



**Dr. Dewi Suma, SE.,MM**  
**Dr. Ahmad Karim, SE.,MM**



# **PERILAKU ORGANISASI**

**Editor :**  
**Dr. Budi Alamsyah Siregar, SE.,MM**

# **PERILAKU ORGANISASI**

## PERILAKU ORGANISASI

Dr. Dewi Suma, SE.,MM  
Dr. Ahmad Karim, SE.,MM

Editor : Dr. Budi Alamsyah Siregar, SE.,MM  
ISBN : 978-623-8508-15-0  
Design Cover : Taufik Akbar  
Layout : Ananda Emellya Agustanty, S. Sos  
Ukuran Buku : 14.8x21  
Cetakan Pertama : Januari 2024



### CV. AZKA PUSTAKA

Email : [penerbitazkapustaka@gmail.com](mailto:penerbitazkapustaka@gmail.com)  
Website: [www.penerbitazkapustaka.co.id](http://www.penerbitazkapustaka.co.id)  
Website: [www.penerbitazkapustaka.com](http://www.penerbitazkapustaka.com)  
HP/Wa : 081372363617/083182501876

Jl. Jendral Sudirman Nagari Lingkuang Aua  
Kec. Pasaman, Kab. Pasaman Barat, Sumatera  
Barat Pos : 26566

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Apapun Tanpa Izin Penerbit

### UU NO. 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **PERILAKU ORGANISASI**

**Dr. Dewi Suma, SE.,MM**  
**Dr. Ahmad Karim, SE.,MM**



**PENERBIT CV. AZKA PUSTAKA**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan yang maha Esa, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul “*PERILAKU ORGANISASI*”.

Perilaku organisasi semakin meningkat merasa perkembangannya malah menjadi sesuatu yang ramai dibicarakan banyak orang, tidak hanya kalangan akademisi tetapi juga Politisi dan birokrat juga berbicara tentang perilaku organisasi. Hal ini terwujud karena selain perilaku organisasi tersebut mudah dimengerti, serta permasalahan organisasi yang cenderung semakin rumit, ditambah lagi dengan berbagai permasalahan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku yang terus berlanjut menjadi tantangan utama yang sering dihadapi setiap orang pimpinan organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi pribadi hari ini..

Perilaku Individu merupakan salah satu unsur penting bagi organisasi, sehingga penting untuk dapat dilakukan memahami perilaku individu. Manajer harus dapat memahami perilaku bawahannya, dan sebaliknya. Dengan memahami perilaku individu Anda dapat memahaminya alasan tindakan seseorang. Mengenali perilaku individu juga bisa dilakukan menghindari kesalahpahaman dalam komunikasi. Selain itu, memahami perilaku individu dapat membantu proses penempatan dan promosi seseorang.

Penyusunan buku Perilaku Organisasi ini diharapkan dapat memberikan wawasan terhadap masyarakat luas dan sebagai acuan serta referensi bagi civitas Akademika.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang membantu dalam proses penyelesaian buku ini, penulis menyadari buku ini masih banyak kekurangan, oleh sebab itu secara terbuka penulis menerima kritikan dan saran, agar bias lebih baik lagi kedepannya.

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>

## **BAB I**

<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

## **BAB II**

<b>BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>5</b>
A. Definisi Budaya Organisasi.....	5
B. Karakteristik Budaya Organisasi .....	8
C. Jenis Budaya Organisasi .....	14

## **BAB III**

<b>KOMUNIKASI .....</b>	<b>20</b>
A. Proses Komunikasi.....	20
B. Komunikasi dalam Organisasi .....	23
C. Komunikasi Lintas Budaya.....	34
D. Komunikasi Efektif.....	48

## **BAB IV**

<b>DINAMIKA PERILAKU DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>51</b>
A. Konflik dan Tehnik Negosiasi .....	51
B. Kekuasaan dan Perilaku Politik Dalam Organisasi .....	62
C. Pengelolaan Stres .....	68

<b>BAB V</b>	
<b>STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI .....</b>	<b>72</b>
A. Organisasi Sosial.....	72
B. Organisasi Formal .....	75
C. Manajemen Ilmiah.....	86
<b>BAB VI</b>	
<b>PENDEKATAN DALAM PERILAKU ORGANISASI....</b>	<b>89</b>
A. Manajemen yang Sistematis.....	89
B. Manajemen yang Statis.....	92
C. Social Learning.....	94
D. Pendekatan Behavioristik.....	97
<b>BAB VII</b>	
<b>PERILAKU INDIVIDU .....</b>	<b>100</b>
A. Konsep Perilaku Individu .....	100
B. Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Individu .....	112
<b>BAB VIII</b>	
<b>KOMITMEN ORGANISASIONAL .....</b>	<b>116</b>
A. Pengertian Komitmen.....	116
B. Unsur-Unsur Komitmen.....	122
C. .Pendekatan Komitmen. ....	124
<b>BAB IX</b>	
<b>EFEKTIFITAS ORGANISASI .....</b>	<b>132</b>
A. Keefektifan Organisasi.....	132
B. Komponen Keefektifan Organisasi .....	138
C. Pengukuran Keefektifan Organisasi.....	143



**BAB X**

**IKLIM ORGANISASI ..... 147**  
A. Pengertian Iklim Organisasi..... 147  
B. Komponen Iklim Organisasi ..... 150

**BAB XI**

**DINAMIKA ORGANISASI..... 154**  
A. Perubahan Organisasi Dan Manajemen..... 154  
B. Konprehensip..... 162

**DAFTAR PUSTAKA..... 168**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Dalam kehidupan sosial, setiap individu berperilaku dengan sifat dan karakteristik masing-masing baik dalam hal kepribadian, sikap, kecakapan, bakat, kepandaian maupun minat. Perilaku timbul sebagai akibat dari adanya stimulus tertentu yang dialami seseorang baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari lingkungannya. Perilaku manusia ada yang timbul secara sadar dan ada pula yang tak sadar. Mekanisme perilaku terdiri atas dua aliran yaitu aliran behaviorisme dan aliran holistik. Di dalam berorganisasi, individu berkumpul dengan perilaku masing-masing serta karakteristik yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, perilaku organisasi merupakan suatu wadah untuk belajar memahami berbagai perilaku dan mempelajari cara-cara dalam menyelesaikan persoalan yang kemungkinan timbul karena perbedaan perilaku tersebut.

Beberapa para ahli telah mengemukakan pengertian perilaku organisasi, Pengertian yang diajukan meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dan sistem organisasi. Sikap dan perilaku orang yang beraneka ragam dalam organisasi ini dipelajari untuk mencari solusi tentang bagaimana manajemen dapat mengelola organisasi secara efektif. Secara konseptual, Robbins and Judge (2013) memberikan pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, Perilaku Organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi yaitu individu atau perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktivitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi.

Ada dua hal fokus perilaku organisasi yaitu tindakan (*actions*) dan sikap (*attitudes*) dari orang-orang dalam organisasi (Ratmawati dan Herachwati, 2007). Bidang studi perilaku organisasi ini merupakan ilmu

pengetahuan yang diturunkan dari studi tentang tindakan dan sikap manusia. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi terdiri atas suatu kumpulan teori maupun model sebagai Ways of Thinking tentang fenomena tertentu. Perilaku organisasi sebagai ilmu pengetahuan yang dipelajari guna menyelesaikan berbagai masalah perilaku manusia dalam organisasi, menawarkan tantangan untuk memahami berbagai kompleksitas organisasi. Hal ini sangat mendukung pemahaman bahwa banyak persoalan organisasi mempunyai berbagai sebab, sehingga pendekatan penyelesaian persoalan organisasi mengacu pada kondisi dan situasi manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

George & Jones (2002) menyatakan perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang mempengaruhi tindakan (act) individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya. Dalam hal ini George & Jones, sebagaimana juga Robbins and Judge (2013) maupun Gordon (2002), memberi gambaran bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi. Bagi para manajer, mempelajari

perilaku organisasi dapat membantu memperbaiki, mendorong, atau merubah perilaku kerja, baik individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa perilaku organisasi sangat fokus pada "*Human Side of Management*" sehingga pendekatan bidang ini dalam manajemen adalah pendekatan keperilakuan (*Behavioral approach to management*). Pengetahuan yang diperoleh dengan mempelajari perilaku organisasi ini dapat membantu manajer mengidentifikasi problem, menentukan bagaimana cara koreksinya, dan mengetahui bahwa perubahanperubahan akan membuat suatu perbedaan, yakni dengan menggunakan pendekatan keperilakuan.

# **BAB II**

## **BUDAYA ORGANISASI**

### **A. Definisi Budaya Organisasi**

Organisasi merupakan sekelompok orang yang terorganisasi dan terikat secara formal yang bekerja dalam menjalankan tujuan bersama. Budaya organisasi memiliki makna suatu alat pembeda antar organisasi dalam bentuk nilai yang dijadikan pegangan secara bersama oleh anggota organisasi. Berikut pengertian budaya organisasi menurut para ahli,

1. Menurut Thompson dan Stickland, budaya organisasi mengandung prinsip, nilai, keyakinan, cara serta kebiasaan dalam beraktivitas yang merupakan hasil dalam organisasi.
2. Menurut Luthans, dalam budaya organisasi terdapat nilai dan norma yang dijadikan tuntunan dalam berperilaku.

3. Menurut Amstrong, budaya organisasi adalah berkaitan dengan sikap, nilai, norma, dan keyakinan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, serta sistem yang dijadikan sebagai karakteristik yang mendasari anggota organisasi dalam beraktivitas. Budaya organisasi membentuk perilaku individu yang kemudian menjadi aturan kerja.

Konsep budaya organisasi masih tergolong baru. Konsep ini diadopsi oleh para teoritis dari disiplin antropologi, oleh karena itu keragaman pengertian budaya pada disiplin antropologi juga akan berpengaruh terhadap keragaman pengertian budaya pada disiplin organisasi. Konsep budaya organisasi mendapat perhatian luar biasa pada tahun 1980-1990 ketika para sarjana mengeksplorasi bagaimana dan mengapa perusahaan Amerika gagal bersaing dengan perusahaan Jepang.

Robbins dalam bukunya *Perilaku Organisasi* (1996), mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Definisi lain menurut kreitner dan Kinicki (2005), budaya

organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Creemers dan Reynolds menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi. Sedangkan Greenberg dan Baron menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspetasi yang dimiliki oleh anggota organisasi.

Definisi lain oleh Peterson, menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideology, bahasa, ritual, dan mitos. Budaya organisasi menurut Brown adalah seperangkat norma, keyakinan, prinsip, dan cara berperilaku yang bersama-sama menerbitkan karakteristik yang khas pada masing-masing organisasi.

Gibson, Ivanichevich dan Donnelly, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi. Pengertian lain menurut Kast dan Rosenzweig mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu system nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang



berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola atau system yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

## **B. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Akar dari budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh seluruh anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau unsur-unsur yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampilkan sifat dan cirinya

berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya.

Menurut Stephen P. Robbins 2006:10 dengan bukunya yang berjudul "Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan", menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

1. Individu Inisiatif

Individu inisiatif adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Individu yang inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyampaikan ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2. Toleransi terhadap tindakan yang merugikan

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan diartikan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan

tujuan dan harapan yang jelas yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi ataupun perusahaan.

#### 4. Integrasi

Integrasi diartikan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

#### 5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

#### 6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### 7. Identitas

Identitas diartikan sebagai sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan

dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Ketidakseimbangan sistem

Sistem ketidakseimbangan berarti sejauh mana alokasi ketidakseimbangan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan di dorong untuk mengungkapkan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut dapat digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan. Kadang-kadang kewenangan hierarki dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Hodgetts dan Luthans, menyebutkan karakteristik penting yang terkait dengan budaya organisasi, yaitu:

1. Keteraturan perilaku yang bisa diamati dan yang bisa ditandai oleh bahasa, terminology, dan ritual.
2. Norma yang tercermin dalam hal jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerja sama antara manajemen dan karyawan
3. Nilai-nilai dominan pendukung organisasi dan mengharapkan untuk saling berbagi, untuk menghasilkan produk yang tinggi atau kualitas layanan, tingkat absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.
4. Filsafat yang ditetapkan dalam perusahaan, keyakinan tentang bagaimana karyawan dan bagaimana pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan yang mendikte tidak boleh dilakukan pada perilaku karyawan yang berkaitan dengan bidang-bidang seperti produktivitas, hubungan pelanggan, dan kerjasama antargolongan
6. Iklim organisasi tercermin dari cara karyawan berinteraksi satu sama lain, melayani pelanggan, dan apa yang mereka rasakan tentang atasan.

Kinicki juga menyebutkan tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu:

1. Budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi
2. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita ditempat kerja
3. Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda (pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan)

Luthans dalam bukunya perilaku organisasi menyebutkan beberapa karakteristik penting budaya organisasi yaitu:

1. Aturan perilaku yang diamati; ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama yang lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma; terdapat standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
3. Nilai dominan; organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama
4. Filosofi; terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan

5. Aturan; terdapat pedoman ketat berkaitan dengan [pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterimasebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi; merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

### **C. Jenis Budaya Organisasi**

Budaya organisasi suatu kelompok akan berbeda dengan kelompok atau perusahaan lainnya. Adapun dua tipe budaya organisasi yang membuat nilai-nilai dan kebijakannya dibuat berbeda.

#### **1. Budaya organisasi yang kuat**

Budaya organisasi yang kuat adalah jenis budaya organisasi yang mengacu pada kondisi di mana karyawan dapat menyesuaikan diri, menghormati kebijakan organisasi, dan mematuhi semua pedoman organisasi.

Setiap anggota akan merasa sangat menikmati pekerjaannya dan menganggap setiap pekerjaannya sebagai pengalaman baru

dalam budaya organisasi yang kuat. Artinya, mereka akan menerima peran dan tanggung jawabnya dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan sepenuh hati atau sukarela.

## 2. Budaya organisasi yang lemah

Budaya organisasi yang lemah adalah jenis budaya organisasi yang setiap anggotanya menerima peran dan tanggung jawabnya hanya karena rasa takut pada pimpinan.

Mereka takut dengan segala macam kebijakan organisasi, sehingga mereka lebih menganggap organisasi sebagai platform untuk mencuri penghasilan. Namun, mereka juga tidak merasa terikat dengan organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Noe dan Mondy (1996), budaya organisasi juga terbagi menjadi dua tipe, antara lain:

### 1. Budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif

Budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif ditandai dengan tercapainya tujuan yang lebih tinggi dan rasa saling percaya pada bawahan atau anggota organisasi.

Budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif juga memiliki sifat komunikasi yang lebih terbuka, kepemimpinan yang suportif dan



perhatian, penyelesaian masalah bersama, otonomi pekerja, serta berbagai informasi.

## 2. Budaya organisasi yang tertutup dan otokratis

Budaya organisasi yang tertutup dan otokratis ditandai dengan adanya pencapaian tujuan yang tinggi, namun tidak didukung dengan rasa saling percaya. Maksudnya, pencapaian tujuan organisasi ini lebih dipaksakan oleh pemimpin ke anggotanya. Selain itu, budaya organisasi yang tertutup ini juga memiliki sifat kepemimpinan otokrasi yang kuat.

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya:

### 1. Berdasarkan Proses Informasi

Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

- a. Budaya rasional, proses informasi individu (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak)
- b. Budaya ideologis, dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari

pengetahuan yang dalam, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai saran bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan)

- c. Budaya consensus, dalam budaya ini pemrossan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsesus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan koheisi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok)
  - d. Budaya hierarkis, dalam budaya ini pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control, dan koordinasi)
2. Berdasarkan Tujuannya
- Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya yaitu:
- a. Budaya organisasi perusahaan
  - b. Budaya organisasi public
  - c. Budaya organisasi sosial

Deal dan Kennedy, seperti yang dikutip oleh Wirawan mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat terwujud menjadi empat jenis budaya: Budaya keras atau Macho, budaya kerja atau bermain keras, budaya pertaruhkan

perusahaan Anda, dan budaya proses. Dalam bukunya *Management Edisi Keenam*. Leslie W Roedan Llyod L. Byars mengemukakan kembali keempat jenis budaya tersebut, yaitu: *the thought person, macho culture, work hard or play hard culture, bet your company culture and process culture*. Adapun pengertian ke empat jenis budaya tersebut, yaitu:

1. *The though person, macho culture* (Budaya keras atau budaya macho), Organisasi budaya ini ditandai oleh individu-individu yang terbiasa mengambil risiko tinggi dalam rangka mengharapkan keuntungan yang cepat tanpa memikirkan mereka salah atau benar. Dalam budaya organisasi tipe tim kerja ini tidaklah penting, artinya nilai kerjasama tidak menjadi sesuatu yang dianggap penting dan tidak ada kesempatan untuk belajar dari kesalahan. Contoh dari perusahaan yang menggunakan budaya ini adalah industri hiburan.
2. *Work hard orplay hard culture* (Budaya kerja keras/ bermain keras), Budaya organisasi ini memotivasi karyawan untuk mengambil risiko rendah dan mengharapkan pengembalian yang cepat. Budaya organisasi ini menekankan diri pada bersenang-senang dan tindakan. Budaya

organisasi ini lebih mengutamakan penjualan. Contoh perusahaan yang menggunakan budaya ini adalah real estate.

3. *Bet your company culture* (Budaya pertaruhkan perusahaan anda). Budaya ini ada dilingkungan di mana risiko tinggi dan keputusan diambil sebelum hasil diketahui. Contoh perusahaan yang menerapkan budaya ini adalah pesawat terbang.
4. *Process culture* (Budaya proses), adalah budaya risiko rendah dengan pengembalian rendah, karyawan hanya fokus pada bagaimana sesuatu dilakukan daripada hasil. Contoh perusahaan dengan budaya ini adalah perusahaan perbankan.

# **BAB III**

## **KOMUNIKASI**

### **A. Proses Komunikasi**

Kata atau istilah komunikasi (dari bahasa Inggris "*communication*"), secara epistemologis atau menurut asal katanya adalah dari bahasa Latin *communicatus*, dan kata ini bersumber pada kata *communis*. Kata *communis* memiliki makna "berbagi" atau "menjadi milik bersama" yaitu usaha yang memiliki tujuan untuk kebersamaan atau kesamaan makna. Komunikasi secara terminologi merujuk pada adanya proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Jadi, yang terlibat dalam komunikasi ini adalah manusia.

Berdasarkan paradigma Laswell, Effendy (1994:11-19) membedakan proses komunikasi menjadi dua tahap, yaitu:

## 1. Proses secara komunikasi primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambing sebagai media. Lambing sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah pesan verbal (bahasa), dan pesan nonverbal.

Komunikasi terjadi apabila terjadi kesamaan makna dalam pesan yang diterima oleh komunikasi. Prosesnya sebagai berikut, pertama komunikator menyandi (*encode*) pesan yang akan disampaikan kepada komunikan. Ini berarti komunikator memformulasikan pikiran atau perasaannya ke dalam lambing (bahasa) yang diperkirakan akan dipahami oleh komunikan. Kemudian, komunikan menterjemahkan (*decode*) pesan dari komunikator. Ini berarti komunikan menafsirkan lambing yang mengandung perasaan dan pikiran komunikator.

Menurut Wilbur Schramm (dalam Effendy,1994) menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil apabila pesan yang disampaikan oleh komunikator cocok dengan kerangka acuan (*frame of reference*), yaitu perpaduan pengalaman dan pemahaman yang diperoleh komunikan.

Kemudian Schramm juga menambahkan, bahwa komunikasi akan berjalan lancar apabila bidang pengalaman komunikator sama dengan bidang pengalaman komunikan. Misalnya: si Seorang mahasiswa ingin berbincang-bincang mengenai perkembangan valuta asing dalam kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi. Bagi si A tentunya akan sangat mudah dan lancar apabila pembicaraan mengenai hal tersebut dilakukan dengan si B yang juga sama-sama mahasiswa. Seandainya si A membicarakan hal tersebut dengan si C yang seorang pemuda desa tamatan SD tentunya proses komunikasi tidak akan berjalan lancar.

## 2. Proses secara komunikasi sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambing sebagai media pertama. Seorang komunikator menggunakan media ke daola dua komunikasi karena komunikan sebagai sarana berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, telepon fax, radioo, majalah, dll merupakan media yang sering digunakan dalam komunikasi.

## **B. Komunikasi dalam Organisasi**

Secara sederhana, jika ada dua orang atau lebih dalam suatu organisasi, komunikasi akan terjadi dengan sendirinya. Organisasi merupakan “wadah kegiatan” bagi orang-orang yang melaksanakan berbagai tugas untuk mencapai tujuan bersama. Mereka bekerja dalam struktur hubungan yang dibatasi oleh peran pekerjaan mereka.

Dinamika perilaku yang ditampilkan diisi dengan posisi “tawar-menawar” antara “pencapaian yang dibutuhkan” dan “pencapaian lask” yang mewarnai produktivitas kelompok dan individu (Satoro, 2002-2003:1). Sedangkan Daryanto (1996:3), mengungkapkan bahwa: “Organisasi adalah suatu sistem kerja yang sama antara dua orang seseorang atau lebih sadar bermaksud untuk mencapai suatu tujuan.” Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap kelompok orang yang bekerja sama akan mempunyai komunikasi atau hubungan sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga menampilkan perilaku yang mendorong kesadaran dalam berkomunikasi kepada orang lain. mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Myers & Myers (1987: 21) menekankan bahwa komunikasi merupakan hal yang penting dan



sentral dalam kehidupan organisasi, namun perkiraan hanya salah satu dari sejumlah proses yang terjadi dalam organisasi. Berbagai pandangan para ilmuwan di bidang komunikasi menganggap komunikasi merupakan kekuatan dominan dalam kehidupan organisasi. Oleh karena itu komunikasi merupakan inti dari suatu organisasi, tanpa komunikasi tidak akan ada kegiatan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, untuk memberikan batasan mengenai apa yang dimaksud dengan komunikasi, berikut beberapa definisinya untuk melihat keberagaman pernyataan dilihat dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Hal ini berguna untuk menarik pemahaman aspek umum komunikasi.

1. Sutisna (1989:226), "Komunikasi adalah proses penyebaran informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok".
2. Handoko (1997:272), "Komunikasi adalah proses mentransfer makna batin membentuk ide atau informasi dari satu orang ke orang lain. Transfer Makna ini bukan sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan tetapi juga ekspresi wajah, intonasi.

3. Hellrigel dan Slocum (dalam Djatmiko. 2002:56), "Komunikasi adalah suatu proses di mana fungsi manajemennya, perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan dipegang".
4. Lewis dalam Hoy & Miskel (1987), "*Communication meand starring messages, ideas, or attitudes that produce a degree of understanding between a sender and receiver.* (Komunikasi yang baik memberikan pesan, gagasan, atau sikap sehingga menghasilkan kesepakatan atau saling pengertian antara si pengirim dan si penerima).
5. Rogers (1976), "*We define communication as the process by which an idea is transferred from a source to a receiver with the intention of changing his or her behavior*". (Komunikasi didefinisikan sebagai proses yang di didalamnya suatu gagasan yang disampaikan dari sumber ke penerima dengan tujuan mengubah perilakunya).
6. Keith Davis (1979:372), "*Communication is defined as the process of passing information and understanding from one person to another*". (Komunikasi adalah sebagai proses menyampaikan informasi dan pengertian dari orang yang satu kepada orang lain).

Berdasarkan pengertian komunikasi yang dipaparkan di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa komunikasi merupakan pertukaran pesan antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah perilaku individu. Si pengirim pesan dapat berupa seorang individu, kelompok, atau organisasi. Begitu juga dengan si penerima pesan dapat berupa seorang anggota organisasi, seorang kepala bagian, pimpinan, kelompok orang dalam organisasi, atau secara keseluruhan.

Istilah proses dalam komunikasi pada dasarnya menjelaskan tentang bagaimana komunikasi itu berlangsung melalui berbagai tahapan yang dilakukan secara terus menerus, berubah-ubah, dan tidak ada henti-hentinya dalam rangka penyampaian pesan. Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima pesan saling mempengaruhi satu sama lain. Dengan demikian akan terjadi perubahan perilaku dalam diri individu, baik pada aspek kognitif, afektif, atau psikomotor.

Melalui proses komunikasi akan ditentukan keputusan apa yang akan dilakukan oleh setiap individu atau kelompok tentang bagaimana

menentukan langkah atau hasil yang akan diperoleh ke depan, karena dengan komunikasi akan dapat dijadikan pedoman dalam menentukan apakah kerjasama dapat dilanjutkan atau tidak dapat dilanjutkan.

Komunikasi sangat berperan dalam menjaga kebutuhan manusia, karena komunikasi dibangun sebagai suatu mekanisme penyesuaian diri untuk manusia. Mekanisme penyesuaian diri adalah alat bagi manusia yang digunakan untuk membantu mereka mengenali dan merespons ancaman eksistensinya. Komunikasi membantu orang tetap selamat karena mereka diberikan tentang informasi ancaman yang akan datang dan membantu mereka menghindari atau mengatasi ancaman-ancaman ini (Kreps 1986:170). Apa yang dimukakan di atas menjelaskan bahwa komunikasi memang sangat berperan dalam memenuhi kebutuhan manusia sebagai mahluk sosial yang satu sama lain akan berinteraksi agar mereka tetap eksis baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok dalam suatu masyarakat yang lebih luas. Sementara itu seorang ahli komunikasi. Ross (1997: 110) mengatakan bahwa komunikasi adalah "Proses di dalamnya mencakup pengertian, pemilihan dan pengiriman simbol-simbol dalam suatu cara untuk

membantu seorang pendengar untuk merasa dan melukiskan kembali pikiran yang berisikan pemahaman dari pemikiran si pengirim pesan". Penjelasan ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan simbol aktivitas yang menggunakan orang dalam membantu mereka menginterpretasikan suatu pesan. Melalui proses tersebut diupayakan agar adanya data menjadikan informasi yang disampaikan akan menghasilkan penafsiran dan akan membantu untuk membantu predikat ke depan terhadap suatu rencana, dengan demikian komunikasi tersebut dapat merespon pesan dengan pemahaman yang kreatif. Dalam proses komunikasi akan ditemukan berbagai unsur-unsur, unsur inilah yang membuat komunikasi berjalan secara efektif dan efisien. Jika elemen-elemen ini tidak digunakan maka komunikasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya.

Komunikasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi, ia merupakan proses penyampaian dan interpretasi ide-ide, pesan dan perintah yang terjadi dalam totalitas unit suatu organisasi, dengan menggunakan komunikasi yang relevan untuk mencapai pertumbuhan, perkembangan dan

konsistensi kehidupan organisasi. Komunikasi menjadi instrumen dalam menyebarkan berbagai informasi untuk dikerjakan oleh semua orang yang terlibat dalam organisasi, sehingga mampu menciptakan sinergi. Menciptakan sinergi merupakan bagian penting dalam organisasi, karena sinergi itu "tindakan kooperatif dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai lebih dari yang bisa mereka lakukan jika bekerja secara terpisah" (Mondy & Premeaux, 1995:420). Terciptanya sinerji merupakan kontribusi yang diberikan oleh komunikasi, dan dengan terciptanya sinerji tersebut akan tercipta kinerja yang baik. Oleh karena itu terciptalah sinerji melalui komunikasi yang benar dan tepat akan mengefektifkan pen-capaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin dapat diukur kualitas atau kualifikasi kepemimpinannya dari proses komunikasi yang dilakukannya. "Komunikasi organisasi menyampaikan dan menafsirkan pesan pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari fakta atau keterangan keterangan organisasi" (Pace & Faules, 1989:17). Dengan demikian yang dituntut adalah bagaimana seseorang baik pimpinan, staf maupun bawahan mampu mengungkapkan dan mengekspresikan

ide-idenya kepada semua pihak dalam organisasi tersebut. Kalau diperhatikan dengan seksama bahwa komunikasi organisasi tersebut mempunyai karakter sebagai pengiriman atau pengerahan pesan, penafsiran pesan dan penanganan atau penyampaian pesan agar kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan pesan tersebut. Wofford (1977:349) mengemukakan bahwa pengiriman pesan biasanya datang dari tingkat atasan, yang sifatnya:

1. Memberikan perintah tugas
2. Memberi perintah untuk menghasilkan pengertian tentang tugas dan ringkasan dengan tugas keorganisasian.
3. Memberikan informasi tentang prosedur dan tugas keorganisasian.
4. Menemukan balikan atau respon dari bawahan.
5. Menemukan informasi tentang ideologi sebagai indoktrinasi terhadap bawahan mengenai misi organisasi.

Lebih tegas lagi seperti yang dikemukakan Kreps (1986:197), bahwa pesan atasan ke bawahan dalam komunikasi (komunikasi ke bawah) berfungsi sebagai:

1. Mengirimkan pesan secara hierarkis kepada bawahan.

2. Memberikan informasi sehubungan dengan tugas.
3. Melaksanakan pandangan tentang pelaksanaan tugas.
4. Mengindoktrin agar bawahan menyadari dan mampu menginternasasikan tujuan organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pesan yang disampaikan oleh atasan pada bawahan adalah untuk menyampaikan perintah, pengarahan, bimbingan dan kebijaksanaan (keputusan) yang diberlakukan oleh organisasi dalam perintah dengan pelaksanaan tugas, disiplin hak dan tanggung jawab para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu komunikasi merupakan sarana untuk penyebaran informasi dalam organisasi. Jika dimaksudkan sebagai sarana, maka peran tersebut harus diperkuat untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya agar organisasi berjalan secara efektif.

Dengan berjalan secara efektif setiap perencanaan dalam organisasi, maka dapat dikatakan bahwa organisasi telah menggunakan komunikasi dengan benar, berdasarkan hal tersebut secara aksiomatik dapat dikatakan bahwa organisasi akan berhasil dengan baik jika menggunakan komunikasi dengan baik, dan



organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika ia tidak menggunakannya. komunikasi dengan benar.

Oleh karena organisasi merupakan komposisi sejumlah orang yang memiliki posisi atau peranan yang berbeda, maka akan terjadi pertukaran pesan yang memerlukan jalan atau jaringan komunikasi tertentu. Untuk itu setiap komunikator harus mampu memahami berbagai peranan dalam suatu organisasi. Menurut Muhammad (1989:104-105), ada enam peran-nan jaringan komunikasi yaitu:

1. Opinion leader, adalah pemimpin informal dalam organisasi. Mereka tidaklah selalu orang-orang yang mempunyai wewenang formal dalam organisasi tetapi membantu perilaku berperilaku organisasi dan mempengaruhi keputusan mereka.
2. Penjaga gerbang, adalah individu yang mengontrol arus informasi di antara anggota organisasi. Mereka berada di tengah suatu jaringan dan menyampaikan pesan dari satu orang ke orang lain atau tidak memberikan informasi. "Penjaga gerbang" dapat membantu anggota penting dari organisasi seperti pimpinan, menghindari informasi yang terlampau banyak dengan jalan hanya memberikan informasi yang penting-penting

saja terhadap mereka. Dalam hal ini “gerbang penjaga” mempunyai “kekuatan” dalam memutuskan apakah suatu informasi penting atau tidak. Jika “gate keeper” memutuskan bahwa informasi tertentu tidak penting, maka seseorang harus mendapatkan informasi tersebut, maka mungkin informasi tersebut tidak diberikan.

3. Kosmopolitas, adalah individu yang menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Mereka mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yang ada dalam lingkungan dan memberikan informasi mengenai organisasi kepada orang-orang tertentu di lingkungannya.
4. Bridge, adalah anggota kelompok atau klik dalam satu organisasi yang menghubungkan kelompok dengan kelompok lainnya. Individu ini membantu saling memberi informasi di antara kelompok-kelompok dan mengkoordinir kelompok.
5. Laison, sama dengan “jembatan” tetapi individu itu sendiri bukanlah anggota dari satu kelompok, tetapi merupakan penghubung antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Individu ini juga membantu dalam

membagi informasi yang relevan di antara kelompok-kelompok dalam organisasi.

6. *Isolate*, adalah anggota organisasi yang mempunyai kontak minimal dengan orang lain dalam organisasi. Orang-orang ini menyembunyikan diri dalam organisasi atau diasingkan oleh teman-temannya.

### **C. Komunikasi Lintas Budaya**

Perkembangan dunia saat ini sangatlah pesat dengan mobilitas dan dinamika yang sangat tinggi membuat kemajuan disegala bidang, sehingga memungkinkan kita untuk berinteraksi dengan berbagai budaya lain.

Interaksi budaya tersebut dapat berlangsung secara tatap muka, media massa, melancong ke mancanegara, mengenyam pendidikan di Negara lain, dan lain sebagainya. Semua itu merupakan fenomena komunikasi bernuansa perbedaan budaya.

Fenomena komunikasi berbeda budaya tidak melulu harus berbeda Negara, dalam satu Negara pun dapat ditemukan fenomena komunikasi lintas budaya seperti halnya di Indonesia yang memiliki berbagai suku, yang kemudian melahirkan budaya-budaya yang berbeda. Komunikasi dan

kebudayaan bukan sekedar dua kata tetapi dua konsep yang tidak dapat dipisahkan. Komunikasi lintas budaya sudah ada sejak pertama kali orang-orang dari budaya yang berbeda saling bertemu.

#### 1. Pengertian komunikasi lintas budaya

Definisi komunikasi lintas budaya yang paling sederhana, menurut Alo Liliweri yaitu komunikasi antarpribadi yang dilakukan oleh mereka yang berbeda latar belakang kebudayaan. Dengan pemahaman yang sama, maka komunikasi lintas budaya dapat diartikan melalui beberapa pernyataan sebagai berikut:

- a. Komunikasi lintas budaya adalah pernyataan diri antarpribadi yang paling efektif antara dua orang yang saling berbeda latar belakang budaya.
- b. Komunikasi budaya lintas merupakan pertukaran pesan-pesan yang disampaikan secara lisan, tertulis, bahkan secara imajiner antara dua orang yang berbeda latar belakang budaya.
- c. Komunikasi lintas budaya merupakan pembagian pesan yang berbentuk informasi atau hiburan yang disampaikan secara lisan atau tertulis atau metode lain yang dilakukan

oleh dua orang yang latar belakang budayanya berbeda.

- d. Komunikasi lintas budaya adalah transmisi informasi dari seorang yang berkebudayaan tertentu kepada seorang yang berkebudayaan lain.
- e. Komunikasi lintas budaya adalah pertukaran makna yang berbentuk simbol yang dilakukan dua orang yang latar belakangnya berbeda budayanya.
- f. Komunikasi lintas budaya adalah proses transmisi keduanya berasal dari latar belakang budaya yang berbeda dan menghasilkan efek tertentu.
- g. Komunikasi lintas budaya adalah setiap proses pembagian informasi, gagasan atau perasaan di antara mereka yang berbeda latar belakang budayanya. Proses penyebaran informasi itu dilakukan secara lisan dan tertulis, juga melalui bahasa tubuh, gaya atau tampilan pribadi, atau bantuan hal lain di sekitarnya yang memperjelas pesan.
- h. Komunikasi antarbudaya (*intercultural communications*) terjadi apabila sebuah pesan yang harus Dipahami dihasilkan oleh

anggota budaya tertentu untuk konsumsi anggota dari budaya yang lain.

Dalam bukunya Dasar-Dasar Komunikasi Antarbudaya Alo membenarkan sebuah hipotesis proses komunikasi antarbudaya, bahwa semakin besar derajat perbedaan antarbudaya maka semakin besar pula kita kehilangan peluang untuk menetapkan suatu tingkat kepastian sebuah komunikasi yang efektif. Jadi harus ada jaminan terhadap keakuratan interpretasi pesan-pesan verbal maupun non verbal.<sup>20</sup> Maksudnya adalah ketika kita bertemu dengan orang-orang dari budaya yang berbeda maka akan banyak perbedaan dari berbagai macam hal yang dapat menyebabkan terjadinya komunikasi untuk mencapai komunikasi yang efektif.

Kebudayaan sendiri sangat mempengaruhi seseorang dalam berkomunikasi. Semua orang pasti memiliki latar belakang budayanya masing-masing, mereka lahir dan dibesarkan di tempat yang mana memiliki kebudayaan yang kemudian mempengaruhi cara berperilaku, dan juga cara berkomunikasi mereka. Sebelum kita berkomunikasi dengan orang-orang dari budaya yang berbeda dengan kita, alangkah baiknya kita

mengetahui bagaimana psikologinya sehingga kita dapat berjanji dengan baik ketika berkomunikasi dengannya. dan yang dilakukan melalui saluran tertentu kepada orang lain

## 2. Tujuan Komunikasi Lintas Budaya

### a. Mengurangi tingkat kenyamanan

Alo (2009) menjelaskan bahwa salah satu perspektif komunikasi antarbudaya menekankan bahwa tujuan komunikasi antarbudaya adalah mengurangi tingkat kecerahan terhadap orang lain. Ada tiga tahap interaksi yang bertujuan mengurangi tingkat polusi, yakni:

- 1) Pra-kontak atau tahap pembentukan kesan melalui simbol verbal maupun non verbal.
- 2) Kontak dan kesan awal, yakni merespons lebih lanjut atas kesan yang muncul dari kontak awal tersebut.
- 3) Penutupan, mulai membuka diri Anda semula yang tertutup melalui atribusi dan pengembangan kepribadian yang tersirat. Atribusi sendiri memahami agar kita harus lebih memahami perilaku orang lain dengan menyelidiki motivasi atas suatu perilaku atau tindakan yang

dilakukannya. Sementara itu kita pun dapat mengembangkan sebuah kesan terhadap orang itu melalui evaluasi atas kehadiran sebuah kepribadian yang tersirat, yang mana kepribadian ini membuat sugesti kepada kita diawal kesan pertama saat bertemu. Misalnya, jika kita menilai orang lain baik diawal pertemuan, maka sifat baik lainnya akan ada pada dirinya.

b. Efektivitas antarbudaya

Dalam kenyataan sosial disebutkan bahwa manusia tidak dapat dikatakan berinteraksi sosial kalau dia tidak berkomunikasi. Sama halnya dengan interaksi antarbudaya yang efektif juga sangat bergantung pada komunikasinya. Komunikasi yang efektif dapat terwujud bila strategi dan metode komunikasi yang digunakan tepat. Strategi komunikasi yang efektif sangat penting diperhatikan dalam sebuah proses komunikasi. Efektivitas komunikasi antarpribadi dalam komunikasi antarbudaya dari komunikator dan komunikan yang berbeda budaya itu sangat ditentukan oleh faktor-faktor : keterbukaan,



empati, perasaan positif, memberikan dukungan, dan memelihara keseimbangan.

### 3. Proses Adaptasi Lintas Budaya

Pada dasarnya hal-hal yang terdapat dalam proses kondisi merupakan proses komunikasi. Proses komunikasi adalah bagian dari pola komunikasi yang dilakukan seseorang dalam kesehariannya untuk berinteraksi dengan orang lain. Proses komunikasi adalah bagaimana komunikator menyampaikan pesan kepada komunikannya, sehingga dapat menciptakan suatu persamaan makna antara komunikator dengan komunikannya. Inti dari sebuah proses komunikasi adalah adanya kesamaan makna mengenai apa yang dikomunikasikan tersebut antara komunikator dan komunikannya. Adaptasi terjadi dalam dan melalui komunikasi, dan yang lebih jauh lagi hasil penting dari adaptasi adalah identifikasi dan internalisasi dari simbol-simbol yang signifikan tentang masyarakat tuan rumah. Karena secara umum pengenalan terhadap pola-pola budaya dilakukan melalui interaksi, maka orang asing mengenali pola budaya masyarakat tuan rumah dan kemudian membangun hubungan realitas budaya baru melalui komunikasi. Pada saat yang sama kemampuan

komunikasi orang asing berpengaruh pada adaptasinya secara baik, serta proses adaptasi itu merupakan hal penting yang digunakan untuk mendapatkan kapasitas komunikasi sebagaimana dilakukan oleh masyarakat tuan rumah.

Situasi yang dihasilkan dari perpindahan ke budaya baru salah satunya, yakni pertukaran pelajar. Motivasi untuk beradaptasi sangat tergantung pada tingkat kepermanenan (lama atau sebentar/tetap atau tidak tetap) mereka dalam diami lingkungan tersebut. Dalam hal ini, perpindahan orang asing dari negara asal ke negara baru adalah permanen. Karena mereka harus tinggal dan menjadi anggota masyarakat tuan rumah, maka mereka harus fokus pada hubungan mereka dengan lingkungan baru seperti cara penduduk asli beradaptasi.

Menurut Berger dan Leukman, menyatakan bahwa sosialisasi dan enkulturasi adalah bentuk dasar dari penyebaran perilaku dasar manusia yang diinternalisasi dari cepat atau lambatnya kita mempelajari “ciri-ciri orang lain” dan kemudian menjadi “satu-satunya dunia yang ada”. Proses lain yang menentukan proses adaptasi adalah yang disebut resosialisasi atau

akulturasi, yaitu ketika orang asing yang telah tersosialisasi dalam budayanya dan kemudian berpindah ke tempat baru dan berinteraksi dengan lingkungan untuk jangka waktu tertentu. Pada proses adaptasi ini, orang asing secara bertahap mulai mendeteksi pola-pola baru tentang pikiran dan perilaku serta menstruktur secara personal tentang adaptasi-adaptasi yang relevan dengan masyarakat tuan rumah. Yang menentukan dalam proses ini adalah kemampuan kita untuk mengenal perbedaan dan persamaan yang ada pada lingkungan baru. Seiring dengan berjalannya proses akulturasi dalam konteks adaptasi terhadap budaya baru, maka beberapa pola-pola budaya lama yang tidak dipelajari (*unlearning*) juga terjadi, paling tidak pada tingkat bahwa respons yang baru diterima dalam situasi sebelumnya telah menjadi berbeda. Proses kondisi ini disebut dekulturasi.

Pada saat terjadi proses dekulturasi dan akulturasi, maka pendatang baru secara bertahap telah melakukan proses adaptasi. Orang asing dapat ditekan untuk menyesuaikan diri dengan peran yang dibutuhkan tetapi tidak

dapat dipaksa untuk menerima nilai-nilai tertentu.

#### 4. Proses Komunikasi Lintas Budaya

Komunikasi tidak hanya dipandang sebagai kegiatan yang menghubungkan antar manusia dalam keadaan pasif, tetapi komunikasi juga harus dilihat sebagai proses yang menghubungkan manusia melalui tindakan yang terus diperbarui. Proses komunikasi terinci dalam rangkaian aktivitas (misalnya dari seorang komunikator, mengirimkan pesan, melalui media, hingga komunikasi dengan dampak tertentu) yang berbeda lain, namun saling berkaitan, bahkan mungkin rangkaian-rangkaian itu

Dimulai secara bertahap dan berubah sepanjang waktu. Salah satu karakteristik komunikasi adalah komunikasi sebagai proses, karena komunikasi sangat dinamis, selalu berlangsung dan berubah ubah. Pada hakikatnya proses komunikasi antarbudaya tidak jauh berbeda dengan proses komunikasi lain, yakni suatu proses yang interaktif dan transaksional serta dinamis. Menurut Wahlstrom, komunikasi antarbudaya yang interaktif adalah komunikasi yang dilakukan oleh komunikator dengan

komunikasikan dalam dua arah timbal balik namun masih berada pada tahap rendah.

Komunikasi transaksional meliputi tiga unsur penting yakni; (1) keterlibatan emosional yang tinggi, yang berlangsung terus menerus dan berkesinambungan atas pertukaran pesan; (2) Peristiwa komunikasi meliputi seri waktu, artinya berkaitan dengan masa lalu, kini yang akan datang; dan (3) partisipasi dalam komunikasi antarbudaya menjalankan peran tertentu.

Bentuk komunikasi di atas mengalami proses yang bersifat dinamis, karena proses tersebut berlangsung dalam konteks sosial yang hidup, berkembang dan bahkan berubah-ubah berdasarkan waktu, situasi dan kondisi tertentu. Kebudayaan merupakan dinamisator "penghidupan" bagi proses komunikasi antarbudaya.

Menurut Koenjaraningrat, ada tujuh buah kebudayaan yang dapat disebut sebagai isi pokok dari setiap Kebudayaan di dunia yang dapat mendukung proses komunikasi antarbudaya yaitu:

- a. Bahasa, Salah satu unsur penting dalam kehidupan manusia yang merupakan syarat

berlangsungnya suatu interaksi adalah pengetahuan tentang bahasa. Bahasa adalah suatu alat yang dipergunakan ataupun dipakai manusia dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan sesama manusia. Dalam segi bahasa siswa Patani menggunakan bahasa Melayu Pattani, atau dalam bahasa Thailand adalah Yawi atau Jawi, adalah sebuah dialek dari bahasa Melayu yang dituturkan di provinsi paling selatan dari Thailand yang bersinggungan dengan Malaysia. Dialek Melayu Pattani adalah bahasa utama dari grup etnik Melayu Thai. Melayu Pattani adalah dialek Melayu yang paling berbeda, karena lebih dipengaruhi oleh bahasa Thailand dan juga dilindungi dari tempat bahasa Melayu yang dituturkan karena dibatasi oleh pegunungan tinggi. dialek tersebut hampir mirip dengan Bahasa Melayu Kelantan yang dituturkan di seberang perbatasan. Dialek Kelantan dan Pattani sangat berbeda jauh sampai-sampai rekaman radio dalam bahasa Melayu Standar agak sulit dimengerti. Keduanya juga berbeda dari dialek Bahasa Melayu Terengganu.

- b. Sistem Ilmu Pengetahuan, Latar belakang pendidikan merupakan suatu hal yang memudahkan proses komunikasi antarbudaya. Jika di Indonesia latar belakang pendidikan masyarakatnya tidak begitu dominan pada pendidikan Islam, berbeda halnya dengan di Patani, pendidikan awal yang masuk ke Patani adalah pendidikan Islam yang berupa pondok pesantren seperti halnya di Indonesia. Meskipun seiring berjalannya waktu pemerintah Patani mulai membangun lembaga-lembaga pendidikan formal lainnya seperti sekolah sekolah umum. Sehingga pendidikan pondok pesantren mulai sedikit peminatnya, hal tersebut tidak menjadikan nilai-nilai Islam di dalamnya pendidikan di Patani hilang. Justru dalam sekolah-sekolah formal nilai Islam tetap diajarkan.
- c. Organisasi Sosial, Organisasi sosial sebagai wadah pertemuan dan mempersatukan ide-ide mereka diharapkan dapat menghindari konflik yang terjadi di masyarakat.
- d. Sistem Peralatan Hidup dan Teknologi, Yaitu peralatan dan perlengkapan hidup manusia (pakaian, perumahan, alat-alat rumah tangga,

senjata, alat-alat produksi transportasi, dan sebagainya).

- e. Sistem Mata Pencaharian Hidup, Sistem mata pencaharian hidup lebih terfokus pada jenis pekerjaan manusia untuk dapat mencukupi kebutuhan hidupnya.
- f. Sistem Kepercayaan, Kepercayaan disini memunculkan hubungan antara objek yang diyakini inidvidu, dengan sifat-sifat tertentu objek tersebut secara berbeda. Tingkat, derajat, kepercayaan kita menunjukkan pula kedalaman dan isi kepercayaan kita. Jika kita merasa lebih pasti dalam kepercayaan kita ini, lebih besar pula kedalaman dan isi tersebut, karena budaya memainkan peran penting dalam proses pembentukan kepercayaan. Dalam hal ini, sistem kepercayaan atau agama yang dianut masyarakat Patani mayoritas adalah Islam. Sama halnya dengan di Indonesia, namun di Patani nilai-nilai Islamnya lebih kental dibandingkan dengan di Indonesia.
- g. Kesenian, Setiap etnis dan suku bangsa mempunyai ciri khas tersendiri mengenai kesenian atau budaya masing-masing. Cirri khas yang sangat jelas terlihat dari



masyarakat Patani adalah pakaiannya. Penggunaan jilbab syar'i, rok, dan juga baju yang panjangnya sampai lutut membuat pelajar Patani atau masyarakat Patani mudah di kenali saat di Indonesia. Jika kebanyakan orang Indonesia menggunakan jilbab syar' Saya pasti memakai gamis, tidak demikian dengan masyarakat Patani. Selain dari segi pakaian, Indonesia dan Patani juga terdapat perbedaan dalam segi makanan. Masakan orang Indonesia kurang sesuai dengan selera di lidah orang Patani, di Patani umumnya makanan berasa asam dan pedas, sedangkan di Indonesia khususnya Banyumas makanannya lebih condong ke rasa manis dan asin.

#### **D. Komunikasi Efektif**

Komunikasi adalah aktivitas penyampaian informasi, baik berupa pesan, ide, dan gagasan, dari satu pihak ke pihak lainnya. Komunikasi dapat dilakukan secara verbal maupun lisan sehingga memudahkan kedua belah pihak untuk saling mengerti. Komunikasi merupakan interaksi antara dua orang atau lebih untuk menyampaikan suatu pesan atau informasi tertentu. Komunikasi selain

dengan cara verbal, komunikasi juga bisa dilakukan dengan bahasa tubuh atau menggunakan isyarat untuk tujuan tertentu. Komunikasi yang baik merupakan komunikasi yang dapat dipahami dan diterima oleh kedua pihak penerima dan pemberi komunikasi (Daryanto, 2014).

Komunikasi efektif yaitu komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap pada orang yang terlibat dalam komunikasi. Proses komunikasi efektif artinya proses dimana komunikator dan komunikan saling bertukar informasi, ide, kepercayaan, perasaan dan sikap antara dua orang atau kelompok yang hasilnya sesuai dengan harapan. Komunikasi efektif merupakan proses komunikasi dimana komunikan memahami apa yang telah disampaikan dan melakukan apa yang komunikator inginkan melalui pesan (Muhith & Siyoto, 2018).

Komunikasi efektif didefinisikan sebagai komunikasi antara dua orang atau lebih di mana pesan yang bermaksud:

1. Dikodekan dengan benar
2. Dikirimkan melalui saluran yang sesuai
3. Diterima
4. Diterjemahkan dengan benar

## 5. Dipahami oleh penerima

Dengan kata lain, komunikasi disampaikan secara efektif ketika semua pihak (pengirim dan penerima) dalam komunikasi, memberikan makna yang mirip dengan pesan dan mendengarkan dengan cermat apa yang telah disampaikan dan membuat pengirim merasa didengarkan dan dipahami. Komunikasi juga efektif dipahami sebagai pertukaran informasi, ide, perasaan yang menghasilkan perubahan sikap, sehingga terjalin suatu hubungan baik antara pemberi pesan dan penerima pesan. Pengukuran efektifitas dari suatu proses komunikasi dapat dilihat dari tercapainya tujuan si pengirim pesan; menyampaikan informasi, mempengaruhi, mengajak, membujuk, atau menghibur.

# **BAB IV**

## **DINAMIKA PERILAKU DALAM ORGANISASI**

### **A. Konflik dan Tehnik Negosiasi**

Indonesia kaya dengan pengalaman kerusuhan, ketegangan, dan konflik sosial, dan sekaligus kaya juga dengan cara-cara meredam konflik tersebut. Tapi sayangnya cara-cara yang dikembangkan untuk meredam kerusuhan, ketegangan, dan konflik sosial ini tidak pernah mampu meredam konflik secara tuntas. Kejadian kerusuhan, ketegangan, dan konflik muncul kembali di tempat lain atau mungkin juga di tempat yang sama dengan model konflik yang serupa dengan kejadian sebelumnya.

Karena itu perlu untuk meninjau lebih dalam tentang konflik dan upaya menyelesaikannya. Negosiasi merupakan salah satu pendekatan untuk mengelola konflik dalam setting antarpribadi,

kelompok, organisasi, sosial, dan internasional. Negosiasi dibedakan secara tipikal dari bentuk manajemen konflik melalui penekanannya pada tujuan-tujuan yang tidak sesuai diantara orang-orang dan pertukaran usul yang bertujuan untuk mengurangi perbedaan antara dalam ketidaksesuaian dan menciptakan kesepakatan. Dalam konteks ini konflik dan negosiasi menjadi penting untuk dikaji.

Untuk memperdalam pemahaman tentang konflik dan negosiasi perlu definisi masing-masing dan makna yang muncul ketika kedua kata tersebut dirangkaikan. Konflik berasal dari kata kerja latin *configere* yang berarti saling memukul. Sedangkan negosiasi dalam *Oxford* adalah suatu cara untuk mencapai suatu kesepakatan melalui diskusi formal. Dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), kata negosiasi diartikan sebagai proses tawar-menawar dengan jalan berunding untuk memberi atau menerima guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dengan pihak lain.

Definisi tentang konflik beragam, diantaranya yaitu; Konflik sebagai oposisi sosial menurut James Schellenberg: *We may define sosial conflict as the opposition between individuals and group on the basis of*

*competing, different identities, and/or differing attitudes.* Definisi ini berkonsentrasi pada konflik sosial, bukan konflik intrapersonal. Dengan demikian, konfliknya fokus pada orang-orang dan bukan pada personaliti. Ada tiga sumber perbedaan yang penting yaitu kompetisi, identitas, dan sikap.

Konflik sebagai pertentangan tujuan-tujuan oleh Gay Lumsden dan Donald Lumsden: *Conflict occurs when two or more people perceive their individual goals as being mutually exclusive – that is, if they perceive that accomplishing one person's goal keeps another's goal from being achieved.* Definisi ini menekankan pentingnya peran dalam konflik. Selain itu, dalam konflik ada yang menang ada yang kalah yaitu ketika seseorang berusaha mencapai keinginannya, maka ada orang lain yang secara otomatis kehilangan. Konflik sebagai antagonisme oleh Clinton Fink: *conflict is any social situation or process in which two or more social entities are linked by at least one form of antagonistic psychological relation or at least one form of antagonistic interaction.*

Negosiasi diartikan oleh Friedrich-Naumann-Stiftung sebagai suatu proses dimana sedikitnya dua orang (atau lebih) berusaha mencapai sesuatu, agar hal itu tercapai, kedua pihak harus menyepakati suatu cara pemecahan. Namun itu

baru permulaan, kedua pihak harus bekerjasama dalam pelaksanaan dari 'kontrak' yang telah disepakati.

Konflik dan negosiasi adalah dua hal saling terkait secara dinamis, interaksi yang berulang antara sumber dan target yang secara simultan bergantian menjadi pengirim dan penerima pesan, usaha saling mempengaruhi. Menurut penulis, konflik muncul karena adanya perbedaan pandangan dalam mencapai tujuan. Sementara negosiasi digunakan untuk menyelesaikan konflik. Dalam dinamika konflik dan negosiasi ada upaya untuk saling mempengaruhi. Salah satu cara mempengaruhi adalah dengan persuasi yang diartikan sebagai aktivitas menciptakan, menguatkan, atau memodifikasi kepercayaan, sikap, atau perilaku.

Ada perbedaan antara persuasi dengan negosiasi yaitu dalam negosiasi sumber dan target saling mempengaruhi dalam suatu keadaan yang saling ketergantungan. Hasil (*out come*) tergantung pada tindakan orang lain. Sementara persuasi mengandung satu potret interaksi dimana sumber tidak secara langsung memengaruhi target dengan perhatian pada satu dimensi masalah, tidak ada saling ketergantungan. Persuasi dikatakan berhasil

jika bisa mengubah pemikiran atau kepercayaan seseorang, dimana perubahan pemikiran dan sikap akan memengaruhi perubahan perilaku. Keberhasilan dalam mengukuhkan atau mengubah sikap atau kepercayaan dan dalam mengajak seseorang untuk berbuat sesuatu akan sangat bergantung pada pemanfaatan prinsip-prinsip persuasi. Ada empat prinsip utama persuasi yang dirangkum Devito (1996) dari Bettinghaus & Cody, 1987; Littlejohn & Jabusch, 1987, Smith, 1982 yaitu:

1. Prinsip Pemaparan selektif (Selective Exposure Principle), Prinsip ini memiliki dua bagian yaitukhalayak secara aktif mencari informasi yang mendukung opini, kepercayaan, nilai, keputusan, dan perilaku mereka. Khalayak akan secara aktif menghindari informasi yang bertentangan dengan opini, kepercayaan, sikap, nilai dan perilaku mereka sekarang.
2. Prinsip Partisipasi Khalayak, Persuasi akan berhasil jika khalayak berpartisipasi secara aktif dalam upaya persuasi tersebut. Agitator yang berhasil mengumpulkan massa seringkali mengajak massanya menyanyikan slogan-slogan, mengulangi semboyan, dan sebagainya. Pada prinsip ini, persuasi adalah proses



transaksional yang melibatkan pembicara maupun pendengar.

3. Prinsip Inokulasi, Khalayak yang telah terinokulasi-khalayak yang telah mengetahui posisi pembicara dan telah menyiapkan senjata berupa argumen-argumen yang menentang pembicara - agak sulit diyakinkan.
4. Prinsip Besaran Perubahan, Makin besar dan makin penting perubahan yang ingin dihasilkan atas diri khalayak, makin sukar jalan yang harus dilalui.

Dari perspektif matematika, bagaimana menyelesaikan konflik dapat dilihat pada Teori Permainan. Teori Permainan ini merupakan salah satu model awal teori konflik. Model ini melihat komunikasi sebagai pertukaran informasi yang mudah yaitu dilihat dari binari (komunikasi atau tidak). Teori ini merupakan bagian dari Ilmu Matematika yang kemudian berkembang dalam ekonometri. Teori ini mempelajari interaksi antar agen, dimana setiap strategi yang dipilih akan memiliki payoff yang berbeda bagi tiap agen.

Bagaimana menyelesaikan konflik dan negosiasi dalam perspektif komunikasi? Pendekatan komunikasi dalam kajian tentang negosiasi fokus pada interaksi elemen-elemen

dalam proses negosiasi yang mencakup simbol, pesan, dan bahasa yang digunakan dalam pertukaran usulan, bingkai isu, dan mempersuasi orang lain pada proses mencapai kesepakatan. Ada beberapa teori yang dapat digunakan antara lain Teori Atribusi, Teori Konsistensi, dan Social Judgement Theory.

Berdasarkan definisi Clinton Fink yang dipaparkan sebelumnya terlihat ada entitas sosial yang dilingkupi konflik yang terjadi yaitu orang-orang, kelompok, institusi, dan bahkan negara. Hal ini menunjukkan luasnya level konflik. Karena itu, konflik dapat terjadi antarpribadi, konflik organisasi, konflik komunitas, konflik antarnegara. Yang akan dibahas lebih lanjut adalah konflik dan manajemen konflik antarpribadi, organisasi, dan komunitas.

Dalam konflik antarpribadi, manajemen konflik yang diterapkan bisa saja tidak efektif mengatasi konflik yang terjadi. Devito (1996) menyebutkan beberapa manajemen konflik yang tidak produktif diantaranya penghindaran, non-negosiasi, dan redefinisi serta pemaksaan. Salah satu reaksi terhadap konflik yang paling sering dilakukan adalah penghindaran (avoidance). Sering kita jumpai dalam bentuk pelarian fisik seperti seorang

istri memutuskan untuk kembali ke rumah orang tuanya untuk menetap ketika terjadi konflik dengan suaminya. Seringkali pula media menyajikan berita seorang anak meninggalkan rumah karena ada perbedaan pendapat dengan orang tuanya. Dalam pertemanan seringkali seseorang memutuskan pertemanannya begitu saja karena merasa tidak cocok lagi. Berusaha menghindar jika berpapasan misalnya, dan mencari teman yang lain.

Dalam non-negosiasi, seseorang tidak mau mendiskusikan atau mendengarkan argumen pihak lain. Kadang-kadang non-negosiasi ini dilakukan dalam bentuk memaksakan pendapatnya sampai pihak lain menyerah. Ini adalah teknik '*steamrolling*' (*bolduser*). Ada kalanya konflik atau sumber yang dituduh sebagai penyebab konflik didefinisi sedemikian rupa sehingga seakan-akan sama sekali tidak ada konflik. Ketika seorang suami berkata kepada istrinya, 'ini bukan kencan, hanya perjalanan bisnis yang dilakukan bersama'. Bila dihadapkan pada konflik, banyak orang berusaha memaksakan keputusan atau cara berpikir mereka dengan menggunakan pemaksaan atau kekuatan fisik. Kali lain, pemaksaan lebih bersifat emosional daripada fisik. Tetapi apapun yang dilakukan,

pokok masalahnya tetap tidak tersentuh. Pihak yang 'menang' adalah pihak yang paling banyak menggunakan kekuatan.

Konflik dalam organisasi bisa terjadi pada level individu dalam organisasi, kelompokkelompok atau unit dalam organisasi dan antar organisasi. Pada berbagai tahap dalam pengembangan organisasi, konflik tak terelakkan. Konflik bisa terjadi karena ketidaksetujuan terhadap tujuan organisasi, peran anggota atau tanggungjawab, pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dinamika kelompok, hubungan antara individu-individu di dalamnya, dan sejumlah faktor lainnya.

Sejumlah pendekatan telah dikembangkan untuk menganalisis dan menyelesaikan konflik dalam organisasi. Salah satu pendekatan penyelesaian konflik adalah didasarkan pada dua dimensi yaitu *Assertiveness*-perilaku bertujuan pada kenyamanan terhadap diri dan *Cooperativeness*-perilaku bertujuan pada kenyamanan terhadap orang lain. Dari kombinasi dua dimensi tersebut dapat digambarkan lima gaya konflik yang berbeda.

Konflik yang sudah terlanjur muncul di masyarakat dapat diatasi dengan cara sebagai berikut:

1. Bila konflik itu bersifat majemuk vertikal, konflik yang timbul dalam masyarakat yang struktur atau pelapisan sosialnya tidak terpolarisasi misalnya karena tiap-tiap individu atau kelompok yang berdasarkan pekerjaan, profesi dan tempat tinggal memiliki kepentingan berbeda bahkan saling bertentangan, maka alternatif penyelesaian konflik yang dapat dilakukan adalah mengerahkan kemampuan semua pihak yang terlibat konflik untuk saling menyesuaikan diri dengan kepentingan dan nilai-nilai yang dimiliki pihak lain.
2. Bila konflik itu bersifat majemuk horizontal, konflik yang timbul dalam masyarakat yang struktur atau pelapisan sosialnya terpolarisasi menurut pemikiran, kekayaan, pengetahuan, dan kekuasaan, maka alternative penyelesaian konflik yang dapat dilakukan adalah mengurangi disparitas (perbedaan) di antara kedua belah pihak. Misalnya bila konflik yang terjadi menyangkut kekayaan, maka alternatif penyelesaian konfliknya adalah bagaimana

kekayaan itu mampu didistribusikan secara merata. Namun apabila konflik itu menyangkut kekuasaan, maka alternatif penyelesaian konfliknya adalah melakukan prinsip proporsionalitas, yakni posisi-posisi pemerintahan yang terpenting didistribusikan kepada golongan-golongan masyarakat sesuai dengan perbandingan jumlah penduduk secara keseluruhan.

3. Bila konflik itu menyangkut kurangnya saluran komunikasi politik, maka alternatif penyelesaian konflik yang dapat ditempuh adalah bagaimana proses penyaluran aspirasi, komentar, partisipasi dan unek-unek masyarakat bisa dilakukan. Seperti disinyalir, selama ini diindikasikan adanya kekuatan besar negara di satu pihak dan ketidakberdayaan masyarakat di pihak lain menyebabkan tersumbatnya saluran komunikasi politik. Hal tersebut menyebabkan timbulnya sistem politik yang kaku dengan tidak adanya peluang kemandirian masyarakat. Akibatnya, segala sesuatu yang tidak sesuai dengan pemerintah akan terpinggirkan.

Selain dengan ketiga cara tersebut di atas, Hendropuspito (1989) mengemukakan empat cara lain yang dapat dilakukan di dalam penanganan konflik etnis, yaitu melalui: konsiliasi, mediasi, arbitrase, dan detensi.

## **B. Kekuasaan dan Perilaku Politik Dalam Organisasi**

Politik dan organisasi adalah dua konsep yang saling terkait dalam konteks kehidupan sosial dan pemerintahan. Politik mengacu pada aktivitas, proses, dan kebijakan yang terkait dengan pengambilan keputusan, distribusi kekuasaan, dan pelaksanaan otoritas dalam suatu masyarakat. Sementara itu, organisasi adalah entitas yang terstruktur yang dibentuk oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Politik dan organisasi memiliki keterkaitan yang erat karena politik sering kali mempengaruhi cara organisasi diatur dan beroperasi.

Perilaku Politik merupakan kegiatan yang tidak dipandang sebagai bagian dari peran formal seseorang di dalam organisasi, tetapi yang memengaruhi, atau berusaha memengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi. Perilaku politik berada di luar persyaratan kerja tertentu dari seseorang. Perilaku

itu mensyaratkan suatu upaya untuk menggunakan landasan kekuasaan seseorang. Serta mencakup berbagai upaya untuk memengaruhi tujuan, kriteria, atau proses-proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan ketika kita menyatakan bahwa politik terkait dengan “distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi”.

Definisi ini cukup luas untuk mencakup beragam perilaku politik seperti menahan informasi kunci dari pengambilan keputusan, bergabung dalam koalisi, mencari-cari kesalahan, menyebarkan rumor, membocorkan informasi rahasia tentang kegiatan organisasi kepada media, saling menyenangkan dengan orang lain di dalam organisasi untuk memperoleh manfaat bersama, dan melobi atas nama atau melawanseseorang atau alternative keputusan bersama.

1. Perilaku politik yang sah (*legitimate political behavior*) mengacu pada politik sehari-hari yang wajar atau normal. Misalnya: menyampaikan keluhan kepada penyelia, memotong rantai komando, membangun koalisi, menentang kebijakan atau keputusan organisasi lewat pemogokan atau dengan terlalu berpegang ketat pada ketentuan yang ada, dan menjalin



hubungan keluar organisasi melalui kegiatan profesi.

2. Sedangkan perilaku politik yang tidak sah (*illegitimate political behavior*) merupakan perilaku politik yang menyimpang dari atauran main yang telah ditentukan. Kegiatan yang tidak sah tersebut meliputi: sabotase, melaporkan kesalahan, dan protes-protes simbolis seperti mengenakan pakaian nyeleneh atau bros tanda protes, dan beberapa karyawan yang secara serentak berpura-pura sakit agar tidak perlu masuk kerja

Di bawah ini adalah beberapa aspek penting dalam hubungan antara politik dan organisasi :

1. Pembentukan Organisasi: Politik dapat mempengaruhi pembentukan organisasi. Keputusan politik seperti undang-undang atau kebijakan pemerintah dapat menjadi motivasi bagi individu atau kelompok untuk membentuk organisasi yang mencoba mempengaruhi atau beroperasi dalam kerangka kebijakan tersebut.
2. Pengaturan Operasi: Politik juga mempengaruhi regulasi dan aturan yang mengatur operasi organisasi. Pemerintah biasanya memiliki peran dalam membuat kebijakan dan peraturan yang mempengaruhi aktivitas organisasi, seperti

regulasi lingkungan, perpajakan, atau regulasi pasar.

3. Pengaruh Kebijakan: Kebijakan politik, seperti kebijakan ekonomi atau kebijakan sosial, dapat berdampak langsung pada organisasi. Organisasi dapat diuntungkan atau dirugikan oleh kebijakan tersebut, dan mereka dapat berusaha mempengaruhi pembentukan kebijakan melalui upaya *advokasi* atau *lobbying*.
4. Pemilihan Pemimpin: Politik juga mempengaruhi pemilihan pemimpin dalam organisasi. Dalam beberapa organisasi, pemimpin dipilih melalui proses pemilihan atau pemungutan suara, yang melibatkan keputusan politik dari anggota organisasi.
5. Pengaruh Kekuasaan: Politik melibatkan distribusi kekuasaan, dan ini juga berlaku dalam konteks organisasi. Kekuasaan dalam organisasi dapat mempengaruhi dinamika internal, pengambilan keputusan, dan hubungan antara anggota organisasi.

Dalam kesimpulannya, politik dan organisasi saling terkait karena politik mempengaruhi pembentukan, regulasi, dan kebijakan organisasi. Di sisi lain, organisasi juga dapat mempengaruhi politik melalui upaya advokasi dan partisipasi

politik. Pemahaman yang baik tentang hubungan ini penting untuk memahami dinamika sosial, ekonomi, dan pemerintahan dalam suatu masyarakat.

Organisasi dapat menjadi arena kekuasaan politik ketika mereka terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi distribusi kekuasaan dalam masyarakat.

Beberapa contoh organisasi yang dapat menjadi arena kekuasaan politik termasuk:

1. Partai Politik: Partai politik adalah organisasi yang berfokus pada kegiatan politik dan memiliki tujuan untuk mempengaruhi pembentukan kebijakan publik serta memperoleh kekuasaan politik. Mereka berkompetisi dalam pemilihan umum dan berusaha untuk mendapatkan dukungan masyarakat agar dapat memenangkan kursi di parlemen atau posisi politik lainnya.
2. Kelompok Advokasi dan Interes: Kelompok-kelompok advokasi dan interes, seperti serikat pekerja, kelompok lingkungan, atau kelompok kepentingan khusus, merupakan organisasi yang berjuang untuk mempengaruhi kebijakan publik agar sesuai dengan tujuan dan kepentingan mereka. Mereka menggunakan kekuatan kolektif

dan pengaruh politik untuk membentuk opini publik dan mempengaruhi keputusan politik.

3. Organisasi Non-Pemerintah (NGO): NGO adalah organisasi yang beroperasi di luar struktur pemerintah dan bertujuan untuk mencapai perubahan sosial, ekonomi, atau politik. Mereka sering terlibat dalam advokasi kebijakan, advokasi hak asasi manusia, dan memberikan kontribusi dalam pembentukan kebijakan publik.
4. Organisasi Bisnis: Meskipun organisasi bisnis biasanya tidak langsung terlibat dalam proses politik, mereka memiliki kekuatan ekonomi yang dapat mempengaruhi politik. Melalui lobi politik, sumbangan kampanye, atau partisipasi dalam kelompok advokasi bisnis, perusahaan dapat mempengaruhi pembuatan kebijakan yang mempengaruhi operasi dan kepentingan mereka.
5. Organisasi Internasional: Organisasi internasional, seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), Organisasi Perdagangan Dunia (WTO), atau Bank Dunia, adalah arena kekuasaan politik global. Mereka memainkan peran dalam membentuk kebijakan global, mempengaruhi hubungan antarnegara, dan memperjuangkan kepentingan anggota mereka.

### C. Pengelolaan Stres

Manajemen stress adalah suatu program untuk melakukan pengontrolan atau pengaturan stress di mana bertujuan untuk mengenal penyebab stress dan mengetahui tehnik-tehnik mengelola stress, sehingga orang lebih baik dalam menguasai stress dalam kehidupan dari pada dihipit oleh stress itu sendiri Schafer (dalam Segarahayu, 2013: 5). Manajemen stress lebih dari pada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif Margianti (dalam Segarahayu, 2013: 5). Stres merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari setiap individu, karena stres dapat mempengaruhi setiap orang, namun stres memiliki sisi baik dan sisi buruk. Dapat didefinisikan bahwa stres merupakan suatu keadaan dimana individu tidak dapat menyesuaikan diri antara kemampuan diri dan tuntutan yang diterima oleh individu sehingga menimbulkan kecemasan-kecemasan negatif didalam diri. Hal ini diperkuat oleh Terry Gregson (2007: 29) yang menjelaskan bahwa stres bisa diartikan sebagai status yang individu alami ketika muncul ketidakcocokan antara tuntutan-tuntutan yang individu hadapi dengan kemampuan yang di miliki. Inilah kesimbangan antara bagaimana

individu memandang tuntutan-tuntutan dan bagaimana mengira agar bisa menangani tuntutan-tuntutan itu yang menentukan apakah individu merasa tidak stres, distress atau eustres. Hal ini dijelaskan pula oleh Terry Looker dan Olga Gregson (2005: 44) yang mendefinisikan stres sebagai suatu keadaan yang individu alami ketika ada sebuah ketidaksesuaian antara tuntutan-tuntutan yang diterima dan kemampuan untuk mengatasinya. Stres adalah keseimbangan antara bagaimana memandang tuntutan-tuntutan dan bagaimana berpikir bahwa individu dapat mengatasi semua tuntutan yang menentukan apakah tidak merasakan stres, merasakan distress atau eustres.

Menurut Novia Efrita, (2014:13) berpendapat bahwa stress adalah suatu kondisi yang dinamis saat seseorang dihadapkan pada peluang dan tuntutan, stress adalah beban rohani yang melebihi kemampuan maksimum rohani itu sendiri. Lebih lanjut Peter Tyler (dalam Lubis, 2009: 17) mengemukakan bahwa stres adalah perasaan tidak enak yang disebabkan oleh persoalan-persoalan di luar kendali, atau reaksi jiwa dan raga terhadap perubahan. Sementara itu, Kartini Kartono (dalam

Lubis, 2009: 17) mendefinisikan stres sebagai berikut:

1. Suatu stimulus yang meneganggakan kapasitas (daya) psikologi atau fisiologi dari suatu organisme,
2. sejenis frustrasi, dimana aktivitas yang terarah pada pencapaian tujuan telah diganggu atau dipersulit, tetapi tidak terhalang-halangi; peristiwa ini biasanya disertai oleh perasaan was-was (khawatir) dalam pencapaian tujuan,
3. kekuatan yang ditetapkan pada suatu system berupa tekanan-tekanan fisik dan psikologis yang dikenakan pada tubuh dan pada pribadi, dan (4) suatu kondisi ketegangan fisik dan psikologis disebabkan oleh adanya persepsi ketakutan dan kecemasan. Hal ini didukung oleh National Safety Council (2004: 2) yang menjelaskan bahwa stres sebagai ketidakmampuan mengatasi ancaman yang dihadapi oleh mental, fisik, emosional dan spiritual manusia, yang pada suatu saat dapat mempengaruhi kesehatan fisik manusia tersebut.

Dari definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu ketidakstabilan antara tuntutan dan kemampuan

individu, di mana tuntutan yang diterima lebih besar dari kemampuannya. Stres tersebut sering dikaitkan dengan stabilitas mental atau psikis individu dalam menangani suatu problematika kehidupan. Oleh sebab itu apabila individu mengalami stres yang berkepanjangan akan mempengaruhi stabilitas diri dan produktivitas kerjanya, sedangkan manajemen stress merupakan upaya yang dilakukan individu untuk menanggulangi stress sehingga mampu mempelajari apakah stress itu dan bagaimana mengidentifikasi stress dalam kehidupan individu itu sendiri.



# **BAB V**

## **STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI**

### **A. Organisasi Sosial**

Organisasi ini mempunyai banyak definisi. Hampir setiap disiplin ilmu mencoba mendefinisikan apa yang dimaksud dengan organisasi dari sudut pandang masing-masing disiplin ilmu. Terjadinya kerancuan definisi ini (*defitonal confusion*) menandakan bahwa permasalahan organisasi bersifat multidisiplin, kompleks, mempunyai banyak aspek, dan tidak dapat dimonopoli oleh satu disiplin ilmu saja, apalagi oleh satu subdisiplin. Dari sekian banyak definisi tidak dapat ditentukan bahwa satu definisi benar, dan semua definisi lainnya salah. Semua definisi organisasi adalah benar jika rumusannya mempunyai dasar yang dapat diterima.

Dirdjosisworo (1985) mengartikan organisasi sosial sebagai wadah interaksi kelompok yang terstruktur secara jelas antara para pengurus dan

tugasnya berkaitan dengan upaya mencapai tujuan tertentu, yang pada umumnya berkaitan dengan aspek keamanan para anggota organisasi.

Menurut Winardi (2003), organisasi sosial adalah organisasi yang memenuhi kebutuhan sosial masyarakat untuk mencapai kontak dengan orang lain. Perlunya identifikasi gotong royong, misalnya klub untuk mencapai tujuan tertentu.

Beberapa atribut organisasi dapat dirinci sebagai berikut (Reksohadiprodjo, dan Handoko, 2001):

1. Organisasi adalah suatu lembaga sosial yang terdiri atas sekelompok orang dengan berbagai pola interaksi tertentu.
2. Organisasi dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, organisasi merupakan ciptaan sosial yang memerlukan peraturan dan ketentuan kooperatif.
3. Organisasi dikoordinasikan secara sadar dan terstruktur dengan sengaja. Aktivitas dibedakan menurut berbagai pola logis. Mengkoordinasikan bagian-bagian tugas yang saling bergantung ini memerlukan penugasan wewenang dan komunikasi.
4. Organisasi adalah instrumen sosial yang mempunyai batas-batas yang relatif dapat

diidentifikasi dan keberadaannya mempunyai dasar yang relatif permanen.

Pengertian lain organisasi menurut Etzioni (1985) adalah suatu kesatuan sosial (atau pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk atau dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan guna mencapai tujuan tertentu.

Secara umum, organisasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, komunikasi merupakan bentuk pembagian yang tidak ada sengaja dipolakan atau disusun menurut cara-cara tradisional, rencana-rencana yang sengaja dibuat untuk lebih meningkatkan usahanya mewujudkan tujuan tertentu.
2. Adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan yang fungsinya mengawasi pengendalian usaha organisasi dan mengarahkan organisasi mencapai tujuannya. Pusat kekuasaan harus terus meninjau sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi, dan Jika perlu, pola-pola baru juga harus dikembangkan untuk meningkatkan efisiensi.
3. Penggantian energi; Dalam hal ini energi yang dianggap tidak berfungsi sebagaimana mestinya

dapat digantikan dengan energi lain. Demikian pula, organisasi dapat menggabungkan kembali anggotanya melalui proses transfer atau promosi.

## **B. Organisasi Formal**

Angelo J. Gonzalez (Mark Bevir, 2007:320-321) menulis bahwa organisasi formal adalah komponen struktur organisasi sosial yang dirancang untuk memandu dan membatasi perilaku anggota organisasi. Konsep formal digunakan karena mencakup peraturan resmi, prosedur dan rutinitas suatu organisasi, serta hubungan otoritas yang menentukan peran di antara anggota organisasi. Prosedur operasi standar dan bagan organisasi, yang pada dasarnya merupakan peta hubungan otoritas formal, adalah dua simbol (dan produk) organisasi formal yang paling penting. Lebih lanjut Angelo J. Gonzales (Mark Bevir, 2007:320-321) mengatakan bahwa organisasi formal bisa dibilang merupakan konsep yang paling sering muncul ketika membayangkan suatu organisasi secara umum. Namun dari sudut pandang konseptual, organisasi formal digambarkan sebagai jenis struktur sosial organisasi, bukan jenis organisasi umum atau khusus. Selain itu, organisasi formal

bukan sekadar kumpulan aturan, prosedur, dan rutinitas-konsep ini mendapatkan maknanya dari bagaimana masing-masing elemen digunakan untuk memandu dan membatasi perilaku anggota organisasi. Akibatnya, organisasi formal sering kali mempunyai implikasi penting bagi siapa pun, di tingkat mana pun, yang berupaya mengendalikan anggota organisasi.

Organisasi formal adalah organisasi yang mempunyai struktur yang jelas, pembagian tugas yang jelas, dan tujuan yang jelas. Atau organisasi yang mempunyai struktur (bagan yang menggambarkan hubungan kerja, kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab antar pejabat dalam suatu organisasi). Atau organisasi yang sengaja direncanakan dan strukturnya ditata dengan jelas. Organisasi formal pasti mempunyai tujuan atau sasaran. Tujuan ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi struktur organisasi yang akan dibuat. Struktur organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal dimana suatu organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan antar fungsi, bagian atau jabatan, atau orang-orang yang menunjukkan perbedaan kedudukan, tugas

wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi. Struktur ini mengandung unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pengambilan keputusan dan besaran satuan kerja.

Suatu struktur organisasi formal yang digunakan untuk merancang hubungan antar fungsi, satuan, kedudukan dan kedudukan orang-orang yang menunjukkan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Struktur organisasi formal ini menggambarkan permasalahan pekerjaan yang dibebankan pada masing-masing individu atau setiap departemen atau bagian. Organisasi formal mempunyai karakteristik yang melekat di dalamnya.

Ciri-ciri organisasi formal dapat dilihat sebagai berikut:

1. Organisasi formal meliputi hubungan antar jabatan yang telah ditentukan. Landasan organisasi formal adalah jabatan atau jabatan.
2. Hal-hal yang diperlukan dalam perencanaan organisasi yang digunakan untuk tugas, tanggung jawab dan tanggung jawab. Penugasan tersebar sesuai spesialisasi masing-masing departemen atau individu.

3. Dalam organisasi formal, tugas seseorang dalam organisasi melekat pada kebenaran atau jabatan yang diperolehnya. Dengan kata lain, wewenang dalam organisasi formal selalu berjalan seiring dengan tanggung jawab yang diemban oleh seseorang.
4. Hirarki dalam organisasi formal yang bersifat komando/otoritas. Tatanan hierarki dalam organisasi formal biasanya berbentuk piramida yang bertujuan agar setiap individu bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil oleh bawahannya dan dirinya sendiri.
5. Prosedur, aturan dan kebijakan yang menekankan pada siapa.
6. Aturan dan prosedur yang diterapkan dalam organisasi bersifat formal dan personal, yaitu berlaku pada setiap individu. Hal tersebut memerlukan berbagai unsur dalam organisasi formal yang mempunyai hubungan personal antar unit, individu baik di dalam maupun di luar organisasi.
7. Mengembangkan sistem disiplin terhadap setiap peraturan, prosedur dan kebijakan yang menjadi bagian organisasi.

8. Setiap anggota organisasi tidak menghubungkan tanggung jawab pribadi dengan tanggung jawab organisasi.
9. Proses rekrutmen dan seleksi pegawai pada organisasi formal berdasarkan kualifikasi politik, keluarga atau hubungan lainnya.
10. Menetapkan tanggung jawab dan penugasan dalam birokrasi termasuk materi teknis dan promosi jabatan yang biasanya dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

Ciri-ciri suatu organisasi formal yang berkaitan dengan suatu fenomena yang disebut komunikasi jabatan. Hubungan terbentuk antara jabatan-jabatan, bukan antara orang-orang. Keseluruhan organisasi terdiri dari jaringan jabatan.

Organisasi formal memiliki kumpulan perintah khusus untuk mengarahkan anggota dalam mencapai tujuan. Beberapa tujuan penting dari organisasi formal adalah sebagai berikut:

1. Memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi: Dalam organisasi formal pekerjaan tersebut didelegasikan kepada masing-masing individu organisasi. Anggota bekerja menuju pencapaian tujuan yang pasti, yang sesuai dengan tujuan organisasi.



2. Untuk memfasilitasi koordinasi berbagai kegiatan: Kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas individu dalam organisasi tertentu. Oleh karena itu, memfasilitasi koordinasi kegiatan organisasi secara efektif.
3. Untuk membantu pembentukan hubungan otoritas logistik: Tanggung jawab individu dalam organisasi didefinisikan dengan baik. Mereka memiliki tempat yang pasti dalam organisasi karena struktur hierarki yang didefinisikan yang melekat dalam organisasi formal manapun.
4. Membantu Pembagian Kerja: Izin standar konsep spesialisasi dan pembagian kerja, Pembagian kerja antar individu sesuai dengan kemampuan mereka membantu dalam spesialisasi dan Pembagian kerja yang lebih besar.
5. Menciptakan kekompakan kelompok: Membuat sebuah kelompok yang kohesif adalah salah satu tujuan mendasar sebuah organisasi yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan dinamika dan produktivitas kelompok.

Organisasi formal memiliki ciri-ciri sebagai berikut. Pertama, aturan dan peraturan yang jelas. Karakteristik organisasi formal yang pertama dan terutama adalah seperangkat aturan dan peraturan yang ditetapkan dengan baik. Ini akan diikuti dengan ketat untuk melakukan aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan.

Kedua, struktur kewenangan. Organisasi formal selalu mengandung struktur kewenangan yang memungkinkan semua departemen organisasi bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai target.

Ketiga, tujuan dan kebijakan yang ditetapkan. organisasi formal terdiri dari tujuan dan kebijakan yang spesifik. Semua kegiatan di organisasi formal mengikuti kebijakan ini dan untuk mencapai tujuan.

Keempat, batasan kegiatan individu. Setiap individu dalam organisasi formal ditugaskan dengan tugas dan tanggung jawab yang spesifik. Ini menjadi acuan untuk setiap personel.

Kelima, ketaatan prinsip asas koordinasi. Koordinasi antara berbagai departemen dalam sebuah organisasi formal dijaga dengan ketat untuk mencapai hasil yang paling efisien.

Keenam, pesan dikomunikasikan melalui rantai vertikal. Biasanya dalam organisasi formal, rantai

komunikasi vertikal diikuti sehingga rantai komando dan kesatuannya tetap terjaga.

Ketujuh, simbol status. Organisasi formal adalah entitas sosial yang terpisah. Kegiatan memiliki entitas yang terpisah dari individu yang melakukan aktivitas tersebut.

Organisasi tentu memiliki fungsi dalam menjalankan roda organisasinya. Fungsi organisasi formal melibatkan banyak hal yang bertemu satu sama lain dalam sebuah organisasi formal. Berikut ini adalah fungsi dari organisasi formal.

Penetapan tujuan spesifik untuk organisasi. Organisasi formal harus menetapkan tujuan spesifik untuk personel yang bekerja di dalamnya.

Dengan mencapai tujuan yang dicapai secara individu, secara keseluruhan organisasi akan diuntungkan dalam mencapai tujuan akhir.

Membangun hubungan kerja. Dalam organisasi formal, tujuan utamanya adalah untuk menjalin hubungan kerja yang efisien dan untuk membangun rantai komando yang jelas. Hubungan kerja yang efektif adalah hal yang paling penting untuk mencapai tujuan.

Ciptakan kekompakan kelompok. Ini menciptakan rasa kekosongan dan kekosongan di antara kelompok personel yang bekerja dalam

organisasi formal. Interaksi anggota antar personel penting untuk memfungsikan sebuah organisasi. Pengembangan Organisasi. Sebuah organisasi formal yang bekerja pada pengembangan organisasi dengan menguji semua peraturan, peraturan dan rangkaian aktivitas. Organisasi formal yang baik mampu mendeteksi adanya masalah dan bekerja untuk memodifikasi jika perlu untuk layanan yang lebih baik.

Disiplin. Disiplin dalam sebuah organisasi penting untuk mendapatkan hasil terbaiknya. Manajemen harus menemukan cara yang tepat untuk mencapai disiplin yang seharusnya.

Pengembangan sumber daya manusia. Ini membantu dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia lainnya seperti rekrutmen, promosi, perencanaan karir dan pengembangan dan perencanaan tenaga kerja. Bagian penting dari sebuah organisasi adalah anggotanya. Organisasi formal memberi kesempatan untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi. Pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia mudah dilakukan dalam organisasi formal.

Sebuah organisasi formal bekerja untuk mencapai beberapa tujuan spesifik mengenai organisasi tersebut. Prinsipnya adalah sebagai berikut:

1. Sifat resmi organisasi. Organisasi harus legal dan resmi dalam segala hal. Ini harus dikenal dalam industri operasinya masing-masing secara resmi.
2. Otoritas dan tanggung jawab. Organisasi formal tekanan pada pendelegasian berwenang yang jelas dan satu set tanggung jawab khusus untuk posisi tertentu.
3. Fokus pada posisi. Organisasi formal fokus pada posisi personel dan posisi mengenai organisasi daripada personelnya.
4. Daya yang didelegasikan oleh Manajemen. Manajemen organisasi formal mendelegasikan kekuatan mengenai setiap posisi personil dan perangkat kekuasaan spesifik untuk otoritas tertentu.
5. Aturan dan Kebijakan Tertentu. Aturan dan kebijakan mengenai organisasi formal bersifat spesifik dan harus selalu diikuti dalam hal melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Imbalan dan Hukuman. Organisasi formal harus memiliki cara sistematis untuk memberi penghargaan kepada personil berdasarkan pada masing-masing kinerja-masing individu dan juga perlu memiliki sistem hukuman yang dijabarkan untuk mencegah kesalahan dari para anggota.

Organisasi formal tentu memiliki arti penting dalam kehidupan manusia, khususnya dalam artian organisasi formal sebagai sebuah organisasi yang membawahi manajemen sekelompok manusia. Arti penting dari organisasi formal adalah sebagai berikut; Mampu Menguraikan Struktur Organisasi. Ini menyediakan struktur dasar pembagian kerja dan tanggung jawab. Tanpa seperti struktur itu, sangat sulit bagi anggota untuk menyetujui antara tugas dan tanggung jawab masing-masing, dan kesulitan semacam itu berkembang biak dalam proporsi geometris dengan ukuran organisasi yang semakin meningkat. Organisasi formal sangat membantu dan ketat dalam hal yang akan dilakukan perusahaan.

### C. Manajemen Ilmiah

Manajemen ilmiah atau manajemen ilmiah adalah konsep manajemen yang dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dan disajikan dalam karya utamanya dengan nama yang sama pada tahun 1911. Taylor percaya bahwa manajemen, pekerjaan dan bisnis dapat dioptimalkan dengan pendekatan ilmiah murni dalam rangka untuk memecahkan masalah sosial dan mencapai “kemakmuran untuk semua”.

#### 1. Frank Bunker Gilbert dan Liliam Gilbert

Dua ahli ini mengatakan bahwasannya teori manajemen ilmiah, terletak pada titik penyajian aspek-aspek kinerja manusia.

Seperti misalnya memaksakan aturan penempatan kerja, serta memberikan latihan personalia bagi mereka. Sehingga nantinya karyawan akan lebih tahu dan terarah. Serta mereka akan memberikan upaya yang lebih baik untuk hasil kerja mereka pada suatu bidang tertentu.

#### 2. Henry L.Gantt

Beliau juga adalah seorang akademisi yang bergelar seorang insinyur, serta beliau juga menjadi ahli dalam manajemen, terutama pada teori manajemen ilmiah. Beliau mempunyai 3

poin dalam menguraikan teori manajemen ilmiahnya. Beberapa poin tersebut antara lain:

- a. Adanya sebuah kerjasama dengan prinsip simbiosis mutualisme antara karyawan dengan manajemen
- b. Pengadaan seleksi pemilihan tenaga kerja, menggunakan prinsip ilmiah
- c. Memberikan insentif kepada karyawan, sebagai pemancing produktifitas.

### 3. Harrington Emrson

Dalam penelitiannya mengenai teori ini, beliau memberikan beberapa poin, yang kemudian terangkum dalam 12 poin penting dalam teorinya.

Beliau menjelaskan bahwasannya untuk mendapatkan efisien serta produktifitas yang diinginkan, maka perlu memperhatikan beberapa poin tersebut, antara lain:

- a. Adanya tujuan yang menjadi pencapaian yang jelas
- b. Kegiatan yang berlangsung dapat masuk akal
- c. Terdapat tenaga staf yang cakap
- d. Disiplin
- e. Memberikan balasan yang sama adilnua



- f. Pembuatan laporan yang bisa dipercaya, dan akurat
- g. Pembuatan sistem informasi serta akuntansi
- h. Adanya memberikan perintah yang terencana
- i. Urutan kerja yang jelas
- j. Tercantumnya sebuah standar, jadwal, metode, hingga sampai ke waktu untuk pelaksanaan setiap kegiatan yang akan berlangsung
- k. Membuat kondisi dan operasi yang standar
- l. Memberikan instruksi yang praktis, serta penyediaan balasan yang efisien

Itulah beberapa teori manajemen ilmiah, dari beberapa para ahli dengan menitikberatkan pada poin-poin yang berbeda. Ada yang simpel, ada juga yang lebih terinci, sehingga kita bisa lebih mengerti.

# **BAB VI**

## **PENDEKATAN DALAM PERILAKU ORGANISASI**

### **A. Manajemen yang Sistematis**

sistematis adalah segala bentuk usaha untuk menguraikan atau menjabarkan sesuatu dalam hubungan yang teratur dan juga logis sehingga membentuk suatu sistem yang menyeluruh, utuh dan juga terpadu yang bisa menjelaskan rangkaian sebab dan akibat yang berkaitan dengan objek tertentu. Pengertian dari sistematis dalam metode ilmiah berarti suatu proses yang digunakan dalam suatu penelitian dengan menggunakan cara atau langkah-langkah yang logis. Setiap orang memiliki pemikiran yang berbeda-beda dalam menghadapi suatu masalah. Berfikir yang sistematis adalah suatu cara yang sangat baik untuk dilakukan karena bisa memberikan hasil yang bagus juga. Pemikiran yang tidak sistematis juga bisa berdampak kurang baik pada hasil kerja. Oleh

karena itu berpikir secara sistematis bisa menjadi hal yang sangat diperlukan. Pemahaman sistematis bisa menjadi dasar yang baik agar seseorang bisa belajar untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih teratur.

Menurut Betri (2020:6) manajemen yang sistematis merupakan langkah yang logis terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen suatu organisasi tersebut, apakah telah direncanakan, dilaksanakan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar, sehingga fungsi-fungsi pada suatu organisasi tersebut dapat meningkatkan efisiensi, dan ekonomisasi serta kesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilaksanakan.

Menurut Bayangkara (2014:2) manajemen yang sistematis merupakan pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasional pada perusahaan. Dalam konteks manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki izin yang lebih tinggi.

Menurut Allan J.Sayle dalam buku yang berjudul pemeriksaan Manajemen suatu pengantar yang dikutip oleh Betri (2020:7) adalah sebagai berikut: manajemen yang sistematis adalah pengujian yang independen atas bukti yang objektif, yang dilakukan oleh personel yang mencurigakan, untuk menentukan apakah sistem manajemen terintegrasi, yang bertujuan untuk memenuhi kewajiban kontraktual dan kewajiban hukum perusahaan atas pelanggan dan komunitas diimplementasikan secara efektif dan hasil pengujian tersebut disajikan secara benar dan wajar.

Menurut Carmichael (2017) Audit Manajemen merupakan suatu telah sistematis kepada kegiatan suatu organisasi tertentu dalam rangkum dengan tujuan-tujuan tertentu dengan maksud untuk menilai aktifitas, mengidentifikasi beberapa kesempatan untuk perbaikan, pengembangan rekomendasi bagi perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen yang sistematis adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas yang objek yang diperiksa oleh perusahaan dan memberikan

laporan dan rekomendasi kepada manajemen yang lebih berwenang.

## **B. Manajemen yang Statis**

Statistik telah menjadi bagian penting dalam manajemen dan bisnis modern. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, data dan informasi yang akurat sangat diperlukan untuk pengambilan keputusan yang tepat. Statistik dapat membantu mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data yang relevan, sehingga memberikan wawasan yang berharga bagi para pengambil keputusan dalam suatu perusahaan.

Ada dua jenis statistik utama yang digunakan dalam manajemen dan bisnis, yaitu statistik deskriptif dan induktif.

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum tentang data yang tersedia. Ini termasuk statistik tentang frekuensi, rata-rata, median, dan standar deviasi. Statistik deskriptif sangat penting dalam pengambilan keputusan karena membantu para manajer untuk memahami bagaimana data berdampak pada operasi perusahaan dan strategi pengembangan.

Statistik induktif, di sisi lain, digunakan untuk membuat generalisasi dari data yang dianalisis. Ini

melibatkan penggunaan sampel data yang diambil dari populasi yang lebih besar untuk membuat kesimpulan tentang seluruh populasi. Statistik induktif dapat membantu para manajer dalam melontarkan pengaruh variabel tertentu dalam keputusan bisnis dan merencanakan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam bisnis, Statistik digunakan di banyak bidang, termasuk pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Contohnya, perusahaan dapat menggunakan statistik untuk mengidentifikasi pasar yang tepat untuk produk mereka dan menentukan harga yang paling efektif untuk meningkatkan penjualan. Statistik juga dapat digunakan untuk menganalisis kinerja keuangan perusahaan dan menemukan cara untuk mengurangi biaya atau meningkatkan profitabilitas. Sebagai sumber daya manusia, statistik dapat membantu dalam penilaian karyawan, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja. Dalam hal ini, statistik dapat membantu perusahaan dalam memahami kekuatan dan kelemahan karyawan, serta mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif.

Namun, penting untuk diingat bahwa penggunaan statistik dalam manajemen dan bisnis harus didasarkan pada data yang akurat dan relevan. Perusahaan harus memastikan bahwa data yang mereka gunakan diperoleh secara etis dan diambil dari sumber yang dapat dipercaya.

### **C. Social Learning**

Pembelajaran sosial merupakan konsep memahami bagaimana manusia belajar dari lingkungannya. Ini adalah bentuk pembelajaran yang terjadi melalui observasi dan interaksi dengan lingkungan sosial, seperti orang lain, hewan, dan sumber media. Melalui pembelajaran ini, individu memperoleh informasi tentang perilaku, nilai, dan norma dari orang lain di lingkungannya.

Teori pembelajaran sosial atau biasa disebut teori pembelajaran sosial, adalah sebuah teori yang dikembangkan oleh Albert Bandura, seorang psikolog Amerika yang lahir pada tahun 1925. Ketika para behavioris melihat lingkungan sebagai motif utama pertumbuhan, pembelajaran sosial atau kognisi sosial percaya bahwa dorongan utama perkembangan bersumber dari orang .

Pembelajaran sosial klasik menyatakan bahwa orang-orang belajar perilaku sosial yang sesuai dengan mengobservasi dan mengimitasi model yang mereka lakukan dengan melihat orang lain. Proses ini dikenal dengan istilah modeling atau pembelajaran observasional. Orang-orang mulai melanjutkan pelajaran mereka dengan memilih model yang akan ditiru, mengucapkan orang tua atau pahlawan olahraga. Mengimitasi model adalah elemen paling penting dalam hal bagaimana anak belajar bahasa, dihadapkan dengan agresi, mengembangkan perasaan moral dan mempelajari perilaku yang sesuai dengan gendernya.

Perilaku spesifik yang diimitasi seseorang bergantung pada apa yang diterimanya sebagai nilai dalam budaya mereka. Apabila semua guru di sekolah Charlos adalah wanita, kemungkinan besar anak laki-laki tidak akan mengimitasi perilaku mereka, yang mungkin dianggapnya sebagai "kurang jantan". Akan tetapi, jika ia bertemu dengan guru pria, ia mungkin akan mengubah pencampuran berkenaan dengan nilai menjadi guru sebagai model. Analisis perilaku terapan merupakan kombinasi perilaku yang tidak diinginkan dan memotivasi perilaku yang diinginkan secara sosial.



Teori pembelajaran terbaru Bandura (1989) disebut dengan teori kognitif sosial. Perubahan dari satu nama ke nama yang lain ini merefleksikan peningkatan penekanan Bandura atas respon kognitif terhadap persepsi sebagai sesuatu yang mendasar dalam perkembangan. Proses kognitif terjadi ketika seseorang mengamati sosok model, mempelajari “keinginan” perilaku dan secara mental menyatukan keinginan-keinginan tersebut ke dalam sebuah pola perilaku baru yang kompleks. Rita misalnya. Mengimitasi teknik berjalan jinjit dari guru tarinya, tetapi mengikuti langkah-langkah menari si Charman, salah satu murid senior. Meskipun demikian, dia mengembangkan gaya tariannya sendiri dengan mengolah semua hasil pengamatan menjadi pola baru dalam menari.

Melalui perubahan balik atas perilaku mereka, secara bertahap anak-anak membentuk standar untuk menilai tindakan mereka sendiri dan menjadi lebih selektif dalam memilih model yang mengilustrasikan standar tersebut. Mereka juga mulai mengembangkan rasa kemanjuran diri (kecakapan diri) atau kepercayaan diri bahwa mereka memiliki karakter yang mereka perlukan untuk sukses.

#### **D. Pendekatan Behavioristik**

Behavioral adalah merupakan salah satu aliran dalam psikologi. Pendekatan Behavioral adalah pendekatan yang menekankan pada dimensi pada kognitif individu dan menawarkan berbagai metode yang berorientasi pada tindakan (berorientasi tindakan) untuk membantu mengambil langkah-langkah yang jelas dalam megubah perilaku laku (Komalasari 2011). Sedangkan menurut Baraja, Pendekatan Behavioral memandang bahwa masalah yang dihadapi individu disebabkan individu salah dalam mengambil keputusan atau mengambil sikap untuk melakukan suatu tindakan. Oleh karena itu pendekatan ini (pendekatan perilaku) dalam konselingnya menekankan pada perilaku spesifik, yaitu perilaku yang memang berbenturan atau yang berlawanan dengan lingkungan dan diri klien sendiri (Baraja, 1996).

Behaviorisme memandang perilaku manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan luar dan rekayasa atau pengkondisian terhadap manusia tersebut. Aliran ini beranggapan bahwa perilaku manusia itu netral, baik atau buruk ditentukan oleh situasi dan perlakuan yang dialami oleh manusia tersebut. Behaviorisme memandang individu hanya

dari sisi fenomena jasmani, dan mengabaikan aspek-aspek mental. Peristiwa belajar semata-mata melatih refleks-refleks sedemikian rupa sehingga menjadi kebiasaan yang dikuasai individu. Pendekatan Behavioristik bersandar pada konsep stimulus dan respon dimana seorang individu akan berperilaku sesuai stimulus yang ia terima, mempelajarinya kemudian menentukan respon atas stimulus tersebut. Behavioristik merupakan orientasi teoritis yang didasarkan pada premis bahwa psikologi ilmiah harus didasarkan pada studi tingkah laku yang teramati (perilaku observasi).

Teori kaum behavioris lebih dikenal dengan nama teori belajar, karena seluruh perilaku manusia adalah hasil belajar. Belajar artinya perubahan perilaku sebagai pengaruh lingkungan. Behaviorisme tidak mau mempersoalkan apakah manusia baik atau jelek, rasional, atau emosional, behaviorisme hanya ingin mengetahui bagaimana perilakunya dikendalikan oleh faktor-faktor lingkungan.

Pendekatan behavioristik tidak menguraikan asumsi-asumsi filosofis tertentu tentang manusia secara langsung. Setiap orang yang dipandang memiliki kecenderungan-kecenderungan positif

dan negatif yang sama, manusia pada dasarnya dibentuk dan ditentukan oleh lingkungan sosial budayanya, bahkan tingkah laku manusia yang dipelajarinya.

Para ahli behavioristik memandang bahwa gangguan perilaku adalah akibat dari proses belajar yang salah, oleh karena itu perilaku tersebut dapat diubah dengan mengubah lingkungan lebih positif sehingga perilaku menjadi positif pula, perubahan perilaku inilah yang memberikan kemungkinan dilakukannya evaluasi atas kemajuan klien secara lebih jelas.

# **BAB VII**

## **PERILAKU INDIVIDU**

### **A. Konsep Perilaku Individu**

Berbicara tentang organisasi, tentu tidak terlepas dari pembahasan perilaku individu atau manusianya. Seperti yang kita ketahui bahwa manusia adalah unsur utama dalam setiap organisasi. Selain itu, manusia adalah makhluk sosial dan berada dalam kelompok adalah bagian dari kehidupan manusia.

Dalam sehari-harinya, manusia akan terlibat atau bergabung dengan aktivitas kelompok salah satunya yaitu organisasi. Manusia yang menjadi bagian keanggotaan dari suatu organisasi baik organisasi besar maupun kecil, memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk terjalannya keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Ada beberapa faktor pula yang mempengaruhi, seperti perpecahan dengan tempat kerja, adanya

tujuan bersama, adanya kesamaan tugas, sehingga timbullah kedekatan antara satu sama lain dan mulai lah mereka untuk berorganisasi.

Sejatinya sumber dari perilaku dalam organisasi ada dua, yaitu dari individu dan kelompok. Akan tetapi, pada kesempatan kali ini kita akan membahas mengenai perilaku individu. Mari kita mulai dengan memahami, apa sih itu perilaku individu?

Menurut KBBI, individu adalah pribadi orang, seseorang, atau organisme yang hidupnya sendiri. Sedangkan pengertian perilaku adalah tanggapan, tingkah laku yang dilakukan seseorang terhadap lingkungan di sekitarnya. Jadi, perilaku individu adalah perilaku yang dilakukan seseorang dalam kesehariannya sebagai bentuk tanggapan terhadap lingkungan sekitar. Perilaku individu dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kemampuan dan ketrampilan, biografi, latar belakang keluarga, persepsi, kepribadian, dan lain-lain.

Perilaku individu dalam organisasi merupakan suatu bentuk interaksi yang dilakukan antara individu dengan karakteristik organisasi. Dalam organisasi, tentu setiap individu memiliki perilaku yang berbeda-beda, dan perilaku tersebut

ditentukan oleh lingkungannya masing-masing. Perilaku individu yang sebenarnya dapat kita pahami dengan mempelajari karakteristik individu. Menurut Nimran, karakteristik yang melekat pada individu terdiri dari ciri-ciri biografis, kepribadian, kemampuan, persepsi dan sikap.

### 1. Pengertian Perilaku

Menurut Notoatmodjo (2003). Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain: berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan perilaku manusia adalah segala kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati secara langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar.

Menurut Drs. Leonard F. Polhaupessy, Psi. Perilaku adalah sebuah gerakan yang dapat diamati dari luar. Jadi, Perilaku adalah segenap manifestasi hayati individu dalam berinteraksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang paling tampak sampai yang tidak tampak, dari yang paling dirasakan sampai yang paling tidak dirasakan.

## 2. Bentuk Perilaku

Dilihat dari bentuk respon terhadap stimulus ini, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

- a. Perilaku tertutup adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup (*covert*). Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan/kesadaran, dan sikap yang terjadi belum bisa diamati secara jelas oleh orang lain.
- b. Perilaku terbuka adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktik (*practice*).

## 3. Pandangan tentang Perilaku

Ada lima pendekatan utama tentang perilaku yaitu;

- a. Pendekatan neurobiologik, pendekatan ini menitikberatkan pada hubungan antara perilaku dengan kejadian yang terjadi dalam tubuh (otak dan syaraf) karena perilaku diatur oleh kegiatan otak dan sistem syaraf.



- b. Pendekatan behavioristik, pendekatan ini menitikberatkan pada perilaku yang tampak dan perilaku dapat dibentuk dengan pembiasaan dan pengukuhan melalui pengkondisian stimulus.
  - c. Pendekatan kognitif, menurut pendekatan ini individu tidak hanya menerima stimulus yang pasif tetapi mengolah stimulus menjadi perilaku baru.
  - d. pandangan psikoanalisis, menurut pandangan ini perilaku individu didorong oleh insting bawaan dan sebagian besar perilaku itu tidak disadari.
  - e. pandangan humanistik, perilaku individu bertujuan yang ditentukan oleh aspek internal individu. Individu mampu mengarahkan perilaku dan memberikan warna pada lingkungan.
4. Domain Perilaku

Diatas telah dituliskan bahwa perilaku merupakan bentuk respon dari stimulus (rangsangan dari luar). Hal ini berarti meskipun bentuk stimulusnya sama namun bentuk responsnya akan berbeda dari setiap orang. Faktor-faktor yang membedakan respon terhadap stimulus disebut determinan perilaku.

Penentu perilaku dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

- a. Faktor internal yaitu karakteristik orang yang bersangkutan yang bersifat diberikan atau bawaan misalnya: tingkat kecerdasan, tingkat emosional, jenis kelamin, dan sebagainya.
  - b. Faktor eksternal yaitu lingkungan, baik lingkungan fisik, fisik, ekonomi, politik, dan sebagainya. Faktor lingkungan ini sering menjadi faktor yang dominan yang mewarnai perilaku seseorang. (Notoatmodjo, 2007 hal 139)
5. Jenis-jenis Perilaku Individu
- a. perilaku sadar, perilaku yang melalui kerja otak dan susunan pusat syaraf
  - b. perilaku tak sadar, perilaku yang spontan atau instingtif
  - c. perilaku tampak dan tidak tampak
  - d. perilaku sederhana dan kompleks
  - e. perilaku kognitif, afektif, konatif, dan psikomotor.
6. Dinamika Perilaku Individu
- a. Pengamatan adalah proses belajar mengenal segala sesuatu yang berada di lingkungan sekitar dengan menggunakan alat indera

penglihatan, pendengaran, pengecap dan pembau.

- b. persepsi adalah menafsirkan stimulus yang telah ada di otak atau pemahaman individu tentang situasi atau pengalaman. Ciri umum persepsi terkait dengan dimensi ruang dan waktu, terstruktur, menyeluruh dan penuh arti. Persepsi bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh perhatian, rangsangan sekitar, nilai dan kebutuhan individu, dan pengalaman.
- c. Berpikir adalah aktivitas yang bersifat ideasional untuk menemukan hubungan antara bagian-bagian pengetahuan. Berpikir bertujuan untuk membentuk pengertian, menghasilkan pendapat, dan menarik kesimpulan. Proses Berfikir kreatif terdiri dari persiapan, inkubasi, iluminasi, verifikasi. Jenis berpikir ada 2 yaitu berpikir tingkat rendah dan tingkat tinggi.

## 7. Teori Perilaku

Menurut Teori Lawrence Green (1980) faktor perilaku ditentukan atau dibentuk oleh:

- a. Faktor perilaku ditentukan atau dibentuk oleh

- 1) Faktor predisposisi (faktor predisposisi), yang terwujud dalam pengetahuan, sikap, kepercayaan, keyakinan, nilai-nilai dan sebagainya.
- 2) Faktor pendukung (*enabling factor*), yang terwujud dalam lingkungan fisik, tersedia atau tidak tersedianya fasilitas-fasilitas atau sarana-sarana kesehatan, misalnya puskesmas, obat-obatan, alat-alat steril dan lain sebagainya.
- 3) Faktor pendorong (*reinforcing factor*) yang terwujud dalam sikap dan perilaku petugas kesehatan atau petugas lain, yang merupakan kelompok referensi dari perilaku masyarakat.

b. Teori Snehandu B.Kar (1983)

Kar mencoba menganalisis perilaku bertitik tolak bahwa perilaku merupakan fungsi dari :

- 1) Niat seseorang untuk bertindak sehubungan dengan kesehatan atau perawatan kesehatannya (*behavior intention*).
- 2) Dukungan sosial dari masyarakat sekitar (*social support*).

- 3) Adanya atau tidak adanya informasi tentang kesehatan atau fasilitas kesehatan (aksesibilitas informasi).
  - 4) Otonomi pribadi orang yang bersangkutan dalam hal mengambil tindakan atau keputusan (otonomi pribadi).
  - 5) Situasi yang memungkinkan untuk bertindak (situasi tindakan).
- c. Teori WHO (1984)
- WHO menganalisis bahwa yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu adalah :
- 1) Pemikiran dan perasaan (*thoughts and feeling*), yaitu dalam bentuk pengetahuan, persepsi, sikap, kepercayaan dan penilaian seseorang terhadap objek kesehatan.
  - 2) Tokoh penting sebagai Panutan. Apabila seseorang itu penting untuknya, maka apa yang ia katakan atau perbuat cenderung untuk dicontoh.
  - 3) Sumber-sumber daya (*resources*), mencakup fasilitas, uang, waktu, tenaga dan sebagainya.

- 4) Perilaku normal, kebiasaan, nilai-nilai dan penggunaan sumber-sumber dalam suatu masyarakat akan menghasilkan suatu pola hidup (*way of life*) yang pada umumnya disebut kebudayaan. Kebudayaan ini terbentuk dalam waktu yang lama dan selalu berubah, baik lambat ataupun cepat sesuai dengan persepsi umat manusia (Notoatmodjo, 2003).
- 5) Teori perilaku menitik beratkan pada aspek-aspek eksternal belajar, termasuk rangsangan eksternal, respon perilaku siswa, dan penguatan yang mengikuti respon yang sesuai. Berdasarkan teori perilaku yang dikemukakan oleh Thorndike tentang Law of Effect dalam Budayasa (1998: 11), bahwa respon menyenangkan yang dialami sebelumnya cenderung berulang dan respon yang tidak menyenangkan yang dialami sebelumnya cenderung dibuang. Jadi menurut Thorndike kecuali hubungan antara stimulus dan respon, teori yang dikemukakan tekanan terutama pada prinsip-prinsip pengetahuan.

6) Sesuai dengan teori Thorndike di atas, pelaksanaan sistem pembelajaran di kelas tidak lepas dari pemberian penghargaan dan hukuman. Di samping dalam penyampaian pembelajaran guru kepada siswa tidak lepas dari penyampaian secara langsung informasi-informasi yang akan dipelajari oleh siswa. Sesuai dengan teori belajar perilaku agar ketuntasan belajar sains siswa tercapai maka materi ajar yang akan diberikan perlu dijelaskan ke dalam bagian-bagian sederhana, menulis tujuan perilaku untuk setiap bagian, menyajikan informasi yang akan diberikan secara jelas dan ringkas, memberikan latihan-latihan berulang-ulang kepada siswa, memberikan umpan balik secepatnya terhadap respons yang diberikan siswa, dan sering kembali materi yang diajarkan.

#### 8. Mekanisme Terjadinya Perilaku

Rogers (1974) mengungkapkan bahwa sebelum orang mengadopsi perilaku baru (berperilaku baru), di dalam diri orang tersebut terjadi proses yang berurutan, yakni.

- a. *Awareness* (kesadaran) yaitu orang tersebut menyadari dalam arti mengetahui stimulus (objek) terlebih dahulu
- b. *Interest*, yaitu orang mulai tertarik terhadap stimulus
- c. Evaluasi (menimbang - nimbang baik dan tidaknya stimulus bagi dirinya). Hal ini berarti sikap responden sudah lebih baik lagi
- d. Trial, orang telah mulai mencoba perilaku baru
- e. Adopsi, subjek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan, kesadaran, dan sikapnya terhadap stimulus
- f. Peranan dan Pengaruh Pendidikan terhadap Perubahan dan Perkembangan Perilaku dan Pribadi Manusia

Dengan menggunakan konsep dasar psikologis, khususnya dalam konteks pandangan behaviorisme, kita dapat menyatakan bahwa praktik pendidikan itu pada hakekatnya merupakan usaha conditioning (penciptaan gabungan stimulus) yang diharapkan pula menghasilkan pola-pola perilaku (seperangkat respon) tertentu. Prestasi belajar dalam pengetahuan (penalaran), sikap (penghayatan), dan keterampilan (pengalaman) merupakan indikator-



indikator atau manifestasi dari perubahan dan perkembangan perilaku tersebut.

## **B. Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Individu**

Berangkat dari pengertian organisasi 'wadah bagi sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama'. Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa organisasi merupakan titik awal bagi setiap individu untuk mempunyai tujuan yang sama. Maka tidak heran jika banyak sekali organisasi, karena banyak sekali manfaat dari organisasi yang bisa kita ambil. Apalagi dampak organisasi pada masing-masing individu.

Sama seperti organisasi yang didirikan dengan tujuan tertentu, individu juga akan menyesuaikan tujuannya dengan organisasi yang dipilihnya, sehingga lebih fokus dalam mencapai tujuannya. Namun perlu Anda ketahui bahwa setiap organisasi juga menekankan ideologinya kepada setiap anggotanya, agar lebih menghargai dan menghormati satu sama lain. Dari sini banyak nilai-nilai positif bagi sebuah organisasi;

1. Mengembangkan kualitas kepemimpinan
2. Membentuk pola pikir dan mental
3. Memperluas hubungan

Dengan begitu, individu yang awalnya biasa-biasa saja bisa mendapatkan banyak hikmah, seperti pembentukan karakter, pola pikir yang lebih baik, dan lain sebagainya.

Pakar manajemen, Peter Drucker, menekankan bahwa organisasi bukan hanya tempat kerja, namun juga platform pertumbuhan pribadi bagi individu. Dalam konteks ini, organisasi berperan sebagai laboratorium tempat seseorang dapat mengasah kemampuan kepemimpinan, membentuk pola pikir inovatif, dan memperluas jaringan hubungan.

Drucker menyatakan bahwa organisasi memberikan peluang untuk "membentuk diri sendiri, menemukan diri sendiri, dan mengembangkan diri". Dengan demikian, kebermanfaatan suatu organisasi tidak hanya terbatas pada pencapaian tujuan bersama, tetapi juga menyangkut proses pembentukan karakter dan pengembangan pribadi yang berdampak lama setelah individu meninggalkan lingkungan organisasi.

Individu seperti ini dapat ditransformasikan dengan bantuan organisasi, sehingga menjadi karakter yang dapat dijadikan motivasi bagi individu lainnya. Dengan demikian dapat kita

simpulkan bahwa organisasi mempunyai dampak yang besar terhadap individu, sehingga menjadikan organisasi sebagai jalan tengah bagi individu. Dampak positif inilah yang menjadi titik awal setiap individu untuk tertarik pada suatu organisasi.

Organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk kehidupan individu dan mewujudkan dampak yang signifikan. Melalui struktur, budaya dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi, individu dipengaruhi dalam perilaku, sikap dan kinerjanya. Organisasi dapat menjadi sumber dukungan, yang mengarah pada pengembangan karir dan pertumbuhan pribadi, atau sebaliknya, menjadi sumber stres dan konflik.

Pengaruh organisasi terlihat pada aspek profesional, dimana individu dapat mencapai kesuksesan atau menghadapi tantangan. Seiring berjalannya waktu, organisasi juga membentuk identitas individu, menciptakan jaringan sosial, dan menyediakan konteks untuk pengembangan keterampilan.

Oleh karena itu, hubungan antara organisasi dan individu bersifat dinamis, saling mempengaruhi, dan mempunyai konsekuensi yang

mencolok dalam membentuk arah pengembangan pribadi dan profesional seseorang.

# **BAB VIII**

## **KOMITMEN ORGANISASIONAL**

### **A. Pengertian Komitmen**

Menurut Luthans (1992) yang menyatakan komitmen organisasi merupakan:

1. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok
2. Kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi
3. Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Greenberg mengatakan komitmen organisasi adalah kesediaan seorang karyawan untuk memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Selanjutnya Strers dan Porter (1983) mengemukakan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan individu dimana individu menjadi terikat oleh tindakannya.

Melalui tindakan ini akan menimbulkan keyakinan yang menunjang aktivitas dan keterlibatannya.

Griffin (2004) mengatakan seorang individu yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi, dan untuk melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Sebaliknya, seorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar, dan mereka tidak ingin melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi.

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwasanya seorang yang memiliki keinginan yang kuat, kesediaan berusaha demi organisasi, dan keyakinan dalam organisasi maka ia termasuk anggota yang memiliki komitmen yang tinggi atau berkomitmen dalam organisasi atau kelompoknya. Komitmen dapat dipengaruhi oleh investasi yang kita tanamkan dalam membentuk hubungan. Investasi ini antara lain adalah waktu, energy, keterlibatan emosional, pengalaman kebersamaan dan pengorbanan untuk rekan atau anggota yang lainnya. Setelah berinvestasi dalam suatu hubungan atau kelompok maka pasti akan da

positif negatifnya, dinamika pasti ada yang merasa puas dan tidak puas.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan sebagai ukuran dan penilaian terhadap kekuatan anggota suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi. Komitmen dapat dilihat sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa individu benar-benar memikirkan, memperhatikan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu secara sukarela memberikan segala upayanya dan mengerahkan serta mengembangkan potensi yang dimilikinya guna membantu organisasi mencapai tujuannya.

Porter dan Mowdat dkk (dalam Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif seorang individu dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu; penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai mendukung organisasi tertentu beserta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu yang dilakukan individu, sedangkan komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins, 2008).

Menurut Mathis dan Jackson (2006) komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi, serta ingin bertahan dalam organisasi.

Hunt dan Morgan (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi jika: memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, bersedia berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi,



serta keyakinan dan penerimaan tertentu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan kepedulian mereka terhadap organisasi serta kesuksesan dan kemajuannya yang berkelanjutan.

Komitmen organisasi berkaitan dengan perasaan dan keyakinan karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja secara keseluruhan. Menurut Jennifer dan Gareth (2012), terdapat dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif yaitu komitmen ketika seorang karyawan bergabung dalam suatu organisasi, merasa senang, percaya dan merasa senang berada di sana. Ahli lainnya yaitu Schemermhom dkk (dalam Yuwono, dkk, 2005) menyatakan bahwa komitmen terhadap suatu organisasi adalah derajat kuatnya perasaan seseorang dalam mengidentifikasi dirinya dan merasakan dirinya sebagai bagian dari organisasi. Sedangkan Armstrong (dalam Yuwono, 2005) menyatakan bahwa pengertian komitmen mencakup perasaan atau perilaku yang berkaitan dengan perusahaan tempat seseorang bekerja. Ketiga bidang ini mencakup adanya kepercayaan.

Dalam wilayah ini seseorang menerima bahwa organisasi tempat ia bekerja atau tujuan organisasi yang ada di dalamnya adalah nilai-nilai yang diyakini kebenarannya. Area kedua adalah keinginan untuk bekerja atau berusaha dalam organisasi sebagai konteks kehidupan seseorang. Dalam konteks ini, seseorang akan memberikan waktu, kesempatan, dan aktivitas pribadinya untuk bekerja pada organisasi atau berkorban pada organisasi tanpa mengharapkan imbalan pribadi. Sedangkan bidang ketiga adalah keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi. Jadi makna komitmen lebih dari sekedar menjadi anggota, namun lebih dari itu, masyarakat akan bersedia berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi, guna memperlancar tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan suatu bentuk sikap dimana individu merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa ingin tetap menjadi bagian dari organisasi serta bersungguh-sungguh memberikan waktu, kesempatan yang dimilikinya serta mencurahkan seluruh tenaganya. potensi yang dimiliki karena tidak adanya rasa terdorong untuk terus berusaha

mewujudkan tujuan organisasi dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi .

## **B. Unsur-Unsur Komitmen**

Menurut Jackson dalam (Sopiah, 2008) menyatakan bahwa unsur komitmen organisasi terdiri dari kemauan, kepercayaan, keinginan. Dessler (1997) menjelaskan komitmen, yaitu perasaan identifikasi terhadap misi organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas-tugas organisasi, rasa cinta dan perasaan loyalitas terhadap organisasi adalah tempat mereka tinggal dan bekerja.

Komitmen, sebuah kata yang sering kita dengar bahkan sering kita ucapkan. Namun apa sebenarnya arti komitmen? Dari makna kontekstualnya, komitmen berarti menepati janji atau bertanggung jawab.

Komitmen, kata itu mempunyai arti yang sangat besar bagi organisasi manapun. Untuk dapat mencapai tujuan diperlukan komitmen seluruh aktor dalam organisasi. Michael Armstrong dalam bukunya "Managing People" menyatakan bahwa komitmen adalah cinta dan kesetiaan. Komitmen terdiri dari tiga unsur:

1. Penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan/organisasi. Artinya seluruh

anggota organisasi harus menyatukan tujuan masing-masing dengan tujuan perusahaan. Seluruh anggota organisasi harus menerapkan nilai-nilai yang ada dalam organisasi.

2. Keinginan untuk tetap bersama dan berada dalam organisasi. Suami istri yang menyatakan komitmen bersama berarti ingin tetap bersama dalam keadaan apapun. Begitu pula dalam organisasi, pegawai yang dinyatakan mempunyai komitmen adalah mereka yang ingin tetap berada dalam organisasi. Jika masih ada keinginan mencari perusahaan lain, berarti komitmennya diragukan.
3. Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi. Orang-orang yang mempunyai komitmen terhadap organisasi akan bekerja dengan sebaik-baiknya dimanapun mereka ditempatkan.

Komitmen terhadap organisasi biasanya diukur dengan instrumen yang melalui pengujian. Beberapa ahli mencoba menyusun instrumen yang dapat mengukur tingkat komitmen seseorang atau tim terhadap organisasinya. Pengukuran tersebut dilakukan dengan mengkonversi data kualitatif ke data kuantitatif sehingga diperoleh nilai yang diukur.

Namun demikian, ada beberapa unsur-unsur yang dapat digunakan. Unsur-unsur ini berupa penilaian kualitatif. Organisasi yang anggotanya memiliki komitmen yang tinggi dapat ditunjukkan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi, kemauan yang kuat untuk memajukan organisasi, dan ingin mempertahankan anggotanya dalam organisasi tersebut.

### **C. Pendekatan Komitmen**

#### **1. Pendekatan sikap atau pendekatan orientasi kesamaan tujuan individu dengan organisasi**

Komitmen organisasi yang didasarkan pada opini sikap lebih mengarah pada persoalan keterlibatan dan loyalitas. Pendekatan ini lebih menekankan pada faktor sikap dalam menjelaskan komitmen terhadap organisasi dan berfokus pada bagaimana caranya seseorang mengidentifikasi dirinya dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini mencerminkan kesediaan masyarakat untuk menerima dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini dikembangkan oleh Mowday, Porter dan Steers dalam Robert dan Hunt

(1991:145) yang melihat komitmen terhadap organisasi disebabkan oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Keinginan kuat untuk tetap bertahan di organisasi.
- b. Keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- c. Kesiediaan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan upaya yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi berdasarkan pendekatan sikap berkaitan dengan pengalaman kerja yang membuat orang merasa menjadi bagian dari organisasi, mempunyai hubungan emosional dengan organisasi dan merasa menjadi bagian dari organisasi, terdapat perasaan persatuan dan kebersamaan dalam organisasi (Greenberg dan Baron, 1993: 40). Dalam pendekatan ini, komitmen pegawai terhadap organisasi didasarkan pada sikap pegawai terhadap organisasi. Miner (1992:124) menyatakan bahwa pengertian komitmen organisasi adalah sikap yang terintegrasi dengan ada tidaknya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (1993:174) bahwa komitmen organisasi yang berdasarkan sikap adalah 'orientasi keselarasan tujuan', yaitu sejauh mana seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi yang mempunyai tujuan. Individu yang sejalan dengan tujuan organisasi. Pendekatan sikap mencerminkan keinginan seseorang untuk menerima dan berusaha mewujudkan tujuan organisasi. Dalam perkembangannya, komitmen organisasi dikaitkan dengan pendekatan kongruensi tujuan, yaitu komitmen afektif yang menunjukkan keinginan kuat seseorang untuk terus bekerja pada suatu organisasi karena ia sangat setuju dengan organisasi tersebut dan benar-benar ingin melakukannya.

2. Pendekatan perilaku atau pendekatan orientasi sisi petaruhan.

Pendekatan behavioral lebih menitikberatkan pada faktor behavioral, yaitu bagaimana seseorang berperilaku dalam meningkatkan dirinya dalam organisasi. Pendekatan orientasi side-bet atau pendekatan perilaku berfokus pada kecenderungan seseorang untuk mempengaruhi keanggotaannya dalam suatu organisasi karena

merasa dirugikan jika meninggalkannya (Greenberg dan Baron, 1993: 38). Seseorang yang keluar dari suatu organisasi akan kehilangan sebagian keamanan atau kesejahteraannya di masa depan dan harus mengumpulkannya kembali di organisasi lain. Kerugian akibat keluar dari organisasi akan terus bertambah seiring dengan lamanya keterlibatan seseorang sehingga menyebabkan mereka tetap bertahan dalam organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa komitmen organisasi dapat dipahami sebagai akibat dari perilaku yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi dimana seseorang mengembangkan komitmennya bukan terhadap organisasi, melainkan terhadap tindakannya sendiri. Greenberg dan Baron (1993:174) mengungkapkan konsep orientasi side bet yang menekankan atas kontribusi (investasi) seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang apabila orang tersebut keluar dari organisasi. Perbuatan keluar dari suatu organisasi merupakan suatu hal yang memiliki resiko tinggi karena masyarakat takut kehilangan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi dan menyadari bahwa mereka tidak



mungkin dapat menemukan penggantinya, misalnya masyarakat tidak ingin meninggalkan pekerjaannya karena memang demikian. tidak ingin kehilangan hak pensiunnya atau mendapat bagian keuntungan organisasi. Dalam perkembangannya, komitmen yang berkaitan dengan pendekatan orientasi side-bets adalah komitmen kontinuan yang menunjukkan bahwa seseorang menjadi terikat pada suatu organisasi jika telah mengeluarkan banyak uang atau tenaga pada organisasi tersebut dan sulit untuk ditarik kembali.

Keterikatan karyawan pada suatu organisasi disebabkan oleh beberapa faktor seperti rencana pensiun dan senioritas, dan keterikatan ini akan hilang jika karyawan tersebut meninggalkan organisasi.

### 3. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem terhadap efektivitas organisasi menyiratkan bahwa organisasi terdiri dari sub-bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu subbagian tersebut mempunyai kinerja yang buruk maka akan berdampak buruk terhadap kinerja keseluruhan sistem.

Efektivitas memerlukan kesadaran dan interaksi yang sukses dengan konstituen

lingkungan. Manajemen tidak boleh gagal menjaga hubungan baik dengan pelanggan, pemasok, lembaga pemerintah, serikat pekerja, dan konstituen serupa yang memiliki kekuatan untuk mengganggu kestabilan operasi organisasi.

Kelemahan paling menonjol dari pendekatan sistem adalah hubungannya dengan pengukuran dan permasalahan apakah metode ini benar-benar penting. Keuntungan terakhir dari pendekatan sistem adalah kemampuannya untuk diterapkan ketika tujuan akhir sangat kabur atau tidak dapat diukur.

4. Pendekatan *Strategic-Constituency* (pendekatan strategis-konstituensi)

Pendekatan konstituensi strategis memandang organisasi secara berbeda. Organisasi diasumsikan sebagai arena politik di mana kelompok kepentingan bersaing untuk menguasai sumber daya. Dalam konteks ini, efektivitas organisasi menjadi penilaian sejauh mana suatu organisasi berhasil memenuhi tuntutan konstituen kritisnya, yaitu pihak-pihak yang menjadi sandaran organisasi tersebut untuk kelangsungan hidupnya di masa depan.

Kelemahan dari pendekatan ini adalah bahwa dalam praktiknya, tugas memisahkan konstituen strategis dari lingkungan yang lebih luas mudah untuk diucapkan, namun sulit untuk diterapkan. Karena lingkungan berubah dengan cepat, apa yang kemarin penting bagi sebuah organisasi mungkin tidak lagi berlaku saat ini.

Dengan menjalankan pendekatan konstituensi strategis, para manajer mengurangi kemungkinan bahwa mereka mengabaikan atau secara serius mencampuri kelompok yang kekuasaannya dapat secara signifikan menghambat aktivitas organisasi.

#### 5. Pendekatan Nilai Bersaing

Nilai-nilai kompetitif sebenarnya lebih dari sekedar mengakui adanya beragam pilihan. Pendekatan ini mengasumsikan adanya berbagai pilihan. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa berbagai pilihan dapat dikonsolidasikan dan diorganisasikan.

Pendekatan nilai-nilai yang bersaing menyatakan bahwa terdapat unsur-unsur umum yang mendasari daftar komprehensif kriteria Efektivitas Organisasi dan bahwa unsur-unsur ini dapat digabungkan sedemikian

rupa untuk menciptakan seperangkat nilai-nilai dasar yang bersaing. Masing-masing kelompok ini kemudian membentuk model efektivitas yang unik.

# **BAB IX**

## **EFEKTIVITAS ORGANISASIONAL**

### **A. Keefektifan Organisasi**

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris Effective artinya berhasil, sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Konsep efektivitas merupakan konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi.

Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan-tujuan atau sasaran yang tepat dan mencapainya. Oleh karena itu efektivitas menunjuk pada kaitan antara keluaran atau apa yang telah dicapai atau hasil yang sesungguhnya dicapai dengan tujuan atau apa yang telah ditetapkan dalam rencana atau hasil yang diharapkan. Suatu organisasi dikatakan

efektif jika output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan.

Dalam konteks mencapai tujuan, maka efektivitas berarti *doing the right things* atau melakukan pekerjaan yang benar. Efektivitas menunjuk pada keberhasilan pencapaian sasaran organisasional, sehingga efektivitas diartikan sebagai satu ukuran apakah manajer mengerjakan pekerjaan yang benar. Efektivitas didefinisikan sebagai sejauh mana suatu organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Keefektifan organisasional adalah tentang *doing everything you know to do and doing it well*.

Soekanto (1990) menjelaskan efektivitas berasal dari kata *effektiviens* yang berarti ukuran sampai sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuan. Beberapa ahli berpendapat tentang efektivitas seperti Miller dalam Tangkilisan (2005) mengungkapkan bahwa: "*effectiveness be define as the degree to which a social system achieve its goals. Effectiveness must be distinguished from efficiency. Efficiency is meanly concerd with goal attainment.*" (Efektivitas diartikan sebagai tingkat sejauh suatu sistem sosial mencapai tujuan. Efektivitas ini harus dibedakan dengan efisiensi. Efisiensi terutama mengandung pengertian antara perbandingan

biaya dan hasil sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian suatu tujuan).”

Menurut Bastian dalam Tangkilisan (2005) menyatakan efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya efektivitas dapat dilihat melalui pencapaian hasil yang kemudian disesuaikan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Sedangkan Handayadiningrat (1992) mengemukakan bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Melihat dari uraian diatas, terdapat berbagai macam konsep efektivitas yang diungkapkan oleh para ahli yang juga mengandung berbagai macam makna sesuai dengan kerangka acuan yang dipakai. Efektivitas dapat dipakai untuk menjelaskan keberhasilan dalam melakukan sesuatu atau melakukan sesuatu dan efektivitas juga digunakan untuk memberi batasan dari segi hasil dan dampak yang dicapai. Meskipun demikian, peneliti menyimpulkan bahwa

efektivitas lebih dapat digunakan sebagai ukuran untuk melihat tercapai atau tidaknya suatu kegiatan atau program yang telah ditetapkan yang dapat dilihat melalui tujuan dan hasil yang dicapai.

Pada dasarnya, alasan didirikannya suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersama dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, dengan tindakan yang dilakukan bersama-sama dengan penuh rasa tanggung jawab, maka pencapaian tujuan dari organisasi tersebut diharapkan dapat dilaksanakan dengan hasil yang baik. Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Menurut Dessler dalam Tangkilisan (2005) mengemukakan pendapatnya bahwa organisasi dapat diartikan sebagai pengaturan sumber daya dalam suatu kegiatan kerja, dimana tiap-tiap kegiatan tersebut telah disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada organisasi tersebut masing-masing personel yang terlibat didalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara



musyawarah sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama.

Selanjutnya Tangkilisan (2005) mendefinisikan organisasi secara sederhana sebagai suatu bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama secara efisien dan efektif melalui kegiatan yang telah ditentukan secara sistematis dan didalamnya terdapat pembagian tugas, resmi, dan tanggung jawab yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Lebih lanjut dikatakan oleh Georgopualos dan Tannebaum dalam Tangkilisan (2005) mengenai pengertian efektivitas organisasi bahwa:

*“...organization effectiveness as the extent to which an organization as a social system, given certain resources and mean, fulfill it’s objective without incapacitating it’s means and resources and without placing strain upon it’s member.”* (efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dan menghindari ketegangan yang tidak perlu di antara anggota anggotanya).

Jadi secara umum ada pandangan bahwa efektivitas organisasi yang diharapkan atau dapat

didefinisikan dalam batas-batas tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas organisasi menurut Sedarmayanti (2009) adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan/sasaran. Hall dalam Tangkilisan (2005) mengartikan bahwa dengan tingkat sejauh mana suatu organisasi merealisasikan tujuan, semua konsep tersebut hanya menunjukkan pada pencapaian tujuan organisasi, sedangkan bagaimana cara mencapainya tidak dibahas. Sedangkan

Tangkilisan (2005) sendiri mengartikan efektivitas organisasi mencakup dua aspek, yaitu tujuan organisasi dan pelaksanaan fungsi atau cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Melihat dari uraian mengenai efektivitas, organisasi dan efektivitas organisasi diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi lebih dapat digunakan sebagai ukuran untuk melihat tercapai atau tidaknya suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan alat secara optimal - alat dan sumber-sumber yang ada.

## **B. Komponen Keefektifan Organisasi**

Untuk mengukur diketahui keefektifan organisasi, perlu komponen-komponennya sehingga jelas acuan yang digunakan untuk menentukan tingkat keberhasilan organisasi. Thomas J Sergiovanni dan kawan-kawan dalam bukunya *Educational Governance and Administration* mengemukakan kriteria untuk mengukur keefektifan organisasi sekolah sebagai berikut:

1. Produktifitas,
2. Efisiensi,
3. Kualitas,
4. Pertumbuhan,
5. Ketidakhadiran,
6. Perpindahan,
7. Kepuasan kerja guru,
8. Kepuasan siswa,
9. Motivasi,
10. Semangat,
11. Kohesi,
12. Fleksibilitas-adaptasi,
13. Perencanaan dan perumusan tujuan,
14. Konsensus tujuan,
15. Internalisasi tujuan organisasi,
16. Ketrampilan kepemimpinan-manajemen,

17. Manajemen informasi dan komunikasi,
18. Kesiapan,
19. Pendayagunaan lingkungan,
20. Evaluasi oleh pihak luar,
21. Stabilitas kemampuan sekolah mencapai struktur tertentu,
22. Pengaruh yang dipancarkan,
23. Latihan dan pengembangan
24. Prestasi.

Hasil penelitian Holdaway dan Johnson (1993) menunjukkan bahwa sekolah dipandang efektif pada variabel-variabel iklim organisasi, komunikasi dengan masyarakat, perolehan prestasi dan dorongan keberhasilan akademik.

Dalam setiap penelitian yang dilakukan oleh para ahli komponen-komponen penentu keefektifan organisasi diatas tidak selalu digunakan. Kebanyakan mereka mengambil sebagian komponen untuk mengukur keefektifan organisasi seperti yang dilakukan oleh Rensis Likert (1961) membagi komponen-komponen keefektifan organisasi menjadi tujuh ciri, sebagaiberikut:

1. Kekuatan Motivasi

Ciri kekuatan motivasional :

- a. Dorongan yang memuat tindakan

- b. Cara-cara motif atau dorongan yang digunakan
  - c. Jenis sikap yang dikembangkan terhadap organisasi dan tujuan
  - d. Besarnya kekuatan motivasional yang dibandingkan dengan kekuatan lainnya termasuk yang memperkuatnya.
  - e. Jumlah rasa tanggung jawab anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi
  - f. Sikap terhadap anggota organisasi yang lain
  - g. Kepuasan yang timbul.
2. Proses Komunikasi
- Ciri proses komunikasi,
- a. Jumlah interaksi dan komunikasi yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi
  - b. Arah saluran komunikasi
  - c. Komunikasi ke bawah
  - d. Komunikasi keatas
3. Proses Interaksi saling mempengaruhi
- Ciri proses interaksi saling pengaruh,
- a. Jumlah dan ciri interaksi
  - b. Jumlah tim kerja kooperatif yang diwujudkan

- c. Besarnya pengaruh bawahan terhadap tujuan, metode dan kegiatan unit atau bidangnya
  - d. Jumlah pengaruh nyata yang ditujukan oleh pimpinan terhadap tujuan, kegiatan dan metode yang diterapkan diunitnya
  - e. Luasnya Struktur pada saluran komunikasi dari bagian organisasi satu ke bagian organisasi lain, terutama pengaruh yang diberikan.
4. Proses pengambilan keputusan
- Ciri proses pengambilan keputusan,
- a. Letak kepuasan diambil pada tingkat tertentupada organisasi secara formal
  - b. Informasi untuk mengambil keputusan terletak dimana?
  - c. Seberapa jauh pengambil keputusan menguasai suatu masalah, terutama pada tingkat organisasi bawah
  - d. Seberapa jauh pengetahuan teknis dan profesional digunakan dalam pengambilan keputusan
  - e. Seberapa jauh mungkin keputusan diambil pada tingkat yang tepat dalam organisasi

- f. Apakah pengambilan keputusan didasarkan pada pendapat orang per orang atau pola kelompok yang mendorong atau melibatkan kerja sama.
5. Perumusan dan pencapaian tujuan
- Ciri perumusan dan pencapaian tujuan,
- a. Cara yang biasa digunakan dalam merumuskan tujuan
  - b. Luasnya pencapaian tujuan yang tinggi pada tingkat hierarkis organisasi
  - c. Adakah kekuatan yang menolak atau menerima tujuan organisasi?
6. Proses control
- Ciri proses kontrol,
- a. Pada level mana banyak dilakukan fungsi kontrol dalam organisasi
  - b. Keakuratan pengukuran dan informasi yang digunakan untuk menjalankan fungsi control
  - c. Letak fungsi kontrol dan perbaikandalam struktur organisasi
  - d. Adanya organisasi informal yang mengendalikan organisasi
7. Kinerja
- Ciri kinerja;
- a. Tingkat produktivitas

- b. Banyaknya absensi dan perpindahan
- c. Kualitas kontrol dan inspeksi.

### **C. Pengukuran Keefektifan Organisasi**

Penilaian keefektifan suatu organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa pendapat ahli sebagai pisau untuk mengetahui apakah organisasi tersebut telah mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya atau tidak.

Sterss dalam Tangkilisan (2005) mengemukakan lima kriteria dalam pengukuran efektivitas organisasi, yaitu:

1. Produktivitas.
2. Kemampuan adaptasi atau kerusakan.
3. Kepuasan kerja.
4. kemampuan berlaba.
5. Pencarian sumber daya.

Sementara Gibson dalam Tangkilisan (2005) mengatakan bahwa efektivitas suatu organisasi juga dapat diukur dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan yang ingin dicapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
3. Proses analisis dan penyusunan kebijakan yang mantap.
4. Perencanaan yang matang.



5. Penyusunan program yang tepat.
6. Tersedianya sarana dan prasarana.
7. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

Akan tetapi, Tangkilisan (2005) menyatakan yang digunakan untuk mengukur keefektifan suatu organisasi adalah dengan prospek tujuan, dimana tolak ukurnya adalah bagaimana organisasi mencapai tujuan, termasuk merealisasikan visi dan misi organisasi sesuai dengan mandat yang diembannya. Dilain pihak, Sharma dalam Tangkilisan (2005) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yang mencakup faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi, yang meliputi antara lain:

1. Produktivitas organisasi atau keluaran.
2. kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi.
3. Tidak adanya ketegangan dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik antar bagian-bagian organisasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2008), produktivitas diartikan sebagai banyak mendatangkan hasil atau manfaat. Hasil atau manfaat tersebut dalam organisasi dapat diartikan

sebagai sebagian hasil (output) atau tujuan akhir yang ingin dicapai dengan adanya penerapan suatu organisasi. Akan tetapi, Steers dalam Tangkilisan (2005) mengartikan produktivitas sebagai kuantitas atau volume produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dalam konsep yang disampaikan oleh Sharma tidak mengadopsi pengertian ini karena efektivitas organisasi yang diusulkan oleh Steers lebih cocok untuk organisasi yang sedang mencari keuntungan (nirlaba).

Selanjutnya, kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi pengertiannya hampir mirip dengan pengertian kemampuan adaptasi atau permulaan yang diusung oleh Steers yaitu bagaimana kemampuan organisasi untuk mengubah prosedur standar operasinya jika lingkungan berubah dan untuk mencegah kekakuan terhadap rangsangan lingkungan. Jadi dengan adanya kemampuan ini sebuah organisasi diharapkan mampu melakukan sesuatu untuk menyesuaikan kondisi lingkungan sekitar dan mengambil tindakan secepatnya dalam menanggapi perubahan-perubahan tersebut.

Hambatannya diartikan sebagai halangan atau rintangan (KBBI, 2008). Dengan demikian, tidak adanya ketegangan dalam organisasi atau

hambatan-hambatan konflik antar bagian-bagian organisasi dapat didefinisikan sebagai kebersamaan dan kepuasan anggota-anggota organisasi dan lingkungan atas penerapan organisasi tersebut. Misalnya dengan tidak ditemukannya halangan atau konflik atau konflik-konflik yang terjadi diantara bagian organisasi. Jika disepakati pendapat dari beberapa ahli diatas, diketahui bahwa dalam pengukuran efektivitas organisasi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan.

# **BAB X**

## **IKLIM ORGANISASI**

### **A. Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi memiliki banyak definisi. Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand dan Gilmers pada tahun 1964 yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 2004: 455). Pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti

Dikutip Toulson dan Smith (2004: 457), mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaan dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada dan motivasi perilaku karyawan.

Menurut Lussier (2005: 486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai

kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta fokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat diukur, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat digambarkan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Kemudian dikemukakan oleh Luthans (Simamora, 2004) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi

Mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda.

Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua

organisasi tentu memiliki strategi dalam memanaajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka mendorong karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat diatasi dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, namun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Berbeda dengan Donnelly (dalam Hendrawati 2002:6) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung dan tidak langsung oleh karyawan yang dianggap sebagai kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Menurut Suharsaputra (2013: 82) mendefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing-masing organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan persepsi lingkungan sosial anggota organisasi. Iklim organisasi adalah orientasi umum

seseorang terhadap lingkungan sosial kerjanya atau dapat dikatakan sebagai kesan-kesan menyeluruh yang bersifat subyektif dari seseorang tentang organisasinya atau tempat dimana ia bekerja (dalam Lisdayanti, 2005: 21).

Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung yang akan mempengaruhi pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi. dan perilaku karyawan.

## **B. Komponen Iklim Organisasi**

Iklim dapat berada di salah satu tempat yang bergerak dari yang menyenangkan ke netral sampai yang tidak menyenangkan. Pemimpin maupun karyawan menginginkan iklim yang lebih menyenangkan sehingga dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja.

Menurut Davis, Newstrom (1996:24) menyatakan bahwa terdapat beberapa komponen khas yang membentuk iklim yang menyenangkan yaitu meliputi:

1. Kualitas gaya kepemimpinan situasional
2. Kadar kepercayaan
3. Komunikasi ke atas dan ke bawah
4. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat
5. Tanggung jawab
6. Imbalan yang adil
7. Tekanan pekerjaan nalar
8. Kesempatan
9. Pengendalian, struktur dan birokrasi yang final.
10. Keterlibatan pegawai dan keikutsertaan.

Para karyawan merasa bahwa iklim tersebut menyengkan jika mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka sering kali menginginkan pekerjaan yang menantang dan memuaskan. Kebanyakan karyawan juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil, mereka ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para karyawan ingin merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka.

Halpin (1971) mengidentifikasi kontinum iklim organisasi berdasarkan hasil penelitiannya dengan menggunakan Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ). Pada intinya, terdapat enam komponen iklim organisasi, yaitu:



1. Iklim Terbuka yang menggambarkan situasi dimana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan.
2. Iklim Otonom, yaitu situasi dimana terdapat kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para peserta memiliki peluang untuk memenuhi kebutuhan mereka.
3. The Controlled Climate yang ditandai dengan penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, hubungan sesama.
4. Iklim yang akrab, yaitu adanya rasa kesejagatan tinggi antara pimpinan dan anggotanya
5. Iklim Ayah yang ditandai dengan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggotanya.
6. Iklim tertutup yang ditandai dengan rendahnya situasi kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap anggotanya.

Pimpinan atau manajer akan lebih mudah bekerja pada iklim terbuka dibandingkan pada iklim tertutup. Iklim organisasi juga mempengaruhi motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Iklim yang terbuka memiliki situasi hubungan kerja yang harmonis, oleh karena itu iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap

efektivitas kerja organisasi. iklim organisasi yang terbuka berarti tingkat kepercayaan tinggi ini meminimalkan tekanan kerja dan kecerahan sosial.

Dalam hubungannya dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang menggambarkan iklim organisai, Fieldler menemukan bahwa jika hubungan pemimpin percaya, menghargai, dan menyenangkan), maka pemimpin lebih mudah memberikan pengaruh dan otoritas daripada jika hubungan pemimpin dan bawahan tidak baik (misalnya, pemimpin tidak senang). dan kurang memberikan kepercayaan).

# **BAB XI**

## **DINAMIKA ORGANISASI**

### **A. Perubahan Organisasi Dan Manajemen**

Perubahan selalu terjadi, didasari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyelesaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencangkup strategi dan

system, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sobirin menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu:

1. Perubahan perangkat keras organisasi atau yang biasa disebut dengan perubahan structural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan system serta
2. Perubahan perangkat lunak organisasi atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak hanya memilih salah satu aspek structural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan structural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan

karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Perubahan dapat berupa perubahan yang radikal, yaitu perubahan yang dapat merubah komponen system dalam organisasi dan perubahan *incremental* yaitu perubahan yang terjadi terus menerus dan dampaknya kecil karena merupakan yang biasa dalam sebuah organisasi. Menurut Kurt Lewin perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis yakni perubahan dari sebuah topic yang hanya menarik untuk beberapa akademisi dan praktisi menjadi sesuatu topic yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi.

Manajemen perubahan (*Management of Change*) adalah sebuah proses dan pendekatan terstruktur dan sistematis yang digunakan untuk membantu individu, tim maupun organisasi dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya untuk merealisasikan perubahan dari kondisi saat ini menuju kondisi baru yang lebih baik secara efektif dan efisien guna memperkecil dampak dari proses perubahan tersebut.

Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam

organisasi. Manajemen perubahan merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang-sisi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

Manajemen perubahan pada hakikatnya adalah sebuah proses yang mengadaptasi pendekatan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk melakukan suatu perubahan dalam sebuah organisasi. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang-orang yang terlibat di dalamnya.

Berikut definisi dan pengertian perubahan manajemen dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Coffman dan Lutes (2007), manajemen perubahan adalah suatu pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu baik individu, tim maupun organisasi untuk transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi baru yang lebih baik.
2. Menurut Winardi (2011), manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan manajer untuk

memanajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.

3. Menurut Wibowo (2012), manajemen perubahan adalah proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.
4. Menurut Nauheimer (2007), manajemen perubahan adalah proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas.

Menurut Davidson (2005), adanya perbedaan budaya organisasi mempengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan dengan tepat. Terdapat empat pendekatan manajemen perubahan yang dapat dipilih, yaitu: pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif. Adapun

penjelasan ke-empat pendekatan manajemen perubahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan rasional-empiris

Pendekatan rasional-empiris untuk perubahan, didasarkan pada keyakinan bahwa ada perilaku orang-orang yang dapat diprediksi, dan mereka memberikan perhatian khusus terhadap kepentingan-kepentingan diri mereka sendiri. Memahami jenis perilaku ini, memberi manajer perubahan sebuah strategi yang berguna untuk melangkah. Bagaimana komponen dari pendekatan ini percaya bahwa target-target perubahan terselimuti oleh berbagai takhayul, kebenaran semu, dan ketidaktahuan, meski tetap memelihara rasionalitas. Target-target perubahan akan mengikuti kepentingan diri mereka jika itu diungkapkan kepada mereka yang berarti, tentu saja, bahwa sering kali mereka tidak mengetahui apa yang terbaik bagi mereka. Orang-orang akan berubah ketika mereka menerima komunikasi yang efektif dan informatif dan ketika insentif-insentif bagi perubahan jika dipandang mampu.

2. Pendekatan normatif-reedukatif

Pendekatan ini menekankan kepada bagaimana seorang perubahan manajer dapat



mempengaruhi atau berperilaku dengan cara-cara tertentu, yang selanjutnya staf/anggota dapat melakukan perubahan atau dapat berubah. Orang-orang berubah ketika mereka memiliki perasaan tersendiri bahwa perubahan adalah demi kepentingan terbaik. Perubahan paling siap terjadi ketika satu individu termasuk dalam sebuah kelompok dan mengadopsi sistem nilai-nilai dan keyakinan kelompok.

### 3. Pendekatan Kekuasaan-Koersif

Pendekatan koersif atau kekuasaan yang memaksa untuk manajemen perubahan digunakan secara semena-mena oleh sebagian pihak, secara naif oleh sebagian pihak lain, dan kerap menjadi bentuk standar manajemen perubahan. Premis utamanya adalah bahwa orang-orang pada dasarnya patuh dan akan melakukan apa yang diperintahkan dengan sedikit atau tanpa usaha peyakinan.

Mengupayakan orang-orang agar berubah didasarkan pada penegakan kewenangan dan ancaman atau pemberlakuan sanksi-sanksi atas kinerja buruk. Pendekatan ini juga disebut pendekatan kekuatan penindas. Apapun istilah yang digunakan, penerapannya mengandung

risiko yang besar dan potensi balasannya besar.

Pendekatan ini fokus pada:

- a. Bagaimana mengenali bahwa orang-orang pada dasarnya patuh.
- b. Kekuatan kekuasaan sebagai sebuah penggugah perubahan cepat.
- c. Cakupan secara kekuasaan tepat.
- d. Bersandar pada sanksi-sanksi dan ketergantungan.

#### 4. Pendekatan Lingkungan-Adaptif

Premis utama dari pendekatan ini ke manajemen perubahan adalah bahwa meskipun orang-orang berdasarkan naluri mereka berusaha menghindari gangguan atau kerugian, mereka sebenarnya memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi-situasi baru.

Pendekatan ini menekan kepada:

- a. Meletakkan aturan,
- b. Bagaimana dan kapan membuat peraturan,
- c. Mengatasi kelekatan dengan norma-norma yang ada, dan
- d. Mengeksploitasi kekuatan-kekuatan perusahaan atau organisasi.

## B. Konprehensip

Komprehensif adalah sesuatu yang dapat dilihat dari segala sisi secara menyeluruh. Istilah ini sering kita temui saat membaca surat kabar, jurnal ilmiah, maupun pernyataan-pernyataan dari tokoh penting. Ternyata secara komprehensif memiliki artian yang luas dan digunakan untuk keperluan berbagai bidang. Pemahaman secara komprehensif adalah memiliki wawasan yang luas akan sesuatu dan melihatnya dari berbagai aspek sehingga dapat memahami suatu permasalahan secara menyeluruh dan menyelesaikannya dengan baik.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia “KBBI” pengertian secara komprehensif ialah:

1. Bersifat mampu menangkap “menerima” dengan baik.
2. Luas dan lengkap “tentang ruang lingkup atau isi”.
3. Memunyai dan menyebarkan wawasan yang luas.

Komprehensif-Adalah

Istilah “komprehensif” sendiri diambil dari bahasa Inggris yaitu “Comprehensive” yang memiliki arti lengkap, luas, menyeluruh, teliti dan mencakup banyak hal. Yang pada dasarnya istilah komprehensif digunakan untuk menyatakan

kondisi dimana sesuatu dapat menjelaskan keterangan secara lengkap dan luas serta memberikan wawasan yang lebih.

Istilah mencakup cukup sering digunakan dalam berbagai bidang kehidupan, misalnya filsafat, akuntansi, kebidanan dan lain sebagainya. Adapun arti secara komprehensif di beberapa bidang adalah sebagai berikut:

1. Komprehensif Di Bidang Filsafat, Yaitu suatu cara berpikir filsafat yang mengkaji segala sesuatu dengan menyeluruh sehingga tidak terdapat lagi bagian yang tersisa ataupun berada di luarnya.
2. Komprehensif Di Bidang Kebidanan, Yaitu penanganan yang dilakukan secara berkesinambungan kepada bayi dan ibu sejak bayi tersebut dalam kandungan hingga dilahirkan.
3. Komprehensif Di Bidang Akuntansi, Yaitu suatu prinsip pembuatan laporan laba dan rugi dengan tujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dalam periode tertentu.

Nah adapun sebagai contoh, coba kita perhatikan beberapa kalimat berikut ini:

1. "Rumah Sakti X memberikan pelayanan komprehensif kepada para pasiennya". Arti komprehensif pada kalimat tersebut mengandung arti bahwa Rumah Sakti X memberikan pelayanan yang menyeluruh mulai dari upaya preventif, kuratif, serta rehabilitatif bagi pasien.
2. "Berita komprehensif yang disajikan oleh situs X pada akhirnya membuat masyarakat memahami masalah secara keseluruhan". Pemahaman komprehensif pada kalimat tersebut adalah laporan berita mengenai suatu fakta yang disajikan secara menyeluruh yang dikaji dari berbagai aspek sehingga dihasilkan suatu kesimpulan.
3. "Perusahaan X melaporkan laba komprehensif yang diperoleh pada tahun 2018". Pengertian komprehensif pada kalimat tersebut adalah keuntungan perusahaan yang mencakup berbagai faktor di luar operasional normal perusahaan, misalnya keuntungan dari perubahan nilai tukar mata uang.
4. "Setiap kampus pasti mengadakan ujian komprehensif bagi seluruh mahasiswa semester

akhir". Pengertian komprehensif pada kalimat ini adalah ujian yang mencakup semua aspek pada bidang ilmu tertentu, dengan ujian ini dapat dilihat apakah seorang siswa layak untuk lulus atau tidak.

Pola pikir yang juga perlu dimiliki oleh manusia adalah pola pikir secara komprehensif. Pengertian secara komprehensif sendiri, berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah luas meliputi banyak hal. Pola pikir komprehensif adalah pola pikir yang terbuka, tidak eksklusif (tertutup). Di dalamnya ada sikap menghargai pemikiran orang lain dan mampu menampung berbagai macam hal.

Pola pikir proaktif, kreatif, dan positif juga menjadi bagian dari pola pikir komprehensif sebagai suatu pola pikir yang utuh dan terbuka. Bila dilihat hubungan diketahui antara 4 pola pikir tersebut bahwa pola pikir komprehensif terbentuk atas pola pikir proaktif, kreatif, dan positif.

Pola pikir ketiga itu pun berkaitan erat. Pola berpikir positif dan kreatif. Mampu menciptakan pola berpikir proaktif. Sedangkan pola pikir kreatif mampu menimbulkan pola pikir positif. Demikian pula sebaliknya, pola berpikir positif akan dapat menumbuhkan pola pikir kreatif, karena biasanya

orang yang “berpikir positif” akan mempunyai kehidupan yang menyenangkan. Keadaan ini dapat merangsang kreativitas seseorang.

Keempat pola pikir tersebut sangat bermanfaat bagi kehidupan seseorang jika dikembangkan. Misalnya, pola pikir proaktif akan sangat berguna di bidang kepemimpinan. Bagi kalian yang suka terlibat dalam sebuah organisasi sangat perlu memiliki sikap proaktif untuk menjalankan visi dan misi organisasi agar dapat berjalan lancar. Tanpa mau menjadi proaktif, seorang pemimpin tidak akan dapat menjalankan kepemimpinan secara efektif dan efisien.

Sedangkan untuk pola pikir kreatif sangat bermanfaat di bidang seni. Mereka yang suka mencoret-coret tembok di sembarang tempat perlu mengembangkan diri secara benar dan tepat. Misalnya, dengan masuk ke dalam sanggar seni. Bagi orang-orang yang menyadari kebutuhan akan keberadaan orang lain, mereka perlu membangun sikap positif dan komprehensif. Tanpa sikap tersebut manusia tidak akan mampu menjalin hubungan dengan sesamanya secara baik. Terlebih lagi bagi mereka yang mempunyai perbedaan latar belakang sosial, agama, suku bangsa dan perbedaan-perbedaan lainnya. Tentang menjalir

hubungan dengan orang lain akan dibahas dalam materi pelajaran selanjutnya.

Pemahaman Komprehensif atau menyeluruh dapat difahami bahwa setiap masalah kesehatan yang ada perlu didekati permasalahannya melalui pemikiran:

Setiap kontak kejadian antara pasien dan tim kesehatan, maka seluruh masalah kesehatan seharusnya dapat diketahui, disimpulkan, ditangani secara proporsional. Tidak hanya sebatas masalah kesehatan yang dikeluhkan/ditampilkan saat itu oleh pasien, namun juga dilakukan eksplorasi terhadap berbagai masalah kesehatan dan keluhan kesehatan yang kurang “diprioritaskan” oleh pasien. Hal tersebut dapat digali oleh tim kesehatan secara “hipotetis” atau wawancara tuntas (*exhausted*).

Setiap kontak kejadian antara pasien dan tim kesehatan, maka masalah kesehatan/keluhan kesehatan perlu didekati melalui, sisi upaya: Pencegahan (*promotif/preventio*), Pengobatan (*kuratif*), Rehabilitatif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman. 1975. Hubungan Manusia dalam Manajemen LAN. Jakarta
- Albrecht, Kari. 1985. Pengembangan Organisasi. Angkasa. Bandung.
- Arifin. 2008. Ilmu Komunikasi: Sebuah Pengantar Ringkas. Jakarta: Rajawali Pers
- Barat, Richard., Lynn H.Turner. 2003. Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi
- Basri, Hasan. 2012. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Modern. Sukabumi: CV Jejak
- Cangara, H. 2012. Pengantantar Ilmu Komunikasi. Jakarta: Rajawali Pers
- Corey, Gerald. 2013. Teori dan Praktek Konseling Dan Psikoterapi. Bandung : PT Refika Aditama
- Dharma, A. 1984. Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer, Bandung, Sinar Baru
- Effendy, Onong Uchjana. 2013. Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Gibson, James L., John M. Ivancehichdan James H. Donnelly, Jr. 1996.Organisasi, Perilaku, Struktur,

- Proses, (Alih Bahasa Nunuk Adiarni). Perbit Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Juwita, Kristin. 2021. Perilaku Organisasi. Malang: Literasi Nusantara
- Kustini, Henny. 2017. Keterampilan Komunikasi. Yogyakarta: Penerbit Deeppublish
- Liliwari, Halo. 2003. Makna Kebudayaan dalam Komunikasi Antarbudaya. Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara
- Liliwari, Halo. 2009. Dasar-dasar Komunikasi Antarbudaya. Yogyakarta: Perpustakaan Pelajar
- Lubis, Namora Lumongga. 2013. Memahami Dasar-Dasar Konseling Dalam Teori DanPratik. Jakarta: Grup Media Kencana Prenada
- Muchlas, Makmuri. 2008. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Pers
- Muhammad, Ami. 1989.Komunikasi Organisasi. Depdikbud Dirjen Pendidikan Tinggi PLPTK. Jakarta. 5 1995.Komunikasi Organisasi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Muhyadi. 1989.Organisasi, Teori, Struktur dan Proses. Dirjen Dikti Depdikbud. Jakarta.
- Mulyana, Deddy. 2010. Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar. Bandung : PT Remaja Rosdakarya)
- Pettigrew, Andrew M. 1979. Tentang Mempelajari Budaya Organisasi dalam Ilmu Administrasi

- triwulanan. Desember 1979, Vo; 24 Universitas Cornell.
- Rahmat, Jalaluddin, 1996. Psikologi Komunikasi. PT. Remadja Rosda- karya. Bandung.
- Rakhmat, Jalaludin. 2005. Psikologi Komunikasi. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi, New Jersey: Pearson Educational International.
- Robbins, Steppen P. 1979. Perilaku Terorganisir. Konsep, Kontroversi, Penerapan. Oleh Prentice Hall. Inc. Perusahaan Simon & Schuster.
- Schein, Edgar H. 1992. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan. San Fransisco: Jossey Bas, Pub.
- Soetopo, H. 2010. Perilaku Organisasi, Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan, Universitas Negeri Malang dan Bandung, PT.Remaja Rosdakarya.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi
- Sudrajat, Arip Rahman. 2021. Perilaku Organisasi Sebagai Suatu Konsep dan Ananlisis. Bali: Nilacakra
- Sutarto. 1991. Dasar-Dasar Organisasi. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Sutrisno, Edi. 2010. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana

- Torang, Syamsir. 2013. Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi. Bandung: Alfabeta
- Utomo, S.B. 1986. Ilmu Sosial Dasar. Bogor: Universitas Pakuan
- Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. RajaGrafindo
- Wiryanto. 2004. Pengantar Ilmu Komunikasi Jakarta: Grasindo
- Yusuf, Syamsu. 2012. Juntika Nurihsan, Teori Kepribadian. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

# PERILAKU ORGANISASI

Perilaku organisasi semakin meningkat merasa perkembangannya malah menjadi sesuatu yang ramai dibicarakan banyak orang, tidak hanya kalangan akademisi tetapi juga Politisi dan birokrat juga berbicara tentang perilaku organisasi. Hal ini terwujud karena selain perilaku organisasi tersebut mudah dimengerti, serta permasalahan organisasi yang cenderung semakin rumit, ditambah lagi dengan berbagai permasalahan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku yang terus berlanjut menjadi tantangan utama yang sering dihadapi setiap orang pimpinan organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi pribadi hari ini..

Perilaku Individu merupakan salah satu unsur penting bagi organisasi, sehingga penting untuk dapat dilakukan memahami perilaku individu. Manajer harus dapat memahami perilaku bawahannya, dan sebaliknya. Dengan memahami perilaku individu Anda dapat memahaminya alasan tindakan seseorang. Mengenali perilaku individu juga bisa dilakukan menghindari kesalahpahaman dalam komunikasi. Selain itu, memahami perilaku individu dapat membantu proses penempatan dan promosi seseorang

**MANAJEMEN**

ISBN 978-623-8508-15-0

