

DIKTAT
PERILAKU DALAM ORGANISASI



OLEH:
ARUM DARMAWATI, MM
NIP. 19800405 200501 2 002

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2010

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan diktat Perilaku dalam Organisasi. Diktat ini diharapkan dapat menjadi salah satu buku acuan mahasiswa untuk mempelajari mata kuliah Perilaku Keorganisasian.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam penulisan diktat ini:

1. Dekan dan Pembantu Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menulis diktat ini
2. Ketua Jurusan Manajemen, yang telah memberikan dorongan kepada penulis untuk menulis diktat ini
3. Rekan-rekan dosen Manajemen, yang telah banyak membantu penulisan diktat ini
4. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah membantu penulis menyelesaikan diktat ini.

Penulis menyadari karena berbagai keterbatasan yang dimiliki, maka diktat ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis berharap banyak secara terbuka menerima saran atau kritik atas diktat ini. Semoga diktat ini berguna bagi Mahasiswa Manajemen FISE UNY pada khususnya, dan semua pihak pada umumnya.

Yogyakarta, Desember 2010
Penulis

Arum Darmawati

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAGIAN PERTAMA Pendahuluan	
BAB 1 Menegal Perilaku Keorganisasian.....	1
Peran dan Fungsi Manajemen.....	1
Ketrampilan yang dimiliki Manajer.....	2
Menegal Perilaku Keorganisasian.....	3
Disiplin Ilmu yang menyumbang bidang Perilaku Keorganisasian.....	4
Tantangan dan Peluang Perilaku Keorganisasian.....	5
BAGIAN KEDUA Perilaku Individu	
BAB 2 Dasar-dasar Perilaku Individu.....	7
Karakteristik Biografis.....	7
Kemampuan.....	9
Pembelajaran.....	10
Pembentukan Perilaku.....	11
BAB 3 Nilai, Sikap dan Kepuasan Kerja.....	14
Nilai.....	14
Sikap.....	15
Kepuasan Kerja.....	16
Bab 4 Persepsi.....	18
Teori Atribusi.....	18
Pengambilan Keputusan.....	19
Etika Pengambilan Keputusan.....	21
Bab 5 Kepribadian dan Emosi	
Kepribadian.....	23
Penentu Kepribadian.....	23
Dimensi Kepribadian.....	23
Atribut Kepribadian.....	24
Emosi.....	25
Dimensi Emosi.....	25
Emotional Intilligent.....	26
Bab 6 Motivasi.....	27
Pengertian Motivasi.....	27
Teori-teori Motivasi.....	27

	Teori Kebutuhan.....	27
	Teori Keadilan.....	30
	Teori Harapan.....	31
	Teori Penguatan.....	32
	Teori Penetapan Tujuan.....	32
BAGIAN TIGA	Kelompok.....	33
Bab 7	Dasar-dasar Perilaku Kelompok.....	33
	Pengertian Kelompok.....	33
	Alasan Bergabung Dalam Kelompok.....	34
	Proses Pembentukan Kelompok.....	35
	Sosiometri.....	35
	Pengambilan Keputusan Kelompok.....	37
Bab 8	Komunikasi.....	38
	Pengertian Komunikasi.....	38
	Proses Komunikasi.....	38
	Kegagalan Komunikasi.....	39
	Arah Komunikasi.....	41
	Jenis Komunikasi.....	41
	Saluran Komunikasi.....	42
Bab 9	Kepemimpinan.....	43
	Pengertian Kepemimpinan.....	59
	Teori-teori kepemimpinan.....	43
	Teori Karakter.....	43
	Teori Perilaku.....	43
	Teori Situasional.....	46
	Kepemimpinan Masa Kini.....	48
Bab 10	Kekuasaan dan Politik.....	50
	Perbandingan Kekuasaan dengan Kepemimpinan.....	50
	Dasar Kekuasaan.....	50
	Taktik kekuasaan.....	51
	Koalisi.....	51
	Politik: Kekuasaan dalam Tindakan.....	52
Bab 11	Konflik dan Perundingan.....	54
	Transisi dalam Pikiran Konflik.....	54
	Konflik Fungsional dan Disfungsional.....	55
	Hubungan Konflik dengan Prestasi Kerja.....	56
	Jenis-jenis Konflik.....	56
	Proses Konflik.....	57
	Strategi Mengurangi Konflik.....	59
	Perundingan.....	60

BAGIAN EMPAT SISTEM ORGANISASI		
Bab 12	Dasar-dasar Struktur Organisasi.....	63
	Kunci Utama Struktur Organisasi.....	63
	Desain Organisasi	63
	Faktor yang Menentukan Struktur Organisasi.....	65
	Siklus Organisasi.....	66
Bab 13	Budaya Organisasi.....	68
	Pengertian Budaya Organisasi.....	68
	Karakteristik Budaya.....	68
	Fungsi Budaya.....	69
	Menciptakan dan Mempertahankan Budaya.....	70
	Bagaimana Mempelajari Budaya.....	72
BAGIAN LIMA Dinamika Organisasi		
Bab 14	Mengelola Perubahan Organisasi dan Stress.....	74
	Perubahan Organisasi.....	74
	Dorongan untuk Melakukan Perubahan.....	74
	Mengatasi Penolakan terhadap Perubahan.....	75
	Mengelola Perubahan.....	75
	Isu Perubahan Kotemporer.....	76
	Stress.....	77
	Sumber Stress.....	78
	Memahami Stress dan Konsekwensinya.....	78
	Mengelola Stress.....	78
DAFTAR PUSTAKA.....		79

BAB 1

MENGENAL PERILAKU KEORGANISASIAN

Perkembangan teknologi informasi yang cepat, menyebabkan persaingan organisasi, khususnya perusahaan semakin ketat. Organisasi harus berubah untuk mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga organisasi harus menyesuaikan visi, metode, budaya, dan strategi perusahaan dengan situasi lingkungan organisasi agar perusahaan dapat memenangkan kompetisi.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam persaingan adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Tanpa mengesalkan peran sumber daya yang lain, sumber daya manusia dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi, karena sebaik apapun sumber daya perusahaan yang lain, tidak akan berhasil tanpa sumber daya manusia yang berkualitas.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka organisasi perlu mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Studi menunjukkan bahwa permasalahan yang banyak timbul dalam organisasi adalah gagalnya karyawan dalam membangun hubungan dengan rekan kerja serta pimpinan yang berakibat pada rendahnya prestasi kerja organisasi. Pimpinan atau manajer dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat besar untuk mengelola sumber daya organisasi. Hal ini membuktikan pentingnya studi untuk mengetahui perilaku-perilaku dalam sebuah organisasi yang terdiri dari individu, kelompok, maupun sistem organisasi itu sendiri.

Peran Manajemen

Peran Manajemen menurut Mintzberg (1973) dalam Robbins (2007) adalah sebagai berikut:

1. Peran Antar-Pribadi, yaitu figur, pemimpin, dan penghubung
2. Peran Informasional, yaitu monitor, disseminator, dan juru bicara
3. Peran Keputusan, yaitu *entrepreneur*, menangani kerusuhan, pengalokasi sumber daya, dan egosiator

Dalam menjalankan peran manajemen tersebut, para manajer melakukan proses atau fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan, yaitu menggunakan metode dan logika untuk memikirkan sasaran dan tindakan

2. Pengorganisasian, yaitu mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi
3. Pengarahan/kepemimpinan, yaitu mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting
4. Pengendalian, yaitu memastikan bahwa organisasi bergerak mencapai sasaran organisasi

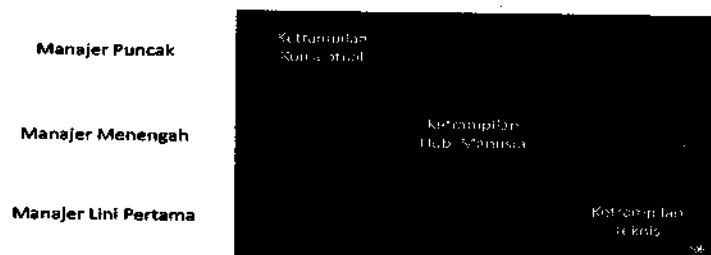
Ketrampilan Yang Dimiliki Manajer

Untuk mendukung proses manajemen tersebut, maka seorang manajer harus mempunyai ketrampilan-ketrampilan di bawah ini:

1. Ketrampilan Teknis (*technical skill*), yaitu kemampuan menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan bidang khusus
2. Ketrampilan Manusiawi (*human skill*), yaitu kemampuan untuk bekerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau kelompok
3. Ketrampilan Konseptual (*conceptual skill*), yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi

Ketiga kemampuan tersebut mutlak harus dimiliki oleh manajer baik manajer puncak, manajer menengah, maupun manajer lini pertama. Akan tetapi kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan manajerial berbeda porsinya.

Gambar 1
Hubungan Tingkatan Manajerial dan Porsi Ketrampilan



Sumber: Griffin, 2003

Gambar 1 menggambarkan porsi keahlian untuk masing-masing tingkatan manajerial, dimana:

- Manajer lini pertama memerlukan ketrampilan teknis yang dominan
- Manajer menengah memerlukan ketrampilan manusiawi yang dominan

- Manajer puncak memerlukan ketrampilan konseptual yang dominan

Mengenal Perilaku Keorganisasian

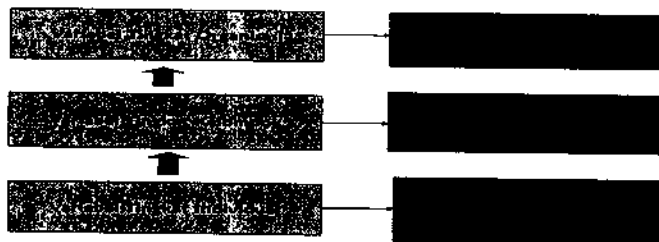
Kita telah mengemukakan pentingnya ketrampilan mengelola orang lain (*human skill*), karena pada sebuah organisasi nantinya terdapat individu-individu dengan bermacam-macam latar budaya. Sebelum kita berbicara lebih lanjut mengenai perilaku keorganisasian, terlebih dahulu kita diskusikan apa yang dimaksud dengan organisasi itu sendiri.

Organisasi merupakan sekumpulan orang, yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa organisasi terdiri dari empat unsur, yaitu: sistem, pola aktivitas, sekelompok orang, dan tujuan.

Hasil akhir sebuah organisasi merupakan sebuah tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi, yang terdiri dari individu-individu, kelompok, maupun didukung oleh sistem organisasi yang baik. Dengan demikian, diperlukan sebuah studi yang mempelajari perilaku individu, kelompok, dan sistem organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Studi inilah yang disebut sebagai perilaku keorganisasian.

Seperti telah dibicarakan sebelumnya, studi perilaku keorganisasian terdiri dari tiga tingkatan keperilakuan, yaitu: individu, kelompok, dan sistem organisasi; dimana masing-masing akan mempunyai keperilakuan yang berbeda-beda. Variabel tersebut akan dimulai dari tingkat individual kemudian naik ke tingkat kelompok, dan pada akhirnya ke tingkat sistem organisasi. Gambar 2 akan menggambarkan lebih detail berbagai keperilakuan yang ada untuk masing-masing tingkatan.

Gambar 2
Tingkat Organisasi dan Keperilakuannya



Ketiga tingkatan tersebut akan menjadi penentu variabel lain, yaitu produktivitas, tingkat absensi, tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*), kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

1. Produktivitas, merupakan ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi
 - Efektivitas: merupakan kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai atau dengan kata lain melakukan hal yang tepat
 - Efisiensi: merupakan kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi atau dengan kata lain melakukan dengan tepat
2. Tingkat Absensi merupakan ukuran tingkat ketidakhadiran kerja tanpa laporan
3. Tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*) merupakan ukuran tingkat pengunduran diri yang permanen secara sukarela atau tidak suka rela
4. Kepuasan Kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang merupakan selisih antara banyaknya kompensasi yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima
5. OCB merupakan perilaku karyawan yang melebihi dari yang distandarkan oleh perusahaan (kepatuhan, loyalitas dan partisipasi).

Disiplin Ilmu Yang Menyumbang Kepada Bidang Perilaku Keorganisasian

Studi perilaku keorganisasian merupakan studi perilaku terapan yang dibangun dari sumbangan sejumlah bidang ilmu lain. Bidang ilmu tersebut adalah:

- Psikologi menyumbang dalam hal pemahaman perilaku individu dalam organisasi
- Sosiologi menyumbang dalam hal sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial
- Antropologi menyumbang dalam hal interaksi antar manusia dan lingkungannya (budaya)
- Politik menyumbang dalam hal perilaku individu dan kelompok di lingkungan politik
- Sejarah menyumbang dalam hal sejarah pemimpin-pemimpin besar di masa lampau (keberhasilan atau kegagalan)
- Ekonomi menyumbang dalam hal perilaku ketika dihadapkan pada suatu pilihan, terutama dalam pengambilan keputusan

Tantangan dan Peluang Perilaku Keorganisasian

Banyak tantangan dan peluang yang dihadapi dewasa ini bagi para manajer dalam menerapkan konsep perilaku keorganisasian dalam organisasi. Diantara tantangan dan peluang tersebut adalah:

1. Menganggapi globalisasi

Adanya rencana dibukanya pasar bebas dimana akan dihilangkannya batas perdagangan antar negara, maka akan mengakibatkan perdagangan antar negara menjadi sangat terbuka. Hal ini tentu akan berakibat juga pada pasar tenaga kerja, dimana nantinya banyak tenaga kerja asing yang akan memasuki Indonesia. Disinilah tantangan yang dihadapi, dimana nantinya para manajer ataupun karyawan harus dapat bekerjasama dengan para calon tenaga kerja dari luar negeri yang pasti berbeda budaya.

2. Mengelola keanekaragaman

Keanekaragaman disini lebih menekankan pada keanekaragaman di kalangan orang dari negara sendiri, misalnya perbedaan jenis kelamin, agama, ras, dan etnis. Selain itu ada lagi masalah penyandang cacat, kaum lanjut usia, dan orang-orang dengan kelainan seksual (waria, homo, dan lesbian) Berbagai keanekaragaman yang dimaksud menjadikannya sebuah tantangan, karena disinilah kita harus dapat mengakomodasi perbedaan tersebut sehingga jangan samapi justru menimbulkan masalah yang serius.

3. Memperbaiki kualitas dan produktivitas

Beberapa program-program peningkatan kualitas dan produktivitas, misalnya *Total Quality Management* mempunyai implikasi untuk perilaku keorganisasian, karena (TQM) menuntut para karyawan untuk memikirkan ulang apa yang telah mereka lakukan, dan lebih melibatkan diri dalam keputusan-keputusan di tempat kerja.

4. Memperbaiki ketrampilan menangani orang

Dengan mempelajari perilaku keorganisasian, kita dapat lebih memahami perilaku yang dilakukan baik oleh seorang individu, sebuah kelompok, atau sebuah sistem yang ditetapkan sebuah organisasi. Ini merupakan sebuah peluang, karena dengan memahami perilaku yang terjadi, kita juga akan dapat

meramalkan perilaku-perilaku yang mungkin terjadi dan kita dapat mengetahui bagaimana cara menangani apabila apa sesuatu yang terjadi.

5. Pemberian kuasa kepada orang

Studi ini membuka sebuah peluang tentang bagaimana kekuasaan itu bisa diselegasikan kepada para karyawan. Pendelegasian tersebut merupakan salah satu bentuk pemberdayaan yang tentunya akan mendukung perilaku individu yang positif.

6. Berhadapan dengan "temporariness"

Tantangan lain yang dihadapi oleh perilaku keorganisasian adalah "kesementaraan" atau *temporariness*. Ini dimaksudkan lingkungan organisasi senantiasa berubah, sehingga selama proses berjalannya suatu organisasi, selalu akan dihadapkan pada perubahan yang terus-menerus terjadi. Hal ini membawa implikasi bahwa organisasi harus selalu melakukan perubahan sesuai dengan yang situasi dan kondisi lingkungan disekitarnya agar organisasi dapat tetap bertahan.

7. Merangsang inovasi dan perubahan

Dengan memahami perilaku yang ada dalam organisasi, ada sebuah peluang dan tantangan bahwa inovasi harus terus dilakukan seiring dengan perubahan yang terus dilakukan organisasi. Inovasi yang dilakukan oleh anggota organisasi membutuhkan kreativitas yang tinggi dari seluruh anggota organisasi.

8. Memperbaiki perilaku etis

Studi ini memberikan sebuah tantangan, bahwa dengan pemahaman yang baik tentang keperilakuan, maka para anggota organisasi dengan diukung pimpinan harus membudayakan dan menerapkan perilaku-perilaku etis dalam menjalankan organisasi. Perilaku tersebut penting ditekankan karena masalah etis ini sekarang banyak dilanggar di oleh para pelaku bisnis di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Krietner, Robert & Kinicki, Angelo (2004), *Organizational Behavior*, 6th edition, McGrawHill Companies, Inc., New York
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnelly, Jr James H. (1996), *Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT Erlangga
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert (2003), *Behavior in Organizations*, 8th edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Griffin, Ricky W. & Ebert, Ronald J.(2004), *Business Essentials*, Prentice Hall
- Robbins, Stephan P. & Judge, Timothy A. (2007), *Organizational Behavior*, 12th edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Stoner, James A.F, Freeman E. Edward, Gilbert Jr. Daniel (1996), *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Indeks Gramedia Group
- Yukl, G. (2003), *Leadership*, Prentice Hall
- www.geert-hofstede.com