

# **BAHAN AJAR**

## **MATAKULIAH**

### **PERILAKU ORGANISASI**

**(UNTUK KALANGAN SENDIRI)**

**SEMESTER GANJIL 2021/2022**

**OLEH : DRS. DERADJAT MAHADI SASOKO, MM**

**DOSEN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA**

**UNIVERSITAS JAYABAYA**

# DAFTAR ISI

<b>LATAR BELAKANG</b> .....	1
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN DAN PENGENALAN MATAKULIAH PERILAKU ORGANISASI</b> .....	2
<b>BAB 2 : DEFINISI DAN LATAR BELAKANG SEJARAH PERILAKU ORGANISASI</b> .....	4
<b>BAB 3 : GERAKAN HUBUNGAN KEMANUSIAAN (MASA DEPRESI, GERAKAN SERIKAT BURUH, PENEMUAN HAWTHORNE), DAN EVOLUSI ILMU PERILAKU DALAM MANAJEMEN</b> .....	6
<b>BAB 4 : VARIABEL PERILAKU ORGANISASI</b> .....	12
<b>BAB 5 : TUJUAN DAN KINERJA ORGANISASI</b> .....	17
<b>BAB 6 : MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN</b> .....	20
<b>BAB 7 : KONFLIK ORGANISASI</b> .....	25
<b>BAB 8 : UJIAN TENGAH SEMESTER (UTS)</b> .....	29
<b>BAB 9 : PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI</b> .....	30
<b>BAB 10 : PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI</b> .....	33
<b>BAB 11 : BENTUK-BENTUK KELOMPOK</b> .....	35
<b>BAB 12 : PERSEPSI DAN KOMUNIKASI</b> .....	

	.....	38
<b>BAB 13</b>	<b>: MOTIVASI DALAM ORGANISASI</b>	
	.....	42
<b>BAB 14</b>	<b>: KEPEMIMPINAN</b>	
	.....	45
<b>BAB 15</b>	<b>: KEKUASAAN</b>	
	.....	49
<b>BAB 16</b>	<b>: UJIAN AKHIR SEMESTER (UAS)</b>	
	.....	55
<b>REFERENSI BUKU PEGANGAN</b>		
	.....	56

## **PENDAHULUAN**

### **LATAR BELAKANG**

Buku ajar ini membahas sejumlah aspek yang secara teoritis dapat mempengaruhi perilaku yang dikelompokkan dalam tiga aspek, yaitu aspek individu, aspek kelompok dan aspek organisasi. Hal ini didasarkan suatu pemikiran bahwa seorang sebagai anggota organisasi atau lembaga adalah seorang individu yang berbeda dengan individu yang lain. Mereka memiliki ciri tertentu seperti kepribadian, kemampuan, nilai dan lain-lain yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Dalam organisasi individu akan bergabung dengan kelompok melalui pembagian tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena bahan ajar ini hadir untuk memberikan sumbangan pemikiran agar bermanfaat bagi mahasiswa dalam memahami organisasi agar dapat mengelolanya dengan baik agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif dan efisien.

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN DAN PENGENALAN MATAKULIAH PERILAKU ORGANISASI**

#### **PENDAHULUAN DAN PENGENALAN MATAKULIAH PERILAKU ORGANISASI**

Ada tiga (3) Dimensi pokok dalam Theori Organisasi

1. DIMENSI TEKNIS menekankan pada kecakapan yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi. Dimensi ini berisi keahlian-keahlian birokrat atau manajer dibidang teknis yang diperlukan menggerakkan organisasi, misalnya keahlian computer, pemasaran, engineering dls.
2. DIMENSI KONSEP merupakan motor penggerak dari dimensi teknis dan amat erat hubungannya dengan dimensi ketiga yakni dimensi manusia. Jika birokrat dalam bekerja hanya mengandalkan pada dimensi pertama, dan mengabaikan dimensi kedua, atau bahkan melantarkan dimensi ketiga, maka akan menimbulkan suatu iklim yang tidak respektif terhadap factor pendukung utama organisasi yakni manusia pekerja. Ilmu perilaku organisasi mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif tersebut, dengan menarik sebagian pandangannya terpusat pada perilaku manusia itu sendiri sebagai dimensi ketiga dalam sesuatu organisasi.
3. DIMENSI MANUSIA Jika ketiga dimensi ini berinteraksi, maka akan mampu menimbulkan suatu kegiatan organisasi yang efektif.

#### **DEFINISI PERILAKU ORGANISASI**

Menurut ;

W. JACK DUNCAN (organizational behavior)

#### **PERILAKU ORGANISASI**

Adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

#### **PERBEDAAN DAN PERSAMAAN PERILAKU ORGANISASI DENGAN BEBERAPA DISIPLIN ILMU LAIN MENURUT**

## LARRY L. CUMMINGS

1. Perbedaan :
  - Psikologi Organisasi : membatasi konstruksi pada tingkat Psikologi saja
  - Perilaku Organisasi : Konstruksi penjelasannya dari multi disiplin
  - Kesamaan : menjelaskan perilaku orang-orang dalam suatu organisasi
  
2. Perbedaan (di unit analisisnya dan pusat variable tak bebas)
  - Perilaku Organisasi : studi tentang tingkah laku individu dan kelompok dalam Organisasi dan penerapannya dari ilmu pengetahuan tertentu.
  - Teori Organisasi : studi tentang susunan, proses dan hasil-hasil Organisasi.
  
3. Perbedaan
  - Perilaku Organisasi : lebih menekankan pada orientasi konsep
  - P&HR (Personnel dan Human Resources) : menekankan teknik dan teknologi

## SIFAT-SIFAT ILMU PERILAKU ORGANISASI MENURUT

### LARRY L. CUMMINGS

1. Berusaha mencari sebab akibat
2. Mendorong adanya perubahan
3. Pertumbuhan dan pengembangan
4. Berorientasi pada pelaksanaan kerja
5. Mengikuti metode ilmiah

### JOE KELLY

Perilaku Organisasi dirumuskan sebagai suatu sistim studi dari sifat organisasi seperti misalnya : bagaimana organisasi dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya, dan institusi-institusi yang lebih besar (organizational behavior)

## BAB 2

### DEFINISI DAN LATAR BELAKANG SEJARAH PERILAKU ORGANISASI

#### DEFINISI DAN LATAR BELAKANG SEJARAH PERILAKU ORGANISASI

##### PLATO (FILOSOF YUNANI)

Jiwa manusia terbagi atas 3 bagian :

1. PHILOSOPHIC yang merupakan suatu alat untuk mencapai ilmu pengetahuan dan pengertian
2. SPIRITED yakni suatu aspek dari jiwa manusia ini yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi
3. APPETITE yakni keinginan untuk memenuhi selera seperti misalnya makan, minum, uang dan lain sebagainya.

PLATO percaya bahwa salah satu dari tiga bagian ini bisa mendominasi tingkah laku manusia, dan karena itu ia menggolong-golongkan manusia itu atas 3 TIPE, yaitu FILOSOFIS, AMBISIUS, dan PECINTA KEBERUNTUNGAN (lovers of gain).

#### TIGA ORANG YANG MEMPUNYAI ANDIL BESAR DALAM PENGEMBANGAN ILMU PERILAKU ORGANISASI :

##### 1. MAX WEBER

Secara teori, suatu birokrasi mempunyai berbagai sifat yang dapat dibedakan dari ketentuan-ketentuan lain dari suatu organisasi. Beberapa sifat yang amat penting dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Adanya spesialisasi, atau pembagian kerja
2. Adanya hirarki yang berkembang
3. Adanya suatu system dari suatu prosedur dan aturan-aturan
4. Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas
5. Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan.

Suatu unsur yang mengendalikan suatu organisasi dan yang meyakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggungjawab yang dipunyai oleh para pejabatnya.

#### SUMBER-SUMBER OTORITAS

1. Otoritas yang sah dan rasional, hal ini diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seorang pejabat didalam suatu hirarki
2. Otoritas yang tradisional, ini diciptakan oleh kelas-kelas dalam masyarakat dan juga oleh adat kebiasaan
3. Otoritas yang kharismatik, ini ditimbulkan oleh potensi kepribadian dari pejabat.

## 2. HENRY FAYOL

Semua Organisasi terdiri dari unit atau subsistem sebagai berikut :

1. Aspek teknik dan koi kemersial dari kegiatan pembelian, produksi dan penjualan
2. Kegiatan-kegiatan keuangan yang berhubungan dengan masalah-masalah permintaan dan pengendalian capital
3. Unit-unit keamanan dan perlindungan
4. Fungsi perhitungan, dan
5. Fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi,dan pengendalian.

## 3. FREDERICK WINSLOW TAYLOR (Mengenalkan prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah).

Taylor mengusulkan 3 hal sebagai tujuan dari gerakanya, antara lain :

1. Untuk menegaskan contoh-contoh yang sederhana, bahwa Amerika Serikat telah dirugikan banyak sekali akibat karena tidak adanya efisiensi di hampir setiap usaha pada tiap harinya
2. Mencoba untuk meyakinkan kepada masyarakat Amerika Serikat bahwa pengobatannya terletak pada Manajemen yang Sistematis bukan pada usaha mencari orang-orang yang istimewa
3. Untuk membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat yang berdasarkan pada hukum-hukum yang jelas, aturan-aturan dan prinsip-prinsip. Dan untuk menunjukkan bahwa prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah adalah bisa diterapkan pada setiap bentuk aktivitas manusia (Principle of Scientific Management)

## GERAKAN HUBUNGAN KEMANUSIAAN

### RAYMOND MILES

Gerakan Hubungan Kemanusiaan secara sederhana menempatkan karyawan sebagai manusia, tidak sebagai mesin yang dipergunakan dalam memproduksi; memahami kebutuhan-kebutuhan manusia yang ingin dianggap ada dan merasa diperhatikan dengan cara didengarkan dan diperhatikan keluhan-keluhanya jika memungkinkan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan-pengambilan keputusan tertentu baik mengenai kondisi pekerjaanya atau masalah-masalah lainnya.

Pada sejarah Hubungan Kemanusiaan ini terdapat tiga kejadian yang memberikan kontribusinya dalam penelaahan ILMU PERILAKU ORGANISASI, Tiga kejadian itu antara lain :

1. Masa-masa depresi yang hebat
- 2.
3. Gerakan kaum buruh
4. Hasil penemuan Hawthorne

### BAB 3

## GERAKAN HUBUNGAN KEMANUSIAAN (MASA DEPRESI, GERAKAN SERIKAT BURUH, PENEMUAN HAWTHORNE), DAN EVOLUSI ILMU PERILAKU DALAM MANAJEMEN

### GERAKAN HUBUNGAN KEMANUSIAAN (MASA DEPRESI, GERAKAN SERIKAT BURUH, PENEMUAN HAWTHORNE), DAN EVOLUSI ILMU PERILAKU DALAM MANAJEMEN

#### GERAKAN HUBUNGAN KEMANUSIAAN

Penekanan pada Gerakan Hubungan Kemanusiaan ini adalah pada **kerja sama dan semangat kerja atau moral karyawan/pegawai** yang digolongkan ke dalam **aspek hubungan kemanusiaan**. Tokohnya adalah Raymond Miles, yang menyatakan bahwa pendekatan hubungan kemanusiaan secara sederhana menempatkan karyawan sebagai manusia, tidak sebagai mesin yang dipergunakan dalam berproduksi, artinya memahami kebutuhan-kebutuhan manusia yang ingin dianggap ada dan merasa diperhatikan dengan cara didengarkan dan diperhatikan keluhan-keluhannya jika memungkinkan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan tertentu baik mengenai kondisi pekerjaannya atau masalah-masalah lainnya.

Pada sejarah gerakan hubungan kemanusiaan terdapat 3 (tiga) kejadian yang memberikan kontribusinya dalam penelaahan ilmu perilaku organisasi. Tiga kejadian tersebut antara lain :

- a. Masa-masa depresi yang hebat
- b. Gerakan kaum buruh
- c. Hasil penemuan Hawthorne

#### MASA DEPRESI

Pada masa depresi terjadi **kegoncangan yang hebat di bidang keuangan dan perekonomian** pada umumnya. Produksi yang merosot, pasaran yang lesu mewarnai kehidupan perekonomian saat itu. Sebab-sebab dari depresi antara lain :

- a. Menumpuknya inventaris usaha dan akumulasi stok barang baru yang besar ditangan konsumen

- b. Konsumen menolak naiknya harga dan naiknya biaya usaha
- c. Merosotnya minat pemanfaatan invesmen
- d. Akumulasi dalam jumlah yang besar dari kemampuan produksi baru dan pengembangan teknologi
- e. Jarangnya investasi yang berskala besar dan kelesuan dari cadangan bank
- f. Melemahnya kepercayaan dan harapan-harapan

Akibat dari depresi yaitu muncul banyaknya pengangguran, ketidaktentuan hidup serta muncul ketidakamanan dari masyarakat dengan banyaknya pencurian dan perampokan karena tuntutan untuk kelangsungan hidup. Dengan adanya hal-hal seperti diatas maka muncul gagasan untuk meletakkan unsur manusia sebagai unsur yang amat dominan dalam manajemen. Hasil dari depresi yaitu mengutamakan hubungan kemanusiaan sekaligus perilaku kemanusiaan dan perilaku organisasi mendapat perhatian secara seksama.

### **GERAKAN SERIKAT BURUH**

Gerakan ini muncul disebabkan karena manajer-manajer tidak mau mengenal secara tepat sumbangan manusia/ apa yang telah dikorbankan bawahan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pada waktu itu banyak perusahaan yang memperlakukan para pegawai atau buruh dengan tidak layak, misalnya dengan memberikan gaji yang rendah, jam kerja yang tidak memadai dalam arti para buruh bekerja dalam jam kerja yang panjang, serta kondisi tempat kerja yang kurang patut/layak. Akibat dari semua itu maka timbullah gejolak dari kaum buruh. Kaum buruh mulai mendirikan serikat buruh dan mengadakan demonstrasi untuk menuntut perbaikan ditempat kerjanya. Gerakan serikat buruh tersebut apabila berlarut-larut maka akan sangat mengganggu terhadap kelancaran atau kelangsungan suatu organisasi. Berdasarkan hal tersebut **maka serikat buruh diakui secara sah/resmi serta para manajer mulai menyadari untuk memberikan perhatian kepada kaum buruh.**

Hampir semua manajer mencoba mendirikan unit/bagian kepegawaian sebagai suatu jawaban untuk menangani persoalan-persoalan kepegawaian dan serikat buruh. Manajer berusaha memberikan penekanan pada hubungan kerja para karyawannya dengan pimpinan dan memberikan perhatian terhadap perbaikan gaji, jam kerja dan kondisi tempat kerja.

### **PENEMUAN HAWTHORNE**

Tujuan dari penelitian Hawthorne antara lain untuk mencari **sampai dimana pengaruh hubungan antara kondisi fisik tempat bekerja dengan produktivitas karyawan.** Secara khusus penelitian ini ialah untuk mendapat gambaran yang jelas tentang

pengaruh faktor-faktor seperti temperatur, kelembaban udara dan cahaya terhadap kelelahan dan gerakan berulang dari pekerja. Penelitian Hawthorne dilakukan atas beberapa langkah adalah sebagai berikut :

**a. Fase pertama merupakan percobaan tentang cahaya lampu**

Beberapa kelompok pekerja dicoba dengan memberi sejumlah penerangan cahaya lampu dalam tempat mereka bekerja. Ada yang diberi penerangan cahaya lampu berlebihan, dan ada yang kurang. Kemudian diamati dan dicatat perkembangannya. Hasilnya berlainan satu sama lain yaitu terdapat kelompok yang hasilnya naik, ada kelompok yang hasilnya turun sedang terdapat kelompok yang hasilnya tetap.

Secara umum hasil dari fase pertama ini adalah :

- 1) Cahaya penerangan lampu hanyalah salah satu faktor yang mempengaruhi hasil kerja meskipun pengaruhnya kecil sekali.
- 2) Beberapa faktor yang tidak sempat nampak, belum ada kesempatan yang baik untuk diteliti pengaruhnya.

**b. Fase kedua merupakan percobaan ruang istirahat.**

Meneliti sekelompok kecil pekerja yang ditempatkan tersendiri dalam usaha untuk mengatasi beraneka macam pengaruh dari tingkah laku pekerja ketika individu-individu itu mengetahui bahwa mereka sedang diamati. Dua wanita dipilih dalam percobaan ini, mereka diminta memilih 4 pekerja lainnya untuk bersama-sama mereka di dalam ruang istirahat yang terpisah dari sisa kelompok lainnya. Setelah diamati dan diinterview hasilnya hampir sama dengan fase yang pertama.

**c. Fase ketiga disebut studi tentang ruang bank tilgram**

Tujuannya adalah untuk melakukan analisa pengamatan terhadap kelompok pekerja informal. Kelompok ini terdiri dari 14 pekerja operator laki-laki, 9 tukang tilgram, 3 tukang solder dan 2 inspektur. Hasil dari fase ketiga ini yaitu tidak ada kenaikan produktivitas yang berlanjut.

Berdasarkan dari penelitian yang sudah dilakukan, maka hasil temuan dari Hawthorne adalah sebagai berikut :

- 1) Sikap dan perilaku positif serta produktivitas para karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh fasilitas dan kondisi kerja, melainkan oleh perhatian yang diberikan manajer.
- 2) Perilaku seorang pekerja sangat ditentukan oleh dan terikat pada norma-norma kelompok kerja dimana seseorang menjadi anggota.

Berikut ini adalah catatan ikhtisar perkembangan ilmu perilaku dalam ilmu manajemen yang dimulai dari anggapan Machiavelli sampai dengan ahli-ahli ilmu perilaku modern :

a. **Asumsi dasar tentang sifat manusia**

- 1) Machiavelli  
Ia beranggapan bahwa sifat manusia pada dasarnya adalah jahat dan diperbudak oleh kehendak dari penguasa dan negara
- 2) Filosof Inggris  
Menilai manusia ini hakikatnya memerlukan kondisi mental yang kuat dalam rangka untuk mencapai keinginannya.
- 3) Max Weber  
Manusia secara pokok adalah tidak rasional dan emosional yang membuat kurang baiknya keputusan yang diambil
- 4) Frederick W. Taylor  
Manusia secara fundamental adalah malas dan harus senantiasa dikendalikan secara ketat dan hati-hati agar dapat dihindarkan pemborosan
- 5) Elton Mayo  
Manusia adalah makhluk sosial yang menginginkan untuk bergabung dengan lainnya. Kecenderungan ingin bekerja sama, bukan bersaing dan menimbulkan permusuhan
- 6) Ahli Ilmu Perilaku Modern  
Manusia bukan baik dan juga bukan jelek. Beberapa orang beranggapan bahwa manusia mempunyai keunikan dalam hal perilaku yang terarah, lainnya beranggapan bahwa perilaku manusia dalam banyak hal menunjukkan sebagai sasaran yang tidak teratur.

b. **Pendekatan untuk menganalisa perilaku manusia**

- 1) Machiavelli  
Menggunakan pendekatan analogi sejarah dan observasi dalam hubungannya dengan lingkungan yang menyeluruh
- 2) Filosof Inggris  
Labih banyak menggunakan pendekatan falsafah yaitu semua percaya bahwa pengalaman adalah sumber dari pengertian dan mereka menerima metode induksi sebagaimana yang dirumuskan oleh Francis Bacon
- 3) Max Weber

Menggunakan pendekatan rasional yang logis dan deduktif. Dimulai dari perumusan premis yang baik berakhir dengan konklusi-konklusi tertentu

4) Frederick W. Taylor

Menggunakan pendekatan yang eksperimen dan sangat ilmiah. Penggunaan pendekatannya dimulai dari unsur-unsur kecil dari pekerjaan dan menghasilkan suatu teori tentang manajemen

5) Elton Mayo

Menggunakan metode eksperimen dan filosofis Di dalam melengkapi fakta-faktanya ia memberikan pertimbangan kebebasan dengan dilambiri pandangan-pandangan yang filosofis.

6) Ahli Ilmu Perilaku Modern

Menggunakan metode eksperimen dengan memberikan penekanan pada observasi terkendali dan generalisasi dari data.

**c. Nilai yang menonjol**

1) Machiavelli

Nilai kekuasaan dan praktika dari cara-cara berpolitik untuk mencapai tujuan

2) Filosof Inggris

Aturan dan seperangkat aturan dalam rangka untuk mencapai pemerintahan yang fungsional.

3) Max Weber

Keputusan organisasi yang rasional dan logis

4) Frederick W. Taylor

Upah harian yang jujur untuk kerja harian yang adil dan terbuka

5) Elton Mayo

Di dalam hubungan organisasi maka diperlukan kesehatan mental dan kepuasan

6) Ahli Ilmu Perilaku Modern

Pengertian yang ilmiah dengan deskripsi perilaku manusia yang menyeluruh

**d. Yang memperoleh keberuntungan dari preskripsi ilmu perilaku**

1) Machiavelli

Adalah para penguasa dan politisi

1) Filosof Inggris

Adalah masyarakat lewat pemerintahan yang bersih

2) Max Weber

Ialah organisasi sebagai suatu kesatuan yang rasional dan efisien

3) Frederick W. Taylor

Manajer-manajer dari organisasi dan para pekerja melalui peningkatan upah

4) Elton Mayo

Manajemen dan para pekerja melalui meningkatnya kepuasan dan kesehatan mental

5) Ahli Ilmu Perilaku Modern

Melalui kepehaman dari perilaku manusia yang senantiasa bertambah. Nilai manajemen terhadap kepehaman tersebut akan membawa kearah penyempurnaan pelaksanaan kerja.

e. **Penghargaan pada manajemen modern**

1) Machiavelli

Hendaknya bisa diamalkan dalam praktek dan sesuai dengan tujuan

2) Filosof Inggris

Dalam konsep mengenai aturan adalah idealistik

3) Max Weber

Berpengharapan dalam dukungan-dukungannya yang rasional dan pengambilan keputusan yang didukung oleh bahan-bahan keterangan yang lengkap

4) Frederick W. Taylor

Pemaksaan dalam pandangan yang sederhana dari manusia ekonomi

5) Elton Mayo

Menarik dalam gambarannya manusia sosial

6) Ahli Ilmu Perilaku Modern

Pemaksaan dalam obyektivitasnya dan kerangkanya yang sistematis

### **Kesimpulan**

Ilmu perilaku organisasi dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada perilaku individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi tertentu. Sehingga kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit oleh dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku individu tersebut.

Penempatan manusia kembali sebagai salah satu unsur yang amat penting dalam organisasi adalah orientasi dasar dari ilmu perilaku organisasi. Perkembangan ilmu perilaku manusia dalam organisasi ini menurut sejarahnya telah dimulai sejak awal perkembangan gerakan manajemen ilmiah bahkan jauh sebelum itupun dapat dikenali sebagai langkah awal dari pengembangan ilmu ini.

Konsep birokrasi Weber, penemuan administrasi Fayol dan gerakan manajemen ilmiah dari Taylor memberikan sumbangan yang tidak ternilai dari sejarah awal

perkembangan bidang pengkajian perilaku manusia dalam organisasi ini. Demikian pula penelitian tim Mayo berikut penemuan-penemuan dari Hawthorne benar-benar mengarahkan perkembangan ilmu baru perilaku ini.

## **BAB 4**

### **VARIABEL PERILAKU ORGANISASI**

#### **VARIABEL PERILAKU ORGANISASI**

WINARDI (1992) mengungkapkan bahwa ada 3 kelompok variable yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu, yaitu :

1. VARIABEL INDIVIDUAL
2. PSIKOLOGIKAL dan
3. KEORGANISASIAN

Variable-variabel keorganisasian itu membentuk perilaku organisasi pada diri individu yang berpredikat sebagai anggota dan pengurus/karyawan dalam suatu organisasi. Walaupun mereka mempunyai perilaku individu, namun di dalam organisasi mereka menyesuaikan diri dengan peraturan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu, perilaku yang muncul merupakan perilaku organisasi.

Ada beberapa variable yang berkaitan dengan perilaku organisasi yang antara lain :

- 1) Iklim Organisasi
- 2) Efektivitas Organisasi
- 3) Tujuan Organisasi
- 4) Kinerja (Performance)
- 5) MOTIVASI
- 6) KEPEMIMPINAN
- 7) KONFLIK ORGANISASI

Ada beberapa variable yang berkaitan dengan perilaku organisasi yang antara lain :

#### 1. Iklim Organisasi

Menurut Davis (1962) Organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki iklim yang didukung kepribadian karyawan yang baik dan persepsi mereka terhadap prosedur organisasi.

Liliweri (1997) berpendapat bahwa iklim organisasi memiliki beberapa subvariabel yang antara lain, Praktek Pengawasan, Kohesi Kelompok, Variasi Filosofi Manajer, dan Pribadi anggota/karyawan yang saling melengkapi.

#### 2. Efektivitas Organisasi

Menurut Etziomi (1961) Efektivitas Organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selanjutnya Liliweri (1997) mengungkapkan bahwa ada beberapa factor yang menentukan organisasi berjalan efektif yaitu, Struktur Kekuasaan, Pola Hubungan Kekuasaan, Cara Pengawasan, Semangat Pengurus/Anggota/Karyawan, Serta Produktifitas.

### Iklm Organisasi

Iklm organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklm organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Iklm organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklm organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu memperbaiki iklm organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya menjadi faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi.

Iklm merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklm organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan memengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklm organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi.

Berikut ini beberapa definisi dan pengertian iklm organisasi dari beberapa sumber referensi:

Menurut Davis dan Newstrom (2000), iklm organisasi adalah sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Wirawan (2007), iklm organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Martini dan Rostiana (2003), iklm organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklm hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklm dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

Menurut Steers (1985), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, memengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut.

Menurut Toulson dan Smith (1994), iklim organisasi merupakan sesuatu 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.

#### Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Steers (1985), terdapat sembilan aspek yang membentuk dimensi struktur organisasi, yaitu:

**Struktur.** Karyawan memersepsikan dirinya mengetahui aturan, peraturan, prosedur yang ada serta birokrasi tertentu dalam organisasi.

**Tanggung jawab.** Karyawan memersepsikan dirinya menjadi seorang pimpinan dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjau ulang keputusan yang diambilnya.

**Penghargaan.** Karyawan memersepsikan sebuah penghargaan yang diterima adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

**Kehangatan.** Karyawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok sosial secara informal di dalam organisasi.

**Dukungan.** Karyawan melihat pemberian bantuan yang dilakukan berdasarkan pada hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan.

**Standar.** Karyawan melihat standar kinerja yang dinyatakan secara implisit dan eksplisit dalam organisasi.

**Konflik.** Karyawan melihat sebuah konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat dari masing-masing anggota di dalam organisasi.

**Risiko.** Karyawan melihat risiko kerja dapat terjadi di dalam organisasi. Salah satu penyebab terlihat pada jenis pekerjaannya. Jenis pekerjaan tersebut memengaruhi besar kecilnya risiko yang di dapat.

**Identitas.** Karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan serta menjadi anggota dalam sebuah tim kerja.

Sedangkan menurut Kolb dan Rubin (1984), membagi dimensi iklim organisasi menjadi tujuh aspek yang membentuk iklim organisasi, yaitu sebagai berikut.

**Konformitas (conformity)** adalah perasaan adanya pembatasan yang dikenakan oleh organisasi secara eksternal. Perasaan ada banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi dibandingkan, dengan kemungkinan untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara sendiri yang dianggap tepat. Apakah peraturan yang ada terlalu menekan, merugikan, atau justru membantu menyelesaikan tugas.

**Tanggung jawab (responsibility)** adalah tanggung jawab yang diberikan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Apakah dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan.

**Standar pelaksanaan pekerjaan (standar)** adalah kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu ke anggota organisasi agar berprestasi.

**Imbalan (reward)** adalah penghargaan yang diberikan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, tidak hanya dikritik, diabaikan, atau dihukum.

**Kejelasan organisasi (organizational clarity)** adalah kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi, segala sesuatu terorganisir dengan jelas tidak membingungkan, kabur atau kacau.

**Hubungan interpersonal dan semangat kelompok (warmth and support)** adalah derajat perasaan para anggota bahwa keakraban adalah penting untuk ciri organisasi, saling menghargai, saling membantu, dan adanya hubungan yang baik antara karyawan.

**Kepemimpinan (leadership)** adalah posisi di dalam organisasi, apakah diterima atau ditolak oleh anggotanya. Kepemimpinan didasarkan oleh keahlian, organisasi tidak didominasi atau tergantung pada satu atau dua orang saja.

Faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Asmar (1999), terdapat lima faktor yang memengaruhi iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:

#### a. Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan dan pengalaman watak.

#### b. Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal.

#### c. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini yaitu membuat para personil/pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-ide nya.

#### d. Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat kontrol atau pengawasan.

#### e. **Kondisi Lingkungan**

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung memengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya.

#### Pengukuran Iklim Organisasi

Menurut Davis dan Newstorm (2000), iklim organisasi memiliki unsur-unsur organisasi yang menjadi tolok ukur dalam pengukuran iklim organisasi, yaitu:

**Kualitas Kepemimpinan, yaitu** kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang di praktikkan oleh pimpinan terhadap karyawannya.

**Kepercayaan, yaitu** kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawannya dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.

**Komunikasi, yaitu** proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dalam suatu organisasi.

**Tanggung Jawab, yaitu** sikap yang ada pada pimpinan dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan.

**Imbalan yang Adil, yaitu** upah yang diberikan pada karyawan sesuai dengan pengharapan mereka yakni pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan dan standar pengupahan komunitas.

**Kesempatan, yaitu** suatu peluang yang diberikan karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

**Pengendalian, yaitu** suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan agar perusahaan atau organisasi terkontrol dengan baik sehingga tidak mengalami kerugian.

Sedangkan menurut Cribbin (1981), terdapat lima faktor yang digunakan dalam merumuskan instrumen untuk pengukuran iklim organisasi, yaitu:

**Perilaku pemimpin, yaitu** perilaku kepemimpinan kerja yang berkenaan dengan pola memimpin yang dipraktekkan oleh pemimpin terhadap bawahan.

**Arus komunikasi, yaitu** merupakan arus komunikasi yang mengalir di dalam organisasi yang menopang pencapaian tujuan kegiatan.

**Praktek pengambilan keputusan, yaitu** kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dan dapat diterima.

**Proses pengaruh interaksi, yaitu** pengaruh saling interaksi diantara seluruh komponen yang ada di dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dengan memperhatikan keberadaan dan kepentingan karyawan.

**Penentuan tujuan dan kontrol, yaitu** ketentuan-ketentuan yang ada di organisasi perusahaan mengenai tujuan atau target produksi yang hendak dicapai dengan sistem pengawasan kerja.

## **BAB 5**

### **TUJUAN DAN KINERJA ORGANISASI**

#### **TUJUAN DAN KINERJA ORGANISASI**

##### **3. Tujuan Organisasi**

Menurut Gross bahwa konsep utama studi tentang organisasi adalah tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat digambarkan sebagai sebuah cita dan harapan yang menyeluruh yang juga menjadi pusat perhatian sehingga seluruh potensi organisasi (pikiran/gagasan, sikap, dan tindakan/aktivitas) diarahkan untuk mencapainya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ada beberapa factor tujuan organisasi yaitu : Sifat tujuan jangka panjang dan jangka pendek, Tujuan individu, Tujuan Hubungan Antarpribadi, dan Tujuan system produksi.

##### **Tujuan Organisasi**

Ada beberapa tujuan organisasi menurut para ahli, baik fungsi organisasi secara keseluruhan atau manfaat organisasi bagi anggota, sebagai berikut ini.

##### **1. Mencapai Cita-Cita Bersama Kelompok**

Salah satu tujuan utama organisasi adalah untuk mencapai cita-cita bersama kelompok dalam sebuah organisasi. Tiap anggota bergabung guna merealisasikan keinginan atau harapan bersama para anggota organisasi atau kelompok tersebut.

##### **2. Mendapat Keuntungan Pribadi**

Manfaat organisasi juga dirasakan oleh masing-masing individu atau anggota organisasi. Tiap anggota mendapat keuntungan pribadi dari organisasi, baik berupa pengalaman, koneksi, keahlian hingga mendapat keuntungan secara finansial sesuai aturan organisasi.

##### **3. Memperoleh Target pada Waktu yang Ditentukan**

Tujuan organisasi juga penting untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan di masa yang akan datang. Dalam hal ini ditentukan sebuah target yang akan dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, bisa berupa target keuntungan atau lainnya.

##### **4. Mendapat Pengakuan Bagi Anggotanya**

Organisasi juga bertujuan untuk mendapatkan pengakuan bagi anggotanya. Dengan bergabung pada sebuah organisasi, tiap anggota akan saling berinteraksi satu sama lain, saling mengenal dan mendapat pengakuan satu sama lain dalam ruang lingkup organisasi.

#### 4. Kinerja (Performance)

Adalah Kuantitas dan atau Kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada Norma, Standar Operasional Prosedur, Kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi

Menurut **Mc Clelland** (1976) Kinerja memiliki beberapa Karakteristik :

1. Bertanggung jawab dalam pemecahan masalah
2. Menetapkan tujuan
3. Ada umpan balik dan dapat diandalkan

Menurut Ravianto, Menilai kinerja individu dalam organisasi, menetapkan beberapa kriteria :

1. Kompetensi individu tentang pekerjaanya
2. Kemampuan individu dalam membuat perencanaan dan jadwal pekerjaanya
3. Pengetahuan individu tentang standar mutu pekerjaan
4. Produktivitas individu (kualitas dan kuantitas kinerja)
5. Kompetensi teknis atas pekerjaanya
6. Ketergantungan pada orang lain
7. Kemampuan berkomunikasi
8. Kemampuan kerjasama
9. Kedisiplinan dan kemampuan menyampaikan gagasannya dalam rapat
10. Kemampuan mengelola pekerjaan serta kepemimpinan

Menurut Furtwengler, ada 11 indikator menilai kinerja individu dalam organisasi :

1. Cepat dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Kualitas kerja
3. Kualitas layanan
4. Nilai pekerjaan
5. Ketrampilan interpersonal
6. Keinginan untuk sukses
7. Keterbukaan
8. Kreativitas
9. Ketrampilan berkomunikasi
10. Inisiatif
11. Memiliki perencanaan

Menurut Syamsudin (2006) ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja individu

1. Ketrampilan
2. Pengalaman
3. Kesanggupan

Menurut Pasolong (2008) ada 8 faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi

1. Kompetensi
2. Kemauan
3. Energy
4. Teknologi
5. Kepemimpinan
6. Kompensasi
7. Kejelasan tujuan
8. Keamanan

Menurut Torrington and Hall, ada 6 variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja

1. Commitment yang terdiri dari
  - a. Attitudinal Commitment (loyalitas untuk mendukung organisasi, kekuatan organisasi, kepercayaan terhadap nilai dan tujuan serta perhatian pada organisasi)
  - b. Behavioral Commitment (upaya mencapai tujuan organisasi)
2. Empowerment (tanggungjawab dan fasilitas)
3. Kepemimpinan
4. Budaya
5. Flexibility (keeratan hubungan antara individu dalam organisasi)
6. Proses pembelajaran sebagai cara dalam meningkatkan kapabilitas individu

Menurut Mitcell ada 7 variabel yang mempengaruhi kinerja

1. Kualitas kerja
2. Kecakapan
3. Ketanggapan
4. Kecepatan
5. Inisiatif
6. Komunikasi
7. Kemampuan

Menurut Gomes dan Larsen (2002) ada 6 variabel yang turut berpengaruh terhadap kinerja

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Perilaku
4. Motivasi
5. Kecakapan
6. Masa kerja

Davis dan Newstrom (1996)

Kinerja ditentukan oleh KUALITAS USAHA (EFFORT) dan KOMPETENSI (ABILITY)

$$E + A = P$$

E = EFFORT, A = ABILITY, P = PERFORMANCE

ROBBINS : Kinerja menghasilkan FUNGSI dan KEMAMPUAN (ABILITY), MOTIVASI (MOTIVATION), dan KESEMPATAN (OPPORTUNITY). Dengan demikian Kinerja ditentukan atau dipengaruhi oleh factor-faktor KEMAMPUAN, MOTIVASI dan KESEMPATAN.

$$A + M + O = P$$

A = Ability, M = Motivation, O = Opportunity, P = Performance

## **BAB 6**

### **MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN**

#### **MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN**

##### **5. MOTIVASI**

Adalah energy yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan.

**AMSTRONG** : Motivasi bersumber dari 2 dimensi

1. **EXTRINSIC** atau motivasi Buatan (sesuatu yang dilakukan untuk memotivasi individu)
2. **INTRINSIC** atau motivasi Hakiki (dorongan dari dalam diri individu)

##### **DANIM**

Motivasi diasumsikan sebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku untuk mencapai tujuannya.

Tiga (3) unsur esensial motivasi

1. Faktor pendorong atau pembangkit motif, baik internal maupun external
2. Tujuan yang ingin dicapai
3. Strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan.

Dengan demikian motivasi merupakan faktor pendorong dalam mempengaruhi perilaku seseorang.

**Theory Hierarchy of needs dari Maslow** : adalah salah satu teori motivasi yang dihubungkan dengan tiga (3) asumsi dasar yaitu :

1. Manusia selalu mempunyai keinginan yang belum tentu dapat terpenuhi semuanya
2. Kebutuhan atau keinginan yang telah terpenuhi bukan lagi merupakan faktor pendorong
3. Kebutuhan manusia tersusun (berhirarki) menurut skala prioritas

##### **6. KEPEMIMPINAN**

## Definisi Kepemimpinan

### **GEORGE R. TERRY**

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi

### **ROBERT DUBIN**

Kepemimpinan adalah pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan

### **J.K. HEMPHILL**

Kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.

## **PERBEDAAN MANAGEMEN DAN LEADERSHIP**

### **MANAGEMEN**

#### **HAROLD KOONTZ dan CYRILL O'DONNELL**

MANAGEMEN adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang-orang lain

Seorang leader atau pemimpin belum tentu seorang manajer, tapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang leader atau pemimpin

### **PERANAN MANAJER**

#### **HENRY MINTZBERG**

Ada 3 peranan utama manajer , yang kemudian diperinci menjadi 10 peranan :

- 1) PERANAN HUBUNGAN ANTAR PRIBADI (INTER PERSONAL ROLE)
  - a. Peranan sebagai figurehead
  - b. Peranan sebagai pemimpin (leader)
  - c. Peranan sebagai pejabat perantara (liaison manajer)
- 2) PERANAN YANG BERHUBUNGAN DENGAN INFORMASI (IMFORMATIONAL ROLE)
  - a. Sebagai monitor
 

Informasi yang diterima oleh manajer dapat dikelompokan atas 5 kategori :

    - 1) Internal operations
    - 2) Peristiwa-peristiwa diluar organisasi (external events)
    - 3) Informal dari hasil analisis
    - 4) Buah pikiran dan kecenderungan
    - 5) Tekanan-tekanan
  - b. Sebagai disseminator
  - c. Sebagai juru bicara (spokesman)
- 3) PERANAN PEMBUAT KEPUTUSAN (DECISIONIL ROLE)
  - a. Peranan sebagai entrepreneur
  - b. Peranan sebagai penghalau gangguan (disturbande handler)

- c. Peranan sebagai pembagi sumber (resource allocator)
- d. Peranan sebagai negosiator

#### PENEMUAN-PENEMUAN KLASIK TENTANG KEPEMIMPINAN

1930 RONALD LIPPIT dan RALPH K.WHITE dibawah pengarahannya KURT LEWIN DI UNIVERSITAS IOWA

##### 1) STUDI IOWA :

- 1) OTOKRATIS
- 2) DEMOKRATIS
- 3) LAIZZEZ FAIRE (semaunya sendiri)

##### 2) PENEMUAN OHIO (1945) :

LBDQ (The Leader Behavior Description Questionnaire) Kuisisioner Deskripsi Perilaku Pemimpin

LOQ (Leader Opinion Questionnaire) (Diisi oleh Pemimpin sendiri) Kuisisioner pendapat Pemimpin

##### 3) STUDI KEPEMIMPINAN MICHIGAN :

Produktivitas tinggi-rendah diseleksi untuk diuji

#### TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Tiga (3) dasar Faktor penentu dalam kepemimpinan (yang diajukan oleh Ilmu Perilaku Organisasi)

- 1) Pemimpin sendiri (termasuk didalamnya kognisinya)
- 2) Situasi lingkungan (termasuk pengikut-pengikutnya dan variable-variabel makro)
- 3) Perilaku sendiri

#### BEBERAPA TEORI KEPEMIMPINAN

##### 1) Teori Sifat (trait theory)

KEITH DAVIS

Empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan social
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi
- 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

##### 2) Teori Kelompok

Teori ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya

##### 3) Teori Situasional dan Model Kontijensi (1967) FRED FIEDLER

- a. Dugaan kesamaan diantara keberlawanan (Assumed Similarity Between Opposites – ASO)
- b. Teman kerja yang paling sedikit disukai (least preferred coworker – LPC)

Organisasi sangat membutuhkan peranan seorang pemimpin, oleh karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu :

1. Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi atau pengetahuan (manajerial dan strategi) yang baik
2. Berperilaku yang baik
3. Mampu mempengaruhi atau mengarahkan orang lain
4. Harus mengambil keputusan
5. Bertanggungjawab
6. Baik dalam penyampaian ide
7. Bijak mengayomi
8. Memberi motivasi
9. Mampu melakukan pendekatan personel (human relation) dengan bawahanya

Ada beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan

1. Pendekatan KETURUNAN (heredity approach)
2. Pendekatan SIFAT (traits approach)
3. Pendekatan PERILAKU (behavior approach)
4. Pendekatan GAYA (stylistic approach)

Menurut Rivai Gaya kepemimpinan dapat digunakan untuk mengidentifikasi tipe-tipe pemimpin

Ada 5 tipe pemimpin :

1. TIPE OTOKRATIK/OTORITER  
Menempatkan kekuasaan ditangan pimpinan (penguasa tunggal)
2. TIPE PATERNALISTIK  
Tipe kepemimpinan paternalistic berorientasi pada penyelesaian tugas (Result Oriented) serta memelihara komunikasi dan hubungan baik dengan bawahanya (hubungan antara bapak dengan anak-anaknya)
3. TIPE KHARISMATIK  
Tipe kepemimpinan kharismatik selalu menjaga keseimbangan antar pelaksana tugas dan komunikasi atau hubungan baik dengan bawahanya
4. TIPE LAIZZEZ FAIRE  
Tipe kepemimpinan laizzez faire lebih mengutamakan ‘ Relation Oriented ‘ (orientasi hubungan) daripada ‘ Result Oriented (penyelesaian tugas). Tipe pemimpin ini berpendapat bahwa apabila hubungan antara pemimpin dengan bawahan terjalin dengan harmonis, maka bawahan termotivasi menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab.
5. TIPE DEMOKRATIK

Tipe kepemimpinan Demokratik dalam organisasi menempatkan bawahan sebagai faktor utama dan terpenting.

### **DEFINISI TIPE KEPEMIMPINAN**

Adalah perilaku (sifat dan sikap), kompetensi/skill dan strategi yang diimplementasikan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (perencanaan, pengambilan keputusan, pengaturan dan pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi)

### **DINAMIKA KEPEMIMPINAN**

Beberapa faktor yang mempengaruhi Dinamika Kepemimpinan menurut RIVAI :

1. Hubungan Kemanusiaan (human relation)
2. Pelimpahan wewenang dan pengambilan keputusan
3. Pengendalian

### **FUNGSI KEPEMIMPINAN**

Secara operasional (menurut RIVAI) membedakan 5 fungsi pokok kepemimpinan

1. Fungsi INSTRUKTIF
2. Fungsi KONSULTATIF
3. Fungsi PARTISIPASI
4. Fungsi DELEGASI
5. Fungsi PENGENDALI

## **BAB 7**

### **KONFLIK ORGANISASI**

#### KONFLIK ORGANISASI

#### **7. KONFLIK ORGANISASI**

Konflik organisasi dapat disebabkan oleh adanya :

1. Kompetisi
2. Perbedaan
3. Pertentangan
4. Kelas
5. Perselisihan

Konflik bisa menjadi – masalah serius atau –masalah tidak serius

1. menjadi masalah serius apabila berdampak negative (dysfunctional) terhadap kinerja organisasi
2. sebaliknya konflik juga akan dapat memberi dampak positif (functional) terhadap kinerja organisasi

Terjadinya konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor internal dan external

#### 1. FAKTOR INTERNAL

1. Perbedaan tujuan dan kebutuhan
2. Ambisi pribadi
3. Miss komunikasi
4. Tidak saling percaya
5. Ketidakpuasan
6. Kondisi struktur
7. Kepemimpinan
8. Interaksi personal

#### 2. FAKTOR EXTERNAL

1. Kompetisi
2. Kebijakan pemerintah

### 3. Kepentingan politik

#### RIVAI

Faktor-faktor yang mengakibatkan konflik dalam organisasi

1. Saling ketergantungan kerja
2. Perbedaan tujuan dan persepsi
3. Meningkatkan spesialisasi

#### KONFLIK FUNGSIONAL DAN DISFUNGSIONAL

KONFLIK FUNGSIONAL adalah konflik yang dapat berdampak positif terhadap efektivitas dan kinerja organisasi

KONFLIK DISFUNGSIONAL adalah konflik berpengaruh negative terhadap efektivitas dan kinerja organisasi

SOLUSI KONFLIK adalah cara yang dilakukan atau jalan keluar yang ditempuh dalam memecahkan masalah. Contoh : musyawarah

#### TEKNIK DALAM MENGATASI KONFLIK

1. Super ordinat
2. Penambahan sumber daya
3. Bersama memecahkan masalah
4. Naik banding
5. Redesain struktur organisasi
6. Pendekatan kekuasaan (power)
7. Kepentingan bersama
8. Kompromi

**Konflik** merupakan sebuah proses dimana sebuah upaya sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang lain dalam berbagai bentuk hambatan (*blocking*) yang menjadikan orang lain tersebut merasa frustrasi dalam usahanya mencapai tujuan yang diinginkan atau merealisasi minatnya.

Konflik merupakan kondisi terjadinya ketidaksesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik yang ada dalam diri individu, kelompok maupun organisasi. *Mullins (1993)*

*Konflik didalam organisasi muncul diantara dua orang atau lebih atau kelompok yang mempunyai ketidaksesuaian tujuan. French (1994)*

Setiap kelompok atau komunitas didalam suatu organisasi, ketika didalamnya ada interaksi antara satu dengan yang lainnya, pasti ada kecenderungan untuk timbul konflik. Manajemen

konflik, membahas bagaimana mengatur atau mengelola konflik itu menjadi hal yang dapat meningkatkan produktivitas.

Pendapat tentang konflik didalam organisasi dapat dilihat dari 3 sudut pandang, yaitu:

1. **Pandangan tradisional**, yang berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi.
2. **Pandangan perilaku**, yang berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang biasa bermanfaat (konflik fungsional) dan bisa pula merugikan organisasi (konflik disfungsi).
3. **Pandangan interaksi**, yang berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.

### **Konflik dalam organisasi**

Dalam konflik organisasi dapat muncul karena adanya kemungkinan-kemungkinan, yaitu situasi yang tidak sesuai dalam mencapai tujuan, sasaran, munculnya ketidak pastian dalam status pekerjaan dan perbedaan persepsi

**Konflik organisasi dapat dibagi menjadi empat jenis, yaitu:**

#### 1. **Konflik Hierarki** (*Hierarchical Conflict*)

Konflik hierarki ini dapat muncul ketika ada benturan di hierarki struktural. Semakin kompleks hierarki strukturalnya, maka semakin sering terjadi adanya konflik di antara para pejabat yang ada di dalam struktur organisasi.

#### 2. **Konflik Fungsional dan Disfungsional** (*functional and disfunctional conflict*)

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005) konflik fungsional adalah konfrontasi antara kelompok-kelompok yang menginginkan keuntungan dan peningkatan prestasi organisasi. Konflik fungsional dapat diarahkan untuk menambah perubahan adanya kesadaran terhadap, hasil yang lebih luas dan produktif, mengkaji untuk solusi dan secara umum memfasilitasi perubahan positif, adaptasi, dan inovasi.

Konflik disfungsional adalah berbagai konfrontasi atau interaksi diantara kelompok-kelompok yang merugikan dan menghalangi tercapainya tujuan organisasi. Konflik fungsional dan disfungsional ini akan muncul dalam organisasi ketika ada berbagai fungsi manajemen seperti: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan memimpin mengalami berbagai pertentangan dan kepentingan masing-masing sehingga mengalami konflik.

#### 3. **Konflik Staf-Lini** (*line-staff conflict*)

Konflik antara staf lini ini dapat muncul ketika hubungan antara garis wewenang dan tanggungjawab keduanya saling tumpang tindih dan tidak jelas.

#### 4. **Konflik Kelompok Formal dan Kelompok Informal** (*formal-non-formal conflict*)

Konflik terjadi ketika ada dua kelompok, yaitu kelompok formal dan informal yang mempunyai perbedaan kepentingan dalam mencapai tujuannya. Jika salah satu atau kedua belah pihak mempunyai tujuan dan kepentingan berbeda, maka akan terjadi konflik yang dapat merugikan organisasi.

##### **Ciri-ciri konflik**

Ciri-Ciri Konflik menurut Wijono (2011) adalah sebagai berikut :

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan lainnya.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan lain sebagainya.

**BAB 8****UJIAN TENGAH SEMESTER (UTS)****UNIVERSITAS JAYABAYA****FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK****PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA****UJIAN TENGAH SEMESTER GANJIL ( UTS )****TAHUN AKADEMIK 2021/2022**

**MATA KULIAH : PERILAKU ORGANISASI**  
**DOSEN : DRS.DERADJAT M. SASOKO, MM**  
**HARI/TANGGAL : KAMIS 28 OKTOBER 2021**  
**WAKTU : 90 MENIT**  
**RUANG : ONLINE/WAG**

**KERJAKAN DENGAN TELITI DAN BENAR****SOAL :**

- 1. Penempatan kembali manusia sebagai salah satu unsur yang amat penting dalam organisasi adalah Orientasi Dasar dari ILMU PERILAKU ORGANISASI. Bagaimana pandangan para Birokrat/Manajer pada saat itu tentang Dimensi Teknis, Dimensi Konsep dan Dimensi Manusia. Jelaskan yang saudara ketahui !**
- 2. Sebutkan dan jelaskan Peranan Manajer menurut HENRY MINTZBERG**
- 3. Sebutkan dan jelaskan beberapa hal dibawah ini**
  - a. Iklim Organisasi**
  - b. Kinerja (performance)**
  - c. Fungsi Kepemimpinan**
  - d. Tujuan Organisasi**
  - e. Motivasi**
  - f. Konflik Organisasi**

### g. Teknik mengatasi Konflik Organisasi

4. Dalam Perilaku Organisasi ada banyak Tipe Kepemimpinan antara lain : Tipe Otokratik/Otoriter, Tipe Paternalistik, Tipe Kharismatik, Tipe Laizzez Faire, dan Tipe Demokratik dll.

Dalam SITUASI SEPERTI SAAT INI (*masa Pandemi Covid-19*) Tipe Kepemimpinan mana yang cocok dalam usaha pencapaian Tujuan dan Kemajuan Organisasi

Berikan gambaran yang lengkap dari Tipe Kepemimpinan yang saudara pilih !

====SELAMAT MENGERJAKAN====

## BAB 9

### PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

#### PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku Organisasi hakekatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu untuk memahami Perilaku Organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Perilaku Manusia adalah sebagai suatu fungsi dan interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya.

Individu membawa ke dalam tatanan organisasi karakteristik yang dipunyai yaitu :

1. Kemampuan
2. Kebutuhan
3. Kepercayaan
4. Pengalaman
5. Penghargaan dan lainnya

Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula, yaitu :

1. Hirarki
2. Tugas-tugas
3. Wewenang
4. Tanggung jawab
5. Sistem reward
6. Sistem kontrol dan lainnya

#### BEBERAPA HAMPIRAN UNTUK MEMAHAMI PERILAKU

1. HAMPIRAN KOGNITIF

Meliputi kegiatan-kegiatan mental yang sadar misalnya berpikir, mengetahui, memahami dan kegiatan Konsepsi Mental misalnya sikap, kepercayaan dan pengharapan yang kesemuanya tadi merupakan faktor yang menentukan didalam perilaku.

Ada tiga hal yang umum terdapat didalam pembicaraan teori kognitif ini :

a. ELEMEN KOGNITIF

Teori kognitif percaya bahwa perilaku seseorang itu disebabkan adanya suatu rangsangan (stimulus) yakni suatu obyek fisik yang mempengaruhi seseorang dalam banyak cara.

Teori ini mencoba melihat apa yang terjadi diantara stimulus dan jawaban seseorang terhadap rangsangan tersebut.

Menurut teori kognitif semua perilaku itu tersusun secara teratur, individu mengatur pengalamannya kedalam aktivitas untuk mengetahui (cognition) yang kemudian memacaknya kedalam susunan kognitifnya (cognitive structure), susunan ini menentukan jawaban (response seseorang)

Cognition menurut NEISSER adalah aktivitas untuk mengetahui, misalnya kegiatan untuk mencapai yang dikendaki, pengaturannya, dan penggunaan pengetahuan.

Kognisi adalah dasar dari unit teori kognitif, ia merupakan representatif internal yang terjadi antara suatu stimulus dengan suatu jawaban (response), dan yang bisa menyebabkan terjadinya jawaban.

STIMULUS ----- COGNITION ----- RESPONSE

b. STRUKTUR KOGNITIF

Menurut teori Kognitif aktivitas mengetahui dan memahami sesuatu (cognition) itu tidaklah berdiri sendiri. Aktivitas ini selalu dihubungkan dengan, dan rencana disempurnakan oleh kognisi yang lain. Proses penjalinan dan tata hubungan diantara kognisi-kognisi ini membangun satu struktur dan sistem. Struktur dan sistem kognitif ini dinamakan Struktur Kognitif.

Sifat yang pasti dari Sistem Kognitif ini tergantung akan :

- 1) Karakteristik dari stimuli yang diproses kedalam kognisi
- 2) Pengalaman dari masing-masing individu

Adapun hal-hal yang dimiliki oleh struktur kognitif antara lain :

- 1) Struktur Kognitif memiliki perbedaan atau kekomplekan yang jamak, yang sementara itu ditentukan oleh sejumlah dan bermacam-macamnya

kognisi-kognisi yang berbeda dan yang menghasilkan sistem kognisi tertentu.

- 2) Harta milik kedua dari struktur kognitif adalah kesatuannya suatu sistem atau Consonance. Jika kognisi didalam suatu sistem itu bersetujuan (agreement), maka consonance dari sistem itu tinggi, dan jika suatu sistem itu terdiri dari kognisi-kognisi yang saling bertentangan, maka sistem itu rendah consonannya.
- 3) Harta milik ketiga dari struktur kognitif ini adalah adanya suatu sistem yang saling terjalin, atau adanya suatu tingkat yang menyatu dengan sistem lainnya.

### c. FUNGSI KOGNITIF

Sistem kognitif mempunyai beberapa fungsi, diantara fungsi-fungsi itu antara lain

- 1) Memberikan pengertian pada kognitif baru  
Menurut teori kognitif, pengertian terjadi jika suatu kognitif baru dihubungkan dengan sistem kognitif yang telah ada. Kognisi memerlukan atribut-atribut tertentu, tergantung pada bagaimana ia berinteraksi dengan satu atau lebih sistem kognitif.
- 2) Menghasilkan emosi  
Interaksi antara kognisi dan sistem kognisi tidak hanya memberikan pengertian pada kognisi saja, tetapi dapat pula memberikan konsekuensi-konsekuensi yang berupa sikap atau perasaan.
- 3) Membentuk sikap  
Menurut teori kognitif, jika suatu sistem kognitif dari sesuatu memerlukan komponen-komponen yang mengandung afaktif (emosi), maka sikap untuk mencapai tujuan atau obyek itu telah terbentuk.
- 4) Memberikan motivasi terhadap konsekuensi perilaku  
Relevansi teori kognitif untuk menganalisa dan memahami perilaku manusia yang mudah diamati adalah terletak pada motivasi dari perilaku seseorang.

## 2. HAMPIRAN PENGUATAN (Reinforcement Approach)

Teori penguatan ini tumbuh berkembang bermula dari usaha analisa eksperimen tentang perilaku yang dilakukan oleh psikolog kenamaan PAVLOV dan EDWARD THORNDIKE

Konsepsi penguatan menjelaskan bahwa Stimulus adalah sesuatu yang terjadi untuk mengubah perilaku seseorang. Suatu Stimulus dapat berupa benda fisik ataupun berupa materi. Dia dapat diukur dan diamati.

## 3. PSIKOANALITIS

Hampiran Psikoanalitis ini menunjukkan bahwa perilaku manusia ini dikuasai oleh personalitasnya atau kepribadiannya.

## **BAB 10**

### **PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI**

#### **PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI**

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Dalam organisasi akan banyak dijumpai kelompok-kelompok ini. Hampir pada umumnya manusia yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Dimulai dari kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barangkali adanya kesamaan kesenangan bersama, maka timbulah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

#### **TEORI-TEORI PEMBENTUKAN KELOMPOK**

1. **TEORI KEDEKATAN ( PROPINQUITY THEORY)**

Bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (spatial and geographical proximity) (Fred Luthans, Organizational Behavior)

2. Teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari GEORGE HOMANS (the Humans group) teorinya berdasarkan pada :

- a. **AKTIVITAS-AKTIVITAS**
- b. **INTERAKSI-INTERAKSI**
- c. **Dan SENTIMEN-SENTIMEN** (perasaan atau emosi)

Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (shared), semakin beraneka interaksi-interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka
  2. Semakin banyak interaksi-interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan (shared) pada orang lain
  3. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi
3. **TEORI KESEIMBANGAN (A BALANCE THEORY OF GROUP FORMATION) THEODORE NEWCOMB (THE AQUAINTANCE PROCESS)**  
Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap didalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain.
4. **TEORI PERTUKARAN (EXCHANGE THEORY)**  
Teori ini berdasarkan atas Interaksi dan Susunan ... Hadiah----Biaya----dan Hasil  
Suatu tingkat positif yang minim (yakni hadiah lebih besar dari biaya) dari suatu hasil harus ada, jikalau diinginkan daya tarik dan afiliasi. Hadiah-hadiah yang berasal dari interaksi-interaksi akan mendorong timbulnya kebutuhan, sementara biaya akan menimbulkan kekawatiran, frustrasi, kesusahan, atau kelelahan. Teori diatas seperti misalnya, propinquity, interaksi, keseimbangan, semuanya memainkan peranan didalam teori pertukaran ini.
5. **TEORI DIDASARKAN ATAS ALASAN-ALASAN PRAKTIS (PRACTICALITIES OF GROUP FORMATION)**  
Contoh dari teori ini, antara lain karyawan-karyawan dari suatu organisasi mungkin dapat mengelompok disebabkan karena alasan ekonomi, keamanan, atau alasan-alasan sosial.  
Yang teramat penting dalam memahami pembentukan kelompok berdasarkan alasan-alasan praktis ini diantaranya kelompok-kelompok itu cenderung memberikan kepuasan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial yang mendasar dari orang-orang yang mengelompok tersebut.

#### KARAKTERISTIK KELOMPOK MENURUT REITZ

1. Adanya dua orang atau lebih
2. Yang berinteraksi satu sama lainnya
3. Yang saling membagi beberapa tujuan yang sama
4. Dan melihat dirinya sebagai suatu kelompok

Karakteristik nomor (2) berarti bahwa anggota kelompok paling sedikit sekali-kali bertemu, bercakap-cakap dan mengerjakan sesuatu bersama-sama.

Karakteristik nomor (3) berarti bahwa anggota-anggota kelompok mempunyai kesamaan

Karakteristik nomor (4) sebagai hasil dari nomor (2) dan nomor (3)

## **BAB 11**

### **BENTUK-BENTUK KELOMPOK**

#### **BENTUK-BENTUK KELOMPOK**

##### **KELOMPOK PRIMER (PRIMARY GROUP)**

Orang pertama kali merumuskan dan menganalisa suatu kelompok primer adalah : CHARLES H. COOLEY (dalam bukunya SOCIAL ORGANIZATIONZ) 1909.

KELOMPOK PRIMER adalah kelompok yang disifati dengan adanya keakraban, kerjasama dan hubungan tatap muka. Mereka utama dalam beberapa pengertian, tetapi pada pokoknya mereka merupakan dasar dalam pembentukan sifat sosial dan cita-cita individu. Pendapat Cooley merupakan pengembangan dari pendapat GEORGE HOMANS.

Menurut HOMANS definisi Kelompok adalah sejumlah orang yang terdiri dari beberapa orang yang acapkali berkomunikasi dengan lainnya melampaui rentang kendali waktu, sehingga setiap orang mampu berkomunikasi secara langsung bertatap muka dengan lainnya dan tidak melalui perantara.

##### **KELOMPOK FORMAL dan INFORMAL**

Kelompok FORMAL adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu.

Contoh : Komite, Panitia unit-unit kerja tertentu dsb

Kelompok INFORMAL adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang.

## KELOMPOK TERBUKA dan KELOMPOK TERTUTUP

Kelompok TERBUKA adalah suatu kelompok yang secara ajeg mempunyai rasa tanggap akan perubahan dan pembaharuan.

Kelompok TERTUTUP adalah kelompok yang kecil kemungkinannya menerima perubahan dan pembaharuan, atau mempunyai kecenderungan tetap menjaga kestabilan.

Kelompok TERBUKA berbeda dengan kelompok TERTUTUP dilihat dari empat dimensi :

1. Perubahan Keanggotaan Kelompok
2. Kerangka Referensi
3. Perspektif Waktu
4. Keseimbangan

## KELOMPOK REFERENSI

Suatu kecenderungan yang positif dari perilaku manusia ini ialah usaha mencari umpan balik (feedback) tentang dirinya.

Kelompok REFERENSI ini ialah setiap kelompok dimana seseorang melakukan referensi atasnya.

Kelompok ini dapat dikatakan memberikan dua fungsi bagi seseorang untuk evaluasi diri. Dua fungsi tersebut adalah :

1. Fungsi Perbandingan Sosial ( social comparison) menilai dirinya dengan membandingkan dengan diri orang lain
2. Fungsi Pengesahan Sosial (social validation) seseorang mempergunakan kelompok sebagai suatu ukuran untuk menilai sikap, kepercayaan dan nilai-nilainya. Dalam hal ini seseorang dinilai dibandingkan dengan kelompok sebagai referensinya.

## DASAR-DASAR DAYA TARIK ANTAR ORANG ( INTERPERSONAL ATTRACTION )

### ALASAN-ALASAN MENGAPA ORANG TERTARIK KEPADA LAINNYA :

#### 1. KESEMPATAN UNTUK BERINTERAKSI

Kesempatan berinteraksi dan yang dihubungkan dengan faktor lingkungan ini dapat dibedakan atas :

- a. Hal-hal yang berhubungan dengan jarak fisik (physical distance)
- b. Jarak psikologis dan Arsitektur (architecture and psychological distance)

#### 2. KESAMAAN LATAR BELAKANG

Seperti misalnya : Usia, Jenis Kelamin, Agama, Ras dan Status Sosial Ekonomi seseorang, akan memudahkan mereka untuk menemukan daya tarik berinteraksi satu sama lain.

#### 3. KESAMAAN SIKAP

Kesamaan sikap ini sebenarnya pengembangan lebih lanjut dari kesamaan latar belakang.

## MODEL DAYA TARIK ANTAR ORANG

Variabel-variabel yang menentukan daya tarik seseorang didalam menjalin hubungan kerja :

1. **HASIL**  
Adalah semua hadiah (rewards) dan biaya (cost) yang dihubungkan dengan hubungan kerja
2. **TINGKAT PERBANDINGAN**  
Adalah ukuran baku yang dipergunakan oleh seseorang untuk menilai kepuasannya dengan hubungan kerja
3. **ALTERNATIF**  
Dapat dirumuskan sebagai tingkat hasil yang paling rendah yang akan diterima oleh seseorang dalam kaitannya dengan tersedianya alternatif-alternatifnya.

Bentuk kelompok dalam Organisasi yang seringkali dibicarakan dalam Perilaku Organisasi adalah Panitia.

Ada segi positif dan segi Negatif dari Panitia:

1. Segi Positif pertimbangan-pertimbangan yang diambil lebih luas dan menyatu, karena banyak orang yang terlibat
2. Segi Negatif menghamburkan waktu, biaya dan seringkali sebagai alat berlindung dari pertanggung jawaban perorangan

## **BAB 12**

### **PERSEPSI DAN KOMUNIKASI**

#### **PERSEPSI DAN KOMUNIKASI**

Persepsi dan Komunikasi amat erat dan penting sekali guna memahami Ilmu Perilaku.

Komunikasi terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain. Dan Komunikasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan tepat, jika penyampai informasi tadi menyampaikannya dengan patut dan penerima informasi menerimanya tidak dalam bentuk distorsi.

Jika dalam proses penyampaian informasi tidak patut dan terjadi distorsi, maka Komunikasi semacam ini dapat dikatakan Komunikasi yang tidak efektif atau mengalami kegagalan.

Kegagalan berkomunikasi bisa terjadi karena banyak hambatan-hambatan. Salah satu hambatan yang ditimbulkan dari unsur manusia yang terlibat didalamnya ialah karena persepsi yang berbeda.

Persepsi pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang didalam memahami informasi tentang lingkungannya :

1. Lewat Penglihatan
2. Lewat Pendengaran
3. Lewat Penghayatan
4. Lewat Perasaan dan
5. Lewat Penciuman

Persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan yang menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya.

Subproses Persepsi dapat terdiri dari suatu situasi yang hadir pada seseorang. Disini seseorang tersebut menghadapi suatu kenyataan lingkungan yang harus dilihat dan diartikan. Subproses berikutnya ialah :

1. Registrasi
2. Interpretasi dan
3. Umpan balik

Dengan demikian setelah seseorang mengetahui keadaan lingkungannya, semua keterangan tersebut didaftar dalam ingatan dan pikirannya. Pada gilirannya nanti orang tersebut kemudian mengartikan atau menginterpretasi tentang semua informasi yang didaftar, tentang lingkungan yang dihadapi tadi. Proses terakhir orang tersebut akan memberikan umpan balik.

Dalam Persepsi yang amat menarik dibicarakan adalah Proses Pemilihan Persepsi yakni bagaimana seseorang bisa tertarik pada suatu obyek sehingga menimbulkan adanya suatu persepsi mengenai obyek tersebut.

Adapun faktor penyebab bagaimana seseorang tertarik pada obyek tersebut dapat dikelompokkan atas dua hal yakni :

1. Faktor dari luar diri seseorang
2. Faktor dari dalam diri sendiri

Faktor dari luar misalnya :

1. Karena intensitas ukuran
2. Kontras
3. Pengulangan
4. Gerakan dan
5. Obyek tersebut baru atau sudah dikenal

Adapun faktor dari dalam terdiri dari :

1. Proses pemahaman atau Learning
2. Motivasi dan
3. Kepribadian seseorang

Persepsi dapat diorganisir didalam diri seseorang berdasarkan hal-hal seperti :

1. Adanya kesamaan dan ketidaksamaan obyek
2. Adanya kedekatan dalam ruang
3. Adanya kedekatan dalam waktu

Selain itu jika seseorang melakukan terhadap orang lain, akibat adanya hubungan dan interaksi secara langsung, maka orang tersebut melakukan persepsi sosial.

Dalam persepsi seperti ini karakteristik masing-masing yang berhubungan amat menentukan. Selain itu beberapa hal yang ikut menentukan prasarana persepsi sosial antara lain adanya proses :

1. Atribusi
2. Stereotype dan
3. Halo effect

Istilah lain lagi yang amat berhubungan dengan persepsi adalah Komunikasi. Banyak pengertian yang dikemukakan tentang Komunikasi ini, tetapi ada tiga aspek penting yang merupakan kontinum dibahas dalam materi ini. Tiga aspek tersebut adalah :

1. Informasi
2. Proses Komunikasi dalam suatu organisasi dan
3. Komunikasi antar orang

Mengenai Informasi ada tiga hal penting yang dikemukakan disini, sehingga dapat memberikan pengertian tentang sifat hakikatnya. Tiga hal itu antara lain :

1. Kelebihan
2. Pengertian dan
3. Umpan balik

Dengan demikian jika suatu informasi yang dikomunikasikan itu berlebihan akan menimbulkan beberapa reaksi, misalnya :

1. Orang-orang yang berkomunikasi gagal memperhitungkan dengan tepat informasi yang diterimanya,
2. Banyak membuat kesalahan
3. Menumpuk pekerjaan
4. Penyaringan informasi
5. Mengerti hanya garis besarnya saja
6. Melempar tugas keorang lain dan
7. Menghindar dengan sengaja informasi yang datang

Adapun sifat lain dari informasi adalah Pengertian dan Umpan Balik.

Penerimaan dan Pemahaman penerima informasi akan mempengaruhi pengertian ini, demikian pula umpan balik dari informasi tersebut.

Adapun Komunikasi Organisasi adalah suatu komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Ciri dari komunikasi organisasi adalah Berstruktur atau Berhirarki.

Komunikasi ini mempunyai struktur yang vertikal dan horizontal, dan sebagai akibatnya dapat pula berstruktur keluar organisasi. Struktur yang terakhir ini jika organisasi tersebut melakukan interaksi dengan lingkungannya.

Kalau dalam organisasi dikenal adanya struktur formal dan informal maka dalam Komunikasi pun dikenal adanya komunikasi formal dan informal.

Komunikasi formal mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam susunan atau struktur organisasi.

Komunikasi informal arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut.

Proses hubungan komunikasi informasi tidak mengikuti jalur struktural, sehingga bisa saja terjadi seseorang yang mempunyai struktur formal berada dibawah, berkomunikasi dengan seseorang yang berada ditingkat pimpinan.

Komunikasi yang kiranya juga amat penting dikemukakan sebagai unsur kontinum yang ke tiga ialah komunikasi antar pribadi ini. Efektivitas komunikasi antar pribadi ini, dapat dilihat dari lima hal berikut :

1. Adanya keterbukaan
2. Empati
3. Dukungan
4. Kepositifan dan
5. Kesamaan

Faktor terakhir yakni faktor kesamaan ini erat sekali dengan konsep Homophily dan Heterophily. Homophily menunjukkan pada suatu derajat kesamaan antara dua pihak yang terikat dalam komunikasi, yakni pribadi penyampai informasi dan pribadi yang menerima informasi. Sedangkan lawannya ialah Heterophily yang menunjukkan ketidaksamaan.

## **BAB 13**

### **MOTIVASI DALAM ORGANISASI**

#### **MOTIVASI DALAM ORGANISASI**

Perilaku seseorang pada hakikatnya ditentukan oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan.

Keinginan itu istilah lainnya ialah Motivasi.

Dengan demikian Motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.

Kekuatan Motivasi bagi seseorang itu dapat berubah sewaktu-waktu. Perubahan tersebut terjadi karena kepuasan kebutuhan, yakni seseorang telah mencapai kepuasan atas kebutuhan yang dipunyai. Suatu kebutuhan yang sudah terpuaskan itu, kebutuhan tersebut sudah memotivasi perilaku seseorang. Penyebab lain ialah terhalangnya pencapaian pemuasan kebutuhan.

Kalau usaha pemuasan kebutuhan terhalang, maka seseorang akan mencoba mencari jalan untuk memuaskannya, sampai usaha tersebut tercapai.

Penyebab lainnya adalah :

1. Perbedaan Kognisi
2. Frustrasi dan
3. Karena kekuatan motivasi itu bertambah

**TEORI-TEORI MOTIVASI** yang terkenal, diuraikan mulai dari :

1. HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW
2. MOTIVASI DARI HERZBERG
3. MOTIVASI ALDERFER
4. MOTIVASI MC CLELLAND
5. TEORI X DAN TEORI Y DARI MC GREGOR
6. TEORI DEWASA DAN TIDAK DEWASA DARI CHRIS ARGYRIS

Hirarki Kebutuhan dari Maslow pada mulanya tidak dimaksudkan secara langsung untuk diterapkannya pada Motivasi kerja dalam suatu organisasi tertentu.

Hanya saja oleh usaha **Mc Gregor** usaha besar Maslow tersebut dicoba dikembangkan pada aktivitas organisasi 20 tahun setelah Maslow sendiri menyampaikan gagasan tersebut.

Dengan demikian Hirarki kebutuhan Maslow dapat diubah kedalam **Tatanan Model Motivasi Kerja** dengan perincian kebutuhan sebagai berikut :

1. Kebutuhan Tertinggi adalah **Aktualisasi Diri**
2. Kebutuhan dibawahnya Kebutuhan akan **Penghargaan** seperti misalnya mendapatkan Status, Titel, Simbol-Symbol, Promosi dan lain sebagainya
3. Tingkat dibawah lagi ialah **Kebutuhan Sosial** misalnya Kebutuhan akan Kelompok Formal atau Informal, menjadi Ketua organisasi Sosial dan lain sebagainya Asuransi Kesehatan dan lain sebagainya
4. Adapun kebutuhan yang paling dasar ialah **Kebutuhan Fisiologis** misalnya Gaji, Upah, Tunjangan, Honorarium, uang Transport, Perumahan dan lain sebagainya

**HERZBERG** berusaha memperluas hasil karya MASLOW dan mengembangkan suatu teori yang khusus bisa diterapkan pada **Motivasi Kerja**

Menurut Herzberg Kepuasan Kerja itu selalu dihubungkan dengan isi dari jenis pekerjaan.

Kepuasan-kepuasan dalam pekerjaan diberi nama oleh Herzberg **MOTIVATOR**, faktor Motivator itu kira-kira sama dengan Kebutuhan Penghargaan dan Aktualisasi Diri

Adapun ketidak puasan disebutnya **FAKTOR HIGINIS**, faktor Higinis ini kira-kira sama dengan Kebutuhan Fisiologis, Keamanan, Sosialnya Maslow.

Tokoh Motivasi lainnya ialah **DAVID C.MC CLELLAND**, yang menyatakan bahwa manusia itu pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain. Kebutuhan untuk berprestasi ini menurut Mc Clelland adalah suatu motif yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lainnya.

Seseorang dianggap mempunyai Motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain

Ada tiga kebutuhan manusia menurut Mc Clelland yaitu :

1. Kebutuhan Untuk Berprestasi
2. Kebutuhan Untuk Berafiliasi dan
3. Kebutuhan Untuk Kekuasaan

MC GREGOR terkenal dengan Teori X dan Teori Y

Menurut Mc Gregor

#### TEORI X

1. Sebagian besar manusia lebih suka diperintah
2. Tidak tertarik akan rasa tanggung jawab
3. Serta menginginkan kesamaan atas segalanya

Menurut Mc Gregor orang-orang tergolong kedalam teori X ini : hakikatnya tidak menyukai bekerja, berkemampuan kecil untuk mengatasi masalah-masalah organisasi, hanya membutuhkan motivasi Fisiologis saja.

Karena itu orang semacam ini perlu diawasi secara ketat

Teori dari **CHRIS ARGYRIS** tentang Kedewasaan Seseorang

Chris Argyris menyatakan ada tujuh perubahan yang terjadi didalam kepribadian orang yang Tidak Dewasa menjadi Orang yang Matang, ketujuh perubahan itu adalah :

1. Pasif menjadi Aktif
2. Tergantung menjadi Tidak Tergantung
3. Bertindak yang sedikit menjadi Banyak Variasinya
4. Minat yang Tidak Menentu dan Dangkal menjadi Lebih Dalam dan Kuat
5. Perspektif Waktu Jarak Dekat menjadi Jarak Jauh
6. Posisi yang berada Dibawah menjadi Posisi Setingkat atau Bahkan Diatasnya
7. Kekurangan Kesadaran atas Dirinya menjadi Tahu Mengendalikan Diri

Teori Motivasi dari **ALDERFER**

Teori ini adalah mengemukakan ada tiga hirarki dalam kebutuhan :

1. Eksistensi (existence)
2. Keekerabatan atau berhubungan (relatedness) dan
3. Pertumbuhan (growth)

## **BAB 14**

### **KEPEMIMPINAN**

#### **KEPEMIMPINAN**

##### **Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua konsep yang saling berhubungan. Banyak orang mengatakan bahwa kedua konsep itu adalah sama, namun ada beberapa hal yang membedakan kedua konsep itu.

**Perbedaan yang mendasar adalah**, pemimpin dapat timbul dari kelompok-kelompok yang sama sekali tidak terorganisasi, sedangkan manajemen hanya ada apabila struktur organisasi menciptakan peranan.

**John Kotter**, dalam Robin (2006) berpendapat bahwa manajemen berkaitan dengan penanganan masalah, sedangkan Kepemimpinan berkaitan dengan penanganan perubahan.

##### **GEORGE R.TERRY**

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi

##### **ROBERT DUBIN**

Kepemimpinan adalah pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan

##### **J.K.HEMPHILL**

Kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.

#### **A. UNSUR-UNSUR KEPEMIMPINAN**

##### **1. KUMPULAN ORANG**

2. KEKUASAAN
3. MEMPENGARUHI
4. NILAI

**B. SIFAT PADA PEMIMPIN**

**C. PEMIMPIN DAN BUKAN PEMIMPIN**

**D. PEMIMPIN EFEKTIF DAN TIDAK EFEKTIF**

**E. PENDEKATAN PERILAKU PADA PEMIMPIN**

**F. PENDEKATAN KONTINJENSI**

**PERBEDAAN MANAGEMEN DAN LEADERSHIP**

**MANAGEMEN**

**HAROLD KOONTZ dan CYRILL O'DONNEL**

MANAGEMEN adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang-orang lain

Seorang leader atau pemimpin belum tentu seorang manajer, tapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang leader atau pemimpin

**PERANAN MANAJER**

**HENRY MINTZBERG**

Ada 3 peranan utama manajer , yang kemudian diperinci menjadi 10 peranan :

- 4) PERANAN HUBUNGAN ANTAR PRIBADI (INTER PERSONAL ROLE)
  - a. Peranan sebagai figurehead
  - b. Peranan sebagai pemimpin (leader)
  - c. Peranan sebagai pejabat perantara (liaison manajer)
- 5) PERANAN YANG BERHUBUNGAN DENGAN INFORMASI (IMFORMATIONAL ROLE)
  - a. Sebagai monitor
 

Informasi yang diterima oleh manajer dapat dikelompokan atas 5 kategori :

    - 6) Internal operations
    - 7) Peristiwa-peristiwa diluar organisasi (external events)
    - 8) Informal dari hasil analisis
    - 9) Buah pikiran dan kecenderungan
    - 10) Tekanan-tekanan
  - b. Sebagai disseminator
  - c. Sebagai juru bicara (spokesman)
- 6) PERANAN PEMBUAT KEPUTUSAN (DECISIONIL ROLE)
  - a. Peranan sebagai entrepreneur
  - b. Peranan sebagai penghalau gangguan (disturbande handler)
  - c. Peranan sebagai pembagi sumber (resource allocator)
  - d. Peranan sebagai negosiator

**PENEMUAN-PENEMUAN KLASIK TENTANG KEPEMIMPINAN**

1930 RONALD LIPPIT dan RALPH K. WHITE dibawah pengarahan KURT LEWIN  
DI UNIVERSITAS IOWA

2) STUDI IOWA :

- 4) OTOKRATIS
- 5) DEMOKRATIS
- 6) LAIZZEZ FAIRE (semaunya sendiri)

4) PENEMUAN OHIO (1945) :

LBDQ (The Leader Behavior Discription Questionnare) Kuisisioner Diskripsi Perilaku Pemimpin

LOQ (Leader Opinion Questionnare) (Diisi oleh Pemimpin sendiri) Kuisisioner pendapat Pemimpin

5) STUDI KEPEMIMPINAN MICHIGAN :

Produktivitas tinggi-rendah diseleksi untuk diuji

### **TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN**

Tiga (3) dasar Faktor penentu dalam kepemimpinan (yang diajukan oleh Ilmu Perilaku Organisasi)

- 4) Pemimpin sendiri (termasuk didalamnya kognisinya)
- 5) Situasi lingkungan (termasuk pengikut-pengikutnya dan variable-variabel makro)
- 6) Perilaku sendiri

### **BEBERAPA TEORI KEPEMIMPINAN**

4) Teori Sifat (trait theory)

KEITH DAVIS

Empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi

- 5) Kecerdasan
- 6) Kedewasaan dan keluasan hubungan social
- 7) Motivasi diri dan dorongan berprestasi
- 8) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

5) Teori Kelompok

Teori ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya

6) Teori Situasional dan Model Kontijensi

(1967) FRED FIEDLER

- a. Dugaan kesamaan diantara keberlawanan (Assumed Similarity Between Opposites – ASO)
- b. Teman kerja yang paling sedikit disukai (least preferred coworker – LPC)

Organisasi sangat membutuhkan peranan seorang pemimpin, oleh karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu :

10. Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi atau pengetahuan (manajerial dan strategi) yang baik
11. Berperilaku yang baik
12. Mampu mempengaruhi atau mengarahkan orang lain
13. Harus mengambil keputusan
14. Bertanggungjawab
15. Baik dalam penyampaian ide
16. Bijak mengayomi
17. Memberi motivasi
18. Mampu melakukan pendekatan personel (human relation) dengan bawahannya

Ada beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan

5. Pendekatan KETURUNAN (heredity approach)
6. Pendekatan SIFAT (traits approach)
7. Pendekatan PERILAKU (behavior approach)
8. Pendekatan GAYA (stylistic approach)

Menurut Rivai Gaya kepemimpinan dapat digunakan untuk mengidentifikasi tipe-tipe pemimpin

Ada 5 tipe pemimpin :

6. TIPE OTOKRATIK/OTORITER  
Menempatkan kekuasaan ditangan pimpinan (penguasa tunggal)
7. TIPE PATERNALISTIK  
Tipe kepemimpinan paternalistic berorientasi pada penyelesaian tugas (Result Oriented) serta memelihara komunikasi dan hubungan baik dengan bawahannya (hubungan antara bapak dengan anak-anaknya)
8. TIPE KHARISMATIK  
Tipe kepemimpinan kharismatik selalu menjaga keseimbangan antar pelaksana tugas dan komunikasi atau hubungan baik dengan bawahannya
9. TIPE LAIZZEZ FAIRE  
Tipe kepemimpinan laizzez faire lebih mengutamakan ‘ Relation Oriented ‘ (orientasi hubungan) daripada ‘ Result Oriented (penyelesaian tugas). Tipe pemimpin ini berpendapat bahwa apabila hubungan antara pemimpin dengan bawahan terjalin dengan harmonis, maka bawahan termotivasi menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab.
10. TIPE DEMOKRATIK  
Tipe kepemimpinan Demokratik dalam organisasi menempatkan bawahan sebagai faktor utama dan terpenting.

### **DEFINISI TIPE KEPEMIMPINAN**

Adalah perilaku (sifat dan sikap), kompetensi/skill dan strategi yang diimplementasikan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (perencanaan, pengambilan keputusan, pengaturan dan pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi)

### **DINAMIKA KEPEMIMPINAN**

Beberapa faktor yang mempengaruhi Dinamika Kepemimpinan menurut RIVAI :

1. Hubungan Kemanusiaan (human relation)
2. Pelimpahan wewenang dan pengambilan keputusan
3. Pengendalian

### **FUNGSI KEPEMIMPINAN**

Secara operasional (menurut RIVAI) membedakan 5 fungsi pokok kepemimpinan

6. Fungsi INSTRUKTIF
7. Fungsi KONSULTATIF
8. Fungsi PARTISIPASI
9. Fungsi DELEGASI
10. Fungsi PENGENDALI

## **BAB 15**

### **KEKUASAAN**

#### **KEKUASAAN**

Konsep Kekuasaan (power) erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan.

Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya.

#### **DEFINISI KEKUASAAN**

##### **Menurut Max Weber**

Menurut Max Weber dalam Buku *Wirtschaft und Gessellshaft* pada tahun 1992 bahwa pengertian kekuasaan adalah kemampuan untuk, dalam suatu hubungan sosial melaksanakan kemauan sendiri sekalipun mengalami perlawanan dan apapun dasar kemampuan ini

##### **Menurut Harold D. Laswell dan Abraham Kaplan**

Kekuasaan adalah suatu hubungan dimana seseorang atau sekelompok orang dapat menentukan tindakan seseorang atau kelompok lain ke arah tujuan dari pihak pertama.

##### **Menurut Barbara Goodwin (2003)**

Pengertian kekuasaan adalah kemampuan untuk mengakibatkan seseorang bertindak dengan cara yang oleh yang bersangkutan, dan tidak akan dipilih seandainya ia tidak dilibatkan.

Dengan kata lain memaksa seseorang untuk melakukan sesuatu yang bertentangan dengan kehendaknya.

Berdasarkan pengertian kekuasaan diatas, terdapat beberapa poin yaitu,

- Bahwa kekuasaan umumnya diselenggarakan melalui isyarat jelas. Hal ini disebut dengan kekuasaan Manifes atau manifest power.
- Kekuasaan yang lain, namun hanya kadang terjadi yaitu kekuasaan implisit yang terjadi tanpa adanya isyarat yang jelas.
- Hal yang perlu ditekankan karena adanya kekuasaan adalah adanya hak untuk mengadakan sanksi. Dalam menyelenggarakan kekuasaan, banyak upaya yang dilakukan dalam bentuk sanksi untuk menegakkan kekuasaan seperti koersi, persuasi dan cara lainnya.

### **Menurut Miriam Budiardjo**

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau sekelompok manusia untuk mempengaruhi tingkah lakunya seseorang atau kelompok lain sedemikian rupa, sehingga tingkah laku itu menjadi sesuai dengan keinginan dan tujuan dari orang yang memiliki kekuasaan itu (Miriam Budiardjo).

### **Menurut Gibson**

Kekuasaan adalah Kemampuan seseorang untuk memperoleh sesuatu sesuai dengan cara yang dikehendaki.

### **Menurut R.M. MacIver**

Pengertian kekuasaan adalah kemampuan untuk mengendalikan tingkah laku orang lain, baik secara langsung dengan memberi perintah, maupun secara tidak langsung dengan mempergunakan segala alat dan cara yang tersedia.

### **Menurut Walterd Nord**

Pengertian Kekuasaan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya.

### **Menurut Rusel**

Pengertian Kekuasaan merupakan suatu produksi dari akibat yang diinginkan.

### **Menurut Ramlan Surbakti**

Kekuasaan merupakan kemampuan mempengaruhi pihak lain untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan kehendak yang mempengaruhi.

### **Menurut Bierstedt**

Pengertian Kekuasaan yaitu kemampuan untuk mempergunakan kekuatan.

### **Menurut Lewin**

Kekuasaan adalah kemampuan potensial dari seseorang/kelompok orang untuk mempengaruhi yang lain dalam sistem yang ada. Dalam pengertiannya, kekuasaan adalah kualitas yang melekat dalam satu interaksi antara dua atau lebih individu.

Jika setiap individu mengadakan interaksi untuk mempengaruhi tindakan satu sama lain, maka yang muncul dalam interaksi tersebut adalah pertukaran kekuasaan.

### **Menurut Ossip K Flechtheim**

Kekuasaan sosial adalah keseluruhan dari kemampuan, hubungan hubungan dan proses proses yang menghasilkan ketaatan dari pihak lain untuk tujuan tujuan yang ditetapkan pemegang kekuasaan.

### **Menurut Rogers**

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk mengubah orang atau kelompok lain dalam cara yang spesifik, contohnya dalam kekuasaan dan pelaksanaan kerjanya.

### **SIFAT KEKUASAAN**

- Position Power, kekuasaan yang ada pada posisi seseorang pada sebuah organisasi
- Personal Power, kekuasaan yang ada pada pribadi orang sebagai hubungan sosialnya.

### **SUMBER KEKUASAAN**

Sumber kekuasaan dapat berupa kedudukan, kekayaan atau kepercayaan. Misalnya seorang komandan terhadap anak buahnya atau seorang majikannya terhadap pegawainya. Dalam kasus ini bawahan dapat ditindak jika melanggar disiplin kerja atau melakukan korupsi.

- Sumber kekuasaan dapat juga berupa kekayaan. Misalnya seorang pengusaha kaya mempunyai kekuasaan atas seorang politikus atau seorang bawahan yang mempunyai utang yang belum dibayar kembali.
- Kekuasaan dapat pula bersumber pada kepercayaan atau agama. Dibanyak tempat alim ulama mempunyai kekuasaan terhadap umatnya, sehingga mereka dianggap sebagai pemimpin informal yang perlu diperhitungkan dalam proses pembuatan keputusan di tempat itu.

### **TIPE – TIPE KEKUASAAN**

Menurut MacIver ada tiga pola umum sistem lapisan kekuasaan / piramida kekuasaan, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Tipe pertama (tipe kasta)**

adalah sistem lapisan kekuasaan dengan garis pemisah yang tegas dan kaku. Tipe semacam ini biasanya dijumpai pada masyarakat berkasta, dimana hampir – hampir tak terjadi gerak sosial vertikal.

#### **2. Tipe yang kedua (tipe oligarkis)**

masih mempunyai garis pemisah yang tegas. Akan tetapi, dasar perbedaan kelas – kelas sosial ditentukan oleh kebudayaan masyarakat, terutama pada kesempatan yang diberikan kepada para warga untuk memperoleh kekuasaan – kekuasaan tertentu. Bedanya dengan tipe pertama adalah walaupun kedudukan para warga pada tipe kedua masih didasarkan pada kelahiran *ascribed status*, individu masih diberi kesempatan untuk naik lapisan.

### 3. Tipe yang ketiga (tipe demokratis)

menunjukkan kenyataan akan adanya garis pemisah antara lapisan yang sifatnya mobil sekali. Kelahiran seseorang tidak menentukan seseorang, yang terpenting adalah kemampuan dan kadang – kadang juga faktor keberuntungan.

## PERBEDAAN KEKUASAAN DAN KEPEMIMPINAN

Keberhasilan seorang pemimpin banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memahami situasi serta ketrampilan dalam menentukan macam kekuasaan yang tepat untuk merespon tuntutan situasi.

Karena itu, kekuasaan sering dianggap sebagai persamaan dari kepemimpinan. Padahal kekuasaan tidak bisa disamakan dengan kepemimpinan. Beberapa perbedaan di antara keduanya, ialah :

1. Kekuasaan tidak menuntut kompatibilitas sasaran, melainkan sekedar menuntut ketergantungan. Sedangkan kepemimpinan menuntut kompatibilitas antara sasaran pemimpinnya dengan para pengikutnya.
2. Kekuasaan dapat digunakan oleh individu atau kelompok untuk mengendalikan individu atau kelompok lain. Sedangkan kepemimpinan hanya berfokus pada pengaruh ke bawah (bawahan), dan meminimalkan pola pengaruh ke samping atau sejajar dan ke atas.
3. Untuk memperoleh kepatuhan, kekuasaan menekankan pada taktik yang digunakan. Sedangkan kepemimpinan lebih menekankan pada gaya interpersonal.

## LEGITIMASI KEKUASAAN

Di pemerintahan memiliki makna yang berbeda: “kekuasaan” diartikan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi seseorang agar bisa melakukan sesuatu yang jika dilakukan”, akan tetapi “kewenangan” ini akan mengacu pada klaim legitimasi, hak dan pembenaran untuk melakukan kekuasaan.

- **Kekuasaan Bersifat positif**

Merupakan Kemampuan yang dianugerahkan oleh Allah kepada individu sebagai pemegang kekuasaan tertinggi yang dapat mempengaruhi dan mengubah pemikiran orang lain atau kelompok untuk melakukan suatu -tindakan yang diinginkan oleh pemegang kekuasaan dengan sungguh-sungguh dan atau bukan karena paksaan baik secara fisik maupun mental. Namun di dalam kekuasaan tidak semua yang berkuasa memiliki kewenangan, karena kewenangan bersifat khusus.

- **Kekuasaan Bersifat Negatif**

Merupakan sifat atau waktu dari seseorang yang arogan, apatis, dan egois dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan yang ingin dipegang kekuasaannya dengan cara paksaan atau tekanan baik mental maupun fisik.

Biasanya pemegang kekuasaan yang memiliki sifat negatif tersebut tidak mempunyai kecerdasan intelektual serta emosional yang baik, mereka hanya berfikir pendek dalam mengambil keputusan tanpa harus melakukan pemikiran yang tajam dalam pengambilan keputusan,

bahkan mereka tidak bisa menjalankan perintah yang mereka perintahkan kepada orang lain yang berada dibawah kekuasaannya sebab keterbatasan daya pikir. Dan umumnya kekuasaan dengan karakter negatif itu hanya mencari keuntungan pribadi/golongan diatas kekuasaannya.

## **WEWENANG KEKUASAAN**

Wewenang adalah suatu hak yang telah ditetapkan dalam suatu tata-tertib sosial untuk menetapkan kebijaksanaan – kebijaksanaan, menentukan keputusan – keputusan mengenai persoalan – persoalan yang penting, dan untuk menyelesaikan pertentangan – pertentangan. Wewenang ada tiga macam, yaitu :

- **Wewenang Kharismatis (charismatic authority)**

Wewenang kharismatis merupakan wewenang yang didasarkan pada kharisma, yaitu suatu kemampuan khusus yang ada pada diri seseorang. Wewenang kharismatis berwujud suatu wewenang untuk diri orang itu sendiri dan dapat dilaksanakan terhadap segolongan orang atau bahkan terhadap bagian terbesar masyarakat.

- **Wewenang Tradisional (traditional authority)**

**Ciri – ciri wewenang tradisional adalah:**

1. Adanya ketentuan – ketentuan tradisional yang mengikat penguasa yang mempunyai wewenang, serta orang – orang lainnya dalam masyarakat
2. Adanya wewenang yang lebih tinggi ketimbang kedudukan seseorang yang hadir secara pribadi
3. Selama tak ada pertentangan dengan ketentuan – ketentuan tradisional, orang – orang dapat bertindak secara bebas.

- **Wewenang Rasional / Legal (rational / legal authority)**

Wewenang rasional / legal adalah wewenang yang disandarkan pada sistem hukum yang berlaku dalam masyarakat. Sistem hukum disini dipahami sebagai kaidah – kaidah yang telah diakui serta ditaati masyarakat dan bahkan yang telah diperkuat oleh negara.

## **HUBUNGAN KEKUASAAN DAN POLITIK**

Ramlan Surbakti dalam bukunya yang berjudul Memahami Ilmu Politik, menyebutkan bahwa kekuasaan merupakan konsep yang berkaitan dengan perilaku. Kekuasaan dipandang sebagai gejala yang selalu terdapat dalam proses politik.

Dalam kamus ilmu politik terdapat beberapa konsep yang berkaitan dengan kekuasaan (power), seperti influence (pengaruh), persuasion (persuasi), force (kekuatan), coercion (kekerasan) dan lain sebagainya.

Influence adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mengubah sikap dan perilakunya secara sukarela.

Persuasion adalah kemampuan meyakinkan orang lain dengan argumentasi untuk melakukan sesuatu.

Force adalah penggunaan tekanan fisik, seperti membatasi kebebasan, menimbulkan rasa sakit ataupun membatasi pemenuhan kebutuhan biologis pihak lain agar melakukan sesuatu.

Pengertian coercion adalah peragaan kekuasaan atau ancaman dan paksaan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok terhadap pihak lain agar bersikap dan berperilaku sesuai dengan kehendak pihak pemilik kekuasaan.

Dari konsep di atas, kekuasaan politik dapat dirumuskan sebagai kemampuan menggunakan sumber-sumber pengaruh untuk mempengaruhi proses pembuatan dan pelaksanaan keputusan politik sehingga keputusan itu menguntungkan dirinya, kelompoknya ataupun masyarakat pada umumnya.

Bila seseorang, suatu organisasi, atau suatu partai politik bisa mengorganisasi sehingga berbagai badan negara yang relevan misalnya membuat aturan yang melarang atau mewajibkan suatu hal atau perkara, maka mereka mempunyai kekuasaan politik.

Variasi yang dekat dari kekuasaan politik adalah kewenangan (authority), kemampuan untuk membuat orang lain melakukan suatu hal dengan dasar hukum atau mandat yang diperoleh dari suatu kuasa.

Hasrat untuk memiliki kekuasaan merupakan keadaan alamiah manusia, persis seperti yang dimaksudkan oleh Sartre dan Nietzsche.

Bagi Sartre, kebutuhan dasar manusia adalah dianggap penting dan dihargai.

Sementara bagi Nietzsche, manusia pada dasarnya selalu didorong oleh hasrat untuk menjadi manusia super, manusia yang berkuasa. Dalam konteks kedudukan politik, boleh jadi hasrat manusia alamiah inilah yang mendorong seseorang mengejar kekuasaan politik.

**BAB 16****UJIAN AKHIR SEMESTER (UAS)****UNIVERSITAS JAYABAYA**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA**

**UJIAN AKHIR SEMESTER GANJIL ( UAS ) TAHUN AKADEMIK 2021/2022**

**MATA KULIAH : PERILAKU ORGANISASI**  
**DOSEN : DRS.DERADJAT M. SASOKO, MM**  
**HARI/TANGGAL : KAMIS 6 JANUARI 2022**  
**WAKTU : 90 MENIT ( 10.00-11.30)**  
**RUANG : ONLINE/WAG**

**KERJAKAN DENGAN TELITI DAN BENAR**

**SOAL :**

1. Penempatan kembali manusia sebagai salah satu unsur yang amat penting dalam organisasi adalah Orientasi Dasar dari ILMU PERILAKU ORGANISASI. Bagaimana pandangan para Birokrat/Manajer pada saat itu tentang Dimensi Teknis, Dimensi Konsep dan Dimensi Manusia. Jelaskan yang saudara ketahui !

2. Jelaskan teori-teori pembentukan kelompok dan bentuk-bentuk kelompok dibawah ini:
  - a. Teori Kedekatan
  - b. Teori Keseimbangan
  - c. Kelompok Primer
  - d. Kelompok Formal
  - e. Kelompok Terbuka
  
3. Perilaku individu dalam organisasi timbul akibat adanya interaksi antara sifat-sifat khusus (karakteristik) individu dan organisasi. Karakteristik individu diantaranya adalah: Kemampuan, Kebutuhan, Kepercayaan, Pengalaman dan, Pengharapan.  
Jelaskan tentang karakteristik individu tersebut
  
4. Berikan penjelasan dari dua pernyataan (a, b) dibawah ini yang anda ketahui
  - a. Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua konsep yang saling berhubungan. Banyak orang mengatakan bahwa kedua konsep itu adalah sama, namun ada beberapa hal yang membedakan kedua konsep itu.
  - b. Keberhasilan seorang pemimpin banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memahami situasi serta ketrampilan dalam menentukan macam kekuasaan yang tepat untuk merespon tuntutan situasi.  
Karena itu, kekuasaan sering dianggap sebagai persamaan dari kepemimpinan. Padahal kekuasaan tidak bisa disamakan dengan kepemimpinan.

====SELAMAT MENGERJAKAN====

**REFERENSI BUKU PEGANGAN :**

- I. PERILAKU ORGANISAI ( MIFTAH THOHA, Ph.D)
  
- II. BUDAYA DAN PERILAKU ORGANISASI (Dr. SUDARYONO)
  
- III. METODE RISET STRUKTUR DAN PERILAKU ORGANISASI (Dr. SYAMSIR TORANG)