

# PERILAKU ORGANISASI

KEPEMIMPINAN DAN BERORGANISASI  
DALAM ERA DIGITAL



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

FEBRYANTAHANUJI

ISBN 978-623-6141-63-2 (PDF)



9 786236 141632

# **PERILAKU ORGANISASI**

**KEPEMIMPINAN DAN BERORGANISASI DI  
DALAM ERA DIGITAL**

**DIGUNAKAN UNTUK MATAKULIAH  
PERILAKU ORGANISASI**



**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

## **Perilaku Organisasi: Kepemimpinan dan Berorganisasi dalam Era Digital**

### **Penulis:**

Febryantahanuji, S.Kom., M.Si., M.Kom

### **ISBN:**

### **Editor:**

Haryo Kusumo, S.Kom., M.Si., M.Kom

### **Penyunting:**

Edwin Yuzroni, S.E., M.M., M.Kom

Susanti, S.ST., M.AP

### **Desain Sampul dan Tata Letak:**

Febryantahanuji, S.Kom., M.Si., M.Kom

Hendri Rasminto, S.Kom., M.Si

### **Penerbit:**

Yayasan Prima Agus Teknik

Redaksi:

Jln Majapahit No 605 Semarang

Tlpn. (024) 6723456

Fax . 024-6710144

Email: penerbit\_ypat@stekom.ac.id

### **Distributor Tunggal:**

UNIVERSITAS STEKOM

Jalan Majapahit No. 605 Semarang

Tlpn. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email: info@stekom.ac.id

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Bismillahirrohmanirrohim  
Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya sehingga diktat ini dapat diselesaikan.

Buku ini merupakan himpunan materi perilaku organisasi tentang kepemimpinan dan berorganisasi dalam era digital. Buku ini membahas tentang perilaku kepribadian, dimana seorang individu harus paham karakter satu dengan anggota lain agar dapat berorganisasi dengan baik, di dalam buku ini juga membahas tentang struktur organisasi beserta contohnya. Terdapat beberapa soal untuk mengasah kemampuan siswa dalam menyerap materi ajar.

Penulis menyadari bahwa dalam pembuatan buku ini masih terdapat banyak kekurangan maka dari itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Selibihnya penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya.

Billahittaufiq Walhidayah  
Wassalamualaikum Wr. Wb

Semarang, Mei 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I TEORI KEPERIBADIAN .....</b>	<b>5</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>5</b>
Fungsi Teori Kepribadian .....	6
<b>B. ASPEK – ASPEK KEPERIBADIAN .....</b>	<b>7</b>
1. Aspek Kognitif (pengetahuan).....	7
2. Aspek Afektif (kejiwaan) .....	7
3. Aspek Motorik.....	8
<b>C. TAHAP TERBENTUKNYA KEPERIBADIAN .....</b>	<b>8</b>
1. Masa Bayi ( <i>infancy</i> ).....	8
2. Masa Kanak-kanak awal ( <i>early childhood</i> ).....	9
3. Masa Sekolah ( <i>school age</i> ).....	10
4. Masa Remaja ( <i>adolescence</i> ) .....	10
5. Masa Dewasa Awal ( <i>young adulthood</i> ).....	10
6. Masa Dewasa ( <i>adulthood</i> ) .....	11
7. Masa Hari Tua ( <i>senescence</i> ).....	11
<b>D. FAKTOR-FAKTOR PEMBENTUK KEPERIBADIAN .....</b>	<b>12</b>
1. Keturunan .....	12
2. Lingkungan.....	12
3. Pengaruh Budaya.....	13
4. Kondisi Fisik.....	13
5. Nama.....	13
6. Penerimaan Sosial.....	14
<b>E. MANFAAT MENGETAHUI KEPERIBADIAN .....</b>	<b>14</b>
<b>F. MACAM-MACAM KEPERIBADIAN .....</b>	<b>15</b>
1. Berani Tampil Beda.....	15
2. Memiliki Visi yang Jelas .....	15
3. Terorganisir .....	15
4. Pintar dalam Melobi .....	15
5. Serba Bisa (Multi Tasker).....	17
6. Berani Mengambil Keputusan .....	17
7. Disiplin dan Pekerja Keras .....	18
8. Bersikap Hati-hati.....	18
9. Berorientasi Melayani.....	18
10. Mampu Bekerja dalam Tim.....	18

<b>BAB II BUDAYA KERJA .....</b>	<b>20</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>20</b>
1. Pengertian Budaya Kerja .....	21
2. Hubungan Budaya Kerja dan Produktivitas Kerja .....	23
3. Unsur-unsur Budaya Kerja .....	26
<b>BAB III MANFAAT SISTEM ORGANISASI .....</b>	<b>28</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>28</b>
<b>B. DEFINISI ORGANISASI .....</b>	<b>29</b>
<b>BAB IV PERILAKU ORGANISASI.....</b>	<b>35</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>35</b>
<b>B. PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI .....</b>	<b>36</b>
<b>C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI.....</b>	<b>39</b>
1. Peningkatan produktifitas .....	39
2. Pengurangan kemangkiran .....	39
3. Penurunan Turn Over .....	39
4. Peningkatan kepuasan kerja.....	40
<b>D. PENDEKATAN PERILAKU ORGANISASI.....</b>	<b>40</b>
1. Pendekatan tradisional .....	40
2. Penerapan pembagian kerja .....	41
3. Pendekatan hub.kerja kemanusiaan .....	41
<b>E. LINGKUP PERILAKU ORGANISASI .....</b>	<b>42</b>
<b>F. TUJUAN PERILAKU ORGANISASI.....</b>	<b>42</b>
1. Prediksi .....	43
2. Eksplanasi .....	43
3. Pengendalian.....	44
<b>BAB V GAYA KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>45</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>45</b>
<b>B. PENGERTIAN GAYA KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>46</b>
<b>C. <i>MANAGERIAL GRID</i>.....</b>	<b>52</b>
<b>D. KEPEMIMPINAN SITUASONAL.....</b>	<b>64</b>
<b>BAB VI KOMUNIKASI .....</b>	<b>74</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>74</b>
<b>B. FUNGSI KOMUNIKASI .....</b>	<b>75</b>
<b>C. PROSES KOMUNIKASI.....</b>	<b>76</b>
<b>D. ARAH DALAM KOMUNIKASI .....</b>	<b>79</b>
<b>E. KOMUNIKASI ORGANISASI.....</b>	<b>81</b>

1. Jaringan Kelompok Kecil yang Formal .....	81
2. Kabar Selentingan (Gossip) .....	82
3. Studi Kasus .....	83
<b>F. MODE KOMUNIKASI.....</b>	<b>84</b>
1. Komunikasi Lisan .....	84
2. Komunikasi Melalui Tulisan .....	86
3. Komunikasi Nonverbal .....	88
<b>G. PILIHAN DALAM SALURAN KOMUNIKASI...</b>	<b>88</b>
<b>H. MEMILIH METODE KOMUNIKASI .....</b>	<b>89</b>
<b>I. KOMUNIKASI YANG PERSUASIF .....</b>	<b>90</b>
<b>J. HAMBATAN PADA KOMUNIKASI YANG EFEKTIF</b>	<b>92</b>
<b>K. IMPLIKASI GLOBAL .....</b>	<b>98</b>
<b>BAB VII MOTIVASI .....</b>	<b>103</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>103</b>
<b>B. LINGKARAN MOTIVASI.....</b>	<b>104</b>
<b>C. HIERARKI KEBUTUHAN.....</b>	<b>105</b>
<b>D. TEORI – TEORI MOTIVASI.....</b>	<b>106</b>
<b>E. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI</b>	
<b>MOTIVASI.....</b>	<b>108</b>
<b>F. SUMBER MOTIVASI.....</b>	<b>112</b>
<b>BAB VIII DINAMIKA KELOMPOK .....</b>	<b>113</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>113</b>
<b>B. DEFINISI DINAMIKA KELOMPOK.....</b>	<b>114</b>
<b>BAB IX STRUKTUR ORGANISASI .....</b>	<b>127</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>127</b>
<b>B. PENGERTIAN STRUKTUR ORGANISASI .....</b>	<b>128</b>
<b>C. ENAM UNSUR MENETAPKAN STRUKTUR</b>	
<b>ORGANISASI.....</b>	<b>129</b>
<b>BAB X ORGANISASI TERHADAP TEKNOLOGI.....</b>	<b>155</b>
<b>A. PENDAHULUAN .....</b>	<b>155</b>
<b>B. PENGERTIAN TEKNOLOGI INFORMASI .....</b>	<b>156</b>
<b>C. PENGERTIAN INTERNET .....</b>	<b>158</b>
<b>D. KORELASI TEKNOLOGI DAN ORGANISASI.</b>	<b>160</b>
<b>E. TEKNOLOGI TERHADAP ORGANISASI.....</b>	<b>161</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>168</b>

# **BAB I**

## **TEORI KEPRIBADIAN**

### **A. PENDAHULUAN**

Pada masyarakat awam, konsep awal pengertian kepribadian adalah keseluruhan cara seseorang individu bereaksi dan bereinteraksi dengan individu lain. Sampai sekarang, masih belum ada batasan formal, mengenai pengertian personalitas yang mendapat pengakuan dan kesepakatan luas di lingkungan ahli kepribadian.

Setiap orang, termasuk teorisi kepribadian, memiliki anggapan-anggapan dasar (*basic assumptions*) tertentu tentang manusia yang oleh George Boeree disebut asumsi-asumsi filosofis (Boeree, 2005). Anggapan-anggapan dasar yang diperoleh melalui hubungan pribadi atau pengalaman-pengalaman sosial ini secara nyata akan mempengaruhi persepsi dan tindakan manusia terhadap sesamanya. Dalam konteks para teorisi kepribadian, anggapan-anggapan dasar ini mempengaruhi konstruksi dan isi teori kepribadian yang disusunnya.

### **Fungsi Teori Kepribadian**

Sama seperti teori ilmiah pada umumnya yang memiliki fungsi deskriptif dan prediktif, begitu juga teori kepribadian. Berikut penjelasan fungsi deskriptif dan prediktif dari teori kepribadian.

#### ***1. Fungsi Deskriptif***

Fungsi deskriptif (menjelaskan atau menggambarkan) merupakan fungsi teori kepribadian dalam menjelaskan atau menggambarkan perilaku atau kepribadian manusia secara rinci,

lengkap, dan sistematis. Pertanyaan-pertanyaan apa, mengapa, dan bagaimana seputar perilaku manusia dijawab melalui fungsi deskriptif.

## ***2. Fungsi Prediktif***

Teori kepribadian selain harus bisa menjelaskan tentang apa, mengapa, dan bagaimana tingkah laku manusia sekarang, juga harus bisa memperkirakan apa, mengapa, dan bagaimana tingkah laku manusia di kemudian hari. Dengan demikian teori kepribadian harus memiliki fungsi prediktif.

## **B. ASPEK-ASPEK KEPRIBADIAN**

Para ahli psikologi memberikan penekanan bahwa yang dipelajari oleh psikologi bukanlah jiwa, melainkan tingkah laku manusia, baik perilaku yang terlihat (overt), maupun yang tidak terlihat (covert). Berikut adalah tingkah laku manusia yang dianalisis ke dalam tiga aspek atau fungsi, yaitu:

### **1. Aspek Kognitif (pengetahuan)**

Meliputi pemikiran, ingatan, khayalan, daya bayang, inisiatif, kreativitas, pengamatan, dan pengindraan. Aspek ini berfungsi menunjukkan jalan, mengarahkan, dan mengendalikan tingkah laku.

### **2. Aspek Afektif (kejiwaan)**

Yang berhubungan dengan kehidupan alam perasaan atau emosi. Meliputi hasrat, kehendak, kemauan, kebutuhan, dorongan, dan elemen motivasi lainnya disebut aspek konatif atau psikomotorik (kecenderungan atau niat tindak) yang tidak dapat dipisahkan dengan aspek afektif. Kedua aspek tersebut sering disebut aspek finalis yang berfungsi sebagai energi atau tenaga mental yang menyebabkan manusia bertingkah laku.

### **3. Aspek Motorik**

Berfungsi sebagai pelaksana tingkah laku manusia seperti perbuatan dan gerakan jasmani lainnya.

## **C. TAHAP TERBENTUKNYA KEPRIBADIAN**

Anda tentu sering menemukan adanya perubahan kepribadian dapat dan mungkin terjadi pada lingkungan sekitar Anda. Hal ini

terutama dipengaruhi oleh faktor lingkungan daripada faktor fisik. Ericson, seorang psikolog terkenal mengemukakan tahapan perkembangan kepribadian dengan kecenderungan yang bipolar.

### **1. Masa Bayi (*infancy*)**

Ditandai adanya kecenderungan *trust-mistrust*. Perilaku bayi didasari oleh dorongan memercayai atau tidak memercayai orang-orang disekitarnya.

### **2. Masa Kanak-kanak awal (*early childhood*)**

Ditandai adanya kecenderungan *autonomy-shame, doubt*. Pada masa ini sampai batas-batas tertentu anak sudah dapat berdiri sendiri, dalam arti duduk, berdiri, berjalan, bermain, atau minum dari botol sendiri tanpa ditolong oleh orangtuanya.

### **3. Masa Pra-sekolah (*preschool age*)**

Ditandai adanya kecenderungan *initiative-guilty*. Pada masa ini anak telah memiliki beberapa kecakapan. Dengan kecakapan-kecakapan tersebut, dia terdorong melakukan beberapa kegiatan, tetapi karena kemampuan anak masih terbatas adakalanya dia mengalami kegagalan.

### **4. Masa Sekolah (*school age*)**

Ditandai adanya kecenderungan *industry-inferiority*. Pada masa ini anak sangat aktif mempelajari apa saja yang ada di lingkungannya.

### **5. Masa Remaja (*adolescence*)**

Ditandai adanya kecenderungan *identity-identity confusion*. Pada masa ini mereka persiapan ke arah kedewasaan didukung pula oleh kemampuan dan kecakapan-kecakapan yang dimilikinya, dia berusaha membentuk dan memperlihatkan identitas diri juga ciri-ciri yang khas dari dirinya.

## 6. Masa Dewasa Awal (*young adulthood* )

Ditandai adanya kecenderungan *intimacy-isolation*. Pada masa ini ikatan kelompok sudah mulai longgar, mereka sudah mulai selektif. Selektif dalam membina hubungan yang intim hanya dengan orang-orang tertentu yang sepaham.

## 7. Masa Dewasa (*adulthood* )

Ditandai adanya kecenderungan *generativity-stagnation*. Pada tahap ini individu telah mencapai puncak dari perkembangan segala kemampuannya. Pengetahuannya cukup luas dan kecakapannya cukup banyak sehingga perkembangan individu sangat pesat.

## 8. Masa Hari Tua (*senescence* )

Ditandai adanya kecenderungan *ego integrity-despair*. Pada masa ini individu telah memiliki kesatuan atau integritas pribadi, semua yang telah dikaji dan didalaminya telah menjadi milik pribadinya. Pribadi yang telah mapan di satu pihak digoyahkan oleh usianya yang mendekati akhir.

Tahapan	Usia	Karakteristik
Bayi Awal	0 - ±1	Percaya atau tidak percaya
Bayi Lanjut	±1 - ±3	Otonomi atau malu-malu dan ragu-ragu
Anak Awal	±4 - ±5	Inisiatif atau merasa bersalah
Anak Pertengahan	±6 - ±11	Ketekunan atau rasa rendah diri
Masa Puber	±12 - ±20	Membuktikan kecakapan atau kekacauan parah
Dewasa Awal	±21 - ±40	Kekariban atau persaingan
Dewasa Pertengahan	±41 - ±65	Menyamartakan atau tidak aktif
Masa Lanjut	Diatas ±65	Menggabungkan atau putus asa

Gambar 1.1 Tahapan Usia Karakteristik

#### **D. FAKTOR - FAKTOR PEMBENTUK KEPERIBADIAN**

1. **Keturunan**, merupakan faktor genetik seorang individu. Postur fisik, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan refleksi, tingkat energi, dan ritme biologis merupakan sifat-sifat yang umumnya dianggap dipengaruhi oleh kedua orangtua dari individu tersebut.
2. **Lingkungan**, merupakan faktor yang memberi tekanan pada pembentukan kepribadian seperti budaya dimana individu dibesarkan, norma-norma diantara keluarga, teman, dan kelompok sosial, serta pengaruh-pengaruh lain yang kita alami.
3. **Pengaruh Budaya**, seseorang yang sejak kecil dilahirkan sampai dewasa selalu belajar dari orang-orang disekitarnya.

Beberapa kebudayaan khusus yang nyata memengaruhi bentuk kepribadian:

- Kebudayaan khusus atas dasar faktor kedaerahan
  - Cara hidup di kota dan di desa yang berbeda
  - Kebudayaan khusus kelas sosial
  - Kebudayaan khusus atas dasar agama
  - Kebudayaan berdasarkan profesi
4. **Kondisi Fisik**, kondisi fisik menentukan apa yang dapat dilakukan dan apa yang tidak dapat dilakukan seseorang.
  5. **Nama**, nama seseorang sedikit berpengaruh terhadap konsep diri.

Sebuah nama panggilan apakah itu mempunyai asosiasi yang menyenangkan atau tidak dalam pikiran orang lain akan mewarnai penilaian orang terhadap diri individu tersebut.

6. **Penerimaan Sosial**, orang yang diterima dalam kelompok sosialnya dapat mengembangkan rasa percaya diri dan kepandaiannya. Sebaliknya, orang yang tidak diterima dalam lingkungan sosialnya akan membenci orang lain, cemberut, dan mudah tersinggung.

## **E. MANFAAT MENGETAHUI KEPRIBADIAN**

1. Dapat mengoreksi kekeliruan-kekeliruan yang telah Anda perbuat sehingga Anda dapat mengubahnya sebelum orang lain yang mengubah Anda.
2. Dengan mengenal diri seseorang, maka Anda dapat mencegah kemungkinan timbulnya masalah pada sikap dan tingkah laku yang tidak baik.
3. Dapat mengenal sifat seseorang sehingga dapat dipahami dengan mudah dalam berkomunikasi.
4. Anda akan lebih mudah memahami seseorang ketika Anda berada dalam suatu masalah yang mengganggu dirinya.

## **F. MACAM-MACAM KEPRIBADIAN / KARAKTER PEGAWAI / KARYAWAN**

### **1. Berani Tampil Beda**

Orang yang senantiasa berani tampil beda umumnya mempunyai segudang kreativitas dan inovasi, serta kepercayaan diri tinggi. Ketiga hal itu ternyata merupakan sebuah amunisi yang dapat mengembangkan perusahaan lebih besar. Memilih dan mempekerjakan orang-orang yang selalu mengikuti arus (tidak berani tampil beda) memang terlihat baik, tapi hal negatifnya adalah akan menghambat pertumbuhan perusahaan.

## **2. Memiliki Visi yang Jelas**

Karakter karyawan Bukan pimpinan perusahaan saja yang wajib berkarakter visioner. Karayawan yang bertipikal seperti ini dapat memajukan sebuah organisasi. Pekerja yang memiliki visi yang jelas biasanya pandai menyusun strategi dan punya sikap yang jelas.

### **3. Terorganisir**

Orang dengan karakter seperti ini senang dengan hal-hal yang rapi dan hidup teratur. Karakter ini dalam sebuah perusahaan cukup penting karena mereka biasanya mampu menyusun dan mengerjakan tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Mereka cenderung memiliki tanggung jawab yang besar dan tidak main-main untuk mengaplikasikan setiap perencanaan yang dibuat.

### **4. Pintar dalam Melobi**

Dalam hal pemasaran dan kerjasama bisnis, kemampuan bernegosiasi menjadi amat penting. Orang yang pandai dalam hal negosiasi dan lobi umumnya berkarakter ramah, pandai bergaul, hangat, supel, tegas, dan berani mengambil resiko. Dalam dunia kerja, orang seperti ini sangat diperlukan untuk memperkuat posisi pemasaran.

### **5. Serba Bisa (Multi Tasker)**

Satu orang mampu melakukan berbagai bidang tugas. Ini adalah karakter yang sangat menguntungkan perusahaan, apalagi jika termasuk perusahaan kecil dan baru berdiri yang masih minim modal. Mereka membutuhkan orang-orang yang mau bersedia untuk keluar dari perannya dan melakukan apapun yang diperlukan untuk menjalankan roda perusahaan.

### **6. Berani Mengambil Keputusan**

Ternyata karakter ini tidak hanya untuk para atasan atau pimpinan saja, tapi juga wajib dimiliki oleh semua posisi

karyawan. Orang dengan kepribadian seperti itu cenderung memiliki kepribadian yang kuat dan daya tarik yang besar.

### **7. Disiplin dan Pekerja Keras**

Orang yang sukses adalah mereka yang hidup disiplin dan bekerja keras serta pantang berputus asa. Perusahaan yang sebagian besar karyawannya bermental pekerja keras dan disiplin adalah calon perusahaan yang besar dan tangguh.

### **8. Bersikap Hati-hati**

Hati-hati bukan berarti ragu atau tidak berani mengambil keputusan. Orang yang berkarakter hati-hati dan teliti dapat menjadi penyeimbang dalam perusahaan karena mereka akan memperhitungkan segala kemungkinan dan risiko.

### **9. Berorientasi Melayani**

“Pelanggan adalah Raja” adalah sebuah pepatah lama yang akan berlangsung sepanjang zaman, dan itu harus dipegang teguh oleh karyawan. Perusahaan tidak membutuhkan pekerja yang bersifat angkuh, sombong, dan individualis melainkan yang memiliki jiwa “melayani” (services), apalagi jika usahanya bergerak di bidang jasa.

### **10. Mampu Bekerja dalam Tim**

Perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang dapat bekerja sama secara kompak, bukan yang ingin tampil sendiri-sendiri, karena kesuksesan sebuah perusahaan sangat

bergantung pada kekompakan dan kesamaan visi (Firmansyah, 2012).

SOAL :

1. Bagaimanan pandangan anda terhadap manusia dan dinamika kepribadian manusia?
2. jelaskan teori kepribadian menurut pendapat anda?
3. macam-macam kepribadian salah satu nya multi tasker, jelaskan apa itu multi tasker menurut anda serta contohnya?
4. apakah ada hubungan antara fungsi deskriptif dan prediktif ?
5. jelaskan tahap terbentuknya kepribadian?

## **BAB II**

### **BUDAYA KERJA**

#### **A. PENDAHULUAN**

Lahirnya sebuah organisasi selalu didukung oleh tiga unsur yang saling berhubungan, yaitu manusia, kerjasama, dan tujuan bersama. Diantara ketiganya, faktor manusia adalah yang paling penting sebagai pengolah input menjadi output yang memenuhi keinginan pasar. Agar organisasi dapat mencapai tujuan dan mampu menguasai masa depan, maka setiap Sumber Daya Manusia (SDM) harus dikondisikan sedemikian rupa sehingga mereka dapat bekerja dengan efisien. Untuk itu di dalam organisasi diperlukan adanya program budaya kerja yang akan merubah cara kerja lama atau tradisional yang menghambat kemajuan, menjadi cara kerja baru yang lebih terbuka dan mendorong SDM untuk bekerja lebih optimal dan efisien. Pelaksanaan program budaya kerja harus didukung oleh komunikasi yang baik diantara masing-masing level dalam organisasi. Karena dengan komunikasi, adanya benteng birokrasi yang membuat SDM terkotak-kotak dapat dibuka dan dengan demikian penyebaran informasi dapat mencapai sasaran sekaligus memberi peluang untuk adanya koordinasi dan partisipasi. Pelaksanaan komunikasi harus dilakukan dengan efektif yaitu dengan meningkatkan respon serta menghindarkan pesan yang tidak jelas. Dengan demikian informasi yang disampaikan akan lebih jelas dan tidak terjadi salah tafsir.

## **1. Pengertian Budaya Kerja**

Munculnya konsep budaya kerja bisa jadi berangkat dari ketidakpuasan terhadap hasil, ataupun pencapaian tujuan yang kurang memuaskan. Hal itu dipicu oleh cara bekerja para karyawan dalam organisasi, yang biasanya identik dengan birokrasi yang berbelit-belit, kurang terbuka dengan orang lain, lamban bekerja, kaku, serta kurang percaya pada kemampuan orang. Pada akhirnya sikap dan sifat tersebut mengakibatkan organisasi tidak bisa mencapai tujuan yang direncanakan, mengecewakan klien, dan tidak mampu memenuhi tuntutan kebutuhan masa depan.

Oleh karena itu apabila organisasi ingin berhasil maka perlu diadakan perubahan cara kerja baru yang lebih baik, lebih efektif dan efisien, lebih demokratis, dan lebih fleksibel dan meninggalkan cara kerja lama yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Perubahan cara kerja lama kepada cara kerja baru dapat dimulai dari mencari cara ataupun nilai-nilai baru, kemudian nilai-nilai tersebut dilaksanakan secara terus-menerus sambil diadakan perbaikan kearah kesempurnaan dan akhirnya menjadi kebiasaan kerja baru. Kebiasaan baru inilah yang akhirnya menjadi budaya baru yang dimiliki organisasi.

Apa yang dimaksud dengan budaya kerja? Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi

pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis, dan memuaskan (Gering Supriyadi dkk, 2001). **Budaya kerja** adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja. Secara lebih spesifik, budaya kerja adalah **suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja, yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan kerja sehari-hari**. Budaya kerja yang terdapat di suatu perusahaan adalah *habitat*, di mana anggota perusahaan bekiprah. Kualitas dan karakteristik budaya kerja inilah yang akan menentukan besar kecilnya kemauan, hasrat, dan gairah anggota perusahaan untuk memunculkan dan memanfaatkan potensi mereka untuk dikontribusikan pada proses penciptaan kinerja perusahaan.

## **2. Hubungan Budaya Kerja dan Produktivitas Kerja**

Persaingan bisnis di Indonesia semakin ketat, perusahaan dapat bertahan didalam persaingan dengan memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Salah satu faktor untuk mencapai tujuan perusahaan diantaranya adalah peran sumber daya manusia atau karyawan. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah tenaga kerja yang merupakan kekuatan pokok yang mampu menggerakkan kegiatan perusahaan, dimana masing-masing individu memiliki latar belakang, tingkat ekonomi, sosial budaya yang berbeda-beda.

Tujuan dari suatu perusahaan adalah memperoleh keuntungan, tujuan tersebut akan diperoleh apabila produktivitas meningkat, untuk meningkatkan produktivitas kerja perlu adanya tenaga kerja yang memiliki budaya kerja yang baik, karena apabila tenaga kerja tidak

memiliki budaya kerja yang bagus akan berakibat menurunkannya produktivitas dan merugikan perusahaan.

Keberhasilan pelaksanaan program budaya kerja antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma/aturan, terjalinnya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan.

Produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lain. Salah satu faktor-faktor tersebut adalah budaya kerja. Produktivitas yang tinggi dapat dicapai jika didukung oleh para karyawan yang mempunyai budaya kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Karena beberapa indikator produktivitas kerja saling berhubungan dengan budaya kerja. Salah satunya perilaku terhadap pekerjaan dan lingkungan juga perilaku ketika bekerja yang saling berhubungan dengan kualitas kerja yang merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara teknis dengan perbandingan standart yang ditetapkan oleh perusahaan.

Budaya kerja karyawan dapat dikatakan baik apabila hasil yang dicapai oleh karyawan lebih baik yang berpengaruh pada hasil pendapatan perusahaan. Juga standart hasil kerja dan pelayanan yang baik akan dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran budaya kerja meliputi anggapan dasar tentang kerja, sikap terhadap pekerjaan, perilaku ketika bekerja, lingkungan kerja dan alat kerja, etos kerja. Sedangkan factor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Pada akhirnya, setiap organisasi yang ingin maju dan berkembang, mampu mencapai tujuan dan mampu bersaing di masa depan harus mampu membuang cara-cara kerja yang menghambat proses kegiatan organisasi tersebut, untuk kemudian menggantinya dengan cara-cara kerja baru yang modern dan lebih sempurna. Cara-cara kerja baru tersebut dilatih dan dibiasakan oleh seluruh bagian organisasi sehingga menjadi budaya baru yang menuntun kearah keberhasilan organisasi. Selanjutnya program budaya kerja tersebut juga harus didukung oleh komunikasi yang efektif. Karena dengan komunikasi setiap bagian dapat memahami visi, misi, dan tujuan dengan lebih jelas, memudahkan koordinasi dan kerjasama dan mencegah munculnya kesalahan-kesalahan yang dapat berakibat fatal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian produktivitas karyawan meningkat dan hal itu jelas menjadi modal penting untuk meningkatkan mutu organisasi tersebut.

### **3. Unsur-unsur Budaya Kerja**

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Komponen-komponen budaya kerja yaitu:

1. Anggapan dasar tentang kerja

Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiric, dan kesimpulan.

2. Sikap terhadap pekerjaan

Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.

3. Perilaku ketika bekerja

Dan sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.

4. Lingkungan kerja dan alat kerja

Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.

5. Etos kerja

Istilah ethos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

SOAL :

1. Menurut anda apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan budaya kerja ?
2. Sebutkan 5 hingga 10 Kualitas yang perlu dimiliki Seorang Karyawan untuk Budaya Kerja yang Kuat?
3. Bagaimana Mengelola Karyawan yang Introvert untuk Lebih Bersemangat Bekerja dan Meningkatkan Budaya Kerja ? jelaskan!
4. Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur budaya kerja yang anda ketahui?
5. Jelaskan hubungan budaya kerja dan produktivitas kerja?

## **BAB III**

### **MANFAAT SISTEM ORGANISASI**

#### **A. PENDAHULUAN**

Manusia adalah makhluk yang dinamis, ketidakterbatasan kebutuhan manusia dan keterbatasan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhannya telah menghadapkan manusia untuk hidup berorganisasi. Hal ini didukung pula dengan karakteristik manusia sebagai makhluk sosial yang tidak memungkinkan hidup wajar tanpa berorganisasi. Dewasa ini, sistem informasi memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan adanya sistem informasi suatu lembaga atau perusahaan akan lebih dimudahkan dalam segala aktivitas lembaganya tersebut. Dalam sebuah perusahaan, sistem informasi dianggap sebagai senjata dalam melakukan persaingan bisnis. Dengan adanya sistem informasi, maka suatu lembaga atau perusahaan dapat mencapai suatu keunggulan yang kompetitif.

Banyak bentuk organisasi di masyarakat, misalnya negara, partai politik, perkumpulan masyarakat, bahkan bentuk organisasi yang paling kecil yaitu keluarga dan lain sebagainya. Kata organisasi mempunyai dua pengertian umum, yaitu sebagai suatu lembaga atau fungsional, seperti perguruan tinggi, rumah sakit, perwakilan pemerintah, perwakilan dagang, perkumpulan olah raga dan lain sebagainya, lainnya sebagai proses pengorganisasian pengalokasian dan penugasan para anggotanya untuk mencapai tujuan yang efektif. Agar masalah atau pembahasan kita tidak melenceng dan lari dari sub judul ada baiknya pemakalah akan merumuskan masalah-masalah

yang akan dibahas dalam makalah ini. Adapun rumusan masalahnya adalah :

1. Pengertian organisasi
2. Prinsip-prinsip yang ada di dalam organisasi
3. Tujuan organisasi

## **B. DEFINISI ORGANISASI**

Organisasi berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan para ahli, tetapi pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip, dan sebagai bahan perbandingan akan disampaikan beberapa pendapat sebagai berikut:



Gambar 3.1. Ilustrasi Organisasi

**1. Chester I. Barnard** (1938) dalam bukunya “The Executive Functions” mengemukakan bahwa : “Organisasi adalah system kerjasama antara dua orang atau lebih” (I define organization as a system of cooperatives of two more persons) 11

2. **James D. Mooney** mengatakan bahwa : “Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose” (Organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama)

3. **Menurut Dimock**, organisasi adalah : “*Organization is the systematic bringing together of interdependent parts to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose*” (organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan). Dari beberapa pengertian organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi harus memiliki tiga unsur dasar yaitu orang-orang (sekumpulan orang), Kerjasama, Tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki agar dapat terpenuhi target yang ingin dicapai dalam rangka pemenuhan kebutuhan sosial. Sementara menurut Max Weber organisasi atau dalam istilahnya disebut birokrasi adalah suatu bentuk organisasi modern yang paling efisien, dan sistematis. Birokrasi merupakan perwujudan dari rasionalitas instrumental.

Struktur organisasi dibentuk oleh otoritas legal rasional yang serba diatur dalam seprangkat perundang-undangan. Hal ini sangat berbeda dengan organisasi yang dibentuk berdasarkan otoritas tradisional dimana otoritas dimiliki berdasarkan tradisi kepercayaan lokal yang

dianut oleh suatu masyarakat tradisional. Dalam kerangka analisis Weber, organisasi formal atau birokrasi adalah sebuah hasil budaya manusia yang paling mutakhir. Sebab dalam proses pelaksanaannya, telah melibatkan pertimbangan rasionalitas untuk mencapai tujuan.

Karakteristik organisasi modern (birokrasi) menurut Weber:

1. Sebuah organisasi selalu memiliki struktur dan hierarki.
2. Setiap organisasi memiliki hierarki wewenang.
3. Setiap karyawan memiliki wewenang khususnya yang ditentukan bersarkan kriteria kedudukan yang telah ditetapkan.
4. Hubungan sosial dalam organisasi bersifat impersonal.
5. Organisasi modern atau birokrasi selalu menunjuk pada promosi karyawan atas dasar sistem merit, jadi ada jenjang karir.
6. Ada peraturan yang jelas tentang tugas yang harus dilaksanakan sehingga setiap orang dapat mengambil keputusan yang dicatat secara tertulis (formalitas).
7. Pembagian tugas dan fungsi berdasarkan keahlian (spesialisasi).

Itulah ciri-ciri birokrasi modern menurut Weber. Satu alasan mengapa bentuk organisasi birokrasi memiliki efisiensi, karena memiliki cara yang sistematis dalam pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi. Jadi organisasi membutuhkan manajemen terutama untuk dua hal yang terpenting yaitu:

1. Pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.
2. Menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menemukan skala prioritas. Salah satu wujud dari adanya manajemen dalam suatu organisasi adalah terlihat adanya struktur organisasi (Alo, 1996).



Gambar 3.2. Ilustrasi Struktur Organisasi

## **BAB IV**

### **PERILAKU ORGANISASI**

#### **A. PENDAHULUAN**

Memahami perilaku organisasi berarti memahami perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun secara kelompok. Memahami perilaku organisasi bukan memahami bagaimana organisasi itu berperilaku, tetapi memahami bagaimana para anggota organisasi itu berperilaku. Memahami bagaimana para anggota organisasi berperilaku berarti berusaha memahami perilaku manusia

Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia dan psikologi industri. Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah menjadi suatu “binatang” yang berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual. Atau dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat tergantung kepada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut.

Perilaku organisasi lebih ditekankan pada bagaimana membuat orang-orang terbiasa bekerja dalam tim kerja yang efektif. Kinerja tim lebih unggul daripada kinerja individu-individu bila tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda. Perilaku organisasi menunjukkan pada suatu sikap dan perilaku dari individu dan kelompok dalam organisasi serta interaksinya dengan konteks organisasi itu sendiri

Komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan, terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk

melakukan umpan balik. hal Ini mengandung elemen-elemen yang ada dalam setiap tindak komunikasi, terlepas dari apakah itu bersifat intrapribadi, antarpribadi, kelompok kecil, pidato terbuka, atau komunikasi masa. Dalam komunikasi ini kita juga akan menyinggung sedikit tentang Perhatian, Pemahaman dan Mengingat Informasi.

## **B. PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI (PO)**

Pengertian perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mengamati tentang pengaruh perilaku individu, kelompok dan perilaku dalam struktur organisasi dengan maksud untuk mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki keefektifan organisasi.

Dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat bekerja secara efektif perlu melakukan kegiatan manajemen kerja (managing work) dan manajemen orang (managing people). Fungsi yang berhubungan dengan manajemen kerja atau tugas adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Sedangkan yang terkait dengan manajemen orang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi. Dengan melakukan fungsi tersebut, orang-orang atau kelompok yang bekerja sama dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku organisasi konsern dengan situasi hubungan manusia, sebab hal ini eratkaitannya dengan: pekerjaan, absensi, pergantian karyawan, produktivitas, prestasi seseorang dan manajemen. Perilaku keorganisasian juga meliputi: motivasi, perilaku dan kekuatan/tenaga kepemimpinan, komunikasi antar personal, struktur kelompok dan proses, konflik, desain pekerjaan, dan stres.

Dari keterangan tersebut diatas dapat diilustrasikan statemen yang berkaitan dengan manfaat perilaku keorganisasian sebagai berikut :Tingkat kegembiraan/keserasian karyawan menjadikan karyawan tersebut menjadi produktif.Semua individu karyawan produktif, bila pimpinan bersahabat, menaruh kepercayaan dan mengadakan pendekatan.

1. Efektifitas interview dalam seleksi.
2. Setiap orang berkeinginan/bertantang dalam pekerjaan.
3. Pelaksanaan pekerjaan dengan baik.
4. Setiap termotivasi oleh uang.
5. Sebagian besar orang sangat lebih konsern terhadap ukuran besarnya gaji kemudian yang lainnya.
6. Sebagian besar efektivitas kelompok dengan ketiadaan konflik.

Kebenaran dan keadaan statemen/pernyataan tersebut sepenuhnya adalah adalah teruji oleh kepentingan waktu sehingga sistematis pendekatan dalam studi perilaku keorganisasian dapat memberikan improvisasi yang bersifat menjelaskan dan prediksi kecakapan/ketrampilan, bakat/kemampuan. Kemampuan berhubungan dengan sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kecakapan/ketrampilan berhubungan dengan menyelesaikan pekerjaan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

## **C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI (PO)**

### ***1. Peningkatan produktifitas***

Organisasi dikatakan produktif jika tujuan dapat dicapai dan proses pencapaian tersebut dilakukan dengan merubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktifitas berhubungan dengan keefektifan dan keefisienan.

### ***2. Pengurangan kemangkiran***

Kemangkiran adalah tindakan tidak masuk kerja tanpa alasan. Tingkat kemangkiran yang tinggi dapat berdampak langsung pada keefektifan dan efisiensi organisasi.

### ***3. Penurunan Turn Over***

Turn over adalah pengunduran diri secara permanen dari organisasi.

#### ***4. Peningkatan kepuasan kerja***

Kepuasan kerja adalah perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima karyawan dan banyaknya yang mereka yakini harus mereka terima. Karyawan dikatakan merasakan puas bila perbedaan bernilai positif secara perhitungan matematis.

Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Apa yang dipelajari, yaitu bagaimana perilaku: perorangan (individu) kelompok struktur.

### **D. PENDEKATAN PERILAKU ORGANISASI**

Pendekatan yang menandai perkembangan awal dari studi perilaku yang merupakan pendekatan perspektif teoritis-makro, yakni :

#### ***1. Pendekatan tradisional***

Tokoh-tokoh dalam pendekatan tradisional seperti W. Taylor dan Max Weber. Pendekatan tradisional memberikan kontribusi dalam studi manajemen antara lain :Telah mengenalkan teori-teori rasional yang sebelumnya belum ada,Memusatkan perhatian pada peningkatan produktifitas dan kualitas Menyediakan mekanisme administratif yang sesuai bagi organisasi,

#### ***2. Penerapan pembagian kerja***

Meletakkan landasan mengenai efisiensi metode kerja dan organisasi,mengembangkan prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen.Pendekatan ini kemudian banyak ditinggalkan karena hanya menekankan aturan-aturan formal, spesialisasi, pembagian

tanggung jawab yang jelas dengan member perhatian relatif kecil terhadap arti penting personal dan kebutuhan sosial dari individu-individu yang berada dalam organisasi.

### **3. Pendekatan *hub.kerja kemanusiaan (human relation approach)***

Tokoh-tokoh dalam pendekatan ini seperti Elton Mayo. Pendekatan hubungan kerja kemanusiaan memberikan beberapa sumbangan pemikiran dan hipotesisi baru, antara lain Secara eksplisit pertama kali mengenalkan peranan dan pentingnya hubungan interpersonal dalam perilaku kelompok.

Secara kritis menguji kembali hubungan antara gaji dan motifasi, Mempertanyakan anggapan bahwa masyarakat merupakan kelompok individu yang berusaha untuk memaksimalkan pemenuhan kepentingan personalnya, Menunjukkan bagaimana sistem teknis dan sistem sosial saling berhubungan, Menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan produktifitas.

## **E. LINGKUP PERILAKU ORGANISASI**

1. Mempelajari perilaku manusia dalam organisasi melalui tiga tingkatan analisis.
2. Tingkatan Individu : karakteristik bawaan individu dalam organisasi.
3. Tingkatan Kelompok : dinamika perilaku kelompok dan faktor-faktor determinannya.
4. Tingkatan Organisasi : faktor-faktor organizational yang mempengaruhi perilaku.

## **C. TUJUAN PERILAKU ORGANISASI**

Setiap manusia mempunyai tujuan yang berbeda dalam hidupnya, karena pengaruh pengetahuan dan pengalamannya yang berbeda. Namun setiap manusia akan sama dalam satu hal yaitu ingin mempertahankan hidup dan memenuhi kebutuhan hidupnya. Setiap disiplin ilmu pasti memiliki tujuan, begitu juga dengan disiplin ilmu perilaku organisasi. Menurut Nimran, Tujuan memahami perilaku organisasi yaitu :

### ***1. Prediksi***

Bisa memprediksi perilaku orang merupakan suatu keuntungan besar karena dengan begitu kita dapat menjalin komunikasi yang baik dengan orang tersebut. Dengan bisa memprediksi perilaku orang lain, sehingga kita dapat berpikir, bersikap dan bertindak dengan tepat dalam berkomunikasi dengan orang tersebut. Nimram mengatakan bahwa keteraturan perilaku dalam organisasi memberikan kemungkinan kepada kita untuk melakukan prediksi atas perilaku-perilaku anggota organisasi pada masa yang akan datang.

### ***2. Eksplanasi***

Tujuan mempelajari perilaku organisasi yang kedua adalah untuk menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Eksplanasi berarti bahwa kita akan berusaha menjawab pertanyaan mengapa suatu peristiwa terjadi, mengapa karyawan malas dan lain sebagainya. Dengan mempelajari perilaku organisasi maka kita mencoba untuk menjelaskan atau memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti itu.

### ***3. Pengendalian***

Tujuan mempelajari perilaku organisasi yang terakhir yaitu untuk pengendalian. Semakin banyak perilaku-perilaku individu atau kelompok dalam organisasi yang dapat diprediksi dengan tepat dan dapat dijelaskan dengan baik, sehingga nantinya pemimpin organisasi itu akan semakin mudah dalam melakukan fungsi pengendalian atas karyawannya sehingga perilaku individu maupun kelompok akan menjadi positif dan fokus pada pencapaian tujuan. Namun di sisi lain, perilaku yang destruktif, yang kurang baik, bisa dihindari atau dicegah (Stephen P. Robbins, 2008).

SOAL :

1. Berikan 2 contoh kasus tentang perilaku organisasi ?
2. Terangkan apakah yang dimaksud dengan organisasi dan apa hubungannya dengan perilaku ?
3. Sebutkan karakteristik Perilaku Organisasi dan tujuan orang mempelajarinya ?
4. Kepribadian seseorang amat berpengaruh terhadap perilaku individu orang bersangkutan, jelaskan tiga teori yang berhubungan dengan kepribadian ?
5. Jelaskan tentang Penurunan Turn Over menurut anda ?

## **BAB V**

### **GAYA KEPEMIMPINAN**

#### **A. PENDAHULUAN**

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengendalikan atau mempengaruhi pengikutnya. Kepemimpin adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu untuk kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.. Kepemimpinan otokratis selalu didasari atas kekuatan posisi dan otoritas, sedangkan kepemimpinan demokratis didasari oleh kekuatan personal dan keikutsertaan pengikut dalam pengambilan suatu keputusan. **Invalid source specified.** dalam artikel mereka yang dimuat dalam majalah "*how to choose a leadership pattern*" berpendapat bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, keduanya merupakan gaya kepemimpinan, dan karenanya dapat didudukan dalam suatu kontinum.

#### **B. PENGERTIAN GAYA KEPEMIMPINAN**

Menurut Arep dan Tanjung , gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain, masyarakat yang saling berbeda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Dalam penerapannya pemimpin mengandung konsekuensi terhadap diri pemimpin berikut:

- a. Harus berani mengambil keputusan sendiri secara tegas dan tepat (decision making).
- b. Harus berani menerima risiko sendiri.
- c. Harus berani menerima tanggungjawab sendiri (the principle of absoluteenes of responsibility).

Kedua bidang pengaruh digunakan untuk mengambil suatu keputusan. Ada tujuh gaya model pengambilan keputusan yang masih dalam kerangka gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, yaitu:

1. Pemimpin membuat sebuah keputusan dan mengumumkannya kepada pengikutnya.
2. Pemimpin menjual keputusannya.
3. Pemimpin memberikan ide dan mengundang pertanyaan.
4. Pemimpin memberikan keputusan sementara yang bias diubah
5. Pemimpin memberikan persoalan, kemudian meminta saran untuk membuat keputusannya.
6. Pemimpin memberikan batas-batasannya kepada pengikut untuk mengambil suatu keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan pengikut untuk melakukan fungsi dalam batasan-batasan yang telah dirumuskan.

Salah satu usaha yang diteliti oleh *Invalid source specified*. terkenal untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan adalah Managerial Grid.

Dalam Managerial Grid ada dua hal yang berhubungan dengan manager. yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Tujuan **Invalid source specified.**, Managerial Grid ditekankan bagaimana manager memikirkan hubungan tentang produksi dengan para manusianya. Maksud dari Blake dan Mouton sendiri, agar seorang manajer tidak hanya memikirkan tentang berapa banyak hasil produksi, tetapi juga memikirkan bawahannya yang beraneka ragam. Gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh bagaimana cara seorang pemimpin memberikan perintah, dan sisi lain adalah cara mereka membantu bawahannya. Keempat gaya tersebut adalah

1. *Directing*

Gaya tepat apabila kita dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf kita belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut

## *2. Coaching*

Pemimpin tidak hanya memberikan detil proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu diambil, mendukung proses perkembangannya, dan juga menerima berbagai masukan dari bawahan.

### 3. *Supporting*

Sebuah gaya dimana pemimpin memfasiliasi dan membantu upaya bawahannya dalam melakukan tugas.

### 4. *Delegating*

Sebuah gaya dimana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya Delegating akan berjalan baik apabila staf kita sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga kita dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

Keempat gaya ini tentu saja mempunyai kelemahan dan kelebihan, serta sangat tergantung dari lingkungan di mana seorang pemimpin berada, dan juga kesiapan dari bawahannya. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa untuk dapat mengembangkan gaya kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

1. Kemampuan analitis (*analytical skills*) yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
2. Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility* atau *adaptability skills*) yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
3. Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*) yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang kita terapkan.

Peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decission making*). Peran pertama meliputi :

1. (Peran *Figurehead*) Sebagai simbol dari organisasi.
2. (*Leader*) Berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya.
3. (*Liaison*) Menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi.

Sedangkan peran kedua terdiri dari 3 peran juga yakni :

1. (*Monitor*) Memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan.
2. (*Disseminator*) Menyampaikan informasi, nilai – nilai baru dan fakta kepada bawahan.
3. (*Spokeman*) Juru bicara atau memberikan informasi kepada orang – orang di luar organisasinya.

Peran ketiga terdiri dari 4 peran yaitu :

1. (*Entrepreneur*) Mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi.
2. (*Disturbance Handler*) Mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun
3. (*Resources Allocator*) Mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadwalan, memprogram tugas – tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan.
4. (*Negotiator*) Melakukan perundingan dan tawar – menawar.

### **C. MANAGERIAL GRID**

Dalam pendekatan Managerial Grid , manajer berhubungan dengan 2 hal yakni produksi di satu pihak (*concern for production* /perhatian terhadap produksi) dan orang-orang di pihak lain (*concern for people*/perhatian terhadap orang).

Perilaku kepemimpinan “*concern for production*” (perhatian terhadap produksi) memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

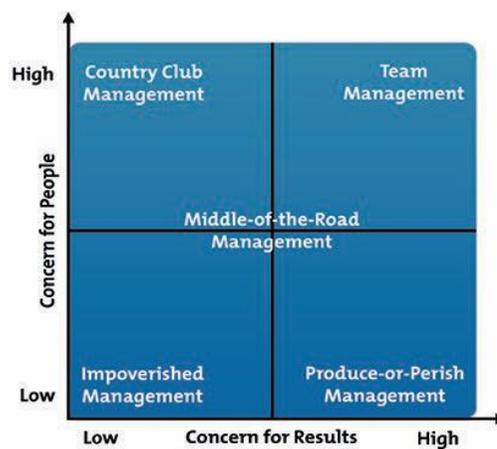
1. Mengutamakan tercapainya tujuan
2. Mementingkan produksi yang tinggi
3. Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
4. Lebih banyak melakukan pengarahan
5. Melaksanakan tugas dengan melakukan prosedur kerja ketat
6. Melakukan pengawasan secara ketat
7. Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja

Perilaku kepemimpinan “*concern for people*” (perhatian terhadap orang) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memperhatikan kebutuhan bawahan
2. Berusaha menciptakan suasana saling percaya
3. Berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai
4. Simpati terhadap perasaab bawahan
5. Memiliki sikap bersahabat
6. Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain
7. Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplin diri, mengontrol diri

Antara perilaku perhatian terhadap produksi dan perilaku perhatian terhadap orang dapat saling berpengaruh. Seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku memperhatikan produksi dan memperhatikan orang dengan derajat sama tinggi atau dengan derajat berbeda.

Managerial Grid ditunjukkan dengan gambar yang memperlihatkan adanya perhatian terhadap produksi pada sumbu mendatar dan perhatian kepada orang pada sumbu menegak sebagai berikut:



Gambar 5.1. Managerial Grid

Keterangan :

Pada Grid 1.1 (Impoverished Leadership) manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.

Pada Grid 1.9 (Country Club Leadership), Gaya kepemimpinan dari manajer grid ini ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang

tinggi untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah. Manajer seperti ini dinamakan pemimpin klub (The country club management). Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bias bekerja rileks, bersahabat dan bahagia dalam organisasinya.

Pada Grid 9.1 (Task Leadership), manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis (autocratic task managers). Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya

Pada Grid 5.5 (Middle of road leadership), Manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-orang. Dia berusaha menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai, tidak terlampau mencolok. Dia tidak menciptakan target yang tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.

Pada Grid 9.9 (Team Leadership), manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba untuk merencanakan semua usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer yang termasuk dalam Grid ini dikatakan sebagai manajer Tim yang riil (the real team manager). Dia mampu

memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan orang-orang secara individu.

Tipe kepemimpinan semacam ini sangat memberikan keuntungan besar bagi organisasi sebab sangat dirasakan:

- Adanya peningkatan hasil
- Bertambah baiknya hubungan antar kelompok
- Kemanfaatan kegiatan kelompok lebih efektif
- Pertentangan atau suasana bersaing yang tidak sehat antar bawahan sangat kurang
- Meningkatkan saling pengertian antar individu
- Meningkatkan usaha kreativitas individu

Sehingga dapat disimpulkan, Inti dari kelima tipe tersebut adalah :

#### 1. Impoverished Leadership

Pada dasarnya menunjukkan tidak adanya keterlibatan kepemimpinan baik kepada bawahan maupun hasil.

#### 2. Country Club Leadership

Secara keseluruhan ditekankan kepada kebutuhan bawahan dan terciptanya suasana kerja yang bebas dari segala tekanan.

#### 3. Task Leadership

Secara total ditekankan pada kepentingan hasil dan sedikit mungkin untuk keperluan bawahan.

#### 4. Middle of road leadership

Terpeliharanya tingkat kepuasan bawahan maupun untuk kepuasan hasil.

#### 5. Team Leadership

Menggambarkan satu kriteria keberhasilan kepemimpinan, tercapainya pelaksanaan tugas-tugas organisasi yang didukung keterikatan antara bawahan melalui saling adanya kepercayaan dan hormat-menghormati. Blake dan Mouton mengatakan bahwa tipe ini merupakan yang paling efektif dari kepemimpinan perilaku.

Dalam managerial grid, Blake dan Mouton menerangkan gaya – gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan efektivitas. Maka **Invalid source specified**, seorang profesor sekaligus konsultan dari Kanada menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektivitas dalam modelnya. Sehingga model yang dibangun Reddin menjadi gaya kepemimpinan yang cocok bagi lingkungannya.

Menurut Reddin ada empat gaya kepemimpinan yang efektif yaitu:

### **1. Eksekutif (Executive).**

Banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas, pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mengenal perbedaan diantara individu dan kerja sama tim.

### **2. Pengembang (Developer).**

Memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja dan perhatian yang minimum terhadap tugas pekerjaan.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap anggota organisasi dan sangat perhatian terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu.

### **3. Otokratis yang baik hati (Benevolent Outocrat).**

Memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran dipihak lain.

### **4. Birokrat (Bureaucrat).**

Memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya serta melakukan kontrol situasi secara teliti. Empat gaya yang tidak efektif adalah:

### **1. Kompromi (Compromiser).**

Memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi.

Pemimpin yang menggunakan gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

## **2. Missionari (Missionary).**

Memberikan perhatian yang maksimum pada orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai.

Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya.

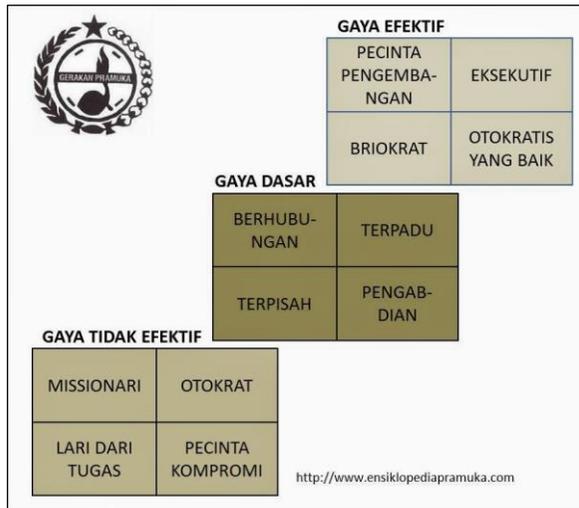
## **3. Otokrat (Autocrat).**

Memberikan perhatian yang maksimum pada tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

## **4. Lari dari tugas (Deserter).**

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas maupun hubungan kerja.

Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena pemimpin seperti ini pasif, tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.



Gambar 5.2. Sistem Manajemen dari Likert

Menurut (Likert, 1967) pemimpin dapat berhasil jika bergaya partisipative management. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (supportive relationship) Likert merancang 4 sistem kepemimpinan dalam manajemen:

### ***Sistem 1 (Exploitative Authoritative)***

Manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistic. Pemimpin dalam system ini hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan ditingkat atas saja.

### ***Sistem 2 (Otokratis yang baik hati/Benevolent authoritative)***

Manajernya mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, memotivasi, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.

### ***Sistem 3 (Manajer Konsultatif)***

Manajer mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan Bawahan disini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

### ***Sistem 4 (Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi/participative group)***

Manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan untukmendapatkan ide-ide dan pendapat dari bawahan dan mempunyai niatan untuk menggunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya bersama atasannya.

#### **D. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL**

(Blanchard, 1982) menyimpulkan bahwa kebanyakan dari aktifitas pemimpin ke dalam 2 dimensi perilaku:

1. Inisiasi struktur (*task actions*)
2. Hubungan aksi maintenance (*relationship of maintenance actions*)

Teori situasional-kepemimpinan yang mereka ajukan, mengasumsikan bahwa salah satu dari keempat kombinasi dari perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan pada gambar 5.6 bisa saja menjadi efektif ataupun tidak efektif, tergantung kepada situasi yang ada. Hal ini tergantung dari tingkat kedewasaan kelompok tersebut.

Teori kepemimpinan situasional, teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnosis bagi seorang manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada "Manajer yang berhasil harus seorang pendagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu". Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosis agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan itu.

Manajer harus mampu mengidentifikasi isyarat- isyarat yang terjadi di lingkungannya tetapi kemampuan mendiagnosis belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Manajer harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya. Dimana seorang manajer harus mempunyai fleksibilitas yang bervariasi. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis kalau dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variable situasi.

Dasar model kepemimpinan situasional, adalah:

- a) Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).
- b) Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Kematangan atau *maturity* adalah bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing- masing termasuk tanggung jawan dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan

dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variable kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing- masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh anak buah dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4 kategori kematangan yang masing- masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:

M1: Tingkat kematangan anggota rendah

Ciri-cirinya : adalah anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas, maksudnya: Kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggung jawab.

Penyebabnya: tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh dari kemampuan , kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

M2: Tingkat kematangan anggota rendah ke Sedang atau Moderat Rendah

Ciri- cirinya: anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai.

Penyebabnya : anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

M3: Tingkat kematangan anggota sedang ke tinggi atau moderat tinggi.

Ciri- cirinya: anggota mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan.

Penyebabnya : anggota merasa kecewa atau prustasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

M4: Tingkat Kematangan Anggota Tinggi

Ciri- cirinya: anggota mau dan mampu, yaitu : mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Mereka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Merujuk pada tingkat kematangan masing- masing kelompok atau anggota kelompok, maka perilaku kepemimpinan harus disesuaikan demi tercapainya efektifitas kepemimpinan berdasarkan analisis pemimpin terhadap tingkat kematangan anggota, digunakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku kepemimpinan seseorang menghadapi kelompok secara keseluruhan

harus berbeda-beda dengan menghadapi individu anggota kelompok, demikian pula perilaku kepemimpinan manajer dalam menghadapi tiap- tiap individu harus berbeda- beda tergantung kematangannya. Masing- masing punya perbedaan tingkat kematangan.

Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah. Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

Pertama intruksi adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarahan dan dukungan, masih perlu bimbingan dari atasan tentang bagaimana, kapan dan dimana mereka dapat melaksakannya tanggung jawab/tugasnya.

Kedua konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. pimpinan/pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (two way communications), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Ketiga partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang kerendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam

hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Keempat delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas/tanggung jawabnya.

Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada pekerjanya. Karyawan dapat memandang pimpinannya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan. Kinerja karyawan akan baik apabila pimpinan dapat memberikan motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik dan nyaman.

SOAL :

1. Apakah dalam tipe kepemimpinan itu semuanya harus dimiliki atau tidak, jelaskan!
2. Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pertanyaannya, kapankah seorang pemimpin itu dikatakan pemimpin yang baik?

3. Dalam organisasi gaya kepemimpinan apa yang cocok, menggunakan otoriter atau demokratis?
4. Sebutkan Dasar model kepemimpinan situasional?
5. Sebutkan dan jelaskan empat gaya yang tidak efektif?

## **BAB VI**

### **KOMUNIKASI**

#### **A. PENDAHULUAN**

Mengapa komunikasi penting dalam suatu organisasi ? Pertanyaan ini kerap dilontarkan oleh mereka yang perhatian terhadap kajian fenomena komunikasi maupun mereka yang tertarik pada gejala-gejala keorganisasian. Dalam kenyataan masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses pengorganisasian. Dalam kehidupan sehari-hari, komunikasi merupakan suatu tindakan yang memungkinkan kita mampu menerima dan memberikan informasi atau pesan sesuai dengan apa yang kita butuhkan. Secara teoritis, tindakan komunikasi berdasarkan pada konteks terbagi menjadi beberapa macam, yaitu konteks komunikasi interpersonal, komunikasi intrapersonal, komunikasi kelompok, komunikasi organisasi, dan komunikasi massa. Jika di lihat dari beberapa konteks komunikasi di atas, konteks komunikasi yang berhubungan atau sesuai dengan penelitian ini adalah komunikasi organisasi.

Komunikasi berasal dari bahasa latin *Communicatio*, dan asal kata ini bersumber pada kata *Communis* yang artinya sama makna, yaitu sama makna mengenai satu hal (Effendy, 2005: 3). Banyak makna tentang arti kata komunikasi namun dari sekian banyak definisi yang diungkapkan oleh para ahli dapat disimpulkan secara lengkap dengan maknanya yang hakiki, yaitu komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu, atau untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung (secara lisan), maupun tidak langsung melalui media. (Effendy, 2005: 5).

## **B. FUNGSI KOMUNIKASI**

Komunikasi memiliki fungsi-fungsi utama diantaranya yaitu:

### **1. Pengendalian**

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

### **2. Motivasi**

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka harus bekerja baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja mereka

### **3. Pernyataan Emosional**

Mekanisme dasar para anggota yang memperlihatkan kepuasan dan frustrasi mereka oleh karena itu komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

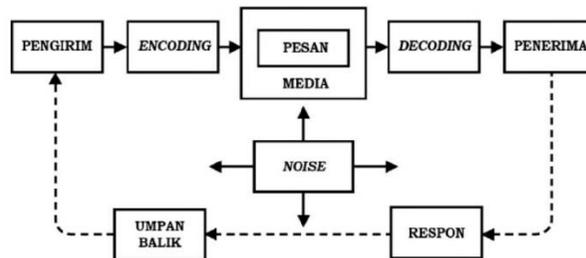
### **4. Informasi**

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan mengirimkan data guna mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan.

## **C. PROSES KOMUNIKASI**

Komunikasi memerlukan suatu tujuan yang ingin di sampaikan antara pengirim dan penerima, pengirim akan mengodekan pesan(mengubahnya menjadi bentuk simbolis) dan meneruskannya

melalui sebuah medium(saluran) kepada penerima yang akan menguraikan isi kode tersebut. Hasil tersebut merupakan perpindahan makna dari satu orang ke yang lainnya



Gambar 6.1. Arah Komunikasi

1. Pengirim  
Memulai suatu pesan yang ingin disampaikan.
2. Pengkodean (*encoding*)  
Cara penyampaian pesan. Ketika kita berbicara ucapan adalah pesan, ketika kita menulis tulisan adalah pesannya, dan ketika kita melakukan isyarat gerakan maka gerakan dari lengan dan ekspresi wajah adalah pesannya.
3. Media / saluran pesan  
Saluran pesan terbagi menjadi:
  - a. Saluran formal, merupakan saluran komunikasi yang ditetapkan organisasi untuk mengirim pesan-pesan yang terkait dengan aktifitas profesional dari para anggotanya.

- b. Saluran informal, merupakan saluran komunikasi yang diciptakan secara spontan dan berkembang sebagai tanggapan atas pilihan-pilihan individu.
4. Menguraikan isi kode (*decoding*)  
Menerjemahkan simbol-simbol kedalam bentuk yang dapat dipahami.
5. Penerima
6. Umpan balik (*respon*)  
Merupakan pemeriksaan mengenai seberapa erhasilkah kita dalam memindahkan pesan kita seperti yang dimaksudkan semula. Hal ini menentukan apakah pemahaman telah tercapai atau belum.
7. Kebisingan (*noise*)  
Mencerminkan hambatan dalam komunikasi yang memutarbalikkan kejelasan dari pesan. Contoh: permasalahan persepsi, informasi yang berlebihan ataupun perbedaan budaya.

Contoh kasus:

Ketika mahasiswa mempresentasikan suatu pembahasan/materi kepada mahasiswa lainnya contoh dengan media presentasi(ppt), yang bertujuan untuk menyampaikan pendapatnya kepada pendengar lainnya. Kemudian akan terjadi umpan balik positif positif (*respon*) maupun negative(*noise*) dari para pendengar yang meras tidak sependapat dengan pernyataan kita.

#### **D. ARAH DALAM KOMUNIKASI**

## 1. Komunikasi ke Arah Bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah. Para pemimpin kelompok dan para manajer menggunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian, dan menawarkan umpan balik.

Contoh kasus:

Pimpinan organisasi membawa pesan perencanaan dan pengambilan keputusan untuk mengarahkan bawahan.

## 2. Komunikasi ke Arah Atas

Komunikasi yang menuju kepada level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada petinggi. Menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan dan menyampaikan permasalahan saat ini.

Contoh kasus:

Ketika bawahan menyampaikan keluhan ataupun saran kepada para pimpinan untuk mendapatkan pemecahan masalah yang sedang di atasi.

## 3. Komunikasi Lateral

Komunikasi yang terjadi di antara anggota dari kelompok anggota yang sama, para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, para manajer dari level yang sama, atau dari beberapa pekerjayang setara secara horizontal lainnya.

Contoh kasus:

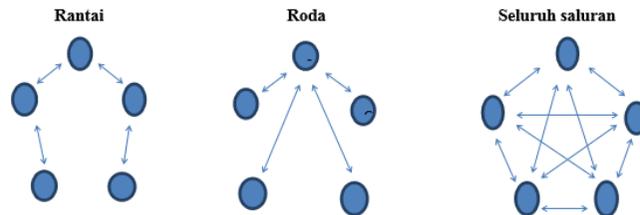
Diskusi antar staff akuntan, diskusi antar manajer, diskusi direktur dengan kolega. Konteks dari komunikasi ini bersifat koordinasi sehingga satu dengan yang lain saling memberikan informasi.

## **E. KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **1. Jaringan Kelompok Kecil yang Formal**

Jaringan organisasi yang formal dapat menjadi lebih rumit, meliputi ratusan orang dan Setengah lusin atau lebih banyak level hierarki. Untuk menyederhanakannya, kita akan meringkas jaringan-

jaringan ini ke dalam tiga kelompok kecil umum yang masing-masing terdiri atas lima orang.



Gambar 6.1. Rantai Komunikasi

*Rantai* dengan ketat mengikat rantai perintah yang formal atau resmi, *Roda* bergantung pada sebuah sosok sentral untuk bertindak sebagai saluran bagi seluruh komunikasi kelompok, *seluruh saluran* memperbolehkan para anggota kelompok untuk berkomunikasi satu sama lain secara aktif. Jaringan kelompok kecil dan kriteria yang efektif.

Tabel 6.1. Kriteria Jaringan Kelompok

<b>Kriteria Jaringan</b>	<b>Rantai</b>	<b>Roda</b>	<b>Seluruh Saluran</b>
Kecepatan	Moderat	Cepat	Cepat
Keakuratan	Tinggi	Tinggi	Moderat
Munculnya seorang pemimpin	Moderat	Tinggi	Tidak Ada
Kepuasan Anggota	Moderat	Rendah	Tinggi

Seperti yang diperlihatkan dalam Tabel 6.1, efektivitas tiap jaringan bergantung pada variabel dependen yang Anda perhatikan. Tampilan 11-3 mengarahkan kita pada kesimpulan bahwa tidak ada satupun jaringan yang terbaik bagi seluruh kondisi.

## **2. Kabar Selentingan (Gossip)**

Jaringan komunikasi informal dalam sebuah kelompok atau organisasi disebut kabar Selentingan. Kabar selentingan atau informasi melalui perkataan mulut dari para rekan mengenai sebuah perusahaan memiliki pengaruh yang penting pada apakah para pelamar pekerjaan akan bergabung dengan organisasi atau tidak.

Rumor muncul sebagai tanggapan terhadap situasi yang penting bagi kita, ketika terdapat ambiguitas, dan di bawah kondisi yang menimbulkan kecemasan. Suatu rumor akan terus ada hingga orang lain menginginkan dan ekspektasi yang menciptakan ketidakpastian terpenuhi atau kecemasan telah berkurang.

Kabar selentingan merupakan bagian penting dari jaringan komunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi. Kabar selentingan juga memenuhi kebutuhan dari para pekerja, pembicaraan kecil menciptakan rasa kedekatan dan persahabatan di antara mereka yang berbagi informasi, meskipun riset menyarankan bahwa hal ini sering kali terjadi dengan mengorbankan orang-orang yang berada di luar kelompok.

## **3. Studi Kasus**

Drydocks World Pertama yang beroperasi di Tanjung Uncang, Batam, melakukan pemutusan hubungan kerja massal

terhadap 534 buruhnya. Keputusan ini efektif berlaku. Buruh yang tidak tahu menahu sangat terkejut dan keputusan itu dinilai sepihak dan sangat merugikan para karyawan. Dari situasi tersebut munculah rumor dan kabar selentingan diantara karyawan akibat rasa penasaran antara sesama karyawan.

## **F. MODE KOMUNIKASI**

### **1. Komunikasi Lisan**

Sarana utama dalam menyampaikan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi merupakan bentuk-bentuk yang terkenal dari komunikasi lisan. Keuntungan dari komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik. Kita dapat menyampaikan sebuah pesan verbal dan menerima tanggapan dalam waktu yang sedikit. Salah satu kelemahan utama pada komunikasi lisan muncul saat sebuah pesan harus melewati sejumlah orang, semakin besar resiko terjadi penyimpangan.

#### **a) Rapat**

Pertemuan dapat menjadi formal atau informal, meliputi dua atau lebih banyak orang, dan terjadi dalam hampir setiap kesempatan. Setiap pertemuan adalah peluang untuk “menyelesaikan segala sesuatu hal,” kata CEO Kris Duggan di Badgeville, dan untuk “bersinar”. Komunikasi interpersonal yang penting untuk membuat pertemuan berjalan dengan efektif.

#### **b) Videoconferencing**

Videoconferencing memungkinkan para pekerja dan para klien untuk melaksanakan pertemuan secara real-time dengan

orang-orang di lokasi-lokasi berbeda. Live audio dan videoimage memungkinkan kita untuk melihat, mendengar, dan berbicara dengan orang lain tanpa hadir secara fisik pada lokasi yang sama.

c) Telepon

Komunikasi melalui telepon menawarkan banyak manfaat seperti pertemuan, dan begitu telepon berbunyi maka kita akan berusaha untuk segera memberikan tanggapan.

## **2. Komunikasi Melalui Tulisan**

Komunikasi secara tulisan meliputi :

d) Surat

Menulis surat adalah yang paling kuno dan yang paling bertahan lama.

e) Powerpoint

Powerpoint dan format slide lainnya seperti Prezi dapat menjadi mode komunikasi yang sangat sempurna karena perangkat lunak untuk mengumpulkan slide menggabungkan kata-kata dengan elemen visual untuk melibatkan pembaca dan membantu dalam menjelaskan gagasan-gagasan yang kompleks.

f) Surat Elektrik (E-mail)

Pesan e-mail dapat ditulis, diedit, dan disimpan dengan cepat.

g) Pesan Singkat

Seperti e-mail, pesan singkat (IM) biasanya dilakukan via komputer. Ini merupakan teknologi yang tersinkronisasi, artinya anda perlu berada di sana untuk menerima pesan.

#### h) Pesan Teks

Pesan teks (TM)/SMS biasanya dilakukan via telepon seluler dan sering kali sebagai alternatif dari pada panggilan telepon.

#### i) Media Sosial

1. Facebook, memiliki lebih dari 1,11 miliar para pengguna aktif setiap bulannya, terdiri atas jejaring terpisah yang didasarkan pada sekolah, perusahaan, atau kawasan. Para pengguna dapat mengirim pesan umum kepada para pengguna lainnya dengan mempostingnya pada halaman depan mereka atau melalui pesan atau obrolan.
2. LinkedIn, diciptakan sebagai jejaring bisnis online.
3. Twitter, merupakan jejaring sosial yang hybrid bagi para pengguna untuk memposting “mikroblog” dengan memasukkan 140 karakter pada para pelanggan mereka mengenai beberapa topik tertentu, termasuk pekerjaan.
4. Blog  
Sebuah blog (singkatan dari web log) adalah sebuah situs Web mengenai seseorang atau perusahaan.

### **3. Komunikasi Nonverbal**

Komunikasi nonverbal-meliputi gerakan tubuh, intonasi atau penekanan yang kita berikan atas kata-kata, ekspresi wajah, serta jarak fisik antara pengirim dan penerima. Bahasa tubuh dapat menyampaikan status, tingkat keterlibatan, dan keadaan emosional. Banyak studi mengidentifikasi bahwa orang akan lebih banyak membaca tingkah laku dan emosi orang lain melalui isyarat nonverbal mereka dibandingkan melalui kata-kata. Jika isyarat nonverbal

bertentangan dengan pesan verbal pembicara, maka isyarat nonverbal kadang kala lebih cenderung diyakini oleh pendengar.

### **G. PILIHAN DALAM SALURAN KOMUNIKASI**

Kesempurnaan saluran yaitu jumlah informasi yang dapat dikirimkan selama satu episode komunikasi. Suatu model kekayaan media yang sangat membantu seseorang untuk memilih salah satu saluran dalam berkomunikasi dan memiliki kelebihan untuk menyampaikan informasi yang sempurna :

1. Menangani berbagai macam isyarat secara simultan
2. Memfasilitasi umpan balik yang cepat
3. Menjadi sangat pribadi

### **H. MEMILIH METODE KOMUNIKASI**

Variasi dan mode komunikasi dapat berfungsi dengan sangat baik untuk menyampaikan gagasan – gagasan yang penting. Kesempurnaan saluran merupakan suatu kerangka kerja yang bermanfaat dalam memilih mode komunikasi.

#### **a) Komunikasi secara lisan**

Yaitu bentuk komunikasi dengan mengucapkan kata-kata secara lisan dan langsung kepada si penerima pesan. Komunikasi ini dilakukan pada ketika komunikan dan komunikator saling berhadapan langsung.

#### **b) Komunikasi secara tertulis**

Yaitu komunikasi yang dilakukan antara pengirim dan penerima pesan melalui tulisan atau media komunikasi seperti yang

dilakukan dalam kegiatan surat menyurat melalui pos, telegram, fax, email.

Komunikasi ini memiliki beberapa permasalahan ketika memilih email atau media lain dalam mengirim pesan :

1. Resiko kesalahan dalam menginterpretasikan pesan
2. Kandungan pesan yang negative
3. Memerlukan banyak waktu untuk membuka email
4. Ekspresi emosi yang terbatas
5. Kekhawatiran akan privasi
6. Profesionalisme

## **I. KOMUNIKASI YANG PERSUASIF**

Fungsi dari komunikasi akan membuat pesan menjadi lebih atau kurang persuasive bagi pendengar.

### **1. Pemrosesan yang otomatis di kendalikan**

Pemrosesan otomatis (automatic processing) adalah suatu pertimbangan yang relative dangkal atas bukti dan informasi yang membuat penggunaan heuristic. Pemrosesan secara otomatis memerlukan sedikit waktu dan sedikit upaya. Sedangkan pemrosesan yang di kendalikan (controlled processing) suatu pertimbangan yang memerlukan banyak usaha dan suatu pertimbangan yang terperinci sehingga menghabiskan banyak waktu dan usaha.

### **2. Tingkat ketertarikan**

Merupakan dampak cerminan suatu keputusan terhadap suatu kehidupan. Ketika seseorang sangat tertarik dengan hasil dari

keputusan maka mereka akan cenderung memproses informasi dengan hati-hati.

**3. Pengetahuan sebelumnya**

Seseorang yang mempunyai pengetahuan lebih luas akan memilih strategi pemrosesan yang dikendalikan, oleh karena itu mereka akan berargumentasi terhadap suatu argument yang spesifik.

**4. Kepribadian**

Suatu kepribadian individu dipersuasi oleh bukti dan fakta. Ketika seseorang memiliki pengetahuan lebih rendah mereka akan menggunakan strategi pemrosesan yang otomatis untuk memandu evaluasi mereka atas pesan-pesan yang persuasive.

**5. Karakteristik pesan**

Adalah faktor yang mempengaruhi strategi pemrosesan yang otomatis atau yang di kendalikan. Implikasi yang paling penting adalah menyertakan pesan persuasive. Ketika seseorang memiliki banyak pengetahuan, maka suatu gagasan akan berfokus pada argument yang rasional dan bukti untuk menyelesaikan suatu permasalahan.

## **J. HAMBATAN PADA KOMUNIKASI YANG EFEKTIF**

Terdapat sejumlah hambatan pada saat berkomunikasi yang efektif, yaitu :

**1. Penyaringan**

Hambatan yang pertama dalam komunikasi adalah penyaringan. Penyaringan merupakan suatu proses komunikasi dimana tidak semua informasi disampaikan. Hanya informasi

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

## 2. Pemilihan Persepsi

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

### 3. Informasi yang Berlebihan

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

### 4. Emosi

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

### 5. Bahasa

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

Dalam sebuah organisasi biasanya terdiri dari anggota yang berbeda-beda, baik latar belakang pendidikan, budaya, dan usianya. Kemudian mereka juga dibagi-bagi kedalam beberapa hierarki organisasi sesuai dengan spesialisasinya masing-masing. Masalah dalam memahami penggunaan bahasa ini adalah anggota

organisasi biasanya tidak tahu bagaimana orang yang dia ajak berinteraksi telah memodifikasi bahasa itu. Para pengirim cenderung berasumsi bahwa kata-kata dan istilah-istilah yang mereka gunakan adalah sama, baik bagi dirinya maupun bagi penerima informasi tersebut. Tentu saja hal semacam ini dapat menjadikan komunikasi menjadi tidak efektif.

## 6. Keheningan

Hal yang mudah untuk mengabaikan keheningan atau kurangnya komunikasi karena didefinisikan dengan ketiadaan informasi. Salah satu studi menemukan bahwa lebih dari 85% para manajer yang melaporkan tetap berdiam diri terhadap sedikitnya satu permasalahan yang memperoleh perhatian yang signifikan. Keheningan dari para pekerja berarti para manajer kurang informasi mengenai permasalahan operasional yang sedang berlangsung. Keheningan mengacu pada diskriminasi, gangguan, korupsi, dan kelakuan buruk yang berarti bahwa manajemen puncak tidak dapat mengambil tindakan untuk menghilangkan perilaku ini, keheningan menjadi kurang dimana opini dari kaum minoritas diperlakukan dengan hormat, identifikasi kelompok kerja tinggi, dan keadilan prosedural tinggi yang menang. Secara praktik, hal ini berarti bahwa para manajer harus memastikan bahwa mereka berperilaku dalam hal suportif ketika para pekerja menyarankan opini-opini yang berbeda atau perhatian, dan mereka harus memandangnya berdasarkan nasihat.

## 7. Kekhawatiran Komunikasi

Diperkirakan 5-20% dalam populasi menderita kegelisahan atau kecemasan dalam melakukan komunikasi. Seringkali orang merasa takut ketika berbicara di depan umum. Mereka mengalami ketegangan dan kecemasan yang tidak pada tempatnya baik dalam komunikasi lisan maupun tulisan. Berbagai studi menunjukkan bahwa orang seperti itu selalu menghindari situasi yang menuntut mereka terlibat dalam komunikasi.

## 8. Berbohong

Kesalahan penyajian atas informasi secara sekaligus atau berbohong. Kebohongan (juga disebut kepalsuan) adalah jenis penipuan dalam bentuk pernyataan yang tidak benar, terutama dengan maksud untuk menipu orang lain, seringkali dengan niat lebih lanjut untuk menjaga rahasia atau reputasi, perasaan melindungi seseorang atau untuk menghindari hukuman atau tolakan untuk satu tindakan.

## **K. IMPLIKASI GLOBAL**

### **1. Hambatan-Hambatan Budaya**

Para peneliti telah mengidentifikasi sejumlah permasalahan yang terkait dengan kesulitan bahasa dalam komunikasi lintas budaya.

- a) Pertama adalah hambatan yang disebabkan oleh semantik. Kata-kata dapat berarti hal yang berbeda bagi orang yang berbeda, terutama orang-orang yang berasal dari budaya nasional yang berbeda. Beberapa kata tidak diterjemahkan di antara budaya-budaya.
- b) Kedua adalah hambatan yang disebabkan oleh konotasi. Pada beberapa budaya, bahasa adalah formal; budaya lain, tidak formal. Negosiasi antara AS dan Jepang dapat menyulitkan karena kata-kata dalam bahasa Jepang hai diterjemahkan “iya”, tetapi konotasinya adalah “iya, saya sedang mendengarkan” bukan “iya, saya menyetujuinya”.
- c) Ketiga adalah hambatan yang disebabkan oleh perbedaan nada. Pada beberapa budaya, bahasa adalah formal; pada budaya lain, tidak formal. Dalam beberapa budaya, perubahan nada bergantung pada konteks: Orang-orang berbicara secara berbeda di rumah, dalam situasi sosial, dan di tempat kerja.
- d) Keempat adalah perbedaan dalam toleransi untuk konflik dan metode untuk menyelesaikan konflik. Individu dari budaya-budaya yang individualis cenderung menjadi lebih nyaman dengan konflik secara langsung dan akan

membuat sumber dari ketidaksepakatan menjadi terbuka dengan jelas. Budaya kolektif cenderung lebih mengakui konflik secara implisit dan menghindari perselisihan yang sarat emosional.

## 2. Konteks Budaya

Budaya-budaya cenderung berbeda dalam keadaan yang mana konteks mempengaruhi makna yang diambil oleh individu dari komunikasi. Dalam konteks budaya yang besar, orang-orang sangat bergantung pada isyarat nonverbal dan isyarat situasional secara halus dalam berkomunikasi dengan orang lain, status resmi seseorang, kedudukannya dalam masyarakat, serta reputasi yang dibawa cukup berat.

Apa yang tidak dikatakan mungkin merupakan hal yang lebih signifikan dibandingkan dengan apa yang dikatakan, itu merupakan konteks budaya yang rendah. Mereka pada dasarnya mengandalkan pada kata-kata yang disampaikan dan ditulis untuk menyampaikan suatu makna; bahasa tubuh dan gelar yang formal kurang penting.

## 3. Pedoman Budaya

- a) Kenali diri Anda sendiri. Dengan memahami identitas kultural Anda sendiri dan bias adalah hal yang sangat penting pula kemudian memahami sudut pandang yang unik dari orang-orang lainnya.
- b) Membantu perkembangan sifat saling menghargai, keadilan, dan demokrasi. Dengan jelas menetapkan lingkungan keadilan dan rasa saling peduli. Hal ini akan menjadi budaya

ketiga Anda bagi komunikasi antarbudaya yang efektif yang melampaui norma kultural masing-masing orang.

- c) Mempelajari Konteks budaya dari setiap orang. Anda akan menemukan lebih banyak kemiripan atau perbedaan pada kerangka acuan Anda sendiri daripada yang Anda perkirakan. Namun, berhati-hati untuk tidak mengkategorikan mereka berdasarkan asal budaya.
- d) Ketika terdapat keraguan, dengarkan. Jika Anda menyuarakan pendapat Anda terlalu awal, Anda akan cenderung untuk menyinggung perasaan orang lain. Anda juga ingin mendengarkan terlebih dahulu untuk lebih memahami bahasa antarbudaya dari orang lain dan keakraban dengan budaya lain.
- e) Sampaikan kenyataan, bukan interpretasi Anda. Menginterpretasikan atau mengevaluasi apa yang telah seseorang katakan atau lakukan lebih dipengaruhi oleh budaya dan latar belakang Anda sendiri dibandingkan situasi yang diamati.
- f) Pertimbangkan sudut pandang orang lain. Sebelum Anda mengirimkan sebuah pesan, tempatkan diri Anda sendiri pada sudut pandang si penerima.
- g) Secara proaktif mempertahankan identitas dari kelompok. Seperti kebanyakan suatu budaya, penetapan patokan umum bagi budaya ketiga untuk komunikasi antarbudaya secara efektif memerlukan waktu dan pemeliharaan (Judge, 2014).

SOAL :

1. Dalam organisasi pasti ada yang aktif dan pasif. Bagaimana cara komunikasi antara yang aktif dan pasif itu bisa menjadi lancar ?
2. Jelaskan Jenis-jenis komunikasi yang paling efisien !
3. Berikan 2 contoh kasus masalah komunikasi dalam kehidupan sehari-hari !
4. Faktor utama yang menghambat suatu komunikasi dalam organisasi !
5. Sebutkan jaringan komunikasi yang paling efisien untuk diterapkan !

## **BAB VII**

### **MOTIVASI**

#### **A. PENDAHULUAN**

Perilaku seseorang itu hakikatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Keinginan itu istilah lainya adalah motivasi. Dengan demikian motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan sesuatu kegiatan untuk mencapai tujuan.

Kekuatan motivasi dari 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 tersebut sudah memotivasikan perilaku seseorang. Penyebab lain iyalah terhalangnya pencapaian pemuasan kebutuhan. Kalau usaha pemuasan kebutuhan terhalang, maka seseorang akan mencoba mencari jalan untuk memuaskanya, sampai usaha tersebut tercapai. Selain dua penyebab tersebut penyebab lainnya yakni, perbedaankognisi, frustrasi, dan karena kekuatan motivasi itu bertambah.

## **B. LINGKARAN MOTIVASI**

Perilaku manusia itu pada hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan.

Perilaku seseorang itu sebenarnya dapat dikaji sebagai saling interaksinya atau ketergantungannya beberapa unsur yang merupakan suatu lingkaran. Unsur – unsur itu secara pokok terdiri dari motivasi dan tujuan. Atau kalau menurut Fred Luthans terdiri dari tiga unsur yakni kebutuhan (need), dorongan (drive), dan tujuan (goals).

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar diri individu. Kadangkala tujuan diartikan pula sebagai suatu harapan untuk mendapat suatu penghargaan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi. Dalam psikologi tujuan seperti ini dinamakan insentif.

Tujuan ini ujung akhir dari lingkaran motivasi yang mengundang semua kegiatan untuk mencapainya. Masing – masing orang dalam suatu organisasi mempunyai tujuan individu.

### **Perubahan – perubahan dalam Kekuatan Motivasi**

Suatu motivasi cenderung mengurangi kekuatannya manakala tercapainya suatu kepuasan, terhalangnya pencapaian kepuasan, perbedaan mkognisi, frustasi, atau karena kekuatan motivasinya bertambah. Seperti kepuasan kebutuhan, terhalangnya pemuasan kebutuhan, perbedaan kognisi, frustasi, dan kekuatan motivasi bertambah.

## **B. HIERARKI KEBUTUHAN**

Hierarki kebutuhan dari Maslow pada mulanya tidak dimaksudkan secara langsung untuk diterapkan pada motivasi kerja dalam suatu organisasi tertentu. Hanya saja oleh usaha McGregor usaha besar Maslow tersebut dicoba dikembangkan pada aktivitas organisasi 20 tahun setelah Maslow sendiri menyampaikan gagasan tersebut. Dengan demikian hierarki kebutuhan Maslow dapat diubah ke dalam tatanan model motivasi kerja dengan perincian kebutuhan sebagai berikut: kebutuhan tertinggi adalah aktualisasi diri, kebutuhan dibawahnya kebutuhan akan penghargaan seperti misalnya mendapatkan status, titel, simbol – simbol, promosi, dan sebagainya. Tingkat di bawah lagi kebutuhan sosial, misalnya kebutuhan akan kelompok formal atau informal, menjadi ketua organisasi sosial, dan lain sebagainya. Adapun kebutuhan yang paling dasar ialah kebutuhan fisiologis misalnya gaji, upah, tunjangan, honorarium, uang transport, perumahan, dan lain sebagainya.

## **C. TEORI – TEORI MOTIVASI**

### **1. Teori Motivasi dari Herzberg**

Beliau berusaha memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori yang khusus bisa diterapkan pada motivasi kerja. Menurut Herzberg kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi dari jenis pekerjaan. Kepuasan –kepuasan dalam pekerjaan diberi nama oleh Herzberg motivator, adapun ketidakpuasan disebutnya faktor higienis. Ini kira-kira sama dengan kebutuhan fisiologis, keamanan, dan sosialnya Maslow, adapun faktor motivator itu kira-kira sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

## **2. Teori Motivasi dari David C. McClelland.**

Yang menyatakan bahwa manusia itu pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Kebutuhan berprestasi di atas kemampuan orang lain. Kebutuhan untuk berprestasi ini menurut McClelland 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 ini menurut McClelland, yakni: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk beafiliasi, dan kebutuhan untuk kekuasaan.

## **3. Teori Motivasi dari McGregor dengan Teori X dan Teori Y.**

Teori X itu sebagian besar manusia ini lebih suka diperintah. Dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, serta menginginkan kesamaan atas segalanya. Menurut McGregor orang – orang yang tergolong kedalam teori X ini, hakikatnya tidak menyukai bekerja, berkemampuan kecil untuk mengatasi masalah – masalah organisasi, hanya membutuhkan motivasi fisiologis saja. Karena itu, lorang semacam ini perlu diawasi secara ketat. Adapun menurut teori Y adalah sebaliknya manusia ini suka bekerja, dapat mengontrol dirinya sendiri, mempunyai kemampuan untuk berkreaitivitas, motivasinya tidak hanya fisiologis melainkan lebih tinggi dari itu. Oleh karena itu, orang semacam ini tidak perlu diawasi secara ketat.

#### **4. Teori Motivasi dari Chris Argyris Tentang Kedewasaan Seseorang.**

Beliau menyatakan bahwa ada tujuh perubahan yang terjadi didalam kepribadian orang yang tidak dewasa menjadi orang yang matang. Ketujuh perubahan itu antaranya: pasif menjadi aktif, tergantung menjadi tidak tergantung, bertindak yang sedikit menjadi banyak variasinya, minat yang tidak menentu dan dangkal, menjadi jarak jauh, posisi yang berada di bawah, menjadi posisi setingkat atau bahkan di atasnya, kekurangan kesadaran atas dirinya, menjadi tahu mengendalikan diri.

#### **D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kelompok (teamwork) dalam bekerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Tujuan

Visi, misi dan tujuan yang jelas akan membantu team dalam bekerja. Namun hal tersebut belum cukup jika visi., misi dan tujuan yang ditetapkan tidak sejalan dengan kebutuhan dan tujuan para anggota.

2. Tantangan

Manusia dikarunia mekanisme pertahanan diri yang di sebut “fight atau flight syndrome”. Ketika dihadapkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut (fight) atau menghindar (flight). Dalam banyak kasus tantangan yang ada merupakan suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan.

Dengan kata lain tantangan tersebut justru merupakan motivator.

Namun demikian tidak semua pekerjaan selalu menghadirkan tantangan. Sebuah team tidak selamanya akan menghadapi suatu tantangan. Pertanyaannya adalah bagaimana caranya memberikan suatu tugas atau pekerjaan yang menantang dalam interval. Salah satu criteria yang dapat dipakai sebagai acuan apakah suatu tugas memiliki tantangan adalah tingkat kesulitan dari tugas tersebut. Jika terlalu sulit, mungkin dapat dianggap sebagai hal yang mustahil dilaksanakan, maka team bisa saja menyerah sebelum mulai mengerjakannya. Sebaliknya, jika terlalu mudah maka team juga akan malas untuk mengerjakannya karena dianggap tidak akan menimbulkan kebanggaan bagi yang melakukannya.

### 3. Keakraban

Team yang sukses biasanya ditKitai dengan sikap akrab satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota team saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota team.

### 4. Tanggungjawab

Secara umum, setiap orang akan terstimulasi ketika diberi suatu tanggungjawab. Tanggungjawab mengimplikasikan adanya suatu otoritas untuk membuat perubahan atau

mengambil suatu keputusan. Team yang diberi tanggungjawab dan otoritas yang proporsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

#### 5. Kesempatan untuk maju

Setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan ketrampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. Jika dalam sebuah team setiap anggota merasa bahwa team tersebut dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal-hal tersebut di atas maka akan tercipta motivasi dan komitmen yang tinggi. Hal ini penting mengingat bahwa perkembangan pribadi memberikan nilai tambah bagi individu dalam meningkatkan harga diri.

#### 6. Kepemimpinan

Tidak dapat dipungkiri bahwa leadership merupakan faktor yang berperan penting dalam mendapatkan komitmen dari anggota team. Leader berperan dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi team untuk bekerja dengan tenang dan harmonis. Seorang leader yang baik juga dapat memahami 6 faktor yang dapat menimbulkan motivasi seperti yang disebutkan di atas.

### **E. SUMBER MOTIVASI**

#### **1. Motivasi intrinsik:**

Motivasi yang timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri.

**2. Motivasi ekstrinsik:**

Motivasi ini timbul akibat pengaruh dari luar individu, karena adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain.

**SOAL!**

1. Apakah motivasi setiap individu bisa berbeda? Jelaskan!
2. Kenapa motivasi dapat memberikan kepuasan terhadap individu?
3. Jelaskan contoh kasus dari 2 sumber motivasi!
4. Kenapa tanggung jawab menjadi salah satu factor motivasi?

## **BAB VIII**

### **DINAMIKA KELOMPOK**

#### **A. PENDAHULUAN**

Sejarah munculnya dinamika kelompok dapat diuraikan sebagai kelompok:

1. Zaman Yunani

Pada masa ini berkembang ajaran plato, bahwa daya-daya pada individu tercermin dalam struktur masyarakat dengan karakteristik yang berbeda satu sama lain. Masing-masing struktur masyarakat tersebut merupakan kelompok yang terpisah satu sama lain dan tiap-tiap golongan memiliki norma yang berfungsi sebagai pemersatu dan pedoman dalam interaksi sosial antar anggota masing-masing golongan.

2. Zaman Liberalisme

Pengaruh cara berfikir bebas mengakibatkan individu bebas menentukan segala sesuatu bagi dirinya dan tiap individu tidak bisa menentukan individu lain dalam kehidupan. Kebebasan ini justru membawa malapetaka pada individu, karena individu merasa tidak mempunyai pedoman dalam kehidupan, sehingga mereka merasa tidak memiliki kepastian.

3. Zaman Psikologi Sosial

Penyelidikan terhadap massa memberikan motivasi kepada ahli untuk mengadakan penyelidikan lebih mendalam terhadap massa, meskipun risikonya besar.

4. Zaman Dinamika Kelompok

Erich Fromm mengawali kegiatan penyelidikannya yang disusun dalam buku *Escape From Freedom* untuk menunjukkan perlunya individu bekerja sama dengan individu lain, hingga timbul solidaritas dalam kehidupannya. Hal ini disebabkan karena terdorong oleh adanya keinginan individu untuk memperoleh kepastian dalam kehidupan ketika hasrat kepastian ini hanya diperoleh apabila masing-masing individu memiliki rasa solidaritas.

Status Dinamika Kelompok Pertumbuhan dan perkembangan dinamika kelompok tidak lepas dari pandangan para ahli dari berbagai disiplin ilmu. Berikut ini pandangan para ahli dari berbagai disiplin ilmu:

- a. Cabang sosiologi Ahli sosiologi seperti Homans, Moreno, dan Mitschell berpendapat bahwa masalah kelompok/group dan struktur kelompok yang menjadi obyek dinamika kelompok merupakan sebagian bahan yang menjadi obyek sosiologi. Moreno berpendapat bahwa dalam suatu kelompok pasti terdapat social distance (jarak social) antara anggota kelompok tersebut.
- b. Cabang psikologi Robert F. Bales memasukkan dinamika kelompok ke dalam cabang psikologi. Alasannya karena dalam dinamika kelompok titik beratnya bukan masalah kelompok itu sendiri, tetapi yang pokok adalah proses kejiwaan yang terjadi/timbul pada individu dan pengaruhnya terhadap kelompok.
- c. Cabang psikologi sosial Para ahli psikologi sosial, seperti Otto Klineberg berpendapat bahwa dinamika kelompok lebih

ditekankan pada peninjauan psikologi sosial karena yang terpenting sampai sejauh mana pengaruh interaksi sosial individu di dalam kelompok terhadap masing-masing individu sebagai anggota kelompok. Hal ini berarti dinamika kelompok ingin mempelajari hubungan timbal balik antar anggota dalam kehidupan berkelompok.

- d. Bidang eksperimen Di dalam buku Group Dynamic yang disusun oleh Cartwright dan Zender, disebutkan bahwa dinamika kelompok sebenarnya adalah bidang eksperimen, walaupun sifatnya cenderung mengarah pada persoalan psikologi.
- c. Definisi Dinamika Kelompok Pengertian dinamika kelompok dapat diartikan melalui asal katanya, yaitu dinamika dan kelompok. Pengertian dinamika Dinamika adalah sesuatu yang mengandung arti tenaga kekuatan, selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap keadaan.

## **B. DEFINISI DINAMIKA KELOMPOK**

Dinamika kelompok adalah suatu kelompok yang teratur dari dua individu atau lebih yang mempunyai hubungan psikologis secara jelas antara anggota yang satu dengan yang lain. Dinamika kelompok menguraikan kekuatan-kekuatan yang terdapat dalam situasi kelompok yang menentukan perilaku kelompok dan anggotanya.

Pengertian dinamika kelompok merupakan suatu metode dan proses yang bertujuan meningkatkan nilai kerjasama kelompok ini berusaha menumbuhkan dan membangun kelompok yang semula terdiri dari kumpulan individu yang belum saling mengenal satu sama lain menjadi satu kesatuan kelompok dengan satu tujuan, satu norma, dan satu cara pencapaiannya yang disepakati bersama.

Karakteristik Kelompok:

1. Adanya saling menghargai pendapat anggota lain
2. Adanya saling menghormati di antara anggota-anggotanya
3. Mengerti akan tujuan yang dibebankan di dalam kelompok tersebut

Alasan Pentingnya Dinamika Kelompok:

1. Dalam masyarakat yang besar, perlu adanya pembagian kerja agar pekerjaan dapat terlaksana dengan baik
2. Individu tidak dapat bekerja sendiri dalam memenuhi kehidupannya
3. Individu tidak mungkin hidup sendiri di dalam masyarakat
4. Menimbulkan adanya i'tikad yang baik diantara sesama anggota kelompok

#### Tujuan Dinamika Kelompok:

- Menciptakan komunikasi yang terbuka terhadap sesama anggota kelompok
- Menimbulkan rasa solidaritas anggota sehingga dapat saling menghormati dan saling menghargai pendapat orang lain
- Membangkitkan kepekaan diri seorang anggota kelompok terhadap anggota kelompok lain, sehingga dapat menimbulkan rasa saling menghargai.

#### Fungsi Dinamika Kelompok:

1. Individu satu dengan yang lain akan terjadi kerjasama saling membutuhkan (individu tidak dapat hidup sendiri di dalam masyarakat).
2. Dinamika kelompok memudahkan segala pekerjaan (dalam dinamika kelompok ada saling bantu antara anggota satu dengan anggota yang lain).
3. Melalui dinamika kelompok segala pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dapat teratasi, mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar, sehingga waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dapat diatur secara tepat, efektif dan efisien (dalam dinamika kelompok pekerjaan besar akan dibagi-bagi sesuai dengan bagian kelompoknya masing-masing).
4. Meningkatkan masyarakat yang demokratis, individu satu dengan yang lain dapat memberikan masukan atau berinteraksi dengan lainnya dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat.

### Kelompok Sosial:

Macam-macam Kelompok Individu sebagai makhluk sosial tidak bisa dihindarkan dengan interaksi sosial dan bentuk- bentuk interaksi sosial. Individu juga tidak bisa dilepaskan dari situasi tempat ia berada dan situasi ini sangat berpengaruh terhadap kelompok yang terbentuk akibat situasi tersebut. Situasi yang dihadapi individu terbagi menjadi dua macam, yaitu:

1. Situasi kebersamaan Situasi kebersamaan didefinisikan sebagai suatu situasi berkumpulnya sekumpulan individu secara bersama-sama. Situasi kebersamaan menimbulkan kelompok kebersamaan, yaitu suatu kelompok individu yang berkumpul pada suatu ruang dan waktu yang sama, tumbuh dan mengarahkan tingkah laku secara spontan.
2. Situasi kelompok sosial Situasi kelompok sosial didefinisikan sebagai suatu situasi ketika terdapat dua individu atau lebih mengadakan interaksi sosial yang mendalam satu sama lain. Situasi kelompok sosial ini akan melahirkan terbentuknya kelompok sosial, artinya suatu kesatuan sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih individu yang telah mengadakan interaksi sosial yang cukup intensif dan teratur, sehingga diantara individu sudah terdapat pembagian tugas, struktur, norma-norma tertentu.

### Ciri-ciri Kelompok sosial:

- a. Terdapat dorongan atau motif yang sama antar individu satu dengan yang lain (dapat menyebabkan terjadinya interaksi dalam mencapai tujuan yang sama)

- b. Terdapat akibat-akibat interaksi yang berlainan terhadap individu satu dengan yang lain berdasarkan rasa dan kecakapan yang berbeda-beda antara individu yang terlibat di dalamnya.
- c. Adanya penegasan dan pembentukan struktur atau organisasi kelompok yang jelas dan terdiri dari peranan-peranan dan kedudukan masing-masing
- d. Adanya peneguhan norma pedoman tingkah laku anggota kelompok yang mengatur interaksi dalam kegiatan anggota kelompok untuk mencapai tujuan yang ada.
- e. Berlangsungnya suatu kepentingan
- f. Adanya pergerakan yang dinamik

Independensi Kebebasan merupakan hal penting dalam dinamika kelompok, yang dimaksud kebebasan disini adalah kebebasan anggota kelompok dalam menyampaikan ide dan pendapatnya. Kebebasan disesuaikan dengan aturan yang berlaku dalam kelompok, sehingga tidak mengganggu proses kelompok. Berikut ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan pada saat proses pembentukan kelompok:

1. Organisasi Pengorganisasian dimaksudkan untuk mempermudah koordinasi, sehingga penyelesaian masalah kelompok menjadi lebih efektif dan efisien.
2. Tujuan Pembentukan kelompok diantaranya adalah untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok atau individu dengan menggunakan metode diskusi ataupun kerjasama, sehingga di sini suatu kelompok memiliki tujuan yang sama dengan tujuan anggotanya.

3. Motivasi Pembagian kekuatan yang berimbang akan memotivasi setiap anggota kelompok untuk berkompetisi secara sehat, dalam mencapai tujuan kelompok.
4. Persepsi Pembagian kelompok diharapkan mempunyai kemampuan yang berimbang, apabila ada anggota yang mempunyai tingkat intelegensi rendah, maka anggota yang mempunyai tingkat intelegensi tinggi mampu menginduksi anggota yang lain, sehingga tidak terjadi ketimpangan yang mencolok.

Kepemimpinan adalah tindakan perbuatan diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang seorang maupun kelompok maju ke arah tujuan tertentu

Pendekatan Kepemimpinan:

- a. Pendekatan sifat-sifat (trait approach) Usaha ini digunakan untuk mengetahui sifat-sifat pemimpin yang meliputi intelek, hubungan sosial, keadaan emosi, keadaan fisik yang tinggi imajinasi,kekuatan jasmani, kesabaran, kemauan berkorban, suka bekerja keras.
- b. Pendekatan tingkah laku (behavioral approach) Pendekatan ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan cirri-ciri pemimpin. Tujuan kepemimpinan Tujuan kepemimpinan meliputi tujuan organisasi, tujuan kelompok, tujuan pribadi anggota kelompok, dan tujuan pribadi pemimpin.

Pertumbuhan dan Perkembangan Kelompok.

Terbentuknya kelompok karena adanya persamaan dalam kebutuhan akan berkelompok, dimana individu memiliki potensi dalam memenuhi kebutuhan dan setiap individu memiliki keterbatasan, sehingga individu akan meminta atau membutuhkan bantuan individu yang lain untuk mengatasinya.

Indikator yang dijadikan pedoman untuk mengukur tingkat perkembangan kelompok adalah sebagai berikut:

1. Adaptasi Setiap individu terbuka untuk memberi dan menerima informasi yang baru. Setiap kelompok, tetap selalu terbuka untuk menerima peran baru sesuai dengan hasil dinamika kelompok tersebut.
2. Pencapaian tujuan Setiap anggota mampu menunda kepuasan dan melepaskan ikatan dalam rangka mencapai tujuan bersama, mampu membina dan memperluas pola, serta individu mampu terlibat secara emosional untuk mengungkapkan pengalaman, pengetahuan dan kemampuannya.

### Penerapan Konsep Dinamika Kelompok

Kelompok Sebaya (peer group) Dalam kelompok sebaya, individu akan merasakan adanya kesamaan satu dengan lainnya (usia, kebutuhan, dan tujuan). Kelompok sebaya tidak mementingkan struktur organisasi, namun diantara anggota kelompok merasakan adanya tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan kelompok. Ciri-ciri kelompok sebaya:

1. Mempermudah dalam pengambilan keputusan
2. Pengalaman dalam menciptakan kerja kelompok dapat dijadikan dasar kerjasama antar unit

3. Dapat melihat adanya persepsi yang berbeda diantara anggota kelompok yang akhirnya persepsi tersebut dapat diterima sebagai norma kelompok
4. Dapat mempelajari cara-cara mengambil keputusan, pencapaian konsensus di dalam kelompok, sistematis kerja kelompok dan mengetahui bagaimana mengatasi perselisihan pendapat
5. Tempat atau jarak anggota kelompok yang berjauhan

Fungsi Kelompok Sebaya:

1. Kelompok sebaya mengajar moral orang dewasa
2. Individu dapat mencapai ketergantungan satu sama lain
3. Kelompok sebaya sebagai sumber informasi bagi orang tua dan guru, bahkan untuk masyarakat
4. Membantu peranan sosial baru
5. Mengajarkan mobilitas sosial
6. Mengajarkan kebudayaan

Anggotanya adalah individu yang sebaya.

SOAL :

1. Jelaskan menurut anda yang dimaksud dengan dinamika kelompok?
2. Apa saja fungsi dinamika kelompok?
3. Jelaskan Alasan Pentingnya Dinamika Kelompok ?
4. Status Dinamika Kelompok Pertumbuhan dan perkembangan dinamika kelompok tidak lepas dari pandangan para ahli dari berbagai disiplin ilmu, jelaskan?
5. jelaskan fungsi kelompok sebaya?

## **BAB IX**

### **STRUKTUR ORGANISASI**

#### **A. PENDAHULUAN**

Pengorganisasian bukan hanya masalah penetapan struktur organisasi kemudian mengisi setiap kotak struktur dengan *job description* dan kemudian mencari orang yang sesuai dengan *job description*nya (*staffing*). Tetapi lebih dari itu pengorganisasian adalah proses manajerial yang berkelanjutan. Peninjauan kembali struktur organisasi, *job description*, dan *staffing* nya juga merupakan rangkaian kegiatan pengorganisasian.

Struktur organisasi selalu menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku individu-individu dan kelompok-kelompok yang ada di dalam organisasi aturan-aturan baru mengenai manajemen dalam lingkungan bisnis global saat ini membuat pertimbangan-pertimbangan struktur menjadi lebih kritis. Kini para manajer dihadapkan dengan berbagai kemungkinan struktur yang berbeda.

Organisasi memiliki tujuan dan berorientasi pada tujuan sehingga struktur organisasi pun juga memiliki tujuan dan berorientasi pada tujuan. Konsep mengenai struktur organisasi melibatkan berbagai tujuan, dan meyakini bahwa para pemimpin organisasi seharusnya memikirkan struktur dalam kaitanya dengan kontribusi struktur terhadap keefektifan organisasi. Meskipun hubungan yang pasti antara struktur dan keefektifan organisasi sulit diketahui.

## **B. PENGERTIAN STRUKTUR ORGANISASI**

Menurut Gomes : 2003 struktur organisasi adalah hubungan formal maupun informal antar anggota suatu organisasi. Thompson dan Strickland (1993) dalam Sukoco (2007) berpendapat bahwa struktur organisasi yang tepat bagi suatu organisasi tergantung pada strategi bisnis yang dipilih.

Struktur organisasi merupakan pola pembagian kerja dan atau jabatan, wewenang dan tanggung jawab, dan penentuan mekanisme kerja diantara bagian dan anggota organisasi yang sengaja disusun untuk memengaruhi perilaku anggota organisasi dan melakukan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi. (Prof. Dr. Badeni, 2013)

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok.

Semua organisasi betapapun kecilnya, mempunyai semacam struktur karena secara umum struktur dirancang dengan maksud untuk memastikan bahwa organisasi dirancang dengan cara yang paling baik untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuannya. Pernyataan ini mengacu pada enam kunci yang terdiri dari elemen-elemen spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi.

## **C. ENAM UNSUR MENETAPKAN STRUKTUR ORGANISASI**

Ada 6 unsur kunci dalam membuat keputusan dalam pengorganisasian, termasuk dalam kegiatan membentuk organisasi baru, memperbaiki organisasi yang sudah ada, atau mengganti sistem

yang sudah ada, yaitu :

1. ***Pembagian kerja***, adalah membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Tidak ada pekerjaan tidak bisa terbagi sehingga terlalu berat dan akhirnya tidak mungkin dikerjakan. Seluruh pekerjaan harus terbagi habis menjadi banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kemampuan anggota organisasi.
2. Menggabungkan beberapa tugas secara logis sehingga diperoleh keberhasilan pencapaian tugas (efektif) dan efisien. Pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama disebut ***Departementalisasi***.
3. ***Rantai komando***, menetapkan siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan disampaikan. Hubungan di dalam organisasi semacam itu sering disebut *hierarki* organisasi. Hubungan lini ke atas dan kebawah, dalam arti penentuan siapa atasan dan siapa bawahan diperlukan untuk meminta pertanggung jawaban.
4. ***Rentang kendali atau Koordinasi***, adalah mekanisme yang menyatukan kegiatan departemen menjadi satu kesatuan dan memantau efektivitas integrasi tersebut. Koordinasi diperlukan untuk menghilangkan rasa menang atau rasa benar sendiri dalam satu departemen. Demikian juga berguna untuk menyelaraskan pencapaian tugas lintas departemen.

5. *Desentralisasi*, adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam struktur organisasi. *Sentralisasi*, adalah derajat di mana pembuatan keputusan dipusatkan pada beberapa jabatan di perusahaan.
6. *Formalisasi*, dokumen tertulis yang mengidentifikasi, menjelaskan dan mendefinisikan pekerjaan dalam tugas, tanggung jawab, kondisi dan spesifikasi sebuah pekerjaan.

**a. Spesialisasi kerja atau Pembagian kerja**

Suatu tingkat di mana tugas dan organisasi dibagi-bagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Hakikat spesialisasi kerja adalah pekerjaan dapat dikerjakan oleh lebih dari satu individu seluruh pekerjaan di pecah-pecah menjadi sejumlah langkah dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu berlainan jadi individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian dari suatu kegiatan, bukan mengerjakan seluruh kegiatan, spesialisasi kerja disebut juga dengan pembagian tenaga kerja.

Pembuktian spesialisasi kerja merupakan kegiatan yang bermanfaat (ekonomi spesialisasi) dan tidak bermanfaat (disekonomi spesialisasi)

- 1) Henry Ford menjadi kaya, karena kerja dapat dilakukan dengan efisien jika karyawan diperbolehkan berspesialisasi.
- 2) Pada akhir 1940-an, kebanyakan pekerjaan manufaktur dalam negara-negara industri dijalankan dengan spesialisasi kerja yang tinggi.

- 3) Selama lebih dari paruh pertama abad 20, para manajer memandang spesialisasi kerja sebagai suatu sumber yang tidak habis-habisnya dari produktivitas yang meningkat.
- 4) Menjelang dasawarsa 1960-an, telah dicapai titik dalam beberapa pekerjaan di mana disekonomi manusia yang terjadi dalam spesialisasi yang muncul dalam bentuk kebosanan, kelelahan, stres dan lainnya.

## **b. Departementalisasi**

Dasar yang dipakai untuk menglompokan bersama, sejumlah pekerjaan.

Pengelompokan kegiatan dapat dilakukan.

- 1) Menurut fungsi yang dijalankan.
- 2) Menurut tipe produk yang dihasilkan organisasi.
- 3) Atas dasar geografik atau teritori.
- 4) Tipe tertentu dan pelanggan.

## **c. Rantai komando**

Garis tidak putus dari wewenang yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor siapa.

### 1) Wewenang

Hak-hak yang inheren dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah itu dipatuhi.

### 2) Kesatuan Komando

Seorang bawahan seharusnya mempunyai satu atasan kepada siapa ia bertanggung jawab langsung. Kondisi Sekarang :

Konsep rantai komando, wewenang dan kesatuan komando

- a) Telah sangat kurang relevan dewasa ini karena kemampuan teknologi komputer dan kecenderungan ke arah pemberdayaan karyawan.
- b) Teknologi komputer makin memungkinkan para karyawan di mana saja dalam suatu organisasi untuk berkomunikasi dengan siapa saja tanpa melewati saluran-saluran normal.

- c) Konsep wewenang dan mempertahankan rantai komando makin kurang relevan karena karyawan yang beroperasi makin diperdayakan untuk mengambil keputusan yang sebelumnya dicadangkan untuk manajemen saja.
- d) Banyak organisasi masih merasa paling produktif dengan memaksakan rantai komando. Walaupun tampaknya organisasi macam ini makin berkurang.

#### **d. Pendelegasian wewenang**

Tahap-tahap

1. Memperjelas tugas (menentukan, mengidentifikasi, mempunyai waktu dan motivasi)
2. Spesifikasikan jarak pendelegasian kebijaksanaan.
3. Mengizinkan berpartisipasi pendelegasian
  - Apa yang didelegasikan
  - Berapa banyak wewenang diperlukan untuk mencapai tugas dilakukan.
  - Meningkatkan motivasi kepuasan dan tanggung jawab untuk kinerja.
4. Perlunya informasi.
5. Menentukan Timbal balik kontrol.

#### **e. Rentang kendali Manajemen**

Rentang kendali sangat penting karena sangat menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.

Hubungan antara koordinasi dengan rentang manajemen sangat erat. Semakin panjang rentang manajemen (artinya semakin banyak jumlah bawahan yang dikendalikan) semakin sulit melakukan koordinasi secara efektif. Karena banyak bawahan yang bertanggung jawab kepada satu manajer sehingga secara keseluruhan organisasi itu tidak memerlukan jumlah manajer yang banyak. Maka beban satu manajer akan menjadi berat karena harus mengendalikan begitu banyak bawahan. Tapi justru kondisi ini akan menguntungkan kegiatan koordinasi di tingkat manajer, karena jumlah manajernya tidak banyak maka koordinasinya menjadi lebih gampang sehingga pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih efektif. Mana yang benar tergantung situasi dan kondisi dan gaya kepemimpinan manajemen.

*Henry fayol* menyatakan bahwa jumlah maksimal bawahan yang dapat dikendalikan oleh setiap pengawas produksi adalah 20-30 karyawan, sedang setiap kepala pengawas membawahi 3-4 pengawas.

Keuntungan rentang yang kecil adalah mudah di kontrol dan akrab, sementara itu rentang yang kecil mempunyai tiga cacat utama, yaitu:

- Mahal
- Komunikasi vertikal dalam organisasi menjasdi lebih rumit
- Mendorong penyeliaan ketat yang berlebihan dan tidak mendorong otonomi karyawan.

Kecenderungan akhir-akhir ini rentang kendali lebih lebar karena dapat mengurangi biaya, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan keluwesan, lebih dekat dengan pelanggan, memperdayakan para karyawan.

Ahli manajemen lainnya, *lyndall F. Urwick* menyimpulkan bahwa tidak ada eksekutif yang dapat mengendalikan secara langsung lebih dari 5 atau 6 bawahan. *Jendral Ian Jamilton*, berdasarkan pengalamannya menyimpulkan bahwa rata-rata otak manusia hanya memiliki ruang lingkup yang efektif dalam penanganan dari 3 sampai 6 otak manusia.

#### **f. Sentralisasi dan Desentralisasi**

Unsur ini berkaitan dengan peran siapa yang akan mengambil keputusan dalam organisasi. Jika pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan atau kantor pusat, dapat dikatakan bahwa organisasi yang bersangkutan menggunakan sentralisasi dan jika sebaliknya disebut dengan desentralisasi. (Judge, 2014) mendefinisikan sentralisasi sebagai derajat dimana pembuatan keputusan dipusatkan pada beberapa jabatan di perusahaan. Menurut (Gomez-Meija, Balkin, & Cardy, 2004), desentralisasi merupakan pengalihan tanggung jawab dan wewenang dalam mengambil keputusan dari kantor pusat kepada orang yang berlokasi terdekat dengan situasi membutuhkan perhatian. Dengan menggunakan desentralisasi, tindakan dapat dilakukan lebih cepat dalam menyelesaikan masalah, lebih banyak orang yang terlibat di dalamnya, dan menjadikan karyawan lebih menjadi bagian dalam organisasi.



### **g. Formalisasi**

Unsur ini didefinisikan oleh (Gomez-Meija, Balkin, & Cardy, 2004) sebagai dokumen tertulis yang mengidentifikasi, menjelaskan, dan mendefinisikan pekerjaan dalam tugas, tanggung jawab kondisi, dan spesifikasi sebuah pekerjaan. Jika pekerjaan yang ada telah diformalisasi, akan diketahui pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, kapan harus diselesaikan, dan bagaimana cara menyelesaikannya. Biasanya hal ini lebih tepat diterapkan dalam organisasi yang telah mapan, namun untuk organisasi yang mengedepankan inovasi dan kreativitas sebagai *competitive advantage*-nya, biasanya tidak memformalisasikan pekerjaannya terutama untuk karyawan R&D-nya, namun untuk staf administrasi dengan jenis pekerjaan yang relatif berulang-ulang, formalisasi akan diterapkan sebagai alat kontrol atas penerapan administrasi yang baik.

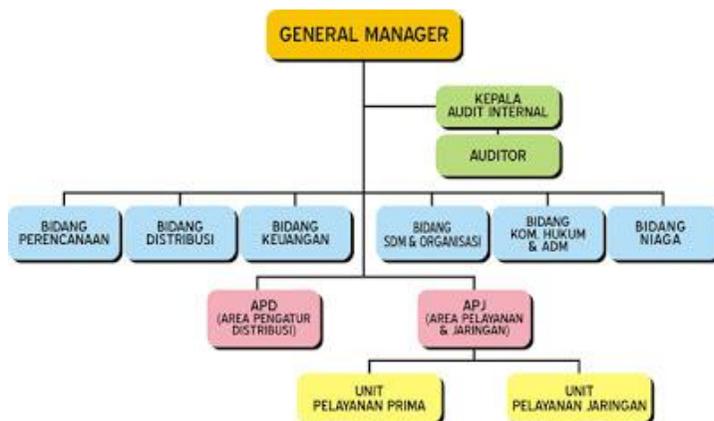
## **1. Model Desain Organisasi**

Model desain organisasi adalah mekanisme-mekanisme formal pengelolaan suatu organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Desain mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi, desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran satuan kerja.

Desain organisasi pada umumnya terdiri dari 5 macam model yaitu: konvensional, birokrasi, matriks, mekanistik dan organik.

### a. Konvensional

Suatu struktur organisasi yang bercirikan tingkat departementalisasi sederhana, rentang kendali yang luas, wewenang yang dipusatkan dalam tangan satu orang dan tingkat formalisasi rendah. Struktur jenis paling banyak dipraktikkan dalam bisnis kecil di mana manajer dan pemilik hanya ada satu dan adalah orang yang sama. Peran tetap pada manajer yang sekaligus pemilik perusahaan kekuatan struktur ini terletak dalam kesederhanaannya. Cepat, luwes dan tidak mahal pemeliharaannya dan tanggung jawabnya jelas: Satu kelemahan utama adalah riskan, karena semuanya bergantung pada satu orang.



Gambar 10.1. Contoh Struktur Organisasi Konvensional

### b. Birokrasi

Suatu struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan peraturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mana mengikuti, rantai komando. Pengelompokan berbagai bidang keahlian yang sama dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, memperkecil kemungkinan duplikasi personalia dan peralatan serta karyawan yang mempunyai kesempatan untuk berbicara dalam bahas yang sama/ sepaham di antara rekan sekerja mereka. Di samping itu desain birokrasi dapat berfungsi dengan baik meskipun para manajer tingkat menengah dan bawah yang kurang berbakat disebabkan kurang dipahaminya peraturan dan ketetapan. Sehingga dengan demikian, kelemahan dari birokrasi antara lain perhatian yang berlebih terhadap pematuhan aturan-aturan, bila muncul kasus yang tidak sesuai dengan aturan itu, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi hanya efisien sejauh karyawannya menghadapi masalah-masalah yang pernah dijumpai sebelumnya, yang untuk itu aturan keputusan terprogram telah ditetapkan.

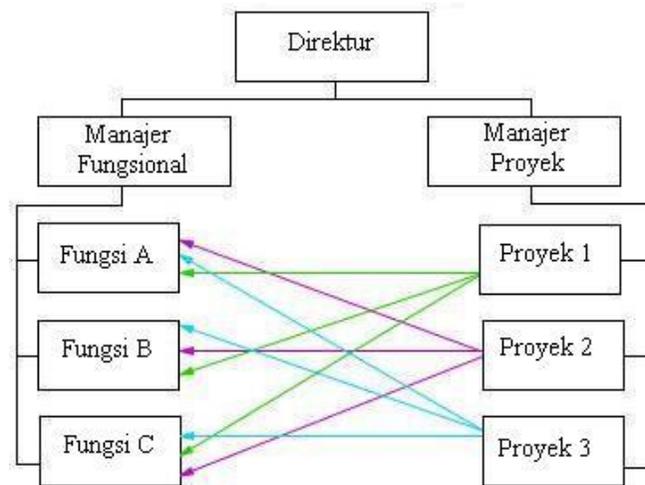


Gambar 10.2. Contoh Struktur Organisasi Birokrasi

**c. Matriks**

Suatu struktur yang menciptakan lini rangkap wewenang, menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk (matriks memiliki rantai komando ganda). Kekuatan matriks terletak dalam menempatkan para spesialis secara bersama, meminimalkan jumlah, sementara itu memungkinkan pengumpulan dan penggunaan sumber daya khusus secara bersama-sama untuk semua produk. Kelemahan utama adalah kesulitan mengkoordinasi tugas dari spesialis fungsional yang beraneka agar aktivitas mereka diselesaikan pada waktunya sesuai anggaran. Kekuatannya terletak pada kemudahan koordinasi di antara spesialis untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan memenuhi target anggaran serta memberikan tanggung jawab yang jelas untuk semua aktivitas yang dikaitkan dengan suatu produk, meski dengan duplikasi aktivitas dan biaya. Karakteristik

struktual yang paling jelas dari matrik adalah matriks memecah konsep kesatuan komando karyawan. Dalam matrik mempunyai dua atasan yaitu manajer departemen fungsional dan manajer produknya, oleh karena itu matriks mempunyai rantai komando rangkap dua.

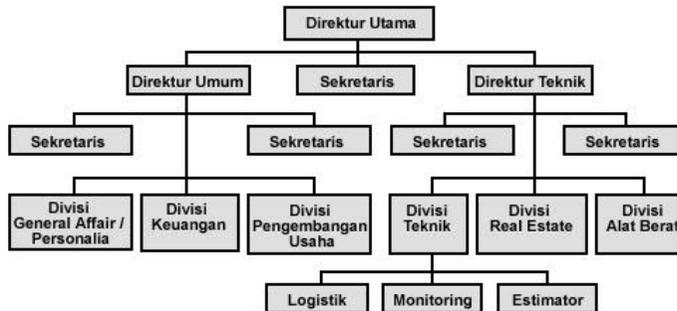


Gambar 10.3. Contoh Struktur Organisasi Matriks

#### d. Mekanistik

Proses kepemimpinan tidak mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan. Proses motivasi hanya menyadap motif fisik, rasa aman dan ekonomi melalui perasaan takut dan sanksi. Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir ke bawah dan cenderung terganggu tidak akurat. Proses interaksi bersifat tertutup dan terbatas, hanya sedikit pengaruh bawahan atas tujuan dan metode departemental. Proses pengambilan keputusan hanya di tingkat atas, keputusan

Relatif. Proses penyusunan tujuan dilakukan di tingkat puncak original, tanpa mendorong adanya partisipasi kelompok.

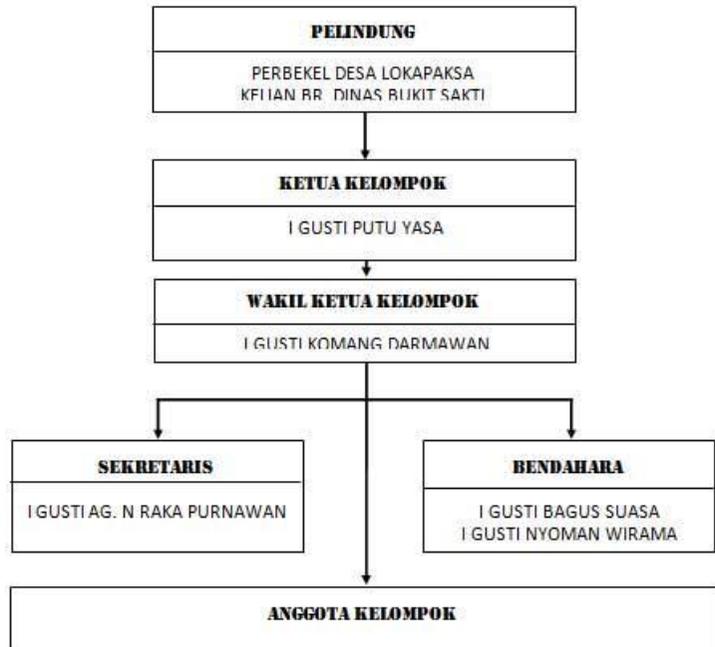


Gambar 10.4. Contoh Struktur Organisasi Mekanistik

#### e. Organik

Proses kepemimpinan mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan. Proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui metode Partisipasi. Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir secara bebas keseluruh organisasi yaitu ke atas ke bawah dan kesamping. Proses interaksi bersifat terbuka dan ekstensif, baik atasan ataupun bawahan dapat mempengaruhi tujuan dan metode partemental. Proses pengambilan keputusan dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok. Proses penyusunan tujuan mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran yang tinggi dan realistis. Proses kendali menyebar ke seluruh

organisasi dan menekan pemecahan masalah dan pengendalian diri.



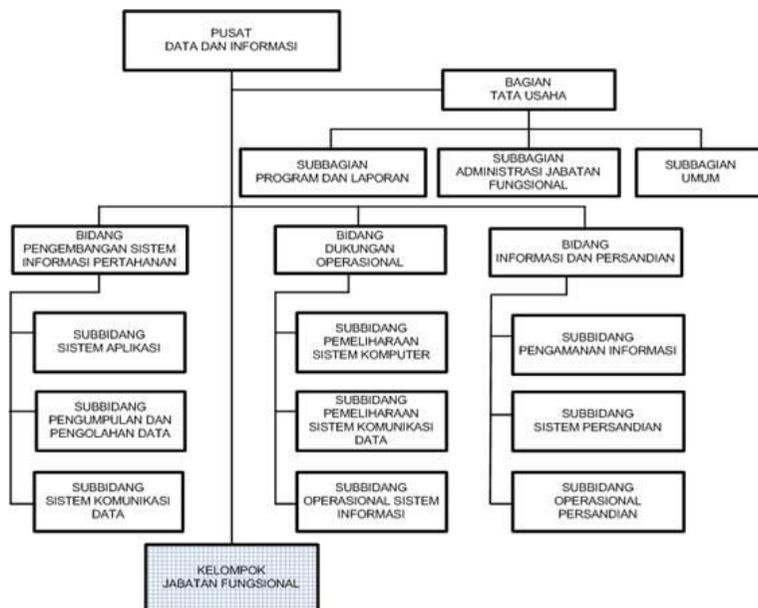
Gambar 10.5. Contoh Struktur Organisasi Organik

## 2. Pilihan Desain Baru

Dengan bertambahnya permasalahan dan tantangan organisasi dalam lingkungan yang semakin kompetitif, struktur organisasi harus menyesuaikan diri agar dapat bersaing dan beradaptasi dengan fleksibel, oleh karena itu, kemudian muncul desain struktur organisasi baru, yang merupakan pengembangan model struktur organisasi yang telah diuraikan di atas. Desain struktur organisasi baru itu adalah: Struktur Tim, Struktur Organisasi Virtual/Jejaring, dan Struktur Organisasi tanpa Tapal Batas.

### a. Struktur Tim

Penggunaan tim sebagai piranti pusat untuk mengkoordinasi kegiatan kerja. Karakteristik primer dari struktur tim adalah bahwa struktur itu memecah-mecah penghalang departemental dan mendesentralisasi pengambilan keputusan sampai tingkat Tim di samping itu struktur tim juga menuntut para karyawan untuk menjadi generasi dan spesialis. Pada organisasi-organisasi besar, struktur tim saling melengkapi dengan apa yang lazimnya dikenal sebagai birokrasi, hal ini memungkinkan organisasi itu untuk mencapai efisiensi yang ada pada pembakuan birokrasi sementara memperoleh keluwesan yang diberikan tim.



Gambar 10.6. Contoh Struktur Organisasi Struktur Tim

### b. Organisasi Virtual/ Organisasi Jaringan

Suatu organisasi inti yang lebih kecil, menggunakan sumber luar untuk fungsi-fungsi bisnis utama. Dalam istilah struktural, organisasi virtual adalah sangat tersentralisasi dengan sedikit atau tanpa departementalisasi. Organisasi Virtual sifatnya menciptakan jaringan-jaringan hubungan yang memungkinkan mereka untuk mengontrak produksi, distribusi, pemasaran atau setiap fungsi bisnis lain di mana manajemen merasa orang lain dapat melakukan dengan lebih baik atau lebih murah. Organisasi Virtual sangat berbeda dengan birokrasi yang mempunyai banyak tingkat vertikal manajemen dan di mana kendali diusahakan lewat kepemilikan. Dalam organisasi semacam itu, penelitian dan pengembangan dilakukan dalam organisasi, produksi terjadi dalam pabrik yang dimiliki perusahaan, dan penjualan serta pemasaran dilakukan oleh karyawan perusahaan itu sendiri. Untuk mendukung semua ini, manajemen harus mempekerjakan personalia ekstra yang mencakup akuntan, spesialisasi sumber daya manusia dan ahli hukum. Akan tetapi organisasi virtual mengambil banyak fungsi ini dari luar dan memusatkan perhatian pada yang terbaik. Keuntungan utama dari organisasi virtual adalah keluwesannya dan kekurangannya adalah kurangnya kontrol manajemen atas bagian-bagian utama dari bisnisnya.



Gambar 10.7. Contoh Struktur Organisasi Jaringan

### c. Organisasi Tanpa Tapal Batas

Suatu organisasi yang mengusahakan penghapusan rantai komando sehingga memungkinkan mempunyai rentang kendali yang tidak terbatas dan menggantikan departemen dengan tim-tim yang diperdayakan. Organisasi dengan struktur seperti ini dapat dilakukan baik secara vertikal maupun secara horizontal. Satu kaitan teknologis bersama yang memungkinkan organisasi tanpa tapal batas itu adalah jaringan komputer. Komputer ini memungkinkan orang-orang untuk berkomunikasi melintas batas intra organisasi dan inter organisasi.

## 3. Mengapa Struktur-struktur itu berbeda

Perbedaan desain struktur organisasi itu disebabkan oleh berbagai kendala yang terdapat dalam organisasi, seperti misalnya

dalam model mekanistik di mana struktur dicirikan dengan departementalisasi yang ekstensif, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas dan sentralisasi. Sementara itu dalam model organik, di mana strukturnya datar, menggunakan tim hierarkis silang dan fungsional silang mempunyai formalisasi rendah, memiliki jaringan informasi yang menyeluruh dan mengandalkan pengambilan keputusan partisipatif. Faktor pembeda lainnya adalah strategi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan.

### **Fungsi Struktur Organisasi**

- Kejelasan Tanggung Jawab

Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab dan apa yang harus dipertanggung jawabkan. Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasan yang memberikan kewenangan, karena pelaksanaan kewenangan itu yang harus dipertanggungjawabkan.

- Kejelasan Kedudukan

Kejelasan kedudukan seseorang dalam struktur organisasi sebenarnya mempermudah dalam melakukan koordinasi maupun hubungan karena adanya keterkaitan penyelesaian suatu fungsi yang dipercayakan kepada seseorang.

- Kejelasan Uraian Tugas

Kejelasan uraian tugas dalam struktur organisasi sangat membantu pihak pimpinan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, dan bagi bawahan akan dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan karena uraiannya yang jelas.

- Kejelasan Jalur Hubungan

Dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan atau pegawai dalam sebuah organisasi, maka dibutuhkan kejelasan hubungan yang tergambar dalam struktur, sehingga jalur penyelesaian pekerjaan akan semakin efektif dan dapat saling menguntungkan.

Pola dasar struktur organisasi sebaiknya tersusun relatif permanen, artinya tidak perlu selamanya mengalami perubahan. Dalam aktivitas yang dilakukan harus ada jaminan fleksibilitas, artinya aktivitas itu senantiasa dapat diperluas jangkauannya, namun pola dasar struktur organisasi tidak perlu mengalami perubahan. Yang perlu mendapat perhatian dalam mengisi struktur organisasi adalah manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis tugas dalam bagian-bagian tugas atau pekerjaan pada struktur tersebut.

Penggolongan aktivitas dalam struktur dapat kita bagi menjadi empat unsur

- unsur pimpinan
- unsur pembantu pimpinan
- unsur pelaksana tugas pokok
- unsur pelaksana tugas-tugas fungsional

## SOAL

1. Struktur organisasi sangat dibutuhkan didalam sebuah lembaga atau instansi dikarenakan? jelaskan!
2. Apa saja tahapan dalam proses mengorganisasi?
3. Jelaskan tentang bentuk-bentuk Organisasi berdasarkan strukturnya?

4. Desain organisasi pada umumnya terdiri dari 5 macam model, sebutkan dan jelaskan?
5. Mengapa struktur-struktur itu berbeda ?

## **BAB X**

### **ORGANISASI TERHADAP TEKNOLOGI**

#### **A. PENDAHULUAN**

Teknologi Informasi semakin berkembang pada masa sekarang ini, hal ini disebabkan manusia yang menuntut kecepatan untuk memenuhi segala kebutuhannya. Demikian pula halnya dengan organisasi yang sangat membutuhkan kecepatan untuk mendukung seluruh aktivitasnya dapat dilaksanakan secara cepat dan tentu saja dengan hasil yang baik, efektif, dan efisien. Inilah penyebab mengapa teknologi sangat diperlukan dan semakin diperbarui.

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga menyebabkan perubahan dalam lingkungan usaha yang diakibatkan oleh globalisasi, dan hal ini tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi dan teknologi.

Maka dari itu, dekade terakhir banyak perusahaan atau organisasi mulai mengadopsi dan menerapkan prinsip dan cara kerja good governance dan IT Governance , dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya. Penerapan prinsip dan cara kerja good governance diyakini dapat meningkatkan peranan IT governance dalam menghilangkan penghambat inovasi, meningkatkan kinerja, dan

mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

## **B. PENGERTIAN TEKNOLOGI INFORMASI**

Menurut sumber yang saya baca di internet, teknologi Informasi (IT) adalah istilah umum teknologi untuk membantu manusia dalam membuat, mengubah, menyimpan, mengomunikasikan, dan menyebarkan informasi. Teknologi informasi merupakan suatu teknologi yang memiliki fungsi dalam mengolah data, memproses data, memperoleh, menyusun, menyimpan, mengubah data dengan segala macam cara untuk mendapatkan informasi yang bermanfaat atau juga berkualitas. Selain itu fungsi dari teknologi informasi adalah untuk memecahkan suatu masalah, membuka kreativitas, meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam aktivitas manusia.

Secara umum pengertian teknologi Informasi adalah suatu studi perancangan, implementasi, pengembangan, dukungan atau manajemen sistem informasi berbasis komputer, khususnya perangkat keras (hardware) dan perangkat lunak (software). Menurut ITTA (Information Technology Association of America), Pengertian Teknologi Informasi adalah suatu studi, perancangan, implementasi, pengembangan, dukungan atau manajemen sistem informasi berbasis komputer, terkhususnya pada aplikasi perangkat keras dan perangkat lunak komputer. Teknologi informasi memanfaatkan komputer elektronik dan perangkat lunak komputer untuk mengubah, menyimpan, memproses, melindungi, mentransmisikan dan memperoleh informasi secara aman.

## **C. PENGERTIAN INTERNET**

Internet merupakan suatu jaringan komunikasi yang memiliki fungsi untuk menghubungkan antara satu media elektronik dengan media elektronik yang lain dengan cepat dan tepat. Jaringan komunikasi tersebut, akan menyampaikan beberapa informasi yang dikirim melalui transmisi sinyal dengan frekuensi yang telah disesuaikan. Untuk standar global dalam penggunaan jaringan internet sendiri menggunakan TCP/IP (*Transmission Control Protocol / Internet Protocol*). Istilah TCP / IP merupakan bentuk protokol pertukaran paket yang digunakan oleh berbagai pengguna global / dunia.

Menurut salah satu ahli dalam bidang IT, Onno W. Purbo(2005) menjelaskan bahwa pengertian internet adalah suatu media yang digunakan untuk mengefisienkan proses komunikasi menggunakan aplikasi seperti website, email, atau voip.

Kita akan membahas tentang perkembangan internet pada transmisi paket data yang digunakan. Untuk saat ini proses transmisi data yang dilakukan sangat berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya. Karena didukung oleh banyak teknologi terbaru dan lebih modern yang sesuai dengan konsep dan pengertian internet.

Dari sisi kecepatan, banyak industri teknologi yang mengembangkan beberapa generasi jaringan. Mulai dari 2G, 3G, 4G, hingga yang terbaru sekarang adalah 5G. Tentunya untuk dapat menggunakan teknologi jaringan internet 5G membutuhkan resources yang cukup besar bagi suatu negara.

Perkembangan internet dari segi penggunaannya. Pengembangan teknologi informasi tidak ada habis – habisnya. Sehingga, banyak

sekali perubahan yang terjadi mulai dari informasi, komunikasi dan perangkat yang digunakan. Jika awal pengembangan internet digunakan untuk kebutuhan riset militer, maka untuk sekarang cakupannya lebih banyak lagi. Seperti penggunaan untuk bidang pendidikan, sosial, politik, budaya, militer, komunikasi, informasi, bisnis, dan lain sebagainya.

#### **D. KORELASI TEKNOLOGI DAN ORGANISASI**

Teknologi Informasi semakin berkembang pada masa sekarang ini, hal ini disebabkan manusia yang menuntut kecepatan untuk memenuhi segala kebutuhannya. Demikian pula halnya dengan organisasi yang sangat membutuhkan kecepatan untuk mendukung seluruh aktivitasnya dapat dilaksanakan secara cepat dan tentu saja dengan hasil yang baik, efektif, dan efisien. Inilah penyebab mengapa teknologi sangat diperlukan dan semakin diperbarui.

Teknologi dalam organisasi memiliki peran penting dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi, tetapi dalam penerapannya harus didasarkan karakteristik dari organisasi tersebut. Organisasi adalah sebuah sistem terbuka, dan teknologi organisasi merupakan jenis kegiatan internal yang terjadi dalam organisasi tersebut, dalam hal ini jelas sangat keterkaitan satu sama lain.

Pembahasan mengenai teknologi organisasi dilakukan dengan membedakan organisasi menjadi dua jenis, yaitu : organisasi perusahaan manufaktur dan organisasi non-manufaktur. Manufaktur adalah suatu cabang industri yang mengaplikasikan peralatan dan suatu medium proses untuk transformasi bahan mentah menjadi

barang jadi untuk dijual. Teknologi dalam organisasi memiliki peranan utama dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi.

## **E. PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP ORGANISASI**

Teknologi dalam organisasi memiliki peranan utama dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi. Dalam teori organisasi yaitu dengan prinsip ketergantungan (contingency), menyatakan bahwa karakteristik organisasi mempunyai ketergantungan terhadap faktor-faktor teknologi yang pada akhirnya berkembang menjadi pendekatan modern dalam teori organisasi. Menurut James Thomson, teknologi organisasi tidak didasarkan pada penyelidikan yang dilakukan dilapangan, melainkan merupakan suatu pembahasan teoritis yang disusun berdasarkan landasan-landasan pemikiran yang telah muncul sebelumnya.

Penerapan teknologi dalam organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan pada efektivitas dan efisiensi serta meingkatkan daya saing karena teknologi informasi memberikan sejumlah data mengenai jalannya organisasi dapat memperoleh data-data yang diperlukan sebagai dasar mereka dalam mengambil keputusan strategis.

Dalam penerapan teknologi pada organisasi, terdapat pengaruh positif dan negatif.

Contoh **positif** dalam penerapan teknologi ini seperti:

1. Sebagai media untuk mengawasi kinerja organisasi.
2. Sebagai media untuk meningkatkan kualitas informasi.

3. Sebagai media untuk menganalisa daya saing organisasi.
4. Penghematan biaya, waktu, dan peningkatan produktivitas.
5. Untuk membantu aktivitas manajemen sumber daya manusia.

Selain pengaruh positif terdapat juga pengaruh **negatif** dalam penerapan teknologi, seperti:

1. Kemungkinan penyalahgunaan teknologi.
2. Tingginya kemungkinan masalah penolakan penggunaan teknologi.
3. Mengurangi sifat sosial.

Penerapan teknologi informasi pada organisasi sesungguhnya sangat diperlukan dan penting, karena dapat membantu jalannya organisasi menjadi lebih baik. Namun, penerapannya perlu di kendalikan dengan baik pula agar dampak negatif dapat diminimalisir.

Pada dasarnya tujuan teknologi adalah menjamin ketercapaian tujuan atau target organisasi. Untuk mengidentifikasi tujuan penggunaan teknologi dapat dilakukan dengan sistem pengukuran balanced scorecard. Dari sistem pengukuran ini, akan diperoleh beberapa proses manajemen penting :

1. Menentukan visi dan strategi organisasi.
2. Mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Bahkan hingga saat ini sudah banyak organisasi-organisasi yang bergerak di bidang teknologi informasi meluncurkan produk-produk yang berhubungan dengan pengelolaan balanced scorecard itu sendiri. Salah satu contoh, PUSINTEK Kementerian Keuangan RI sedang mengembangkan aplikasi yang bertujuan penentuan arah kebijakan berupa pengendalian work flow hasil rapat pimpinan dan persuratan adalah aplikasi yang diadopsi dari konsep balanced scorecard. Dengan aplikasi ini, pemegang kendali keuangan negara dapat menentukan arah dan strategi kebijakan keuangan dengan lebih mudah.

SOAL :

1. Jelaskan pengaruh dan Korelasi Teknologi Informasi terhadap komunikasi organisasi?
2. Bagaimana menurut anda Teknologi Dalam Organisasi Seharusnya Diterapkan?
3. Apa dampak positif dan negatif dari teknologi informasi dalam berorganisasi?
4. Apa peranan teknologi dalam organisasi?
5. Apa pentingnya teknologi informasi dalam organisasi, jelaskan menurut anda ?

## DAFTAR PUSTAKA

- Alo, L. (1996). *Sosiologi Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Badri M. Sukoco, S. (2007). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Surabaya: Erlangga.
- Blanchard, P. H. (1982). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey.
- Firmansyah, A. (2012). *Cara Mudah Membaca Kepribadian Orang*. Yogyakarta: STARBOOKS.
- Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resource*. Prentice Hall.
- Judge, S. P. (2014). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Likert, R. (1967). *The Human Organizational: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill Book.
- Ndraha. (2015). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prof. Dr. Badeni, M. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: ALFABETA, CV.
- Stephen P. Robbins, T. J. (2008). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.

# PERILAKU ORGANISASI

KEPEMIMPINAN DAN BERORGANISASI  
DALAM ERA DIGITAL



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

FEBRYANTAHANUJI

ISBN 978-623-6141-63-2 (PDF)



9 786236 141632