan

Dukungan (support) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan (Toulson & Smith, 1994:457).

5. Konflik

Konflik (*conflict*) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya (Toulson & Smith, 1994:457).

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Adapun faktor-faktor yang dikemukakan menurut Higgins (1994:477-478) ada 4 (empat) macam prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu:

a. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

b. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia.

Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.



c. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

d. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi dapat mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar

untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI

PENDAHULUAN

Teori organisasi merupakan studi tentang bagaimana banyak organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya ataupun masyarakat dilingkup kerja mereka. Teori organisasi mencari pemahaman tentang prinsip-prinsip yang membimbing bagaimana organisasi-organisasi beroperasi, berkembang dan berubah.

Dalam kenyataannya organisasi seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan kemalasan manusia untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan hilangnya keseimbangan moral. Hal ini mengakibatkan penyakit masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi.

Pengembangan organisasi merupakan proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Pengembangan organisasi dapat dilakukan dengan memahami terlebih dahulu perkembangan teori organisasi.

SEJARAH PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI

Perkembangan teori Organisasi berkembang melalui 3 pendekatan yang munculnya berurutan, yaitu Pendekatan Klasik yang memperkenalkan cara membagi kegiatan kepada anggota organisasi sehingga setiap orang mendapat beban kerja yang merata dan sesuai kapasitasnya. Pendekatan Neoklasik menemukan bahwa iklim organisasi juga perlu dijaga agar selain ditugasi beban kerja yang merata dan sesuai kapasitasnya, anggota organisasi juga bisa bekerja dengan nyaman karena dalam organisasi terdapat suasana kerja yang baik. Pendekatan Modern menemukan bahwa setelah beban kerja terdistribusi dengan baik dan suasana kerja juga nyaman, organisasi juga perlu disesuaikan dengan kondisi luar (lingkungannya) agar bisa hidup dan berkembang dengan baik.

Perkembangan teori organisasi dimulai pada tahun 1919-an dengan lahirnya teori manajemen ilmiah, dan berakhir pada tahun 1960-an dengan lahirnya teori modern yang mengakomodasi segi manusia, mesin, teknologi, dan lingkungan sebagai dasar peningkatan produktivitas organisasi.

TEORI KLASIK

Teori klasik (classical theory) kadang-kadang disebut juga teori tradisional, yang berisi konsep-konsep tentang organisasi mulai dari tahun seribu delapan ratusan (abad 19) yang mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja sama.

Dalam teori ini, organisasi secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi, serta memberikan petunjuk mekanistik structural yang kaku tidak mengandung kreativitas. Teori ini juga berkembang dalam tiga aliran yang dibangun atas dasar anggapan-anggapan yang sama dan mempunyai efek yang sama, yaitu:

- Teori birokrasi: dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*.



Teori administrasi : dikembangkan atas dasar sumbangan Henry Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reiley dari Amerika



Manajemen ilmiah : dikembangkan mulai tahun 1900 oleh Frederick Winslow Taylor



Awal terjadinya teori klasik sebagai pemerhati bidang manajemen dan organisasi ditandai oleh terbitnya buku karya Frederick Taylor (1911) yang berjudul “Principles of Scientific Management” yang lebih dikenal dengan istilah scientific management atau manajemen ilmiah. Taylor berusaha memperbaiki pekerjaan dengan menggunakan metode ilmiah terhadap tugas-tugas didalam organisasi. Keinginannya untuk mendapatkan metode terbaik tentang bagaimana setiap pekerjaan harus dilaksanakan dengan mengacu pada desain pekerjaan. Taylor mengusulkan empat prinsip scientific management, yaitu:

1. Penggantian metode untuk menentukan elemen pekerjaan ditentukan secara ilmiah;
2. Seleksi dan pelatihan pekerja secara ilmiah;
3. Kerjasama antara pimpinan dan bawahan untuk mencapai tujuan sesuai dengan metode ilmiah;
4. Pembagian tanggung jawab yang lebih merata diantara manajer sebagai perencana dan supervise dan para pekerja sebagai pelaksana.

Teori klasik ini dikembangkan pula oleh Henry Fayol. Fayol mencoba mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Sedangkan Taylor memusatkan perhatian pada tingkatan yang paling rendah dari organisasi manajemen yaitu aspirasi bawahan.

Fayol mengusulkan empat belas prinsip-prinsip organisasi, yaitu:

- (1) Pembagian kerja;
- (2) Wewenang;
- (3) Disiplin;
- (4) Kesatuan komando;
- (5) Kesatuan arah;
- (6) Mendahulukan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi;
- (7) Remunerasi (gaji sesuai pekerjaan);
- (8) Sentralisasi;
- (9) Rantai scalar (garis wewenang);
- (10) Tata tertib;
- (11) Keadilan;
- (12) Stabilitas masa kerja para pegawai;
- (13) Inisiatif;
- (14) Esprit de corps (persatuan dan kesatuan dalam organisasi).

Teori ini juga dikembangkan oleh Max Weber dengan istilah teori birokrasi. Weber telah mengembangkan sebuah model structural yang ia katakan sebagai alat yang paling efisien bagi organisasi-organisasi untuk mencapai tujuannya yang disebut dengan istilah birokrasi. Birokrasi ditandai dengan adanya pembagian kerja, hierarkhi wewenang yang jelas, prosedur seleksi yang formal, peraturan yang rinci, serta hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi (impersonal) dalam organisasi.

Tokoh terakhir dalam teori klasik adalah Ralph C. Davis, ia lebih menekankan pada perspektif perencanaan rasional, dan mengatakan bahwa struktur merupakan hasil logis dari tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama perusahaan adalah pelayanan ekonomis. Nilai ekonomis ini dikembangkan melalui aktivitas yang dilakukan oleh para anggotanya untuk menciptakan produk atau jasa organisasi, aktivitas tersebut kemudian menghubungkan tujuan organisasi dengan hasil yang dicapai organisasi. Perspektif perencanaan rasional menawarkan sebuah model yang sederhana dan langsung untuk merancang sebuah organisasi. Perencanaan organisasi dalam manajemen menentukan tujuan-tujuan organisasi, tujuan-tujuan tersebut kemudian menentukan pengembangan struktur, arus wewenang dan hubungan interrelasi.

Sudut pandang tokoh – tokoh lain dari Teori Organisasi Klasik:

1. Henry Fayol (1841-1925) Fayol membagi manajemen menjadi lima fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengawasan. Fungsi ini dikenal sebagai fungsionalisme.
2. James D. Mooney Mooney mengartikan organisasi sebagai kelompok orang yang terdiri dari atas dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Mary Parker Follet (1886-1933) Follet adalah seorang tokoh antara teori klasik dan teori hubungan manusiawi. Follet menerapkan psikologi dalam perusahaan dan konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat dibuat konstruktif dengan menggunakan integrasi.

TEORI NEO-KLASIK

Teori neoklasik secara sederhana dikenal sebagai teori/aliran hubungan manusiawi (*The human relation movement*). Teori neoklasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Anggapan dasar teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya, atas dasar anggapan ini maka teori neoklasik mendefinisikan “suatu organisasi” sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersama. Perkembangan teori neoklasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Hawthorne dan dari tulisan Hugo Munsterberg.



Dalam hal pembagian kerja, teori neoklasik telah mengemukakan perlunya hal-hal sebagai berikut:

- Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan.
- Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi.

- Manajemen bottom-up yang akan memberikan kesempatan kepada para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

Tokoh teori ini diawali oleh Elton Mayo (1927) yang membentuk aliran antar manusia (*human relation school*), memandang organisasi sebagai sesuatu yang terdiri dari tugas-tugas dari sisi manusia dibanding sisi mesin. Pada masa ini dilakukan percobaan yang menyangkut rancang ulang pekerjaan, perubahan panjangnya hari kerja dan waktu kerja dalam seminggu, pengenalan waktu istirahat, serta rencana upah individual dibandingkan dengan upah kelompok. Disimpulkan bahwa norma sosial kelompok merupakan kunci penentu perilaku kerja seseorang.

Kemudian Hawthorne mempersatukan pandangan Taylor, Fayol, dan Weber dengan kesimpulan bahwa organisasi merupakan sistem kerjasama. Organisasi terdiri dari tugas-tugas dan manusia yang harus dipertahankan pada suatu keseimbangan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Chester Barnard, yang menawarkan ide-ide dalam "the functions of the executive", yaitu ia menentang pandangan klasik yang mengatakan bahwa wewenang harus didefinisikan sesuai dengan tanggapan dari bawahan, ia memperkenalkan peran dari organisasi informal ke dalam teori organisasi dan mengusulkan agar peran utama manager adalah memperlancar komunikasi dan mendorong para bawahan untuk berusaha lebih keras.

Tokoh lainnya Douglas McGregor, menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia, teori X pandangan negative dan teori Y pandangan positif. Kesimpulannya adalah pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokan asumsi tertentu, dan manusia cenderung untuk menyesuaikan perilakunya terhadap bawahannya sesuai asumsi tersebut. Dengan demikian teori Y lebih disukai dan asumsi tersebut harus dapat membimbing para manajer dalam merancang organisasi dan memotivasi para pegawainya.

Sedangkan Warren Benis mengatakan bahwa pengambilan keputusan pada birokrasi yang disentralisasi, kepatuhan kepada wewenang, serta pembagian kerja yang sempit diganti dengan struktur yang didesentralisasi

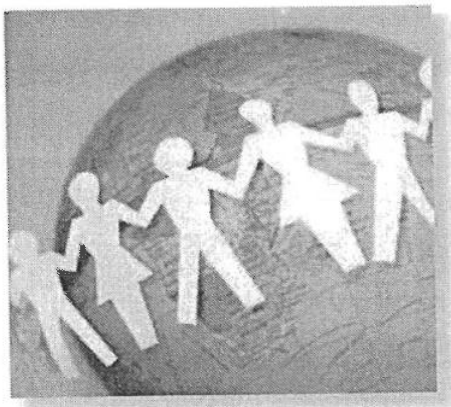
dan demokratis yang diorganisasi pada kelompok yang fleksibel. Pengaruh yang diambil dari kekuasaan diganti dengan pengaruh yang diambil dari keahlian. Bentuk organisasi yang ideal adalah adhocracy yang fleksibel.

Sudut pAndang tokoh-tokoh lain dari Teori Organisasi Neoklasik:

1. Hugo Munsterberg (1862-1916). Bukunya yaitu *Psychology and Industrial Efficiency*, menguraikan bahwa untuk mencapai tujuan produktivitas harus melakukan tiga cara pertama penemuan *best possible person*, kedua penciptaan *best possible work* dan ketiga penggunaan *best possible effect*.
2. L. J. Mayo (1880-1949) Menurut teorinya teori penerimaan mengatakan bahwa seorang bawahan akan menerima perintah hanya bila dia memahami dan mampu serta berkeinginan untuk mencapainya.

TEORI MODERN

Teori modern yang kadang-kadang disebut juga sebagai analisa system pada organisasi merupakan aliran besar ketiga dalam teori organisasi dan manajemen. Teori modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu system tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan system terbuka



Teori modern ditandai dengan lahirnya gerakan contingency yang dipelopori Herbert A. Simon, yang menyatakan bahwa teori organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang dangkal dan terlalu disederhanakan bagi suatu kajian mengenai kondisi yang dibawahnya dapat diterapkan prinsip yang saling bersaing.

Kemudian Katz dan Robert L. Kahn dalam bukunya *The social psychology of organization*, mengenalkan perspektif organisasi sebagai suatu sistem terbuka. Buku tersebut mendeskripsikan keunggulan-keunggulan perspektif

sistem terbuka untuk menelaah hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya, dan perlunya organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah jika organisasi ingin tetap bertahan.

Pada tahun 1960, Joan Woodward dan Charles Perrow, menyampaikan alasan yang disampaikan oleh James Thomson bahwa dalam menentukan struktur yang sesuai dalam organisasi diperlukan adanya teknologi. Pendekatan paling mutakhir mengenai teori organisasi memusatkan perhatian pada sifat politis organisasi. Teori ini mula-mula dibuat James March dan Herbert Simon, namun telah diperbaiki secara intensif oleh Jeffrey Pfeffer. Model yang dikembangkan yaitu teori organisasi yang mencakup koalisi kekuasaan, konflik inherent atas tujuan, serta keputusan desain organisasi yang mendukung kepentingan pribadi dari para pemegang kekuasaan.

Organisasi merupakan koalisi yang terdiri dari berbagai kelompok dan individu dengan tuntutan yang berbeda-beda. Desain organisasi merupakan hasil dari pertarungan kekuasaan berbagai koalisi tersebut. Jika kita ingin mengerti mengapa dan bagaimana organisasi tersebut dirancang, maka kita harus menilai preferensi dan kepentingan dari mereka yang berada di dalam organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap pengambilan keputusan mengenai desain organisasi. Pemikiran ini membangun atas dasar pengetahuan tentang pengambilan keputusan berdasarkan perilaku dan ilmu politik yang telah meningkatkan kemampuan kita untuk menjelaskan fenomena-fenomena organisasi.

Sudut pAndang tokoh-tokoh lain dari Teori Organisasi Modern:

1. Alfred Korzybski, 1993, *General Sementics* (manusia hidup dalam tiga dunia yang berbeda, yaitu dunia peristiwa, dunia objek dan dunia simbol, menitik beratkan masalah bahasa dan komunikasi, topik: ringkasan, penyimpulan, kekakuan bahasa, lingkungan komunikasi, sifat kata-kata, dan pentingnya tanggapan).
2. Mary Parker Follet, 1920-an mengerjakan sesuatu sebagai jalan keluar dalam suatu semangat kerja sama; kesadaran cita-cita sehingga setiap orang adalah bagian dari suatu kelompok; dan masyarakat; dorongan individu diterima tanpa mengorbankan kepentingan organisasi).

Tabel Perkembangan Teori Organisasi Klasik, Neoklasik dan Modern

Nama Teori	Tokoh	Esensi
Klasik	<ul style="list-style-type: none"> • Frederick Taylor (1911) • Henry Fayol (1841-1925) • Max Weber • Ralph C. Davis • James D. mooney • Marry Parker Follet (1886-1933) 	<ul style="list-style-type: none"> • Memusatkan pAndangan-nya pada analisa dan deskripsi organisasi, • Sasaran organisasi dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sesuai hakikat pekerjaannya • Formal(Kaku) • Tidak manusiawi • Adanya kekuasaan dan kepemimpinan • Adanya kerjasama • Sistem kegiatan yang terkoordinasi
Neoklasik	<ul style="list-style-type: none"> • Elton Mayo (1927) • Hawthorne • Douglas McGregor • Warren Benis • Hugo Munsterber • Chester I. Barnard (1886-1961) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan hubungan manusiawi • Penambahan aspek sosiologi dan psikologi berkembang dengan membenahan Teori Organisasi Klasik berdasar percobaan Hawthorne yang memAndang organisasi sebagai suatu sistem terbuka di mana segmen teknis dan manusiawi saling berkaitan erat dan sikap karyawan merupakan faktor yang penting bagi peningkatan produktivitas.
Modern	<ul style="list-style-type: none"> • Herbert Simon • Katz dan Robert Kahn • Joan Woodward dan Charles Perrow (1960) • Jeffrey Preffer • Alfred Korzybski • Mary Parker Follet 	<ul style="list-style-type: none"> • Menekankan pada perpaduan dan perancangan, menyediakan pemenuhan suatu kebutuhan yang menyeluruh. • Sebagai suatu sistem keseluruhan, memperhatikan berbagai variabel, dan memahami adanya proses yang dinamis • semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak bisa dipisahkan

Keunggulan dan Kelemahan Teori Organisasi Klasik, NeoKlasik dan Modern

a) Teori Organisations klasik

Keunggulan:

- Memiliki penggunaan disiplin, aturan dan supervisi ketat untuk mengubah organisasi-organisasi agar beroperasi lebih efisien.
- Memiliki Organisasi yang secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat tercentralisasi, dan tugas-tugasnya terspesialisasi.
- Pembagian kerja yang terarah dapat memberikan pengaruh positif terhadap kecakapan dan keahlian pekerja yang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus-menerus dalam tugasnya.

Kelemahan:

- Dalam teori ini biasanya terjadi masalah pada pengorganisasian yang tidak tepat yang dapat dilihat dari refleksi struktur yg tidak tepat dan ini dapat menyebabkan efisiensi dan efektif kerja yang ada di perusahaan itu menjadi tidak produktif.
- Banyaknya waktu yang terbuang bila seseorang pindah dari pekerjaan ke pekerjaan lain dan orang tersebut harus menyesuaikan kembali pada pekerjaan barunya sehingga akan menghambat kemajuan dan keterampilan pekerja, untuk itu diperlukan spesialisasi dalam pekerjaannya.

b) Teori Organisasi Neoklasik

Keunggulan:

- Menekankan hubungan informal dan motivasi-motivasi non ekonomis yang beroperasi di dalam organisasi.
- Manajemen dapat merancang hubungan dan peraturan yang formal dan sebagainya, namun diciptakan juga pola hubungan status, norma, dan hubungan informal yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan sosial para anggota organisasi.
- Memiliki perspektif sistem kerjasama dalam karyanya, menjadi pijakan bagi organisasi yang dibangun dan memotivasi para manajer

dalam organisasi dalam berusaha agar tidak gagal dalam sistem kerjasama.

- Titik tekanan teori neoklasik ini yaitu pada dua elemen pokok dalam organisasi, yaitu perilaku individu dan kelompok pekerja.

Kelemahan:

- Sejak pembagian kerja dilakukan, timbul masalah yang disebut anomie. Anomie adalah situasi dimana pedoman kerja tidak ada dan disiplin diri menjadi kurang.
- Neoklasik menyatakan bahwa kapasitas dan kekuasaan tak dapat dikompensasikan, karena bukan merupakan satu-satunya hubungan.
- Tentang struktur organisasi, teori neoklasik menyatakan bahwa struktur merupakan penyebab terjadinya pergeseran-pergeseran (frictions) internal di antara orang-orang yang melaksanakan fungsi yang berbeda-beda.
- Hubungan interaksi antara manajer dan bawahan yang perlu dibangun, jika tidak dilakukan akan berpengaruh pada moral dan efisiensi kerja yang akan memburuk dan hubungan manusiawi dalam organisasi juga memburuk.

c) Teori Organisasi Modern

Keunggulan:

- Teori modern memiliki multidisiplin dengan sumbangan dari berbagai bidang disiplin ilmu pengetahuan.
- Teori modern bisa disebut sebagai teori organisasi dan manajemen yang memadukan teori klasik dan neoklasik dengan konsep-konsep yang lebih maju.
- Teori modern menyebutkan bahwa kerja suatu organisasi adalah sangat kompleks, dinamis, multilevel, multidimensional, multivariabel, dan probabilistic.
- Teori Modern menekankan pada perpaduan & perancangan sehingga terlihat lebih menyeluruh.

Kelemahan:

- Teori ini organisasi bukan sistem tertutup yang berkaitan dengan

lingkungan yang stabil akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan apabila ingin survive atau dapat bertahan hidup maka ia harus bisa beradaptasi dengan lingkungan.

DASAR-DASAR PERILAKU ORGANISASI

Dalam suatu pemahaman mengenai Perilaku Individu bermula dari kajian mengenai kontribusi utama psikologis terhadap Perilaku Organisasi (Organization Behavior). Kontribusi ini dibagi dalam empat konsep yaitu:

- a. Sikap
- b. Kepribadian
- c. Persepsi
- d. Pembelajaran

Keempat Konsep ini akan dijabarkan sebagaimana di bawah ini:

A. SIKAP

Sikap adalah merupakan pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan atau pun hal-hal yang tidak menyenangkan pada suatu obyek, orang atau suatu peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Misalnya: Saya menyukai makanan ini, maka ybs menyatakan sikapnya terhadap makanan tersebut.

Perilaku Organisasi menitik-beratkan pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini meliputi Kepuasan kerja, keterlibatan kerja (tingkat sejauh mana seseorang berkecimpungan dengan pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya), dan komitmen organisasi (sebuah indikator kepeda, dan keberpihakan kepada organisasi). Kepuasan Kerja mendapatkan perhatian yang besar.

Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

Adalah suatu sikap yang mengacu kepada individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya; sedangkan sebaliknya jika seseorang memiliki sikap negatif kepada pekerjaannya maka yang bersangkutan tingkat kepuasannya rendah.

Variabel yang menentukan kepuasan kerja adalah: pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang dan rekan kerja yang mendukungnya.

Kepuasan dan Produktivitas

Pandangan awal mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas pada dasarnya dapat disimpulkan dalam suatu pernyataan yaitu "seseorang karyawan yang merasa bahagia merupakan karyawan yang produktif". Namun pada kenyataannya keyakinan akan pekerja yang bahagia lebih didasarkan pada impian daripada bukti nyata.

Sebuah analisis yang lebih cermat menunjukkan bahwa walaupun kepuasan memiliki efek yang positif pada produktivitas, efek tersebut sangat kecil. Namun dengan diperkenalkan variabel-variabel baru, hubungan positif antara kepuasan dan produktivitas telah meningkat. Misalnya: hubungan tersebut kuat bila perilaku karyawan tidak dibatasi atau dikendalikan oleh faktor-faktor diluar dirinya. Produktivitas karyawan pada pekerjaan mesin berjalan misalnya akan lebih banyak dipengaruhi oleh kecepatan mesin daripada tingkat kepuasannya.

Berdasarkan pada suatu kajian yang komprehensif, maka produktivitas mungkin lebih memberikan kepuasan daripada sebaliknya. Jika seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka pada dasarnya karyawan tersebut merasa nyaman dengan pekerjaannya. Selanjutnya kita dapat mengasumsikan bahwa perusahaan memberikan penghargaan (*reward*) atas



produktivitas, produktivitas karyawan yang lebih tinggi tentu akan meningkatkan pengakuan lisan, tingkat penggajian dan kemungkinan untuk mendapatkan promosi. Penghargaan ini tentunya akan meningkatkan kepuasan kerja dimaksud.

Kecenderungan Manusia untuk Mengurangi Ketidakselarasan.

Salah satu penemuan yang paling relevan tentang sikap adalah kenyataan bahwa individu cenderung mencari konsistensi. Ketidakselarasan kognitif (*Cognitive dissonance*) terjadi ketika ketidakkonsistenan antara dua atau lebih sikap seseorang atau antara sikap dan perilaku seseorang. Teori ketidak-selarasan kognitif menyatakan bahwa setiap individu berusaha meminimalkan ketidak-selarasan dan ketidaknyamanan yang ditimbulkannya.

Tidak ada individu yang sepenuhnya dapat menghindari ketidakselarasan. Anda tahu bahwa kejujuran adalah kebijakan terbaik. Namun ada orang tertentu yang ketika belanja dan diberikan sejumlah uang kembalian yang lebih, yang bersangkutan diam saja. Keinginan seseorang untuk mengurangi ketidakselarasan ini, tingkat pengaruh kepercayaan individu terhadap elemen-elemen tersebut, dan penghargaan yang mungkin terdapat dalam ketidak-selarasan itu.

Penghargaan (reward) juga mempengaruhi tingkat motivasi individu untuk mengurangi ketidak-selarasan. Tekanan yang timbul karena tingginya ketidakselarasan tersebut dapat dikurangi dengan penghargaan yang tinggi. Penghargaan berfungsi untuk mengurangi ketidakselarasan dengan meningkatkan konsistensi neraca individu. Karena individu-individu diberikan dalam organisasi dalam bentuk penghargaan atau bayaran yang lebih besar pada pekerjaannya daripada di luar pekerjaannya.

Sehingga implikasi teori ketidak-selarasan kognitif terhadap organisasi adalah perubahan perilaku individu. Contoh, jika seseorang dituntut pekerjaan mereka untuk berkata atau melakukan suatu hal yang berlawanan dengan sikap pribadi mereka, mereka akan cenderung untuk memodifikasi sikap mereka agar sesuai kognosi yang harus dilakukan. Selanjutnya semakin besar ketidakselarasan, setelah diselaraskan dengan faktor-faktor tingkat kepentingan, pilihan dan penghargaan, maka semakin besar tekanan untuk mengurangi ketidakselarasan tersebut.

Hubungan sikap dan Perilaku

Berdasarkan penelitian bahwa terdapat hubungan sebab dan akibat antara sikap (*attitude*) dengan perilaku (*behavior*) yaitu sikap yang diambil individu menentukan apa yang akan mereka lakukan. Logika juga menunjukkan suatu hubungan. Misalnya: seseorang menonton film yang disukainya atau dalam suatu pekerjaan seringkali seorang karyawan menghindari pekerjaan yang tidak disukainya.

Hambatan sosial terhadap perilaku adalah ketidakselarasan antara sikap dan perilaku bisa terjadi karena tekanan sosial yang sangat kuat terhadap individu untuk berperilaku dalam cara tertentu. Keberadaan kelompok penekan misalnya, dapat menjelaskan mengapa seseorang karyawan dengan sikap anti serikat buruh yang kuat menghadiri pertemuan organisasi yang pro terhadap serikat buruh.

B. KEPRIBADIAN

Beberapa orang bersifat pendiam dan pasif, sementara yang lainnya ceria dan agresif, Ketika kita menggambarkan dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria agresif, mabisius, setia atau suka bergaul. Adapun ada 16 (enam belas) sifat kepribadian utama yaitu:

1. Penyendiri Vs Peramah
2. Kecerdasan rendah Vs Kecerdasan Tinggi
3. Dipengaruhi Persaaan Vs Stabil Secara emosional
4. Pengikut Vs Dominan
5. Serius Vs Santai
6. Berani ambil resiko Vs Bijaksana/penuh pertimbangan
7. Pemalu Vs Petualang
8. Keras hati Vs Peka
9. Meudah Percaya Vs Pencurigiga
10. Praktis Vs Imajinatif
11. Blak-blakan Vs tersembunyi
12. Percaya Diri Vs Mudah Cemas
13. Konservatif Vs Suka Mencoba
14. Tergantung pada kelompok Vs mandiri

15. Tidak Terkendali Vs Terkendali

16. Rileks Vs Tegang

Indikator Tipe Myers-Briggs

Salah satu kerangka kepribadian yang paling sering digunakan adalah Indikator Tipe Myers-Briggs (MBTI). Indikator ini pada dasarnya merupakan tes kepribadian dengan 100 pertanyaan yang menanyakan tentang bagaimana biasanya seseorang merasa atau bertindak dalam situasi-situasi tertentu. Berdasarkan jawaban masing-masing individu maka diklasifikasikan dalam *kelompok Ekstrovert dan Introversi (E atau I)*. Indrawi (*Sensing*) atau Intuitif (*Intuitif*) (*S atau N*), pemikir (*thinking*) atau perasa (*feeling*) (*T atau F*) dan pengertian (*perceive*) atau penilai (*judging*) (*P atau J*). Klasifikasi tersebut yang kemudian dikombinasikan kepada 16 sifat kepribadian.

Model Lima Besar

Ada 5 (lima) dimensi kepribadian dasar yang mendasari semua dimensi lainnya. Faktor Lima besar tersebut adalah:

1. Keekstrovertan: suka bergaul, banyak bicara, asertif
2. Keramah-tamahan: baik hati, kooperatif, dan dapat dipercaya
3. Kehati-hatian: bertanggung-jawab, dapat diandalkan, tekun, dan berorientasi pada prestasi
4. Kestabilan emosional: Tenang, antusias, dan sanggup (positif) menghadapi ketegangan, kegelisahan, kemurungan dan ketidaknyamanan (negatif)
5. Keterbukaan terhadap pengalaman: Imajinatif, sensitif secara artistik dan cerdas.

Di samping memberikan suatu kerangka kepribadian yang terpadu, penelitian tentang Lima Besar juga menemukan hubungan yang penting antara dimensi kepribadian ini dengan prestasi kerja.

BUDAYA PERUSAHAAN (CORPORATE CULTURE)

Hampir sebagian besar para ahli seperti Stephen P. Robbins, Gary Dessler (1992) dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Theory*" (1990), memasukan budaya organisasi kedalam teori organisasi. Sementara *Budaya perusahaan* merupakan aplikasi dari budaya organisasi dan apabila diterapkan dilingkungan manajemen akan melahirkan budaya manajemen. Budaya organisasi dengan budaya perusahaan sering disalingtukarkan sehingga terkadang dianggap sama, padahal berbeda dalam penerapannya.

PENGERTIAN BUDAYA

Dari pengertian budaya itu sendiri menurut: "*The International Encyclopedia of the Social Science*" (1972) dapat dilihat dalam 2(dua) pendekatan yaitu:

1. Pendekatan proses (*process-pattern theory, culture pattern as basic*) didukung oleh Franz Boas (1858-1942) dan Alfred Louis Kroeber (1876-1960).
2. Pendekatan structural-fungsional (*structural-functional theory, social structure as abasic*) yang dikembangkan oleh Bonislaw Mallllinowski (1884-1942) dan Radcliffe-Brown yang kemudians dari dua pendekatan itu Edward Burnett Tylor (1832-1917 secara luas mendefinisikan budaya sebagai : "...culture or civilization, taken in its wide ethnographic ense, is that complex whole wich includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a memmmber of society."

atau Budaya juga dapat diartikan sebagai : “Seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya



melalui proses belajar (Koentjaraningrat, 2001: 72) sesuai dengan kekhasan etnik, profesi dan kedaerahan”

Namun demikian dalam kehidupan sehari-hari kita lebih memahami budaya dari sudut sosiologi dan ilmu budaya, padahal ternyata ilmu budaya bisa mempengaruhi terhadap perkembangan ilmu lainnya seperti ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga ada beberapa istilah lain dari istilah budaya seperti **budaya organisasi** (*organization culture*) atau **budaya kerja** (*work culture*) ataupun biasa lebih dikenal lebih spesifik lagi dengan istilah **budaya perusahaan** (*corporate culture*). Sedangkan dalam dunia pendidikan dikenal dengan istilah **kultur pembelajaran sekolah** (*school learning culture*) atau **Kultur akademis** (*Academic culture*)

Dalam bidang pendidikan “budaya organisasi” dengan istilah Kultur akademis yang pada intinya mengatur para pendidik agar mereka memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta berlaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya, sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan (*habits*), citra akademis, ethos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan prestasi kerja baik terbentuk oleh lingkungan organisasi itu sendiri maupun dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan akademis yang mengeluarkan sebuah kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut.

Menurut Peter, Dobin dan Johnson (1996), Fungsi pimpinan sebagai pembentuk Kultur akademis dinyatakan bahwa :

Para pimpinan sekolah khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsinya sangat berperan penting dalam dua hal yaitu:

a). Mengkonseptualisasikan visi dan perubahan dan b). Memiliki pengetahuan, keterampilan dan pemahaman untuk mengtransformasikan visi menjadi etos dan kultur akademis kedalam aksi riil

Bentuk pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai sebuah nilai yang diakuinya bisa membentuk sebuah pola perilaku dalam hal ini Ferdinand Tonnies membagi kebiasaan kedalam beberapa pengertian sebagai berikut:

1. Kebiasaan sebagai suatu kenyataan objektif sehari-hari yang merupakan sebuah kelajiman baik dalam sikap maupun dalam penampilan sehari-hari.
2. Kebiasaan sebagai Kaidah yang diciptakan dirinya sendiri yaitu kebiasaan yang lahir dari diri pendidik itu sendiri yang kemudian menjadi ciri khas yang membedakan dengan yang lainnya.
3. Kebiasaan sebagai perwujudan kemauan untuk berbuat sesuatu yaitu kebiasaan yang lahir dari motivasi dan inisiatif yang mencerminkan adanya prestasi pribadi.

BUDAYA DAN KEPERIBADIAN

"Budaya" secara individu itu berhubungan dengan kepribadian, sehingga budaya berhubungan dengan pola perilaku seseorang ketika berhadapan dengan sebuah masalah hidup dan sikap terhadap pekerjaannya. Didalamnya ada sikap reaktif seorang pendidik terhadap perubahan kebijakan pemerintah dalam otonomi kampus sebagaimana yang terjadi, dimana dengan adanya komersialisasi kampus bisakah berpengaruh terhadap perubahan kultur akademis pendidik dalam sehari-harinya.

Dari sisi unsur perbedaan budaya juga menyangkut ciri khas yang membedakan antara individu yang satu dengan individu yang lain ataupun yang membedakan antara profesi yang satu dengan profesi yang lain. Seperti perbedaan budaya seorang dokter dengan seorang dosen, seorang akuntan dengan seorang spesialis, seorang yang profesional dengan seorang amatiran.

Ciri khas ini bisa ditinjau dari hasil internalisasi individu dalam organisasi ataupun juga sebagai hasil adopsi dari organisasi yang mempengaruhi pencitraan sehingga dianggap sebagai kultur sendiri yang ternyata pengertiannya masih relatif dan bersifat abstrak. Kita lihat pengertian

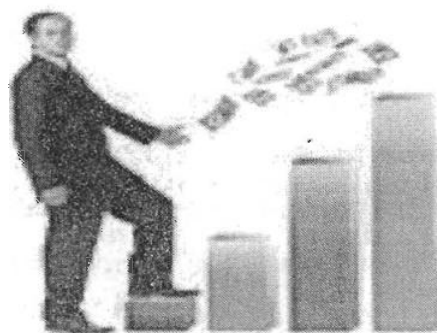
budaya yang diungkapkan oleh Prof. Dr. Soerjono Soekanto mendefinisikan budaya sebagai: *“Sebuah system nilai yang dianut seseorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk. atau secara institusi nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui reinventing maupun re-organizing.”*

Budaya tersebut juga tercipta karena adanya adopsi dari organisasi lainnya baik nilai, jargon, visi dan misi maupun pola hidup dan citra organisasi yang dimanifestasikan oleh anggotanya. Seorang pendidik sebagai pelaku organisasi jelas berperan sangat penting dalam pencitraan kampus jauh lebih cepat karena secara langsung berhadapan dengan mahasiswa yang bertindak sebagai promotor pencitraan di masyarakat sementara nilai pencitraan sebuah organisasi diambil melalui adanya pembaharuan maupun pola reduksi langsung dari organisasi sejenis yang berpengaruh dalam dunia pendidikan.

Sebuah nilai budaya yang merupakan sebuah sistem bisa menjadi sebuah asumsi dasar sebuah organisasi untuk bergerak didalam meningkatkan sebuah kinerjanya yang salah satunya terbentuknya budaya yang kuat yang bisa mempengaruhi. McKenna dan Beech berpendapat bahwa : *„Budaya yang kuat mendasari aspek kunci pelaksanaan fungsi organisasi dalam hal efisiensi, inovasi, kualitas serta mendukung reaksi yang tepat untuk membiasakan mereka terhadap kejadian-kejadian, karena etos yang berlaku mengakomodasikan ketahanan,“*(McKenna, etal, Terj. Toto Budi Santoso , 2002: 19).

Sedang menurut Talizuduhu Ndraha mengungkapkan bahwa *“Budaya kuat juga bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia”*.

Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para pendidik dan staf



dibawahnya baik didalam organisasi maupun diluar organisasi.

Sekali lagi kalau Budaya hanya sebuah asumsi penting yang terkadang jarang diungkapkan secara resmi tetapi sudah teradopsi dari masukan internal anggota organisasi lainnya. **Vijay Sathe** mendefinisikan budaya sebagai "*The sets of important assumption (opten unstated) that member of a community share in common*" (**Sathe**, 1985: 18) Begitu juga budaya sebagai sebuah asumsi dasar dalam pembentukan karakter individu baik dalam beradaptasi keluar maupun berintegrasi ke dalam organisasi lebih luas diungkapkan oleh **Edgar H. Schein** bahwa budaya bisa didefinisikan sebagai :

"A pattern of share basic assumption that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems."

Secara komprehensif Budaya dapat dikatakan bahwa merupakan nilai, konsep, kebiasaan, perasaan yang diambil dari asumsi dasar sebuah organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh anggotanya. Seorang profesional yang berkarakter dan kuat kulturenya akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi dan secara sekaligus meningkatkan citra dirinya.

ORGANISASI DAN BUDAYA

Jika mendiskusikan masalah budaya, jelas tidak bisa lepas dari pengertian organisasi itu sendiri dan dapat kita lihat beberapa pendapat tentang organisasi yang salah satunya diungkapkan **Stephen P. Robbins** yang mendefinisikan organisasi sebagai "*...A consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary that function or relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goal*". (**Robbins**, 1990: 4) Sedangkan **Waren B. Brown** dan **Dennis J. Moberg** mendefinisikan organisasi sebagai "*.... A relatively permanent social entities characterized by goal oriented behavior, specialization and structure*"(**Brown,etal**,1980:6) Begitu juga pendapat dari **Chester I. Bernard** dari kutipan **Etzioni** dimana organisasi diartikan sebagai "*Cooperation of two or more persons, a system of conciously coordinated personell activities or forces.*"(**Etzioni**, 1961:14.)

Sehingga organisasi diatas pada dasarnya apabila dilihat dari bentuknya, organisasi merupakan sebuah masukan (*input*) dan luaran (*output*) serta bisa juga dilihat sebagai *living organism* yang memiliki tubuh dan kepribadian, sehingga terkadang sebuah organisasi bisa dalam kondisi sakit (*when an organization gets sick*). Sehingga organisasi dianggap Sebagai suatu *output* (luaran) memiliki sebuah struktur (*aspek anatomic*), pola kehidupan (*aspek fisiologis*) dan system budaya (*aspek kultur*) yang berlaku dan ditaati oleh anggotanya.

Dari pengertian Organisasi sebagai *output* (luaran) inilah melahirkan istilah *budaya organisasi* atau budaya kerja ataupun lebih dikenal didunia pendidikan sebagai budaya akademis. Untuk lebih menyesuaikan dengan spesifikasi penelitian penulis mengistilahkan budaya organisasi dengan istilah budaya akademis.

Menurut Umar Nimran mendefinisikan budaya organisasi sebagai "Suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain"(Umar Nimran, 1996: 11)

Sedangkan Griffin dan Ebbert dari kutipan Umar Nimran Budaya organisasi atau bisa diartikan sebagai "*Pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan/organisasi*" Sementara Taliziduhu Ndraha Mengartikan Budaya organisasi sebagai "*Potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini*"(op.cit , Ndraha, P. 102) Lebih luas lagi definisi yang diungkapkan oleh Pithi Sithi-Amnuai (1989) dalam bukunya "*How to built a corporate culture*" mengartikan budaya organisasi sebagai:

A set of basic assumption and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration. (Pithi Amnuai dari kutipan Ndraha, p.102)

(Seperangkat asumsi dan keyakinan dasar yang diterima anggota dari sebuah organisasi yang dikembangkan melalui proses belajar dari masalah penyesuaian dari luar dan integarasi dari dalam). Hal yang sama diungkapkan oleh Edgar H. Schein (1992) dalam bukunya "*Organizational Culture and Leadership*" mangartikan budaya organisasi lebih luas sebagai:

“...A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems. (loc.cit, Schein, P.16)

(“... Suatu pola sumbu dasar yang ditemukan, digali dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai pengalaman memecahkan permasalahan, penyesuaian terhadap faktor ekstern maupun integrasi intern yang berjalan dengan penuh makna, sehingga perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru agar mereka mempunyai persepsi, pemikiran maupun perasaan yang tepat dalam menghadapi problema organisasi tersebut).

Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (1992) budaya organisasi diartikan sebagai :

Adalah merupakan kesatuan nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya.

Amnuai (1989) membatasi pengertian budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota sebuah organisasi dari hasil proses belajar adaptasi terhadap permasalahan eksternal dan integrasi permasalahan internal.

Organisasi memiliki kultur melalui proses belajar, pewarisan, hasil adaptasi dan pembuktian terhadap nilai yang dianut atau diistilahkan Schein (1992) dengan *considered valid* yaitu nilai yang terbukti manfaatnya. selain itu juga bisa melalui sikap kepemimpinan sebagai *teaching by example* atau menurut Amnuai (1989) sebagai, “*through the leader him or herself*” yaitu pendirian, sikap dan perilaku nyata bukan sekedar ucapan, pesona ataupun kharisma.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI BUDAYA ORGANISASI

Menurut Piti Sithi-Amnuai bahwa: “*being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration* (Pembentukan

budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

Pembentukan budaya akademisi dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- ✓ Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan organisasi.
- ✓ Yang bersangkutan menggali dan mengarahkan sumber-sumber baik orang yang sepaham dan setujuan dengan dia (SDM), biaya dan teknologi.
- ✓ Mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan tata kerja.

Menurut Vijay Sathe dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi "*Sharing Assumption*" Sharing berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi:

- *Share thing*, misalnya pakaian seragam seperti pakaian Korpri untuk PNS, batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
- *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeo seperti di dunia pendidikan terdapat istilah Tut wuri handayani, *Baldataun thoyibatun wa robbun ghoffur* diperguruan muhammadiyah.
- *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di Bali.
- *Share feeling*, turut bela sungkawa, anniversary, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat dari Dr. Bennet Silalahi bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi. (Silalahi, 2004:8) harus mencakup faktor-faktor antara lain: Keyakinan, Nilai, Norma, Gaya, Kredo dan Keyakinan terhadap kemampuan pekerja. Untuk mewujudkan

tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial.

Bisa dilaksanakan antara lain berupa:

- Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- Menentukan batas-batas antar kelompok.
- Distribusi wewenang dan status.
- Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan.
- Menentukan imbalan dan ganjaran
- Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

Selain *share assumption* dari Sathe, faktor value dan integrasi dari Bennet ada beberapa faktor pembentuk budaya organisasi lainnya dari hasil penelitian David Drennan selama 10 tahun telah ditemukan 12 faktor pembentuk budaya organisasi/perusahaan/budaya kerja/budaya akademis yaitu:

1. Pengaruh dari pimpinan /pihak yayasan yang dominan
2. Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
3. Teknologi, produksi dan jasa
4. Industri dan kompetisinya/ persaingan.
5. Pelanggan/*stakehoulder* akademis
6. Harapan perusahaan/organisasi
7. Sistem informasi dan kontrol
8. Peraturan dan lingkungan perusahaan
9. Prosedur dan kebijakan
10. Sistem imbalan dan pengukuran
11. Organisasi dan sumber daya
12. Tujuan, nilai dan motto.

BUDAYA DENGAN PROFESIONALISME

Dalam perkembangan berikutnya dapat kita lihat ada keterkaitan antara budaya dengan disain organisasi sesuai dengan *design culture* yang akan diterapkan. Untuk memahami disain organisasi tersebut, Harrison (McKenna, etal, 2002: 65) membagi empat tipe budaya organisasi:

Budaya kekuasaan (*Power culture*)

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepi dan keinginan anggota suatu organisasi.

Seorang karyawan butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas serta benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Sebab hal ini menyangkut kepercayaan maupun sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Umumnya yang masih menganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi begitu dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan terkadang melupakan nilai profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh dan mundurnya organisasi.

Budaya peran (*Role culture*)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan mengastabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu mengstabilkan suatu organisasi. Hampir semua orang menginginkan suatu peranan dan status yang jelas dalam organisasi.

Budaya pendukung (*Support culture*)

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota dibawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas didalamnya ada keselaran antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa

terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlife education*).

Budaya prestasi (*Achievement culture*)

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekannya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja. Budaya ini sudah berlaku dikalangan akademisi tentang independensi dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian serta dengan pemberlakuan otonomi kampus yang lebih menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

KARAKTERISTIK SUATU BUDAYA ORGANISASI.

Dalam menentukan indikator secara pasti mengenai budaya organisasi jauh lebih sulit tetapi penulis mengambil dari beberapa pendapat para ahli mengenai indikator yang menentukan budaya organisasi.

Khun Chin Sophonpanich memasukan budaya pribadi ke dalam Bank Bangkok 50 tahun yang lalu dengan beberapa indikator antara lain :

- Ketekunan (*dilligency*),
- Ketulusan (*sincerity*),
- Kesabaran (*patience*) dan
- Kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Sedangkan menurut pendapat *Amnuai dan Schien* membagi budaya organisasi ke dalam beberapa indikator yaitu antara lain

- a) Aspek kualitatif (*basic*)
- b) Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya
- c) Aspek komponen (*assumption* dan *beliefs*),
- d) Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*)
- e) Aspek Integrasi internal (*internal integration*) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

Pendapat dari Dr. Bennet Silalahi yang melihat budaya kerja dapat dilihat dari sudut *teologi* dan *deontology* seperti pandangan filsafat Konfutse, etika Kristen dan prinsip agama Islam. Kita tidak memungkiri pengaruh tiga agama ini dalam percaturan peradaban dunia timur bahkan manajemen barat sudah mulai memperhitungkannya sebagai manajemen alternatif yang dipadukan ke manajemen barat setelah melihat kekuatan ekonomi Negara kuning seperti Cina, Jepang dan Korea sangat kuat. Perimbangan kekuatan ras kuning Asia yang diwakili Jepang, Korea dan Cina tentu saja tidak bisa melupakan potensi kekuatan ekonomi negara-negara Islam yang dari jumlah penduduknya cukup menjanjikan untuk menjadi pangsa pasar mereka.

Tinjauan dalam ajaran Islam membagi budaya kerja kedalam beberapa indikator antara lain:

- Adanya kerja keras dan kerjasama (QS. *Al-Insyiqoq* : 6, *Al-Mulk* : 15, *An-Naba* : 11 dan *At-taubah* : 105))
- Dalam setiap pekerjaan harus unggul/professional/menjadi khalifah (*An-Nahl* : 93. *Az-Zumar* : 9, *Al-An'am* : 165)
- Harus mendayagunakan hikmah ilahi (*Al-Baqoroh* : 13)
- Harus jujur, tidak saling menipu, harus bekerjasama saling menguntungkan.
- Kelemah lembut.
- Kebersihan
- Tidak mengotak-kotakan diri/ukhuwah
- Menentang permusuhan.

Sedangkan menurut ajaran *konghucu* budaya kerja ditinjau dari budaya Ren yang terdiri dari lima sifat mulia manusia antara lain :

- *Ren* (hubungan industrial supaya mengutamakan keterbatasan, kebutuhan dan kualitas hidup manusia)
- *Yi* (tipu muslihat, timbangan yang tidak benar, kualitas barang dan jasa supaya disngkirkan atau dibenarkan agar tidak merugikan para *stakehoulder*)
- *Li* (Instruksi kerja, penilaian unjuk kerja, peranan manajemen harus dilandaskan pada kesopanan dan kesantunan)

- *Zhi* (kearifan dan kebijaksanaan dituntut dalam perencanaan, pengambilan keputusan dan ketatalaksanaan kerja, khususnya dalam perencanaan strategi dan kebijakan)
- *Xing* (setiap manajer dan karyawan harus saling dapat dipercaya)

Untuk lebih jelas lagi diungkapkan oleh Desmond graves (1986:126) mencatat terdapat sepuluh item research tool (dimensi kriteria, indikator) budaya organisasi yaitu:

- a. Jaminan diri (*Self assurance*)
- b. Ketegasan dalam bersikap (*Decisiveness*)
- c. Kemampuan dalam pengawasan (*Supervisory ability*)
- d. Kecerdasan emosi (*Intelegence*)
- e. Inisatif (*Initiative*)
- f. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*Need for achievement*)
- g. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Need for self actualization*)
- h. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*Need for power*)
- i. Kebutuhan akan penghargaan (*Need for reward*)
- j. Kebutuhan akan rasa aman (*Need for security*).

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996, *Perilaku Organisasi, Struktur, Proses*
Edisi 8 Binarupa Aksara, Jakarta
- Hendricks, William. 2004. *Bagaimana Mengelola Konflik : Petunjuk Praktis
Untuk Manajemen Konflik yang Efektif*, Alih Bahasa Arif Susanto,
Cetakan Kelima, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi, Buku 1 & 2*. Salemba Empat,
Jakarta.
- Lacey, Hoda. 2003. *How to Resolve Conflict in the Workplace : Mengelola
Konflik di Tempat Kerja*. Alih Bahasa Bern Hidayat, Gramedia
Pustaka Utama, Jakarta.
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, 2003, Raja
Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Buku 1, Cet. 12*. Salemba
Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Neil Barnwell. 2002. *Organisation Theory : Concepts
and Cases*, fourth edition, Prentice Hall, Australia.
- Stephen P. Robbins, 2006. *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa : Benyamin
Molan*. Edisi Kesepuluh. Penerbit PT. Indeks, Kelompok Gramedia,
Jakarta.
- Stephen P. Robbins, 2006. *Perilaku Organisasi Alih Bahasa : Benyamin Molan*.
Edisi Kesepuluh. Penerbit PT. Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Stephens P. Robbins, 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, alih bahasa
oleh Halida dan Dewi Sartika, Edisi Kelima, Erlangga
-2002. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi
Kedelapan, Jilid 2, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin
Molan, Prenhallindo, Jakarta.

.....2005. *Organizational Behavior*, eleventh edition, Pearson Education, Prentice Hall International, Inc.

Tikson, T Deddy, dkk. 2004. *Evaluasi Pembangunan Pasca Otonomi Daerah di Sulawesi Selatan, Kerjasama Bappeda Propinsi Sulsel dengan Lembaga Penelitian Unhas, Makassar.*

Tyson, Shaun dan Jackson, Tony. 2001. *The Essence of Organizational Behaviour : Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Alih Bahasa Deddy Jacobus dan Dwi Prabantini, Andi, Yogyakarta.

Wahyudi dan Akdon. 2005. *Manajemen Konflik dalam Organisasi : Pedoman Praktis bagi Pemimpin Efektif*, Cetakan Pertama, Alfabeta, Bandung.

Veithzal Riva'i, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

RIWAYAT PENULIS

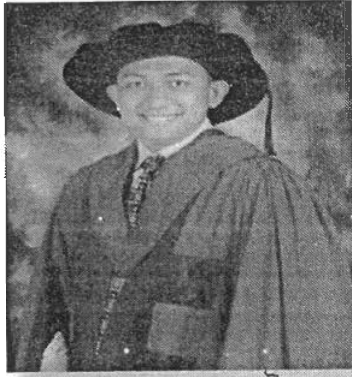


Agus Ariyanto, SE, MM yang dilahirkan di desa Rengel, Kabupaten Tuban Provinsi Jawa Timur pada tanggal 30 Agustus 1967 sejak tahun 1998 sampai dengan sekarang masih sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta, dan merupakan Alumnus dari SMA Pangudi Luhur Jakarta lulus pada tahun 1986, pendidikan jenjang S-1 dari Perguruan

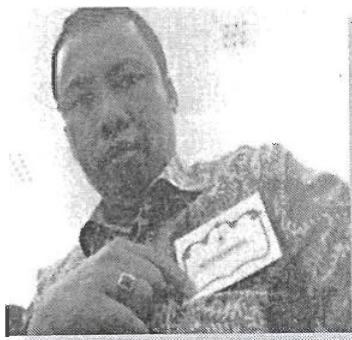
Tinggi Negeri yaitu Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto Jawa Tengah lulus dengan gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 1992, dan gelar Magister Manajemen Pasca Sarjana dari Universitas Budi Luhur Jakarta lulus tahun 2004.

Saat ini masih menempuh studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto. Profesi lainnya adalah sebagai professional di bidang keuangan (Finance) pada perusahaan pertambangan (Mining Company) di Jakarta, dan sebagai Senior Partner di STAMCO Consulting Grup di Jakarta. Dengan bekal keahlian, pengalaman dan kompetensi yang dimiliki maka sering diminta sebagai Nara Sumber pada Seminar, Diskusi, sarasehan dan workshop/pelatihan diberbagai acara yang di adakan oleh kampus, maupun institusi lainnya.

Adapun karya buku yang telah diterbitkan oleh yang bersangkutan adalah sebagai berikut : (1) *Dosa-dosa Orang Tua Terhadap Anak Dalam Hal Finansial diterbitkan oleh PT.Elexmedia Komputindo (Kompas Gramedia Group) Thn. 2010*, dan (2) *Buku Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis diterbitkan oleh PT.Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers Jakarta) Tahun 2011 dan buku ini sudah cetakan keenam Edisi Ketiga*, Buku Manajemen Perubahan 2018, Dasar-dasar Teori Manajemen 2018 dsb.



Dudi Permana, Ph.D. Lahir 18 Maret 1977, saat ini Kaprodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis di Universitas Mercubuana. Menyelesaikan S1 di Universitas Andalas Padang pada tahun 2001, melanjutkan S2 Magister Manajemen di Universitas yang sama pada tahun 2006, dan melanjutkan Program Doktornya di Universitas Sains Malaysia (USM) pada tahun 2014. Pengalaman pada bidang profesional pada tahun 2001 sebagai Deputy Service Department Head pada PT. United Tractors Tbk., pada tahun 2007-2011 sebagai Researcher Center for Banking Research di Universitas Andalas, Trainer Entrepreneurship di Universitas Andalas, Trainer Bank Rakyat Indonesia Area Sumatra. Pengalaman sebagai dosen dimulai pada tahun 2003 hingga saat ini. Pada tahun 2015 Kaprodi S1 Manajemen Kelas internasional. Aktif dalam Penelitian dan Pengabdian Masyarakat. Bidang Ilmu yang di geluti Manajemen Strategic.



Dr. Didin Hikmah Perkasa, SE, MM lahir di Jakarta, 2 Mei 1973 adalah dosen Program Studi S1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta. Setelah menamatkan Sekolah Menengah Atas Negeri 53 Jakarta lulus Tahun 1992, ia masuk Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta dan lulus Sarjana Ekonomi pada Tahun 1996 kemudian memperoleh gelar Magister Management pada Tahun 2008 dengan kajian MSDM dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen konsentrasi MSDM pada Tahun 2017 dengan focus penelitian pada bidang manajemen sumber daya manusia. Beliau juga Dosen Pascasarjana Institut Kalbis.



Moch. Soelton Ibrahim, Psi. MM, Lahir di Surabaya 31 Mei 1968, menempuh Pendidikan di Kota Surabaya sampai jenjang S1 di Fakultas Psikologi, kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana Jakarta. Saat ini sebagai Dosen Fak Ekonomi dan Bisnis di Almamaternya sejak 2015. Pengalaman lebih dari 25 tahun di industri sejak 1991 Panin Bank, PT Behaestex Tekstil Industri, PT Alpha

Utama Mandiri, PT Hakamata Works, Samator Gas, PT Golden Truly, PT Point Break Indonesia sampai terakhir sebagai Senior Manager Human Resources and Industrial-Relations Manager di Damai Indah Golf Jakarta, tahun 2017 sampai saat ini menjadi Direktur Sumberdaya Manusia PT Asa Prima Medikal dan Narasumber bidang Manajemen keperilakuan di berbagai lembaga termasuk Kementerian Sosial RI. Selain aktifitas mengajar, penulis melakukan berbagai riset ilmiah dan terapan dengan berbagai lembaga hibah.

signature 18/10/2018