

**DIKTAT**

**PERILAKU ORGANISASI**



**Disusun oleh:**

**Marita Ahdiyana, M.Si.**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

**2011**

## **BAB I**

### **KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI**

#### **A. Latar Belakang dan Perkembangan Perilaku Organisasi**

Bidang pengetahuan perilaku organisasi cukup mengalami perkembangan yang pesat. Bahkan pusat-pusat studi di berbagai universitas di Amerika didirikan untuk membina dan mengembangkan bidang pengetahuan ini. Perkembangan bidang pengetahuan ini, mudah dipahami, karena selain persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin rumit, persoalan-persoalan manusia sendiri berlanjut menjadi tantangan pokok yang harus dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi. Manusia adalah pendukung utama setiap organisasi apapun bentuknya. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi tersebut. Karena persoalan-persoalan manusia yang selalu berkembang dan rumit, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang pula.

Perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut. Ciri peradaban manusia bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Hal ini berarti bahwa manusia tidak dapat melepaskan dirinya untuk tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan berorganisasi. Menurut Presthus dalam Etzioni, masyarakat kita adalah masyarakat organisasi. Dalam gambaran Etzioni diungkapkan bahwa, manusia hidup dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi. Waktu senggangnya dipergunakan untuk bermain-main, dan berdoa di dalam organisasi. Demikian pula manusia akan mati dalam suatu organisasi, dan ketika sampai saat pemakaman, organisasi masih tetap memegang peranan. Ungkapan tersebut di atas menggambarkan

bahwa manusia dan organisasi telah menyatu, dan jika dua komponen pendukung

perilaku organisasi berinteraksi akan menghasilkan diskusi yang menarik tentang perilaku organisasi sebagai fokus perhatian ilmu itu sendiri.

Dalam dua dekade terakhir, adanya perubahan-perubahan fundamental dalam bidang teori organisasi telah terjadi. Perubahan tersebut menghasilkan berbagai pendekatan dan perubahan orientasi dasar untuk studi teori organisasi. Walaupun model birokrasi Weber masih mendominasi literatur teori organisasi, perubahan dari tingkat pendekatan yang deskriptif ke tingkat pendekatan yang analitis nampaknya tidak hanya dianggap penting, namun dapat dipergunakan sebagai lompatan awal untuk mendasari pengkajian teori perilaku dalam organisasi.

Warren Bennis, meramalkan bahwa 25 sampai 50 tahun mendatang kita akan menyaksikan akhir hayat dari birokrasi, dan akan terbit suatu sistem sosial yang lebih baik dari abad sekarang. Selain itu juga ditandaskan bahwa perubahan mendasar dari konsep nilai-nilai organisasi adalah didasarkan pada kemanusiaan yang menghapuskan sifat-sifat depersonalisasi dari mekanisme sistem birokrasi. Dari ramalan Bennis tersebut, penempatan kembali faktor manusia dalam organisasi bukannya semakin diabaikan, namun malah mendapatkan posisi yang mantap untuk diskusi tentang teori organisasi di masa yang akan datang. Terdapat tiga dimensi pokok dalam setiap diskusi tentang teori organisasi yaitu: dimensi teknis, dimensi konsep, dan dimensi manusia. Kegiatan organisasi yang efektif akan dapat terwujud jika ketiga dimensi ini berinteraksi.

- a. Dimensi teknis menekankan pada kecakapan yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi. Dimensi ini berisi keahlian-keahlian birokrat atau manajer bidang teknis yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi, misalnya keahlian computer, pemasaran, *engineering*, dan sebagainya.
- b. Dimensi konsep merupakan motor penggerak dari dimensi teknis dan sangat berhubungan erat dengan dimensi manusia.
- c. Dimensi manusia. Jika birokrat bekerja hanya mengandalkan dimensi teknis, dan mengabaikan dimensi konsep atau dimensi manusia, maka akan menimbulkan suatu iklim yang tidak respektif terhadap faktor pendukung utama organisasi yaitu manusia. Ilmu perilaku organisasi berusaha mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif tersebut dengan memusatkan sebagian

pandangannya pada perilaku manusia itu sendiri sebagai dimensi yang penting dalam suatu organisasi.

Pendekatan perilaku dalam organisasi menekankan bahwa manusia dalam organisasi adalah merupakan unsur yang kompleks. Sehingga adanya suatu kebutuhan akan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri secara efektif. Secara tradisional, manajer atau birokrat memahami dimensi manusia dalam organisasi dengan pendekatan asumsi-asumsi ekonomi, suasana kerja, keamanan dan sebagainya. Akibatnya, pendekatan-pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (*human relations*), psikologi industri, dan keteknikan industri (*industrial engineering*), dipergunakan sebagai satu-satunya pendekatan (*approach*) untuk memahami dimensi manusia dalam organisasi. Pendekatan dan pemahaman tersebut nampaknya tidak akan bertahan untuk waktu yang lama. Karena pendekatan dari ilmu perilaku organisasi ternyata berhasil menggantikan berbagai pendekatan tersebut dan dapat diterima untuk memahami aspek-aspek manusia sebagai suatu dimensi dalam organisasi.

## **B. Pengertian Perilaku Organisasi**

Istilah perilaku organisasi merupakan terjemahan dari *organizational behavior*. Menurut Thoha, Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, serta aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap aspek organisasi. Sedangkan menurut Fred Luthans, perilaku organisasi merupakan pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan dari studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia dalam suatu organisasi yang sedang berproses dinamakan perilaku organisasi. Menurut Thoha, berbagai definisi tentang perilaku organisasi selalu bermula dari perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada

aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu. Lebih lanjut ditambahkan Thoha, juga terdapat hal-hal lain yang juga dipertimbangkan seperti dijelaskan Duncan, yaitu sebagai berikut:

- a. Studi perilaku organisasi termasuk didalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi. Sehingga sejak uang merupakan bagian dari alasan orang untuk mencari pekerjaan, maka aspek ekonomi tertentu adalah relevan bagi ilmu perilaku organisasi. Demikian juga sejak tingkah laku orang dipengaruhi oleh performennya, maka psikologi juga relevan, Termasuk juga sosiologi, untuk menjelaskan pengaruh kelompok terhadap tingkah laku individu.
- b. Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Sehingga perilaku organisasi juga memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
- c. Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan. Sehingga perilaku organisasi memberi alternatif cara bagaimana agar usaha-usaha individu itu bisa terkoordinir dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Catatan-catatan di atas menjelaskan bahwa banyak hal-hal penting tentang perilaku organisasi. Perilaku organisasi merupakan ilmu yang interdisipliner, yang dapat menarik sumber-sumber dari ilmu-ilmu yang lain. Perilaku organisasi juga memberikan petunjuk-petunjuk dan pengarahan yang preskriptif untuk usaha mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Jika psikologi dan sosiologi berusaha menjelaskan pengertian tindakan-tindakan individu dan kelompok, perilaku organisasi adalah suatu bidang terapan dari suatu ilmu. Ilmu ini berusaha mencari penggunaan ilmu tingkah laku dalam rangka mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Larry L. Cumming Presiden Akademi Manajemen di Amerika Serikat, memberikan suatu analisis perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku, yaitu:

- a. Perilaku organisasi dengan psikologi organisasi. Psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, sedangkan perilaku organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Sedangkan kesamaannya adalah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.
- b. Perbedaan perilaku organisasi dengan teori organisasi didasarkan pada unit analisis dan pusat variabel tak bebas, Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.
- c. Perilaku organisasi dengan *Personel & Human Resources* ( P & HR). Perilaku organisasi lebih menekankan orientasi konsep, sedangkan P & HR menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. P & HR berada pada permukaan antara organisasi dan individu dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dari individu-individu dalam organisasi.

Larry L. Cummings juga menekankan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, penemuan beserta tindakan-tindakan pemecahan. Larry L. Cumming juga menyarankan beberapa sifat dari ilmu perilaku organisasi sebagai refleksi pendapat tersebut, yaitu:

- a. Masalah dan persoalan-persoalan dirumuskan secara tipikal dalam bentuk kerangka kerja variabel tak bebas (*independent variable*) dan variabel bebas (*dependent variable*). Model ini berusaha mencari sebab akibat.
- b. Bidang pengetahuan perilaku organisasi mendorong adanya suatu perubahan sebagai suatu hasil yang diinginkan oleh organisasi dan orang-orang yang berada dalam organisasi.
- c. Bidang pengetahuan perilaku organisasi melalui pengembangan pribadi, pertumbuhan person, dan pencapaian kepuasan diri. Bidang ini juga menekankan sisi yang lain yaitu operant learning, dan modifikasi tingkah laku (*behavior*

*modification*), yang lebih merefleksikan pengaruh lingkungan dibandingkan dengan aktualisasi diri (*self actualization*).

- d. Bidang pengetahuan perilaku organisasi menjadi lebih berorientasi pada pelaksanaan kerja, dan hampir semua studi memasukkan suatu variabel tak bebas yang berupa organisasi pelaksanaan kerja ini pada orientasinya.
- e. Bidang pengetahuan perilaku organisasi banyak dipengaruhi oleh norma-norma skeptik, kehati-hatian, replikasi, ilmu pengetahuan umum yang didasarkan pada kenyataan. Dengan kata lain, bidang pengetahuan perilaku mengikuti metode ilmiah (*scientific management*).

Menurut Joe Kelly, perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pula suatu struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan. Pandangan ini memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem tempat tinggal (*a living system*), sebagai suatu raksasa “amoeba” yang hidup di tempat tinggalnya sendiri. Titik berat dari pemahaman perilaku organisasi adalah pada tingkah laku dari organisasi, dan bagaimana perilaku dari anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi. Hal ini seperti dikemukakan Joe Kelly, bahwa perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya: bagaimana organisasi dimulai, tumbuh, dan berkembang, serta bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya, dan institusi-institusi yang lebih besar.

Pengertian dari rumusan Kelly menjelaskan bahwa perilaku organisasi didalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di pihak lain. Selain hal tersebut, untuk memahami perilaku organisasi sementara sarjana berpendapat, sebaiknya diketahui dari ilmu perilaku itu sendiri (*behavioral science*). Ilmu ini mencoba menelaah perilaku secara sistematis. Secara umum dikatakan bahwa ilmu perilaku merupakan salah satu dari tiga divisi penelaahan keilmuan yang dua diantaranya ialah ilmu fisik dan biologi. Walaupun dibandingkan dengan biologi dan ilmu fisik, ilmu perilaku masih jauh lebih muda sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan.



Sebagai rangkuman perilaku organisasi adalah secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang di dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Ilmu perilaku organisasi merupakan ilmu interdisipliner dengan menitikberatkan pada psikologi sosial.

### **C. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi**

#### 1. Memahami perilaku yang terjadi dalam organisasi

Tujuan pertama mempelajari perilaku organisasi adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian di dalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi di dalam lingkungan organisasi saja belum cukup, sehingga tujuan yang ke dua mempelajari perilaku organisasi adalah agar kita dapat meramalkan kejadian-kejadian tersebut.

#### 2. Meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi

Setelah kita memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka selanjutnya kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan perilaku tertentu terjadi. Hal ini penting karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi kemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan organisasi menjadi lebih stabil.

#### 3. Mengendalikan perilaku

Tujuan yang sangat penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka ia akan dapat menciptakan situasi yang

menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moralitas dan perilaku dari anggota organisasi menjadi isu yang sangat penting pada masa sekarang.

#### **D. Karakteristik Perilaku Organisasi**

Dalam mempelajari perilaku organisasi, dipusatkan dalam tiga karakteristik yaitu:

##### 1. Perilaku

Fokus dari perilaku organisasi adalah perilaku individu dalam organisasi, sehingga untuk memahami perilaku organisasi maka terlebih dulu harus dipahami perilaku berbagai individu di dalam organisasi.

##### 2. Struktur

Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan itu diatur dalam bagan organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

##### 3. Proses

Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses organisasi tersebut dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

#### **E. Sumbangan Beberapa Bidang Ilmu terhadap Perilaku Organisasi**

Ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang relatif baru yang bersifat multidisipliner. Beberapa bidang ilmu yang memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi adalah:

##### 1. Psikologi

Ilmu psikologi memberikan sumbangannya terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi. Psikologi, terutama psikologi organisasi mencoba untuk memahami, meramalkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.

## 2. Sosiologi

Ilmu Sosiologi membahas tentang sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku organisasi terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi.

## 3. Antropologi

Ilmu Antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang dianutnya, yang disebut dengan kultur atau budaya. Budaya diwujudkan dalam simbol-simbol kebersamaan kelompok yang direfleksikan dalam bentuk bahasa dan keyakinan. Demikian juga organisasi membentuk budaya tertentu untuk mempengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

## 4. Politik, Sejarah, dan Ekonomi

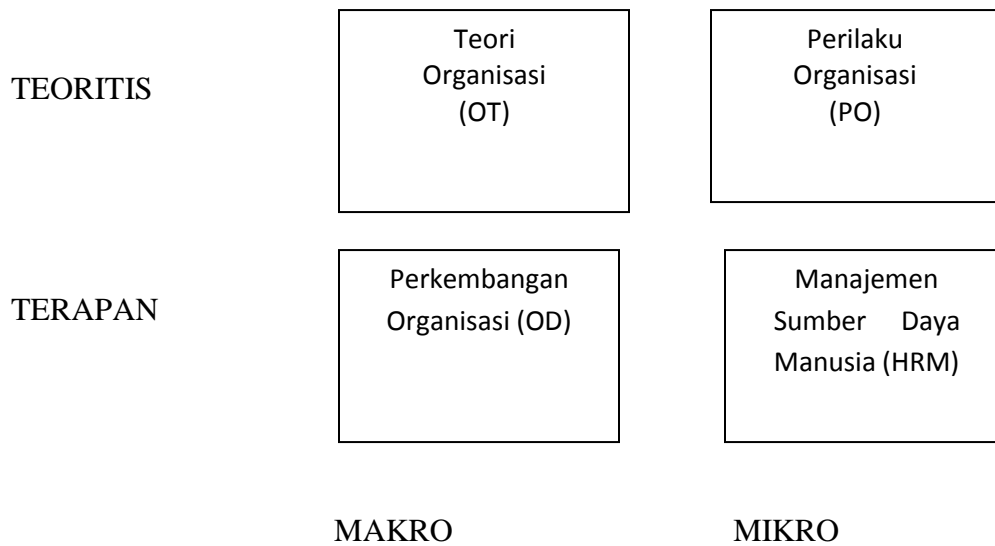
Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pemimpin-pemimpin besar di masa lampau atas keberhasilan dan kegagalannya. Beberapa model dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan. Model-model ekonomi tersebut memberikan sumbangan yang berarti terutama dalam proses pengambilan keputusan.

**Gambar 1.1**  
Sumbangan Beberapa Bidang Ilmu terhadap Perilaku Organisasi



Sumber: Gitosudarmo & Sudita, 2000: 11

**Gambar 1.2**  
Hubungan Perilaku Organisasi dengan Disiplin Ilmu Lain



Sumber: Fred Luthans, Perilaku Organisasi, 2009: 20.

Fred Luthans, juga mengemukakan hubungan dan penekanan yang sangat umum antara perilaku organisasi (OB) dengan berbagai disiplin ilmu lain yang terkait seperti teori organisasi (OT), perkembangan organisasi (OD), dan manajemen sumber daya manusia (HRM). Menurut Luthans, perilaku organisasi cenderung lebih berorientasi pada teori dan berada pada level mikro analisis. Secara khusus, perilaku organisasi berasal dari banyak kerangka teoritis ilmu perilaku yang difokuskan pada pemahaman dan penjelasan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Seperti ilmu lainnya, perilaku organisasi mengakumulasi pengetahuan dan menguji berbagai teori dengan menggunakan metode penelitian ilmiah yang sudah diterima.

Menurut Luthans, meskipun gambar 1.2 tidak bermaksud menggambarkan domain eksklusif secara mutual pada bidang-bidang yang berhubungan dengan perilaku organisasi (karena batasannya semakin kabur dan tidak ada persetujuan universal atas apa yang termasuk dalam akademisi atau praktisi), namun kebanyakan orang lapangan secara umum akan menyetujui apa yang akan ditunjukkan. Dibanding perilaku organisasi, teori organisasi lebih berorientasi makro dan terutama membahas struktur dan desain organisasi, sedangkan perkembangan organisasi cenderung lebih bersifat makro dan lebih bersifat terapan. Kemudian dibandingkan perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia cenderung lebih fokus pada terapan. Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari praktik organisasi seperti fungsi pemasaran, keuangan, atau operasi.

Ditambahkan Luthans, manajer sumber daya manusia digaji dan ditemukan dalam praktik organisasi, sedangkan *behaviorist* tidak. Ada hal yang membingungkan, manajer yang menerapkan diambil dari bidang perilaku organisasi (baik manajer pemasaran, manajer keuangan, administrator rumah sakit, manajer operasi, manajer toko, administrator akademis, manajer kantor, atau manajer sumber daya manusia) disebut manajer sumber daya manusia (sdm). Disebut manajer sdm dan memiliki peranan sdm selain peran teknis dan fungsional, karena mereka mengatur orang. Jadi, semua manajer tanpa memperdulikan fungsi teknis, merupakan manajer sdm dalam pandangan ini karena mereka berhubungan dengan perilaku manusia dalam organisasi. Sehingga semua manajer perlu memiliki pemahaman dan perspektif tentang perilaku organisasi.

## BAB II

### PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

#### A. Pendahuluan

Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, dan merupakan salah satu faktor pendukung organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Sehingga untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya dipahami terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara orang atau individu dengan lingkungannya. Individu dengan pekerjaan yang berbeda akan memiliki perilaku yang berbeda, karena perilaku ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

Individu membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya yang merupakan karakteristiknya ke dalam tatanan organisasi. Organisasi sebagai lingkungan bagi individu juga memiliki karakteristik, yaitu keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain-lain. Perilaku individu dalam organisasi akan terwujud jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi. Pengertian tersebut dirumuskan dengan formula sebagai berikut:

$$P = F(I, L)$$

Keterangan:

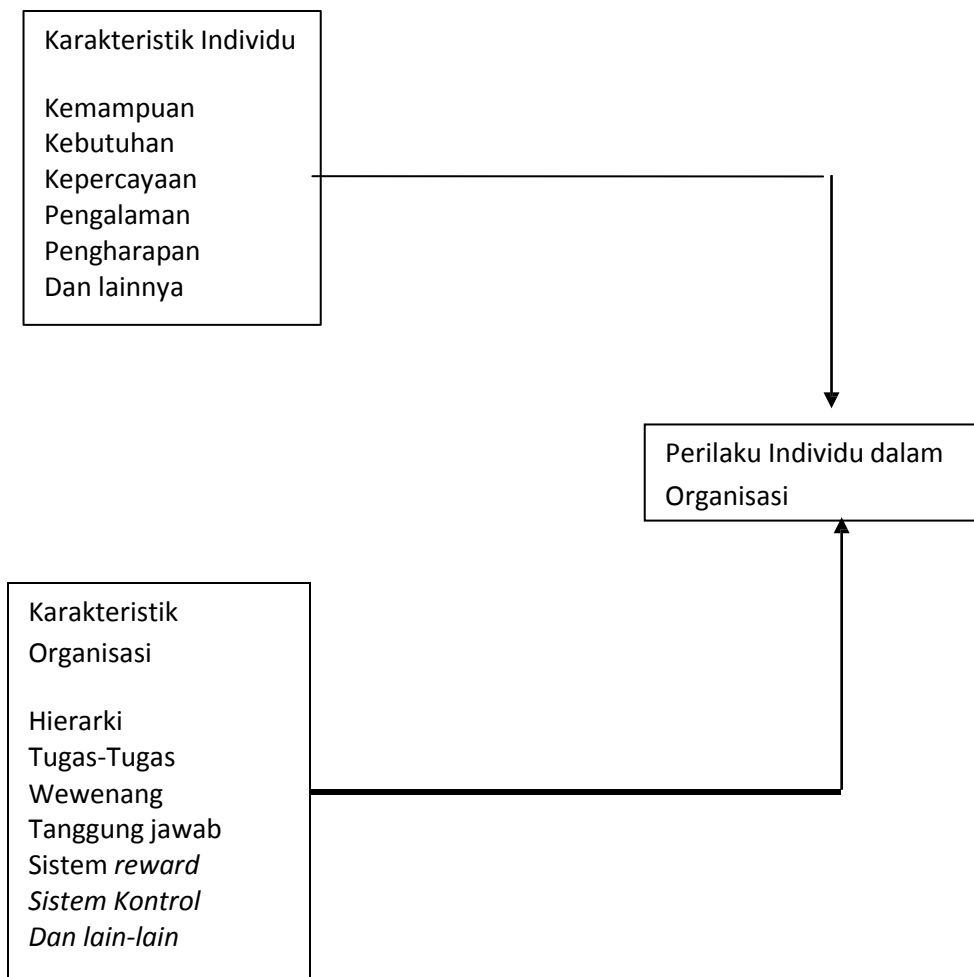
P adalah *Perilaku*

F adalah *Fungsi*

I adalah *Individu*

L adalah *Lingkungan*

Formula tersebut dibaca sebagai berikut: Perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Hal tersebut berarti bahwa seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung.



Gambar 2.1  
Model Umum Perilaku dalam Organisasi

Keduanya memiliki karakteristik tersendiri dan jika keduanya berinteraksi akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi (lihat gambar 2.1).

## B. Memahami Sifat- Sifat Manusia

Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia adalah dengan menganalisis kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian dari pada manusia sendiri diantaranya:

1. Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama

Prinsip dasar kemampuan sangat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain.

Perbedaan kemampuan bisa disebabkan oleh beragam alasan misalnya sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Atau dengan alasan karena perbedaannya menangkap informasi dari suatu gejala, bahkan karena kombinasi dari dua hal tersebut. Sehingga kecerdasan merupakan salah satu wujud dari kemampuan seseorang.

2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda

Pada umumnya para ahli ilmu perilaku mengatakan bahwa manusia berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan, sehingga menyebabkan seseorang berbuat untuk mencapainya sebagai suatu obyek atau hasil. Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang akan bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang dalam organisasi. Hal ini dapat dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi.

3. Orang berfikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.

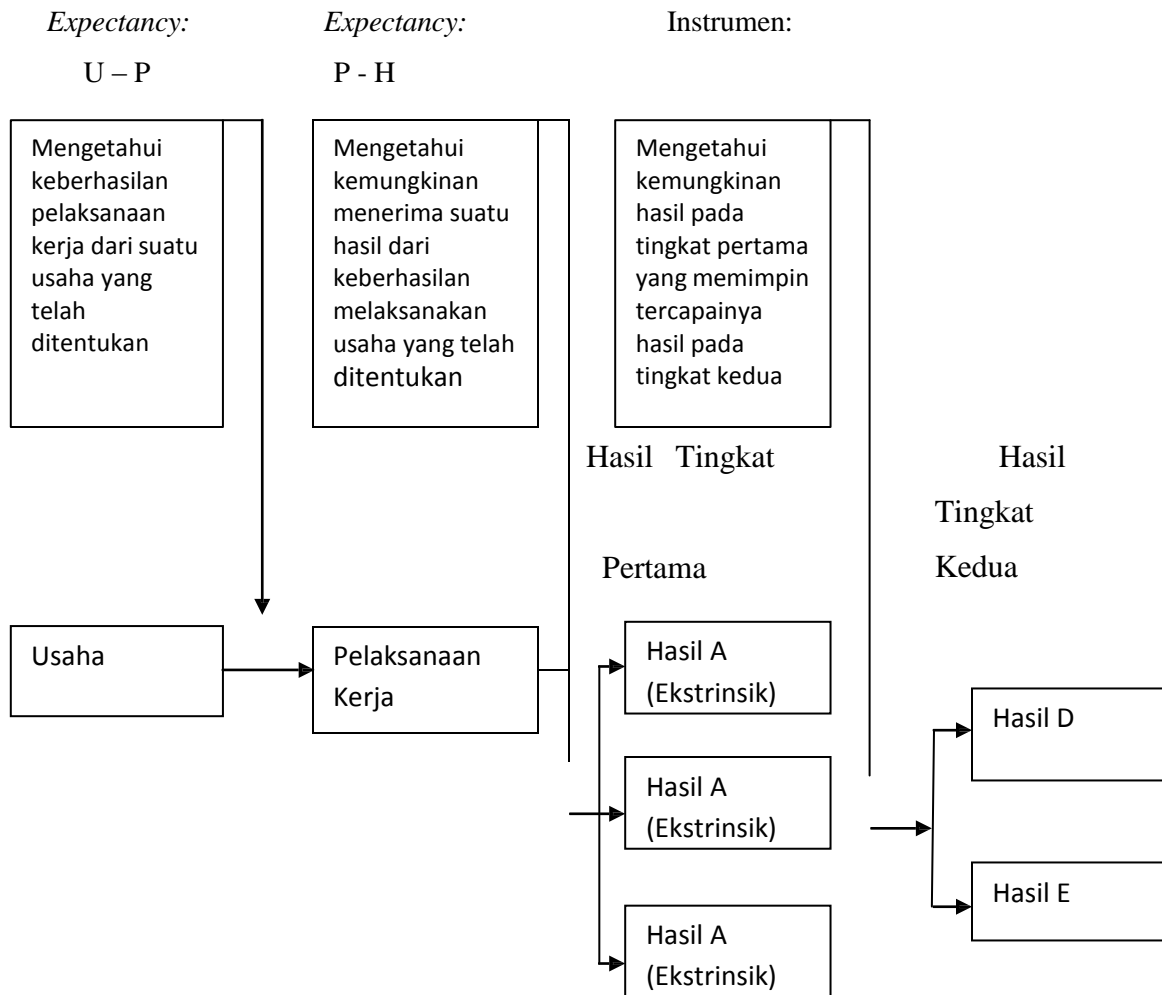
Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Dalam banyak hal seseorang dihadapkan pada sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilihnya. Untuk menjelaskan hal tersebut dapat dipergunakan teori *expectancy*, yang memiliki proposisi sederhana bahwa seseorang memilih suatu perilaku tertentu karena keyakinannya bahwa hal tersebut dapat mengarahkannya untuk mendapatkan suatu hasil tertentu. Atau teori ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan apa yang akan diikuti seseorang jika ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya. Gambar 2.2 menunjukkan pertimbangan seseorang dalam melakukan sesuatu tindakan dengan memperhitungkan beberapa faktor, diantaranya:

- a. Probabilitas jika ia melakukan usaha ia akan mampu mencapai tingkat pelaksanaan kerja yang diharapkan (*Expectancy* Usaha- Pelaksanaan)



- b. Jika tingkat pelaksanaan kerja dicapai, maka probabilitasnya akan mengarahkan pencapaian hasil-hasil (*Expectancy* Pelaksanaan Kerja – Hasil yang akan dicapai)
- c. Daya tarik hasil merupakan hal yang meningkatkan pelaksanaan kerja
- d. Suatu tingkat di mana hasil merupakan daya tarik tambahan, karena kemampuan hasil untuk memimpin ke arah tercapainya hasil lain yang diinginkan.

Namun demikian, model ini hanya membuat asumsi bahwa seseorang membuat keputusan rasional berdasarkan persepsi terhadap lingkungannya.



Gambar 2.2

Kerangka Teori *Expectancy*

4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan masa lalu dan kebutuhannya.

Memahami lingkungan adalah suatu proses aktif, di mana seseorang mencoba membuat lingkungannya memiliki arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungan, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya.

5. Seseorang mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (*affective*)

Manusia jarang bertindak netral mengenai sesuatu yang mereka ketahui dan alami, dan cenderung untuk mengevaluasi sesuatu tersebut dengan cara senang atau tidak senang. Perasaan senang dan tidak senang akan menjadikan seseorang berbuat berbeda dengan orang lain dalam menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas dengan gaji tertentu di tempat tertentu sedangkan orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Hal tersebut dapat timbul dari perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya diterima. Terkadang orang mempunyai salah persepsi terhadap suatu hasil yang dicapai oleh orang lain.

6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang

Perilaku seseorang ditentukan oleh banyak faktor, kemampuan, kebutuhan, pengharapan atau lingkungannya. Karenanya organisasi terkadang menemui kesulitan dalam menciptakan keadaan yang memimpin ke arah tercapainya efektivitas pelaksanaan kerja. Sebagai contoh tugas pelatih sepak bola selain harus merancang permainan yang efektif, tapi bermain yang baik dan faktor keberuntungan juga dapat berpengaruh didalam permainan yang efektif.

### **C. Pendekatan-pendekatan untuk memahami perilaku**

Ada beberapa pendekatan yang dikembangkan oleh para ahli ilmu perilaku manusia yang berinteraksi dengan lingkungannya. Pemahaman tersebut biasanya

dikelompokkan atas tiga pendekatan yaitu pendekatan kognitif, pendekatan penguatan, dan pendekatan psikoanalitis.

#### 1. Pendekatan Kognitif

Pada dasarnya pendekatan kognitif menekankan pada peranan individu dalam hubungannya dengan lingkungan. Pendekatan ini meliputi kegiatan-kegiatan mental yang sadar seperti: berpikir, mengetahui, memahami, dan kegiatan konsepsi mental misalnya sikap, kepercayaan, dan pengharapan, yang kesemuanya itu merupakan faktor yang menentukan di dalam perilaku. Dalam pembahasan tentang teori kognitif ada tiga hal utama yaitu: elemen kognitif, struktur kognitif, dan fungsi kognitif.

##### a. Elemen kognitif,

Teori kognitif menekankan bahwa perilaku seseorang itu disebabkan adanya suatu stimulus, yaitu suatu obyek fisik yang mempengaruhi seseorang dalam banyak cara. Teori ini mencoba melihat apa yang terjadi di antara stimulus dan jawaban seseorang terhadap tersebut. Atau bagaimana rangsangan tersebut diproses dalam diri seseorang.

Menurut teori kognitif semua perilaku manusia tersusun secara teratur. Individu mengatur pengalamannya ke dalam aktivitas untuk mengetahui (*cognition*) yang kemudian membawa ke dalam susunan kognitifnya (*cognitive structure*). Susunan ini menentukan jawaban (*response*) seseorang. Menurut Neisser, *cognition* merupakan aktivitas untuk mengetahui, misalnya kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, pengaturannya, dan penggunaan pengetahuan. Kegiatan tersebut dapat dilakukan baik oleh organisme maupun orang perorangan. Sehingga pengetahuan tentang *cognition* ini merupakan bagian dari psikologi, dan teori-teori mengenai *cognition* ini merupakan teori psikologi.

Kognisi adalah dasar dari unit teori kognitif yang merupakan representasi internal yang terjadi antara suatu stimulus dengan jawaban

(*response*), dan yang bisa menyebabkan terjadinya jawaban. Hubungan tersebut digambarkan sebagai berikut:

Stimulus ----- *Cognition* ----- *Response*

Seseorang mengetahui adanya suatu stimulus, kemudian memprosesnya ke dalam kognisi, dan pada akhirnya akan menghasilkan dan menyebabkan jawabannya. Contohnya adalah ketika seseorang di waktu malam berada di tempat gelap dan sunyi, ada suara-suara terdengar sehingga ia berpikir bahwa itu adalah suara hantu. Interpretasinya tersebut menyebabkan keringat dingin keluar dan bulu kuduknya berdiri. Sehingga suara-suara yang terdengar tersebut merupakan stimulus yang ditafsirkan seseorang sebagai suara hantu sehingga menyebabkan adanya respon keringat dingin dan bulu kuduk berdiri.

b. Struktur Kognitif

Dalam teori kognitif aktivitas untuk mengetahui dan memahami sesuatu tidaklah berdiri sendiri, aktivitas ini selalu dihubungkan dengan kognisi yang lain. Proses tata hubungan diantara kognisi-kognisi ini membangun suatu struktur dan sistem yang dinamakan struktur kognitif. Sifat yang pasti dari sistem kognitif ini tergantung akan (1) karakteristik dari stimuli yang diproses dalam kognisi, (2) pengalaman dari masing-masing individu. Struktur kognitif memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Mempunyai perbedaan atau kekomplekan yang jamak, yang semuanya ditentukan oleh sejumlah kognisi yang berbeda dan menghasilkan sistem kognisi tertentu.
- 2) Kesatuan sistem atau *consonance*, jika kognisi di dalam suatu sistem tersebut memiliki *agreement*, maka *consonance* dari sistem itu tinggi dan sebaliknya. Contoh HP saya di meja rias di kamar hilang. Siska tadi malam masuk ke kamar saya, jika digabung kedua kognisi tersebut akan membentuk sistem kognisi bahwa Siska adalah pencuri. Hal ini

disebabkan karena pengalaman bahwa kehadiran Siska selalu diikuti dengan hilangnya barang.

- 3) Adanya sistem yang saling terjalin atau menyatu dengan sistem lainnya. Ketika banyak sistem kognisi saling berhubungan, maka sistem ini akan membentuk suatu ideologi, dan jika tidak maka akan terbentuk sistem yang terbagi-bagi (*compartmentalized system*) dan tidak menyatu.

c. Fungsi Kognitif

Sistem kognitif mempunyai beberapa fungsi, diantaranya:

- 1) Memberikan pengertian pada kognitif baru
- 2) Menghasilkan emosi atau konsekuensi yang menunjukkan perasaan
- 3) Membentuk sikap
- 4) Memberikan motivasi terhadap konsekuensi perilaku.

Relevansi teori kognitif untuk menganalisis dan memahami perilaku manusia yang mudah diamati adalah terletak pada motivasi dari perilaku seseorang. Hal tersebut disebabkan karena:

- a) Perilaku tidak hanya terdiri dari tindakan yang terbuka saja, melainkan juga faktor-faktor internal misalnya berpikir, emosi, persepsi, dan kebutuhan
- b) Perilaku itu disebabkan oleh ketidakselarasan (*inconsistency*) yang timbul dalam struktur kognitif, yang dapat menyebabkan perasaan dan ketegangan (*tension*) yang dapat dikurangi oleh perilaku seperti tindakan terbuka atau reorganisasi dari sistem kognitif.

Sehingga hampir semua ahli kognitif beranggapan bahwa manusia mempunyai pembawaan membutuhkan organisasi kognitif dan keselarasan kognitif.

## 2. Pendekatan Penguatan (*Reinforcement Approach*)

Berawal dari analisa eksperimen perilaku yang dikemukakan oleh Ivan Pavlov dan Edward Thorndike. Pavlov melakukan penyelidikan reflek

berkondisi (*conditioned reflex*) atau kondisi klasik (*classical conditioning*) pada anjing percobaan. Sedangkan Edward Lee Thorndike juga melakukan penyelidikan atas beberapa binatang untuk mengetahui proses belajar *trial and error*. Penyelidikannya terkenal dengan *law of effect* dan *law of exercise* atau *law of use and diuse*.

Law of effect menyatakan bahwa hubungan antara stimulus (S) dan respon (R) akan meningkat apabila hubungan itu diikuti oleh keadaan yang menyenangkan. Sebaliknya hubungan itu akan berkurang jika diikuti oleh keadaan yang tidak menyenangkan. Sedangkan *law of exercise* atau *law of use and diuse* menyatakan bahwa hubungan antara S dan R dapat juga ditimbulkan atau didorong melalui latihan yang berulang kali, atau hubungan antara S dan R dapat melemah jika tidak dilatih atau dilakukan berulang kali. Jika hal tersebut terjadi maka kegunaan R terhadap S tidak dapat dirasakan kegunaannya.

Konsep penguatan (*reinforcement concept*)

Penguatan secara konseptual sangat erat hubungannya dengan proses psikologi lain yang dikenal dengan motivasi, namun motivasi lebih bersifat luas dan kompleks. Kebutuhan yang merupakan pusat perhatian motivasi merupakan pernyataan dalam diri seseorang yang sulit diamati atau dilihat. Sedangkan *reinforcement* berdasarkan secara natural ada pada lingkungan, *reinforcer* berasal dari luar, yaitu dari peristiwa-peristiwa yang ada dalam lingkungan yang kemudian diikuti oleh adanya respon. Sehingga motivasi merupakan penjelasan mengenai perilaku berasal dari dalam dan *reinforcement* berasal dari luar dari luar.

Konsep penguatan dapat dijelaskan seperti halnya dalam konsep kognitif yaitu adanya stimulus dan respon, namun dalam konsep kognitif terdapat kognisi sedang pada konsep penguatan terdapat faktor penguat yang dinamakan *reinforcer*. Konsep penguatan menjelaskan bahwa stimulus adalah sesuatu untuk mengubah perilaku seseorang, yang dapat berupa benda atau materi dan dapat diukur atau diamati. Sedangkan respon adalah setiap

perubahan dalam perilaku individu. Unsur yang lain dalam konsep penguatan yaitu *reinforcer* yang merupakan hasil dari suatu respon yang menghasilkan peningkatan hubungan (*association*) antara respon dan stimulus yang menghasilkannya. *Reinforcer* positif merupakan hasil dari suatu respon yang dapat menguatkan hubungan antara respon dan stimulus. Sebaliknya *reinforcer* negatif merupakan hasil yang dapat mengubah kekuatan hubungan antara respon dan stimulus. Dalam konsep juga dikenal adanya perilaku yang bersifat menghindar (*avoidance behavior*), yang ditimbulkan oleh *reinforcer* negatif.

Selain itu dalam konsep *reinforcement* juga dikenal adanya pemadaman (*extinction*), dan hukuman (*punishment*). *Extinction* merupakan gejala melemahnya hubungan antara suatu stimulus dan respon disebabkan tidak adanya lagi dorongan dari respon. Sedangkan *punishment* dapat berupa penundaan pemberian hadiah (*reward*) atau penerapan stimulus yang tidak menyenangkan dalam rangka pemadaman suatu respon.

Howard H. Kendler mengemukakan tentang pelaksanaan hukuman yang baik dalam suatu organisasi, sebagai berikut:

- a. Hukuman akan efektif memperbaiki perilaku jika memaksa seseorang untuk memilih perilaku alternatif yang diinginkan, kemudian pilihan tersebut diterapkan sebagai hukuman.
- b. Perilaku dihukum akan menyebabkan orang menjadi khawatir
- c. Hukuman akan efektif jika diterapkan segera setelah perilaku yang tidak diinginkan dilakukan.
- d. Tujuan memberikan hukuman adalah memperkuat perilaku.

### **3. Pendekatan Psikoanalitis**

Dalam pendekatan ini, dikemukakan bahwa perilaku manusia dikuasai oleh kepribadiannya. Pelopor pendekatan psikoanalitis adalah Sigmund Freud. Sumbangan Freud dalam bidang psikologi sangat besar, termasuk konsep tentang tingkat ketidaksadaran dari kegiatan mental. Menurutnya

hampir semua kegiatan mental tidak dapat diketahui dan didekati dengan mudah, namun kegiatan tertentu dapat mempengaruhi perilaku manusia. Susunan kepribadian seseorang dapat dijelaskan dengan kerangka ketidaksadaran. Kepribadian merupakan sistem yang dinamis yang memberikan dasar bagi semua perilaku, didalamnya terdapat tiga subsistem yang saling berhubungan dan seringkali berlawanan (konflik) yaitu: Id, Ego, dan Superego (lihat gambar 2.3).

a. Konsep Id

Id dilukiskan sebagai harapan atau keinginan yang kuat yang berasal dari insting psikologi manusia sejak lahir yang memerlukan pemuasan dengan segera tanpa dibatasi alasan etika, moral ataupun logika. Id merupakan suatu upaya untuk mendapatkan kesenangan, pemuasan, dan penghargaan yang diwujudkan lewat *libido* dan *agresi*. *Libido* mengarah pada keinginan seksual, makanan dan kenyamanan, sedangkan *agresi* mendorong ke arah kerusakan, misalnya keinginan untuk berkuasa, perang, berkelahi, dan lain-lain termasuk tindakan yang bersifat merusak.

b. Konsep Ego

Jika Id digambarkan sebagai sumber ketidaksadaran manusia, maka ego merupakan sumber rasa sadar, yang mewakili logika dan dihubungkan dengan prinsip-prinsip realitas. Ego merupakan subsistem yang berfungsi ganda yaitu melayani dan sekaligus mengendalikan dua subsistem yang lain ( Id dan Superego) dengan cara berinteraksi dengan lingkungan luar. Namun seringkali terjadi konflik antara ego dengan id, sehingga diperlukan bantuan superego.

c. Konsep Superego

Superego merupakan kekuatan moral kepribadian yang merupakan sumber norma atau standar tidak sadar yang menilai semua aktivitas ego dan mampu menetapkan suatu norma yang memungkinkan ego memutuskan apakah sesuatu itu benar atau salah. Superego dapat berkembang dari saling interaksi antara ego dan masyarakat. Kesadaran



dalam superego dapat dikembangkan lewat penyerapan nilai-nilai cultural dan moral dalam masyarakat. Orang tua merupakan faktor penting dalam pengembangan superego bagi anak-anak, setelah mereka mampu melewati *Oedipus complex* sehingga mereka dapat mengidentifikasi sesuatu dengan moral dan nilai dari orang tuanya. Superego dapat membantu seseorang melawan impuls id, walaupun kadang-kadang superego berlawanan dan menimbulkan konflik dengan ego.

No.		Id	Ego	Superego
1.	Dasar	Biologi	Psikologi	Sosial
2.	Pencapaian	Warisan	Pengalaman	Sosialisasi
3.	Tujuan	Kesenangan	Kenyataan	Kesempurnaan
4.	Fungsi	Mendapatkan hasil	Mendapatkan perlindungan	Mendapatkan penekanan
5.	Kualitas kehidupan mental	Ketidaksadaran	Kesadaran	Ketidaksadaran
6.	Proses	Perbuatan reflek Halusinasi	Persepsi Memori Berpikir Menilai	Pengamatan: Evaluasi Sanksi

Gambar 2.3  
Karakteristik Tiga Subsistem Kepribadian

Dalam banyak hal pendekatan psikoanalitis telah memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi, termasuk didalamnya hal-hal berikut:

- 1) Perilaku kreatif, misalnya langkah tertentu dari proses kreatif yang menurut sifatnya dapat digolongkan pada tindakan tidak sadar.

- 2) Ketidakpuasan, misalnya perilaku karyawan acuh tak acuh, kelambatan, ketidakhadiran, dan lain-lain.
- 3) Teknik-teknik pengembangan organisasi, seperti analisa transaksi, kecakapan komunikasi interpersonal, pengembangan kelompok
- 4) Kepemimpinan dan kekuasaan, perhatian pada otoritas dan dominasi

Banyak kritik yang dilontarkan para pakar terhadap pendekatan psikoanalitis/ pendekatan Freudian, terutama pada dasar variabel empiris yang dipergunakan. Dalam unsur-unsur psikoanalitis sebagian besar terdiri dari konstruksi hipotesa dan tidak dapat diamati, yaitu id, ego, dan superego, bagaikan kotak hitam dari manusia. Sehingga sebagian besar ahli perilaku modern menolak pendekatan psikoanalitis sebagai penjelasan tunggal dari kepribadian dan perilaku. Namun demikian pandangan-pandangan penting tentang struktur personalitas serta motivasi tidak sadar adalah usaha yang signifikan untuk memahami perilaku individu dan mempunyai implikasi terhadap pemahaman aspek-aspek tertentu dalam perilaku organisasi.

## BAB III

### PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI

#### A. Teori Pembentukan Kelompok

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Beberapa teori mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang paling mendasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi diantara orang-orang tertentu, yaitu *propinquity* atau teori kedekatan. Dalam teori ini dikemukakan bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*spatial and geographical proximity*).

Sedangkan George Homans mengemukakan adanya aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi) yang satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (*shared*), semakin beraneka interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
- 2) Semakin banyak interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain.
- 3) Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, maka semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi.

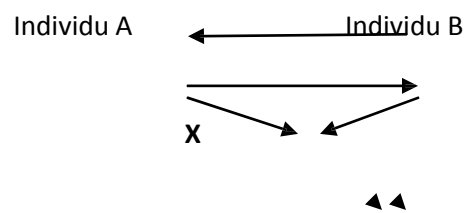
#### 1. Teori Keseimbangan (*a balance theory of group formation*)

Salah satu teori yang agak menyeluruh (*comprehensive*) penjelasannya tentang pembentukan kelompok adalah teori keseimbangan (*a balance theory of group formation*), yang dikembangkan Theodore Newcomb. Dalam teori ini dikemukakan bahwa seseorang tertarik pada orang lain didasarkan pada kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain. Hal ini digambarkan dalam Gambar 3.1, individu A akan berinteraksi dan membentuk suatu hubungan

(kelompok) dengan individu B karena adanya sikap dan nilai yang sama dalam rangka mencapai tujuan X. Sekalipun hubungan tersebut terbentuk, partisipan berusaha mencapai dan menjaga hubungan keseimbangan yang simetris diantara sikap-sikap yang menarik dan bersama. Jika ketidakseimbangan terjadi ada suatu usaha untuk memperbaiki keseimbangan tersebut, jika keseimbangan tidak bisa diperbaiki, maka hubungan bisa pecah.

Gambar 3.1

Teori Keseimbangan Pembentukan Kelompok



Nilai-nilai dan sikap yang sama:

- Agama
- Politik
- Gaya hidup
- Perkawinan
- Pekerjaan
- Otoritas

**2. Teori Pertukaran (*Exchange Theory*)**

Merupakan teori yang penting dalam memahami terbentuknya kelompok, teori ini memiliki kesamaan fungsi dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori pertukaran kelompok berdasarkan atas interaksi dan susunan hadiah – biaya - hasil. Suatu tingkat positif yang minim (yaitu jika hadiah lebih besar dari biaya) dari suatu hasil harus ada jika menginginkan adanya daya tarik atau afiliasi. Hadiah-hadiah yang berasal dari berbagai interaksi akan mendorong timbulnya kebutuhan, sedangkan biaya akan menimbulkan kekhawatiran, frustrasi, kesusahan, atau kelelahan. Teori

lain seperti *propinquity*, interaksi, dan keseimbangan juga memainkan peranan dalam teori pertukaran ini.

### **3. Alasan-Alasan Praktis (*Practicalities of group formation*)**

Teori lain dari pembentukan kelompok didasarkan pada alasan-alasan praktis. Misalnya karyawan-karyawan suatu organisasi mungkin dapat mengelompok karena alasan ekonomi, alasan keamanan, atau alasan-alasan sosial lain. Karyawan-karyawan karena alasan ekonomi bekerja dalam suatu proyek karena dibayar untuk itu, atau mereka bersatu dalam serikat buruh karena mempunyai tuntutan yang sama tentang kenaikan upah. Untuk alasan keamanan, suatu kelompok bersatu untuk menghadapi diskriminasi, pemecatan, atau perlakuan sepihak. Alasan-alasan sosial yang lain juga dapat menjadi alasan bagi orang-orang untuk mengelompok, karena keberadaan kelompok akan memuaskan kebutuhan sosial (motif afiliasi).

Dari pemahaman tentang teori-teori pembentukan kelompok, menurut Reitz, karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Adanya dua orang atau lebih
- 2) Ada interaksi diantara mereka
- 3) Ada aktivitas membagi beberapa tujuan yang sama
- 4) Mereka melihat dirinya sebagai suatu kelompok

## **B. Bentuk-Bentuk Kelompok**

Sosiolog dan psikolog yang mempelajari perilaku sosial orang-orang dalam organisasi mengidentifikasikan beberapa perbedaan dari tipe suatu kelompok sebagai bentuk kelompok:

### **1. Kelompok Primer (*Primary group*)**

Orang yang pertama kali merumuskan kelompok primer adalah Charles H Cooley (1909) yang mengemukakan bahwa kelompok primer adalah kelompok yang didalamnya terdapat keakraban, kerja sama dan hubungan tatap muka, pada dasarnya mereka merupakan dasar dalam pembentukan sifat sosial dan cita-cita individu. Pendapat ini sebenarnya merupakan pengembangan lebih lanjut dari

pendapat George Homan dalam buku *The Human Group* (kelompok manusia). Menurut Homan kelompok merupakan sejumlah orang yang sering berkomunikasi secara langsung dengan bertatap muka.

Seringkali istilah kelompok kecil (*small group*) dipakai bergantian dengan kelompok primer. Padahal kelompok kecil biasanya dihubungkan dengan kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya. Sedangkan kelompok primer harus memiliki perasaan akrab, kebersamaan, loyalitas, dan tanggapan yang sama atas nilai-nilai dari para anggotanya. Sehingga kelompok primer merupakan kelompok yang kecil ukurannya, namun tidak semua kelompok kecil adalah kelompok primer. Contoh kelompok primer adalah keluarga dan *peer group*.

## **2. Kelompok Formal dan Informal**

Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, anggota kelompok biasanya diangkat oleh organisasi, contohnya adalah komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok petugas kebersihan, dan lain-lain.

Sedangkan kelompok informal merupakan suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur atau diangkat. Kelompok informal sering tumbuh dalam kelompok formal, karena adanya anggota yang mempunyai nilai-nilai tertentu yang sama sehingga perlu ditularkan pada anggota yang lain. Dalam bidang industri dijelaskan adanya tiga pola dari kelompok informal yaitu:

a) Klik mendatar (*Horizontal Clique*)

Anggota-anggotanya terdiri dari orang-orang yang terbatas pada derajat dan bidang kerja yang sama.

b) Klik menegak (*Vertical Clique*)

Anggotanya terdiri dari orang-orang yang berbeda tingkat hierarkinya dalam suatu organisasi atau departemen organisasi.

c) Klik acak (*Random Clique*)

Anggotanya terdiri dari orang-orang dari berbagai derajat, tingkat, bagian, dan lokasi.

### **3. Kelompok Terbuka dan Tertutup**

Kelompok terbuka adalah kelompok yang secara ajeg mempunyai rasa tanggap terhadap perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kelompok yang mempunyai kemungkinan yang kecil untuk menerima perubahan dan pembaharuan, atau memiliki kecenderungan untuk tetap menjaga kestabilan. Perbedaan kelompok terbuka dan kelompok tertutup dapat dilihat dari empat dimensi sebagai berikut:

- a) Perubahan keanggotaan kelompok
- b) Kerangka referensi
- c) Perspektif waktu
- d) Keseimbangan

### **4. Kelompok Referensi**

Kelompok referensi merupakan setiap kelompok yang anggotanya melakukan referensi atas dirinya, dengan menggunakan kelompok sebagai suatu ukuran (standar) untuk evaluasi dirinya atau sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya. Kelompok referensi dapat memberikan fungsi bagi seseorang untuk melakukan evaluasi diri yaitu:

- a) Fungsi perbandingan sosial (*Social comparison*)
- b) Fungsi pengesahan sosial (*Social validation*)

Blair Kolasa membedakan keanggotaan kelompok dan kelompok referensi, anggota kelompok adalah mereka yang secara individu menjadi anggota dari kelompok, sedangkan kelompok referensi adalah jika seseorang mengidentifikasi dirinya dengan atau menginginkan sebagai bagian dari kelompok tersebut. Sehingga dalam kelompok referensi, seseorang belum tentu menjadi anggota kelompok, tetapi dapat saja hanya tertarik atau menjadi simpatisan kelompok tersebut.

## **C. Dasar Daya Tarik Antar Individu (*Interpersonal Attraction*) dalam Organisasi**

Beberapa hal yang dapat menjadi dasar daya tarik antar individu dalam organisasi adalah sebagai berikut:

### **1. Kesempatan untuk Berinteraksi**

Kesempatan berinteraksi merupakan dasar pokok yang amat penting dari daya tarik antarindividu dan pembentukan kelompok. Jika dihubungkan dengan lingkungan, kesempatan untuk berinteraksi dibedakan atas:

- a) Hal-hal yang berhubungan dengan jarak fisik (*physical distance*)
- b) Jarak psikologis dan arsitektur (*Architecture and psychological distance*)

### **2. Status**

Dalam integrasi, status merupakan faktor penentu. Ada dua kecenderungan dalam integrasi ini, yaitu seseorang tertarik kepada orang lain untuk berintegrasi karena kesamaan status, atau tertarik pada orang yang statusnya lebih tinggi. Kecenderungan yang pertama menunjukkan bahwa orang yang berstatus tinggi lebih menyukai interaksi dengan sesamanya, sedangkan yang kedua, orang yang mempunyai status rendah lebih menyukai berinteraksi dengan orang yang statusnya lebih tinggi dari pada yang statusnya sama dengan mereka.

### **3. Kesamaan Latar Belakang**

Kesamaan latar belakang seperti misalnya usia, jenis kelamin, agama, pendidikan, ras, kebangsaan, dan status sosial ekonomis seseorang akan memudahkan mereka untuk menemukan daya tarik berinteraksi satu sama lain. Hasil penelitian Lott dan Lott menunjukkan bahwa kesamaan status sosial ekonomi, agama, jenis kelamin, dan umur merupakan sejumlah yang mendorong bahwa individu mau berinteraksi dengan orang lain.

### **4. Kesamaan Sikap**

Kesamaan sikap merupakan pengembangan lebih lanjut dari kesamaan latar belakang, orang-orang yang mempunyai kesamaan latar belakang apalagi memiliki kesamaan pengalaman akan lebih memudahkan mereka untuk berinteraksi dibandingkan dengan orang yang tidak memilikinya. Sehingga hal tersebut akan membawa orang-orang ke arah kesamaan sikap. Daya tarik orang-orang yang



berinteraksi karena kesamaan sikap ini dapat dilihat dalam pergaulan-pergaulan: antara mahasiswa, bertetangga, teman sejawat, pasangan menikah, tentara, buruh suatu pabrik dan lain-lain.

### **Model Daya Tarik antar Individu**

Ada beberapa model yang dipergunakan dalam rangka menjelaskan adanya daya tarik antar orang yang menyebabkan terjadinya hubungan kerja. Model dalam kaitannya daya tarik antar individu ini akan menggambarkan seorang individu yang tertarik mengadakan hubungan kerja dengan orang lain atau dengan kelompok atau organisasi sebagai suatu fungsi dari penghargaan yang diperoleh dengan pengorbanan yang diberikan dalam jalinan hubungan kerja tersebut.

Penghargaan dalam model ini adalah sesuatu yang diterima oleh seseorang dalam jalinan hubungan kerja dengan orang lain termasuk kepuasan dan kesenangan. Sedangkan biaya (*cost*) atau pengorbanan merupakan setiap faktor yang dipergunakan untuk menghalangi atau mencegah seseorang dari halangan interaksi dalam jalinan kerja, meliputi semua usaha fisik atau mental, kesusahan, kekhawatiran, konflik, dan materi. Ada tiga variabel yang digunakan untuk menentukan daya tarik seseorang dalam hubungan kerja, yaitu:

- a) Hasil (H)
- b) Tingkat Perbandingan (TP)
- c) Alternatif (A)

#### **1. Hasil dan Tingkat Perbandingan sebagai Variabel Penentu dari Kepuasan**

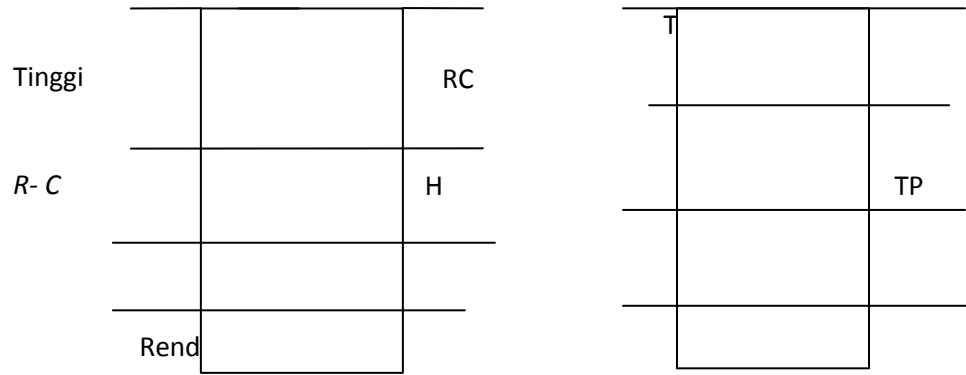
Hasil merupakan semua *reward* dan *costs* yang dihubungkan dengan hubungan kerja. Tingkat perbandingan merupakan ukuran baku yang dipergunakan oleh seseorang untuk menilai kepuasannya dengan hubungan kerja. Atau posisi *reward – costs* minimum yang diinginkan seseorang dari proses hubungan kerja. Hasil tingkat perbandingan tersebut digambarkan dalam gambar 3.2 sebagai berikut:

Gambar 3.2

Hasil dan Tingkat Perbandingan sebagai Variabel Penentu dari Kepuasan

(A)

(B)



Dari contoh gambar diatas (A), hasil yang diterima seseorang dari proses hubungan kerja di atas tingkat perbandingan (H lebih tinggi dari TP), sehingga seseorang mendapat kepuasan. Sedangkan pada contoh gambar (B), hasil yang diperoleh lebih rendah dari tingkat perbandingan, sehingga seseorang tidak mendapatkan kepuasan dalam proses hubungan kerja.

## 2. Hubungan Hasil Tingkat-Tingkat Perbandingan dan Alternatif.

Model selanjutnya adalah dihubungkan dengan alternatif sebagai variabel ketiga daya tarik seseorang dalam hubungan kerja. Alternatif merupakan tingkat hasil yang paling rendah yang akan diterima oleh seseorang dalam model alternatif. Atau merupakan hasil yang diharapkan akan diterima dari pilihan yang baik dalam hubungan kerja. Misalnya seorang tamatan S1 Teknik Mesin mendapat tawaran bekerja di Jakarta dengan gaji Rp 1.250.000 per bulan dan penghasilan tambahan lain. Setelah dia bekerja, ada beberapa tawaran lagi salah satunya untuk bekerja di

Surabaya dengan gaji Rp 1.400.000 per bulan dan penghasilan tambahan lain. Sehingga bekerja di Surabaya merupakan alternatif yang harus dipilih karyawan tersebut.

Model ini biasanya dipergunakan untuk meramalkan daya tarik seseorang, dan kebebasannya dalam menjalin hubungan kerja. Hasil dan tingkat perbandingan menunjukkan kepuasan seseorang dalam hubungan kerja, sedangkan hasil dan alternatif menentukan ketergantungan seseorang didalam hubungan kerja. Selanjutnya menurut model ini, ketergantungan tidak perlu dihubungkan dengan daya tarik. Karena dalam keadaan tertentu seseorang dapat tergantung pada suatu hubungan kerja yang tidak memuaskan dirinya (disebabkan orang tersebut tidak memiliki alternatif yang lebih baik).

Gambar 3.3 menunjukkan adanya 6 situasi yang berbeda dari hubungan hasil tingkat-tingkat perbandingan dan alternatif. Dalam Situasi 1 seseorang memperoleh kepuasan dengan hubungan kerja yang ada ( $H > TP$ ), dan sangat tidak tergantung (walaupun  $H > A$ , alternatif memuaskan karena  $H > TP$ ).

Situasi 2 menunjukkan seseorang mendapatkan kepuasan ( $H > TP$ ) dengan hubungan kerja dan sangat tergantung, karena alternatif terbaik berada jauh dibawah hasil ( $H > A$ ), kenyataan menunjukkan bahwa alternatif terbaik tidak memberikan kepuasan ( $TP > A$ ). Ketergantungan individu pada hubungan kerja melampaui daya tariknya ( $H - A > H - TP$ ).

Situasi 3 seseorang merasa puas dengan hubungan kerja ( $H > TP$ ), tetapi tidak tergantung padanya. Alternatif terbaik sangat memuaskan ( $A > H$ ) dan ia mengharapkan lebih baik lagi ( $A > H$ ). Hal ini memungkinkan seseorang

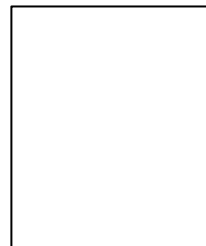
Gambar 3.3

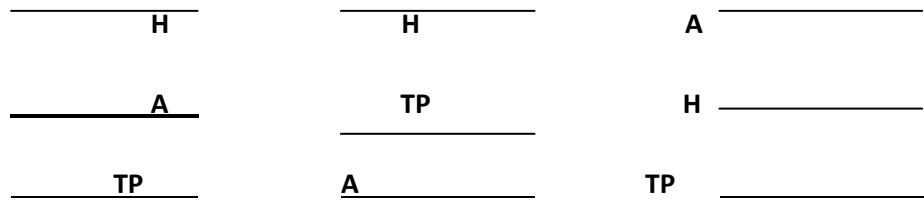
Situasi dari Hasil – Tingkat Perbandingan

**Situasi 1**

**Situasi 2**

**Situasi 3**

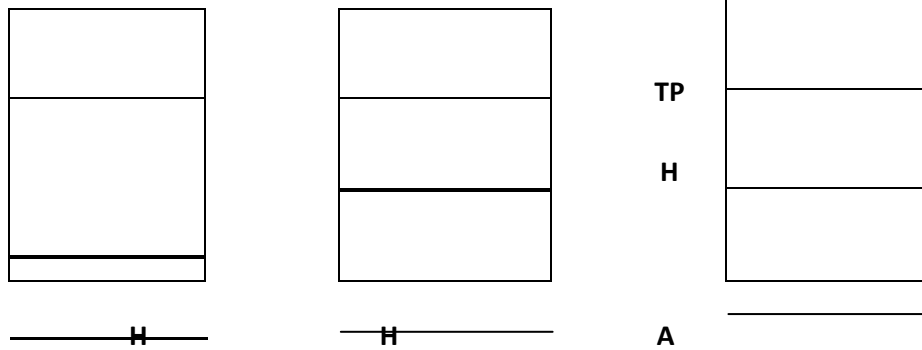




Situasi 4

Situasi 5

Situasi 6



meninggalkan hubungan kerja sekarang dan mencari hubungan yang lebih baik yang ditawarkan alternatif.

Dalam situasi 4, seseorang tidak merasa puas dengan hubungan kerja sekarang ( $TP > H$ ) dan merasa tidak bergantung ( $A > H$  dan  $A > TP$ ). Seseorang mungkin akan meninggalkan hubungan kerja yang ada.

Dalam situasi 5 dan 6, seseorang individu tidak puas ( $TP > H$ ), dia kemungkinan menjadi frustrasi karena situasi tidak memberikan kepuasan atas alternatif terbaiknya ( $TP > A$  pada kedua situasi). Model ini menerangkan bahwa kedua situasi tersebut merupakan hubungan kerja yang bersifat tidak sukarela (*nonvoluntary relationship*). Seseorang ada dalam hubungan kerja yang tidak memuaskan dan alternatif yang kurang memuaskan.

## **D. Teori- Teori tentang Organisasi**

### **1. Pandangan Klasik tentang Organisasi**

- 1) Max Weber: mengemukakan pandangannya tentang birokrasi. Weber membedakan kelompok kerja sama dengan organisasi kemasyarakatan. Kelompok kerja sama adalah tata hubungan sosial yang dibatasi oleh aturan-aturan. Aturan tersebut dimaksudkan dapat memaksa seseorang untuk melakukan kerja sama secara kontinyu dalam organisasi. Organisasi memiliki unsur-unsur sebagai berikut:
  - a) Merupakan tata hubungan sosial, individu melakukan interaksi sesama dalam organisasi
  - b) Mempunyai batas-batas tertentu, untuk membatasi interaksi
  - c) Merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang menyusun proses interaksi sehingga ia tidak muncul begitu saja
  - d) Merupakan kerangka hubungan terstruktur yang didalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu (ada hierarki). Ditambahkan Weber bahwa sifat kerja sama dalam organisasi lebih bercorak kerja sama asosiatif, dan bukan komunal atau kerja bersama seperti dalam keluarga.
- 2) Chester Barnard: menfokuskan pandangannya pada orang-orang sebagai anggota organisasi. Organisasi adalah sistem kegiatan yang terkoordinir secara sadar, atau kekuatan dari dua orang atau lebih. Organisasi mempunyai unsur-unsur sebagai berikut:
  - a) Terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai melalui proses sadar, disengaja, dan terkoordinir untuk mencapai suatu sasaran
  - b) Merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melakukan kegiatan untuk mencapai sasaran

- c) Memerlukan komunikasi bagi anggota untuk pencapaian tujuan organisasi, sehingga ada kegiatan pemberian motivasi, dan pembuatan keputusan.
- 3) Theodore Caplow: organisasi harus memiliki identitas, mempunyai kelangsungan, mempunyai jadwal kerja, dan mempunyai otoritas.
- 4) Amitai Etzioni: organisasi merupakan pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok tersebut memiliki karakteristik:
  - a) Memiliki pembagian kerja, kekuasaan, pertanggungjawaban yang dikomunikasikan
  - b) Adanya satu atau lebih pusat kekuasaan untuk mengendalikan usaha organisasi
  - c) Adanya pergantian kepegawaian
- 5) Richard Scott: organisasi sebagai kolektivitas. Organisasi diciptakan sebagai suatu kolektivitas yang sengaja dibentuk untuk mencapai tujuan khusus dan didasarkan pada asas kelangsungan. Organisasi memiliki:
  - a) adanya batas-batas yang jelas
  - b) adanya aturan normatif
  - c) adanya jenjang otoritas
  - d) adanya suatu sistem komunikasi
  - e) adanya suatu sistem insentif
- 6) Blake dan Mouton: organisasi memiliki tujuan, mempunyai struktur, mempunyai cara memberi kecakapan anggota, didalamnya terdapat proses interaksi hubungan kerja, mempunyai pola kebudayaan sebagai dasar cara hidup, dan mempunyai hasil-hasil yang ingin dicapainya.

## **2. Organisasi Sistem Tertutup dan Organisasi Sistem Terbuka**

Konsep organisasi yang mencoba menarik kesimpulan bahwa suatu konsep termasuk tradisional atau modern adalah metapora atau paradigma tertentu. Teori tradisional menurut March dan Simon berpusat pada penjelasan organisasi sebagai model mesin, dan lebih menerapkan model sistem tertutup. Sedangkan paradigma lain melihat organisasi sebagai organisme yang menerapkan sistem terbuka.

### 3. Konsep Perspektif

Konsep perspektif ini pada awalnya dipergunakan untuk mengelompokkan manajemen didekati dari teori sistem (lihat gambar 4.4). Konsep ini dikemukakan oleh Edgar Huse dan James Bowditch.

- 1) Perspektif I: melihat organisasi atau manajemen sebagai rancangan yang terstruktur, terdiri dari: aliran prinsip-prinsip universal Henry Fayol, aliran struktural Max Weber, dan aliran manajemen ilmiah Frederick W. Taylor.
- 2) Perspektif II: Huse dan Browdict menamakan dengan aliran pekerjaan (*work flow*). Teori organisasi dan manajemen dalam perspektif ini secara pokok memikirkan bagaimana suatu informasi dapat disampaikan melalui sarana-sarana tertentu. Hal ini banyak menggunakan pendekatan matematis, dengan penggunaan komputer dan simulasi. Komponennya terdiri dari pendekatan riset operasional.
- 3) Perspektif III (perspektif kemanusiaan): unsur manusia dalam setiap kerja kelompok lebih penting dari struktur dan hierarki dalam organisasi. Alfred Binet melakukan uji coba kecerdasan, sedangkan Hugo Munsterberg merancang suatu program latihan bagi sopir yang mengendarai truk lori. Hasilnya adalah ada faktor lain yang menentukan dalam setiap usaha kerja sama untuk mencapai sukses, yaitu akibat yang ditimbulkan kelompok kerja. Hanya dari kelompok kerja ini diketahui kebutuhan, keinginan, dan perasaan para pekerja.

Tiga unsur menonjol dalam komponen perspektif kemanusiaan yaitu: aliran hubungan kemanusiaan (Elton Mayo dan Fritz Roethlisberger), aliran pengembangan organisasi (Kurt Lewin, L. Coch, dan J.R.P French), serta aliran pemikiran multidimensi (teori motivasi Herzberg, Maslow, dan Vroom, serta teori kepemimpinan Blake, Mouton, Fiedler, Lawrence, Larch, Hersey dan Blanchard).



## **BAB IV**

### **Persepsi dan Komunikasi dalam Organisasi**

#### **A. Pendahuluan**

Persepsi dan komunikasi merupakan dua hal penting yang saling berhubungan erat dan saling tergantung dalam memahami perilaku organisasi. Persepsi dapat timbul karena adanya dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal atau yang berasal dari individu diantaranya adalah proses belajar (*learning*), motivasi dan kepribadian. Sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan. Kedua faktor ini kemudian menimbulkan persepsi karena didahului oleh suatu proses yang dikenal sebagai komunikasi. Demikian juga proses komunikasi akan terlaksana dengan baik atau tidak tergantung persepsi masing-masing orang yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut.

Komunikasi timbul karena seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain. Informasi ini dapat membuat seseorang sama pengertiannya dengan orang lain dan ada kemungkinan berlainan, karena informasi yang dikomunikasikan tersebut membuat orang-orang mempunyai kesamaan dan perbedaan pengertian. Kesamaan atau perbedaan tersebut disebabkan persepsi orang-orang yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut.

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam perilaku organisasi. Komunikasi tidak sekedar proses penyampaian informasi yang simbol-simbolnya dapat dilihat, didengar, dan dimengerti. Namun proses penyampaian informasi secara keseluruhan termasuk didalamnya perasaan dan sikap dari orang yang menyampaikan tersebut. Pada umumnya hanya ditangkap informasinya saja, dan diabaikan bagaimana perasaan dan sikap dari orang yang mempunyai informasi tersebut. Hal tersebut menimbulkan terjadinya hambatan-hambatan yang dijumpai dalam praktek komunikasi. Informasi berasal dari proses pemikiran seseorang, dan dalam berpikir orang akan melibatkan cita rasanya. Demikian pula ketika informasi yang dihasilkan proses berpikir tersebut ingin disampaikan kepada orang lain. Orang tersebut akan mempertimbangkan perasaan dan sikap yang tepat sehingga informasi itu membentuk pengertian dan persepsi yang sama pada penerima. Dalam organisasi, komunikasi yang efektif merupakan prasyarat terbinanya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Dikemukakan oleh Hicks dan Gullet bahwa jantung sebagian persoalan di dunia ini adalah ketidakmampuan manusia untuk berkomunikasi dengan pihak lain, sebaik yang diperkirakannya dalam komunikasi.

## B. Persepsi dan Pemilihan Persepsi

Persepsi merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi adalah pada pengenalan bahwa persepsi merupakan penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukan merupakan pencatatan yang benar terhadap situasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Krech bahwa persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya. Sedangkan W. Jack Duncan mengemukakan bahwa dalam ilmu perilaku, khususnya psikologi persepsi dipergunakan untuk menjelaskan perbuatan yang lebih dari sekedar mendengarkan, melihat, atau merasakan sesuatu. Sehingga Fred Luthans berpendapat bahwa persepsi lebih luas atau kompleks jika dibandingkan dengan penginderaan.

Dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses dimana seseorang melakukan pemilihan, penerimaan, pengorganisasian, dan penginterpretasian atas informasi yang diterimanya dari lingkungan. Persepsi merupakan suatu proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya. Namun demikian tidak semua stimulus dari lingkungan harus diperhatikan, karena dapat menyebabkan kebingungan. Sehingga kemudian ada proses pemilihan persepsi (*perceptual selection*), agar menjadikan lingkungan lebih berarti. Ada beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi proses seleksi persepsi, yaitu:

1. Ukuran, semakin besar ukuran fisik obyek, akan semakin besar kemungkinan dipersepsikan
2. Intensitas, semakin besar intensitas stimulus, semakin besar kemungkinan diperhatikan
3. Frekuensi, semakin sering frekuensi stimulus disampaikan, semakin besar kemungkinan diperhatikan
4. Kontras, stimulus yang mencolok lebih besar kemungkinannya untuk dipilih mendapat perhatian
5. Gerakan, stimulus bergerak lebih diperhatikan daripada stimulus yang tetap atau tidak bergerak

6. Perubahan, stimulus akan lebih diperhatikan jika stimulus tersebut memiliki bentuk yang dapat berubah
7. Baru, stimulus yang baru dan unik akan lebih diperhatikan daripada stimulus yang sudah biasa dilihat

Sedangkan faktor internal atau dalam diri manusia sendiri yang mempengaruhi proses seleksi persepsi antara lain:

1. Proses belajar (*learning*)
2. Motivasi
3. Kepribadian

Pengorganisasian dan interpretasi seseorang terhadap stimulus lingkungan dipengaruhi oleh pengalaman masa lalunya. Masing-masing orang memiliki latar belakang pengalaman masa lalu yang berbeda yang mempengaruhinya dalam mempersepsikan stimulus lingkungan dalam proses persepsi (gambar 4.1)

Gambar 4.1

Proses persepsi



### C. Organisasi Persepsi

Kalau informasi berasal dari situasi yang telah diketahui oleh seseorang, maka informasi tersebut akan mempengaruhi cara seseorang untuk mengorganisasikan persepsinya. Hasil pengorganisasian persepsi mengenai suatu informasi dapat berupa pengertian tentang suatu obyek tersebut (lihat gambar 4.2). Pengorganisasian persepsi meliputi tiga hal berikut:

1. Kesamaan dan ketidaksamaan

Suatu obyek yang mempunyai kesamaan dan ketidaksamaan ciri akan dipersepsi sebagai obyek yang berhubungan dan tidak berhubungan. Maksudnya obyek yang memiliki ciri yang sama dipersepsikan memiliki hubungan, sedangkan yang memiliki ciri berbeda adalah terpisah.

2. Kedekatan dalam ruang

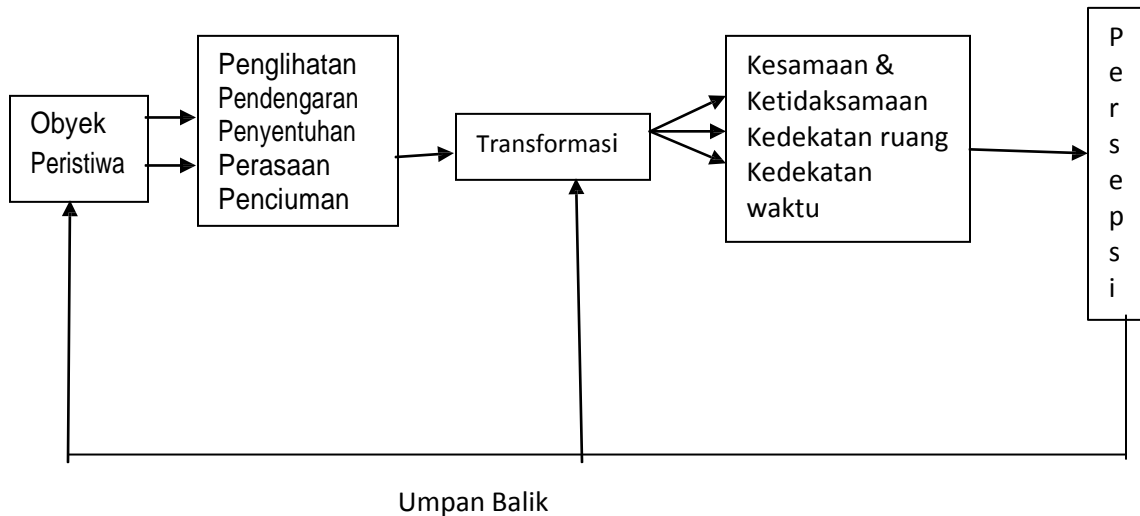
Obyek atau peristiwa yang dilihat oleh orang karena adanya kedekatan dalam ruang tertentu, akan diartikan sebagai obyek atau peristiwa yang memiliki hubungan.

### 3. Kedekatan dalam waktu

Obyek atau peristiwa juga akan dilihat sebagai hal yang memiliki hubungan karena adanya kedekatan atau kesamaan waktu.

Gambar 4.2

Proses organisasi persepsi



#### D. Persepsi Sosial

Aspek sosial dalam persepsi memainkan peranan yang amat penting dalam perilaku organisasi. Persepsi sosial berhubungan dengan bagaimana individu melihat dan memahami orang lain. Proses menilai atau melihat diri orang lain dinamakan persepsi sosial. Dalam proses ini faktor psikologi dan kepribadian merupakan hal utama yang berpengaruh. Proses sosial ini akan melibatkan orang yang melihat atau menilai (*perceiver*), dan orang yang dilihat atau dinilai (*perceived*).

Persepsi sosial dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1. Karakteristik yang mempersepsikan (*Characteristics of the perceiver*), yang terdiri atas:
  - a. Kebutuhan (*Needs*)
  - b. Pengalaman (*Experience*)
  - c. Norma-norma (*Values*)
  - d. Sikap (*Attitudes*)
  - e. Kepribadian (*personality*)

2. Karakteristik yang dipersepsikan (*Characteristics of the perceived*), meliputi:
  - a. Perilaku (*behavior*)
  - b. Penampakan (*Appearance*)
3. Kontek situasi (*Situation Context*), terdiri dari:
  - a. *Physical Setting* (ilusi)
  - b. *Cultural and Social Setting* (*Norms, Taboos*)
  - c. *Oganizational Setting* (*power distance, empowerment*)

#### **E. Kesalahan Persepsi**

Ada beberapa kesalahan persepsi yang sering terjadi dalam mempersepsikan orang lain, yaitu:

##### **1. Stereotyping**

*Stereotyping* merupakan mengkatagorikan atau menilai seseorang hanya atas dasar satu atau beberapa sifat dari kelompoknya. Stereotip seringkali didasarkan atas jenis kelamin, keturunan, umur, agama, kebangsaan, dan kedudukan atau jabatan.

##### **2. Halo Effect**

*Halo effect* adalah kecenderungan menilai seseorang hanya atas dasar salah satu sifatnya saja. Hal ini sering terjadi pada saat melakukan penilaian dengan wawancara. Pewawancara seringkali menilai hanya dari salah satu sifat seseorang yang nampak menonjol pada saat wawancara itu dilakukan. Padahal salah satu sifat tersebut tidak mencerminkan sifat yang sebenarnya dari orang yang diwawancarai tersebut.

##### **3. Projection**

*Projection* merupakan kecenderungan seseorang untuk menilai orang lain atas dasar perasaan dan sifatnya. Sehingga ia berfungsi sebagai suatu mekanisme pertahanan dari konsep diri seseorang sehingga lebih mampu menghadapi sesuatu yang dilihatnya sebagai tidak wajar.

#### **F. Pengertian Komunikasi, Unsur Komunikasi dan Proses Komunikasi**

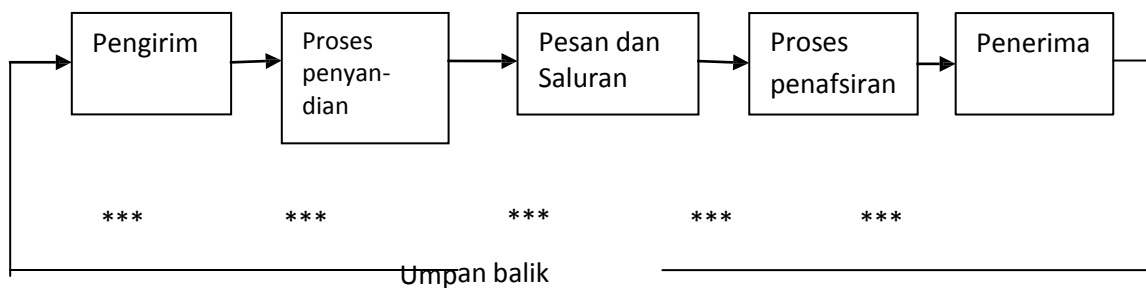
Komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi dewasa ini bahkan sudah menggunakan alat komunikasi yang canggih. Mengirim

informasi dapat dilakukan dengan sistem informasi manajemen yang kompleks, di mana data berasal dari berbagai sumber, kemudian dianalisis oleh komputer dan disampaikan kepada penerima secara elektronik.

Pentingnya komunikasi dalam organisasi ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Komunikasi dapat dianalisis dalam tiga tingkatan analisis, yaitu komunikasi antarindividu, komunikasi dalam kelompok, dan komunikasi keorganisasian. Proses komunikasi ditampilkan dalam gambar 4.3. Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama yaitu, pengirim informasi, proses penyandian, pesan, saluran, proses penafsiran, dan penerima umpan balik. Model komunikasi ini banyak dipergunakan dalam organisasi untuk menganalisis komunikasi.

Gambar 4.3

Proses komunikasi



Keterangan:

\*\*\* = Gangguan

Komunikasi memiliki tujuh unsur utama berikut ini:

1. Pengirim, yaitu orang yang memiliki informasi dan keinginan untuk menyampaikan kepada pihak lain (komunikator).
2. Penyandian (*encoding*), adalah proses mengubah informasi ke dalam isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk ditransmisikan.
3. Pesan, adalah informasi yang akan disampaikan pengirim kepada penerima, dapat berupa kata lisan atau tulisan, gerakan tubuh, raut muka dan sebagainya.
4. Saluran, sering juga disebut dengan media, adalah alat dengan mana pesan dapat berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran komunikasi antarpribadi yang utama adalah komunikasi tatap muka langsung. Namun juga ada saluran lain yaitu televisi, radio, jaringan komputer, surat kabar, majalah, buku dan

lain-lain.

5. Penerima (komunikasi), adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran informasi yang diterima.
6. Penafsiran (*decoding*), adalah proses menerjemahkan (menguraikan sandi- sandi) pesan dari pengirim, misalnya mengartikan huruf morse.
7. Umpan balik (*feedback*), merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim. Biasanya terjadi pada komunikasi dua arah.
8. Gangguan (*noise*), adalah setiap faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Gangguan dapat terjadi pada setiap elemen dari komunikasi.

### G. Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi antarpribadi merupakan pertukaran informasi yang terjadi diantara dua orang. Dalam melakukan komunikasi antarpribadi, masing-masing memiliki cara tersendiri dalam berhubungan dengan orang lain. Johary Window berikut merupakan salah satu model komunikasi antarpribadi (lihat gambar 4.4). Pribadi orang dapat digambarkan terdiri atas empat bidang atau komponen yang merupakan hasil pengamatan/ persepsi orang terhadap diri sendiri dan orang lain. Jadi pribadi orang dapat digambarkan sebagai suatu “jendela” seperti di bawah ini:

Gambar 4.4

Jendela Johari

	Dikenal sendiri	Tak dikenal sendiri
Dikenal orang	1 Pribadi Terbuka ( <i>Public Self</i> )	3 Pribadi Terlena ( <i>Blind Spots</i> )
Tak dikenal orang	Pribadi Tersembunyi ( <i>Hidden Self</i> )	Pribadi tak dikenal oleh siapapun

2	(Unknown Self)
	4

Keterangan:

**Bidang 1: Pribadi terbuka (*public self, open self, shared image*)**

Bagian pribadi yang disadari oleh diri sendiri dan ditampilkan kepada orang lain atas kemauan sendiri. Misalnya berbagai perasaan, pendapat, dan pikiran-pikiran yang dipilih untuk disampaikan kepada orang lain. Juga hal-hal yang tidak dapat ditutupi terhadap orang lain, seperti: paras muka, bentuk badan, umur yang tampak pada keadaan badan (tua, muda), meskipun banyak orang ingin menutupinya

**Bidang 2 : Pribadi tersembunyi (*hidden self, concealed self/ image*)**

Bagian pribadi yang disadari oleh diri sendiri, tetapi secara sadar ditutup-tutupi atau disembunyikan terhadap orang lain. Mungkin juga orang tidak tahu bagaimana menyampaikan dirinya kepada orang lain (tidak setuju tentang pendapat orang lain tetapi tidak dapat menyampaikan hal itu) karena kalau disampaikan akan membuat malu diri sendiri, misalnya perasaan ketidakpastian, keinginan-keinginan yang rahasia dan sebagainya.

**Bidang 3: Pribadi terlena (*blind spots, blind self, complementary image*)**

Bagian pribadi yang tanpa disadari oleh diri sendiri, tertutup oleh dirinya akan kebiasaan, sifat, dan kemampuan tertentu yang tidak disadari ada pada diri sendiri, yang sering berpengaruh (positif/ negatif) dalam berhubungan dengan orang lain (sering membuat interupsi, kurang memperhatikan perasaan orang lain, senang membantah, membanggakan diri sendiri).

**Bidang 4 : Pribadi yang tak dikenal oleh diri sendiri dan oleh orang lain (*unknown self, unconscious image*)**

Bagian pribadi yang tidak dikenal oleh diri sendiri dan oleh orang lain ini adalah berupa motif-motif, kebutuhan-kebutuhan yang tidak disadari terlupakan atau



didesak ke bawah kesadaran sehingga tidak dikenal lagi dan masih mempengaruhi tindakan dalam berhubungan dengan orang lain.

Komunikasi antarpribadi dapat diperbaiki dengan dua cara yaitu perluasan dan umpan balik. Perluasan (*exposure*) merupakan upaya untuk memperbesar bidang 1 dan memperkecil bidang 2. Caranya adalah dengan menjelaskan atau memberikan informasi kepada orang lain sehingga mereka memahami informasi yang dibutuhkan. Dengan demikian komunikasi yang terjalin akan efektif, seperti pada bidang 1.

Umpan balik (*feedback*) merupakan cara lain untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antarindividu. Seperti bidang 3, dimana diri sendiri tidak mengetahui informasi, sedangkan orang lain tahu. Dalam kondisi tersebut komunikasi akan efektif jika diri sendiri mendapat umpan balik dari orang lain, dimana orang lain mau memberikan informasi.

#### **H. Komunikasi dalam Kelompok dan Jaringan Komunikasi**

Dalam komunikasi kelompok, ada beberapa variabel yang mempengaruhi frekuensi dan akurasi komunikasi, yaitu:

##### **1. Kesempatan untuk berinteraksi**

Kesempatan untuk berinteraksi dapat diciptakan melalui pengaturan tempat duduk, mengurangi lingkungan yang gaduh, mengatur waktu istirahat dan makan siang. Di lain pihak komunikasi krn berkurang frekuensinya jika secara fisik berjauhan dan jadwal kerja yang berbeda.

##### **2. Status**

Status hubungan sangat berpengaruh terhadap pola komunikasi. Dalam diskusi kelompok anggota akan lebih banyak berkomunikasi secara langsung dengan orang yang statusnya lebih tinggi walaupun ia tidak memimpin diskusi. Harapannya adalah agar statusnya lebih meningkat dihadapan orang yang lain.

##### **3. Kepaduan (*integrity*)**

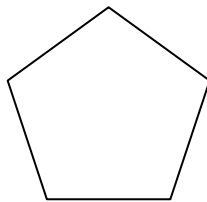
Semakin meningkatnya integritas, para anggota akan mengembangkan interaksi antarpribadi yang semakin kuat dan komunikasi yang terjadi akan semakin memuaskan dan menyenangkan. Semakin meningkatnya komunikasi juga akan meningkatkan interaksi antarpribadi dan mereka akan semakin kompak. Sehingga integritas akan meningkatkan komunikasi, dan komunikasi mengarah pada integritas atau kohesivitas.

Jaringan komunikasi berkaitan dengan pola saluran komunikasi di antara anggota kelompok atau diantara berbagai posisi dalam struktur organisasi. Organisasi dapat menciptakan jaringan komunikasi dengan jaringan komputer, telepon, dan laporan. Jaringan komunikasi yang diciptakan akan mempengaruhi fungsi dari suatu kelompok. Studi tentang jaringan komunikasi telah dilakukan sejak tahun 1940an. Variabel independen dalam studi tersebut meliputi ukuran kelompok, struktur jaringan, dan kompleksitas tugas. Pengaruh besarnya kelompok dalam komunikasi dapat menurunkan kecepatan dan ketepatan komunikasi dan menyebabkan komunikasi berlangsung lebih sulit. Sedangkan struktur jaringan kompleksitas tugas mempunyai pengaruh yang lebih kompleks. Tugas kelompok menuntut anggota kelompok untuk memberikan informasi guna memecahkan suatu permasalahan. Jaringan komunikasi dibedakan menjadi lima yaitu lingkaran, bintang, rantai, Y, dan jaringan ke semua saluran, seperti dapat dilihat pada gambar 4.5.

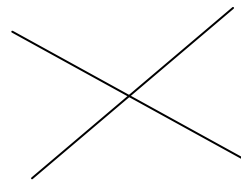
Gambar 4.5

Bentuk-bentuk jaringan komunikasi

Lingkaran



Bintang



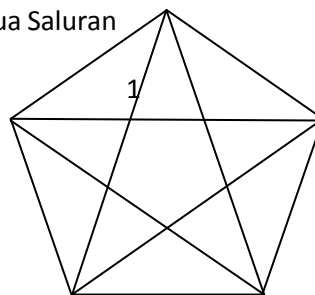
Rantai



1            2            3            4            5

6

Semua Saluran

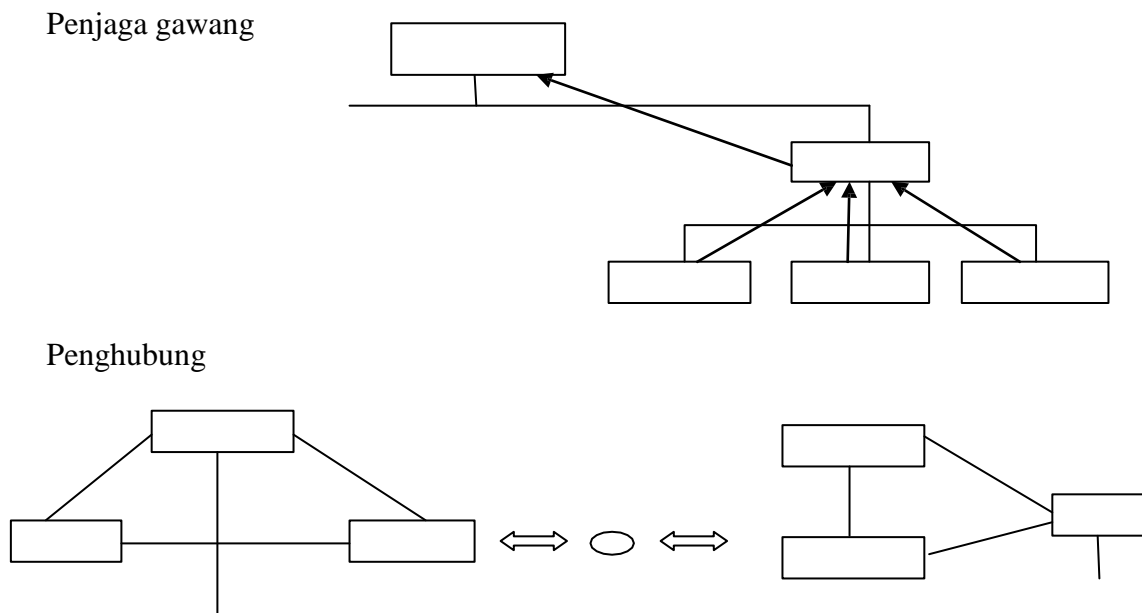


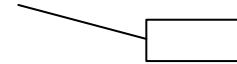
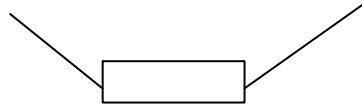
Kelima jaringan tersebut berbeda secara signifikan atas derajat struktur sentralisasi dan desentralisasinya. Misalnya: struktur lingkaran: desentralisasinya tinggi karena masing-masing posisi dapat berkomunikasi secara langsung dengan dua posisi lain, namun tidak ada orang yang dapat berkomunikasi dengan semua posisi dalam jaringan tersebut. Struktur bintang: jaringan komunikasi paling sentralistis karena semua komunikasi harus melalui orang yang berada di posisi tengah.

Namun muncul kritik pada studi jaringan komunikasi karena kondisi laboratorium tidak mencerminkan kondisi kerja yang sesungguhnya. Sehingga muncul studi tentang jaringan komunikasi yang baru, yang diperoleh dari proses organisasi yang sesungguhnya. Ada empat jenis peran komunikasi yang terjadi pada jaringan komunikasi kelompok seperti pada gambar 4.6.

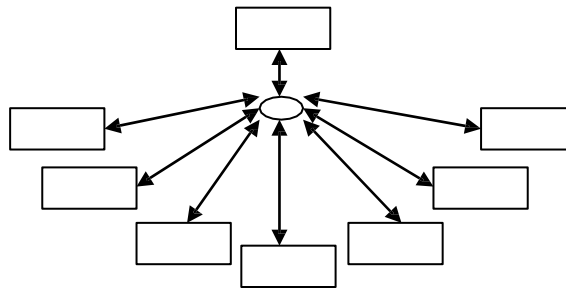
Penjaga gawang merupakan orang yang mengendalikan pesan antara dua orang atau dua kelompok dalam suatu struktur organisasi. Ia diibaratkan sebagai saringan dalam keran air. Penghubung adalah seseorang yang menghubungkan dua kelompok atau lebih dalam suatu organisasi, dan ia bukan merupakan anggota kelompok diantara salah satu kelompok tersebut. Pemimpin informal adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi secara informal sikap dan perilaku para anggota. Sedangkan pelintas batas adalah seseorang yang selalu berhubungan dengan mengkaji perubahan lingkungan organisasi.

Gambar 4.6  
Peran komunikasi

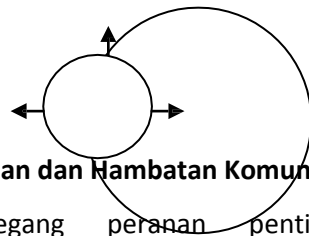




Pemimpin informal



Pelintas batas



### I. Komunikasi Keorganisasian dan Hambatan Komunikasi

Komunikasi memegang peranan penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas dalam organisasi. Salah satu fungsi terpenting dari struktur organisasi adalah membatasi aliran komunikasi untuk mengurangi masalah kelebihan informasi. Hal tersebut dimaksudkan agar dapat merinci secara jelas informasi yang bagaimana yang harus dikumpulkan, diproses, dan dianalisis.

Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman dalam berkomunikasi. Aliran komunikasi formal dalam organisasi dibedakan menjadi empat macam, yaitu:

1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*): merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hirarki organisasi.
2. Komunikasi ke atas (*upward communication*): dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang fungsi organisasi.
3. Komunikasi horisontal: aliran komunikasi kepada orang yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu organisasi.
4. Komunikasi diagonal: merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan wewenang secara langsung.

Karena kompleksnya komunikasi, beberapa permasalahan dapat muncul dalam tingkat individu, kelompok, maupun organisasi. Beberapa hambatan utama dalam komunikasi efektif yaitu:

1. Menilai sumber: penafsiran terhadap suatu pesan dipengaruhi oleh komunikator

2. Penyaringan: berkaitan dengan manipulasi informasi, khususnya informasi negatif.
3. Tekanan waktu: keterbatasan waktu
4. Mendengarkan secara selektif
5. Masalah bahasa
6. Bahasa kelompok
7. Perbedaan kerangka acuan
8. Beban komunikasi berlebihan

Beberapa cara dapat dilakukan untuk meningkatkan komunikasi yang efektif, yaitu:

1. Meningkatkan umpan balik
2. Empati
3. Pengulangan
4. Penggunaan bahasa sederhana
5. Penentuan waktu yang efektif
6. Mendengarkan secara efektif
7. Mengatur arus informasi.

## **BAB VII**

### **Konflik dalam Organisasi**

#### **A. Pengertian dan Perubahan Pandangan tentang Konflik**

Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan mereka atau pekerjaan kelompok yang lain. Ketika interaksi diantara mereka terjadi maka konflik menjadi potensial untuk muncul. Konflik dalam organisasi dapat memunculkan konsekuensi positif atau negatif. Konsekuensi positifnya mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Organisasi tidak berkembang karena pimpinan terlalu berpuas diri sehingga kurang peka terhadap perubahan faktor lingkungan eksternal, tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Konflik yang bersifat disfungsional bahkan dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi.

Ada beberapa perubahan pandangan tentang konflik:

1. Pandangan tradisional (tahun 1930an sampai 1940an)

Pandangan ini menganggap bahwa semua konflik itu berbahaya sehingga harus dihindari. Konflik merupakan hasil disfungsional sebagai akibat buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi, dan kegagalan manajer merespon kebutuhan dan aspirasi karyawan.

2. Pandangan aliran hubungan manusiawi (akhir tahun 1940an sampai pertengahan tahun 1970an)

Dalam hal ini konflik dilihat sebagai hal yang lumrah dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok atau organisasi. Konflik kadang bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok.

3. Pandangan interaksionis

Dikemukakan oleh John Aker dari IBM. Pandangan ini mendorong konflik pada keadaan yang harmonis, karena tiadanya perbedaan pendapat cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan perubahan dan inovasi. Pendekatan ini mendorong pimpinan organisasi selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar menumbuhkan semangat dan kreativitas kelompok.

## B. Jenis-jenis Konflik

Konflik yang terjadi dalam organisasi dalam batas-batas tertentu diperlukan dalam rangka kemajuan dan perkembangan organisasi. Pandangan negatif masyarakat tentang konflik disebabkan konflik yang muncul di permukaan sering merupakan konflik yang bersifat destruktif. Dalam organisasi terdapat dua jenis konflik:

### 1. Konflik fungsional

Konflik ini berkaitan dengan pertentangan antar kelompok dan bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Menurut Cherrington (1989), dari hasil penelitian tentang proses pengambilan keputusan kelompok, diperoleh kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik. Konflik fungsional dapat mengarahkan pada penemuan cara lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan sehingga organisasi dapat berkembang.

### 2. Konflik disfungsional

Konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Sebagian organisasi dapat mengelola konflik yang terjadi sehingga memiliki dampak fungsional. Namun ada organisasi yang mengalami konflik pada tingkat yang lebih besar dari yang diinginkan (fungsional), prestasi akan muncul jika konflik dapat dikurangi. Jika konflik yang terjadi tidak dapat ditangani dan mengarah kepada konflik disfungsional, maka akan menurunkan prestasi organisasi.

## C. Konflik dan Prestasi Kerja

Konflik dapat bersifat konstruktif atau destruktif bagi kelompok/sub unit organisasi. Seperti dapat dilihat pada gambar 8.1, konflik dapat terlalu tinggi pada kondisi C, atau terlalu rendah seperti terjadi pada kondisi A. Pada kedua kondisi

Gambar 8.1

Hubungan Konflik dan Prestasi Kerja

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Tingkat Prestasi
---------	-----------------	------------------------	---------------	------------------

A	Rendah/ tidak ada	Apatis, Stagnasi, Tdk responsif terhadap perubahan, Kurang ide-ide baru	Disfungsi- sional	Rendah
B	Optimal	Bersemangat, Inovasi, Dorongan melakukan perubahan, Mencari cara penyelesaian masalah	Fungsi- onal	Tinggi
C	Tinggi	Kekacauan, tdk ada kerjasama, tdk ada koordinasi	Disfungsi- sional	Rendah

tersebut, konflik berdampak disfungsi-sional yaitu penurunan prestasi organisasi. Tingkat konflik yang terlalu rendah menyebabkan rendahnya prestasi karena kurangnya dorongan atau rangsangan. Pada sisi lain tingkat konflik yang tinggi menyebabkan prestasi rendah karena kurangnya koordinasi dan kerja sama. Masing-masing orang atau kelompok lebih membela dirinya dan menyerang kelompok lain dari pada melakukan tugas-tugas produktif. Tingkat konflik yang optimal terjadi pada kondisi B, di mana tingkat konflik yang terjadi cukup mencegah stagnasi, mendorong kreativitas, menimbulkan dorongan melakukan perubahan dan mencari cara terbaik memecahkan masalah.

#### **D. Jenis-jenis Konflik dalam Organisasi**

Dalam organisasi terdapat enam macam jenis konflik, yaitu:

1. Konflik dalam diri seseorang

Terjadi jika ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

2. Konflik antar individu

Terjadi karena perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.

3. Konflik antar anggota kelompok

Kelompok dapat mengalami konflik substantif, yaitu terjadi karena perbedaan latar belakang keahlian, anggota suatu komite menghasilkan kesimpulan berbeda



atas data yang sama. Atau konflik afektif, yaitu terjadi karena tanggapan emosional atas situasi tertentu.

4. Konflik antarkelompok

Terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompok masing-masing.

5. Konflik intraorganisasi

Konflik ini meliputi empat macam konflik, yaitu:

- a) Konflik vertikal: terjadi antara manajer dan bawahan karena perbedaan cara penyelesaian tugas
- b) Konflik horisontal: terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hirarki yang sama dalam organisasi
- c) Konflik lini-staf: terjadi karena perbedaan tentang keterlibatan staf ahli dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
- d) Konflik peran: terjadi karena seseorang memiliki peran yang saling bertentangan.

6. Konflik antarorganisasi

Terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor.

### **E. Tahapan Konflik dalam Organisasi**

Louise R Pondy mengembangkan suatu model untuk menganalisis konflik yang terjadi dalam organisasi. Pertama Pondy mengidentifikasi sumber-sumber konflik, kemudian menganalisis salah satu jenis tahapan dari suatu episode. Model tersebut menyediakan beberapa petunjuk tentang bagaimana mengendalikan dan mengelola konflik di dalam organisasi. Menurut Pondy, konflik yang terjadi dalam organisasi meliputi lima tahapan, yaitu:

1. Tahap i: konflik yang bersifat laten

Merupakan konflik yang tidak terjadi seketika, namun potensi bagi munculnya konflik dalam organisasi tetap ada yaitu bersifat laten, karena operasional organisasi. Konflik yang terjadi dalam organisasi karena adanya diferensiasi secara vertikal dan horisontal, yang mengarah pada pembentukan sub unit yang berbeda

dengan tujuan yang berbeda, bahkan mungkin persepsi yang berbeda tentang cara terbaik mencapai tujuan.

2. Tahap 2: konflik yang dipersepsikan

Terjadi ketika kelompok atau sub unit memiliki persepsi bahwa tujuannya mulai dihalangi oleh tindakan dari kelompok lain. Dalam hal ini masing-masing kelompok mulai menentukan mengapa konflik muncul dan menganalisis penyebabnya. Pada tahap ini tingkat konflik meningkat karena masing-masing kelompok berbeda pendapat atas penyebab permasalahan yang muncul.

3. Tahap 3: konflik yang dirasakan

Kelompok atau sub unit yang sedang mengalami konflik dengan cepat mengembangkan tanggapan emosional ke arah satu sama lain, terutama sub unit yang memiliki hubungan dekat dan mengembangkan pertentangan secara mental dan menyalahkan sub unit lain. Pada saat konflik meningkat, kerjasama antarkelompok menurun sehingga menurunkan efektivitas organisasi. Jika konflik tidak segera diatasi akan cepat naik ke tahapan berikutnya.

4. Tahap 4: konflik yang dimanifestasikan

Tahap ini terjadi jika suatu sub unit kembali mencoba menghalangi tujuan dari sub unit lain. Wujudnya dapat berupa agresi secara terbuka antar kelompok yang mengalami konflik. Atau pertentangan karena ada yang berusaha mempromosikan dirinya dengan mengorbankan anggota organisasi yang lain.

5. Tahap 5: ekor konflik

Konflik yang terjadi dalam organisasi akan bias diatasi dengan beberapa cara, misalnya melalui putusan yang diambil oleh manajer puncak. Jika sumber konflik tidak dapat segera diatasi atau lambat penyelesaiannya, maka permasalahan yang menyebabkan konflik akan muncul kembali dalam konteks yang berbeda.

Setiap tahapan konflik dapat menimbulkan suatu ekor konflik yang berpengaruh terhadap cara masing-masing kelompok bereaksi menanggapi konflik yang mungkin akan dapat terjadi lagi. Jika konflik dapat diselesaikan sebelum mencapai tahap konflik manifestasi, maka ekor konflik akan dapat meningkatkan hubungan yang konstruktif di masa yang akan datang, dan sebaliknya jika tidak

dapat diselesaikan sampai akhir tahap konflik, maka akan meracuni budaya organisasi.

#### **F. Sumber Konflik dan Dampaknya terhadap Perilaku Kelompok**

Konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu:

##### **1. Saling ketergantungan tugas**

Ketergantungan tugas terjadi jika dua atau lebih kelompok tergantung dengan kelompok yang lain dalam menyelesaikan tugasnya. Masing-masing kelompok mengembangkan suatu keinginan untuk memperoleh otonomi dan mengejar tujuan masing-masing sehingga menyebabkan terjadinya konflik. Potensi meningkatnya konflik tergantung dari kadar sejauh mana kadar saling ketergantungan tersebut. Ada tiga jenis ketergantungan yang dapat diidentifikasi, yaitu:

##### **a) Ketergantungan yang dikelompokkan (*pooled interdependence*)**

Terjadi jika masing-masing kelompok dalam melakukan aktivitasnya tidak tergantung, namun prestasi kelompok akan menentukan prestasi keseluruhan organisasi. Potensi timbulnya konflik menjadi rendah.

##### **b) Ketergantungan berurutan (*sequential interdependence*)**

Terjadi jika satu kelompok baru dapat memulai tugasnya jika kelompok lain telah menyelesaikan tugasnya. Hal ini potensial menimbulkan konflik.

##### **c) Ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*)**

Terjadi jika prestasi kelompok saling tergantung antara kelompok satu dengan yang lain, contohnya di rumah sakit.

##### **2. Perbedaan tujuan dan prioritas**

Perbedaan orientasi masing-masing sub unit mempengaruhi cara mereka mengejar tujuan yang kadang bertentangan.

##### **3. Faktor birokratik (lini-staf)**

Jenis konflik birokratik yang bersifat klasik adalah konflik antara fungsi atau wewenang garis dan staf. Orang yang berada pada fungsi lini menganggap dirinya sebagai sumber organisasi yang menentukan dan orang pada fungsi staf sebagai pemain kedua. Hal ini dapat menimbulkan adanya konflik dalam organisasi.

##### **4. Kriteria penilaian prestasi yang saling bertentangan**

Kadang konflik antar sub unit dalam organisasi tidak disebabkan karena tujuan yang saling bertentangan, tapi karena cara organisasi dalam menilai prestasi yang dikaitkan dengan perolehan imbalan membawanya ke dalam konflik.

5. Persaingan terhadap sumber daya langka

Persaingan dalam memperebutkan sumber daya tidak akan menimbulkan konflik jika sumber daya yang tersedia melimpah, sehingga masing-masing sub unit mendapatkan porsi sesuai kebutuhannya. Sumber daya yang paling sering menimbulkan konflik adalah sumber daya keuangan.

6. Sikap menang- kalah

Ada sejumlah kondisi yang memungkinkan terjadinya sikap menang kalah:

- a) Jika satu kelompok hanya mengejar kepentingannya saja
- b) Jika suatu kelompok berusaha untuk meningkatkan kekuasaan posisinya
- c) Jika suatu kelompok menggunakan ancaman untuk mencapai tujuannya
- d) Jika suatu kelompok berusaha mengeksploitasi kelompok lain
- e) Jika suatu kelompok mengisolasi kelompok lain

Sedangkan dampak konflik antar kelompok terhadap perilaku kelompok dapat dianalisis dalam hal terjadinya perubahan perilaku:

1. Perubahan perilaku intern dalam kelompok itu sendiri

- a) Meningkatnya kohesivitas atau kepaduan

Konflik, persaingan, atau ancaman dari luar menyebabkan anggota kelompok mengesampingkan perbedaan antara mereka. Sehingga anggota menjadi lebih terikat pada tujuan kelompok dan menghormati norma kelompok.

- b) Meningkatnya loyalitas

Waktu suatu kelompok mendapat ancaman dari kelompok lainnya, anggota kelompok mengorbankan kepentingan pribadi dan meningkatkan loyalitas pada organisasi.

- c) Meningkatnya kepemimpinan otokratis

Dalam situasi normal gaya kepemimpinan demokratis lebih disukai, namun dalam situasi konflik yang cukup berat, hal tersebut dianggap tidak efektif dan memakan waktu.

- d) Orientasi aktivitas

Kelompok yang mengalami konflik cenderung peduli terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan pencapaian tujuan organisasi.

e) Penilaian berlebihan

Anggota kelompok cenderung menilai prestasi kelompoknya secara berlebihan dan merendahkan prestasi lawan.

2. Perubahan yang terjadi diantara kelompok

a) Menurunnya komunikasi

Saat konflik meningkat, komunikasi justru semakin menurun, masing-masing kelompok justru lebih berhati-hati dan cenderung formal, bahkan sampai tidak berkomunikasi dengan kelompok lain.

b) Penyimpangan persepsi

Konflik menciptakan kecurigan dan menjauhkan seseorang dari persepsi yang benar terhadap kelompok lawan.

c) Stereotip negatif

Anggota suatu kelompok cenderung untuk menciptakan persepsi negatif terhadap kelompok lawan. Dalam konflik antara pimpinan dan karyawan misalnya, pihak manajemen menganggap bahwa ketua serikat pekerja bersikap agitasi dan merusak citra organisasi, sedangkan karyawan menganggap pimpinan mengeksploitasi karyawan, dan menahan imbalan yang merupakan hak karyawan.

## **G. Mengelola Konflik dan Menciptakan Konflik Fungsional**

Konflik dapat terjadi sejalan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi. Perlu strategi bagi pimpinan untuk mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi, yaitu:

1. Strategi penghindaran

a) Mengabaikan konflik

Jika konflik yang terjadi tidak begitu berat dan tidak berbahaya, manajer dapat mengabaikan seolah-olah tidak terjadi konflik. Strategi ini efektif jika situasi konflik tidak memburuk.

b) Pemisahan secara fisik

Jika kelompok yang bermusuhan secara fisik dipisahkan, maka permusuhan dan agresi terbuka dapat dikurangi. Namun jika kelompok yang dipisahkan memerlukan interaksi dalam menjalankan tugasnya, strategi ini menjadi tidak efektif.

## 2. Strategi intervensi kekuasaan

Jika kelompok yang mengalami konflik tidak dapat menyelesaikan konflik di antara mereka, pimpinan dapat menggunakan beberapa bentuk penggunaan kekuasaan, yaitu:

### a) Menggunakan perintah otoritatif dan penerapan peraturan

Pimpinan dapat mengendalikan konflik dengan menggunakan perintah otoritatif, misalnya disertai ancaman seperti pemecatan atau pemindahan ke kelompok lainnya.

### b) Manuver politik

Dua kelompok yang berkonflik dapat menggunakan manuver politik untuk mempengaruhi kelompok lain dalam menghimpun kekuatan, dan membawa isu tersebut ke dalam pemungutan suara.

## 3. Strategi pengembosan

Strategi ini berusaha mengurangi tingkat emosional dan kemarahan dari pihak yang sedang berkonflik. Ada tiga strategi pengembosan yang dapat digunakan:

### a) Pelunakan

Proses pelunakan dilakukan dengan cara menonjolkan kesamaan dan memperkecil perbedaan di antara kelompok yang mengalami konflik. Cara ini tidak menyelesaikan sumber masalah konflik dan hanya penyelesaian yang bersifat sementara.

### b) Kompromi

Kompromi melibatkan tawar-menawar atas masalah penyebab konflik, dan masing-masing pihak membutuhkan fleksibilitas, agar konflik tidak terus berlanjut, walaupun kompromi tidak memuaskan dua belah pihak.

### c) Mengidentifikasi musuh bersama

Kelompok yang berkonflik akan mengembangkan kepaduan di antara mereka, dan mengabaikan perbedaan sementara waktu untuk menghadapi musuh bersama. Jika tidak ada lagi musuh bersama, maka konflik dapat muncul kembali.

#### 4. Strategi resolusi

Merupakan cara yang paling efektif untuk menanggulangi konflik. Caranya adalah dengan mengidentifikasi dan memecahkan sumber penyebab timbulnya konflik. Empat jenis strategi yang digunakan adalah:

##### a) Interaksi antar kelompok

Dilakukan dengan mempertemukan kelompok yang berkonflik dan pimpinan masing-masing kelompok. Diskusi dan keterbukaan dapat membuahkan hasil dan merupakan titik awal menanggulangi konflik.

##### b) Tujuan yang lebih tinggi

Hal ini dimaksudkan untuk memotivasi kelompok dalam mengatasi perbedaan antara mereka dan meningkatkan kerja sama. Penggunaan strategi ini harus memenuhi tiga kondisi: kelompok menerima saling ketergantungan, tujuan yang lebih tinggi harus menjadi keinginan masing-masing kelompok, dan masing-masing kelompok harus mendapatkan imbalan atau manfaat dalam pencapaian tujuan.

##### c) Penyelesaian masalah

Strategi penyelesaian masalah secara bersama merupakan strategi resolusi yang efektif jika kelompok yang mengalami konflik memusatkan perhatian pada permasalahan sumber konflik dan bukan pada argumentasi tentang siapa yang benar dan siapa yang salah.

##### d) Mengubah struktur

Konflik sering timbul karena struktur organisasi menyebabkan bagian dalam organisasi hanya mengejar tujuan atau kepentingan departemennya. Dengan menekankan pada efektivitas organisasi daripada efektivitas kelompok. Kelompok diberi penghargaan dan imbalan atas dasar kontribusinya terhadap efektivitas kelompok yang lain serta tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan meningkatnya konflik, orang-orang dalam organisasi akan mengalami dorongan atau motivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan prestasinya. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menciptakan konflik fungsional di dalam organisasi, yaitu:

#### 1. Menciptakan persaingan

Lingkungan bersaing dapat diciptakan dengan menawarkan imbalan kepada individu atau kelompok yang mencapai prestasi terbaik. Hal tersebut dapat menciptakan persaingan yang sehat dan dapat memberikan sumbangan terhadap konflik fungsional.

## 2. Mengubah struktur organisasi

Tingkat konflik yang tinggi umumnya terjadi jika kelompoknya kecil dan sangat spesialis. Membagi kelompok besar ke dalam kelompok sub spesialis misalnya, akan menciptakan situasi yang kondusif bagi konflik, sepanjang masing-masing kelompok bersaing demi peningkatan prestasi masing-masing.

## 3. Mendatangkan ahli dari luar

Kebijakan promosi dari dalam cenderung menyebabkan manajer baru hanya mengikuti pola manajer lama, dan tidak mengembangkan gagasan baru. Mendatangkan ahli dari luar akan menciptakan suasana baru, dan mendorong konflik ke arah fungsional.



## **BAB VIII**

### **Proses Pengambilan Keputusan**

#### **A. Pengertian dan Elemen Dasar**

Proses pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola tugas organisasi. Proses pengambilan keputusan melibatkan pemilihan dari berbagai alternatif tindakan dan merupakan aktivitas yang fundamental dalam organisasi. Setiap keputusan memiliki sejumlah faktor fundamental. Pertama, keputusan menghadapi beberapa alternatif pilihan berkaitan dengan tindakan yang akan diambil. Kedua, berbagai kemungkinan hasil atau akibat dapat terjadi, tergantung dari alternatif tindakan mana yang diambil. Ketiga, masing-masing alternatif memiliki peluang untuk berhasil dan gagal. Keempat, pengambil keputusan harus menentukan nilai, manfaat dari hasil yang kemungkinan dicapai.

Elemen-elemen dasar dalam proses pengambilan keputusan ditunjukkan dalam gambar 7.1. Prosesnya meliputi:

##### **1. Penetapan tujuan**

Pengambil keputusan harus memiliki tujuan yang akan mengarahkan tujuannya, apakah spesifik yang dapat diukur hasilnya, atau sasaran yang bersifat umum. Pada tingkat individu, tujuan ditentukan oleh masing-masing orang sesuai dengan sistem nilai seseorang. Pada tingkat kelompok dan organisasi tujuan ditentukan oleh pusat kekuasaan melalui diskusi kelompok, konsensus bersama, pembentukan koalisi dan berbagai macam proses mempengaruhi.

##### **2. Mengidentifikasi permasalahan**

Proses pengambilan keputusan dimulai setelah masalah diidentifikasi. Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan adanya identifikasi yang tepat atas penyebab permasalahan. Jika penyebab timbulnya permasalahan tersebut tidak berhasil diidentifikasi dengan tepat, maka permasalahan yang ada tidak dapat diselesaikan dengan baik. Ada tiga kesalahan yang sering terjadi dalam mengidentifikasi permasalahan:

###### **a. Mengabaikan permasalahan**

Terkadang sulit menentukan kapan suatu keadaan dianggap cukup sebagai suatu permasalahan riil yang harus mendapatkan suatu pemecahan. Hal tersebut membutuhkan ketrampilan manajerial tertentu.

b. Pemusatan pada gejala

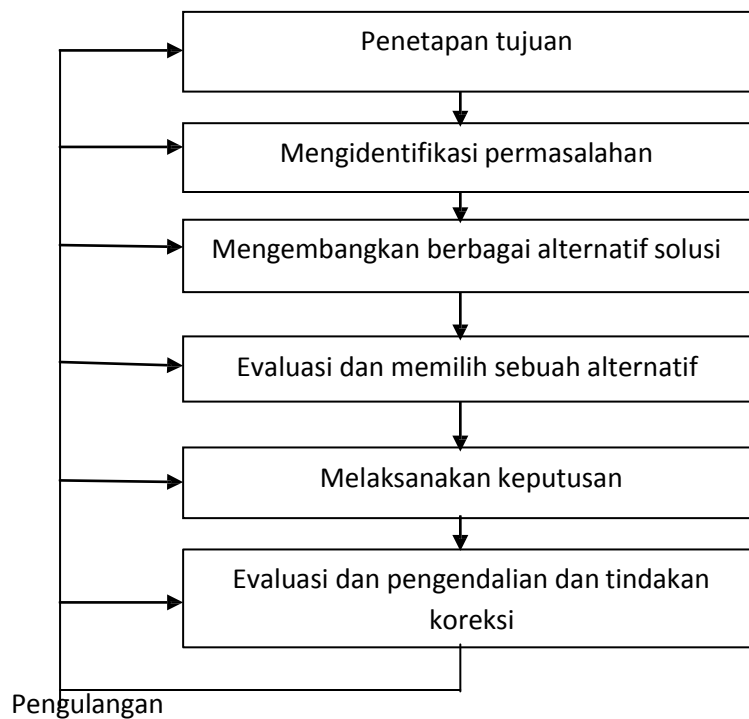
Gejala suatu permasalahan merupakan indikasi yang nampak dan kadang keliru.

c. Melindungi diri

Informasi yang mengancam harga diri sebagai pimpinan seringkali diabaikan atau disembunyikan. Bahkan pimpinan melindungi dirinya dengan menyelewengkan informasi.

Gambar 7.1

Proses Pengambilan Keputusan



3. Mengembangkan sejumlah alternatif

Setelah permasalahan diidentifikasi, dikembangkan serangkaian alternatif untuk menyelesaikan permasalahan. Organisasi harus mengkaji berbagai informasi baik yang bersifat internal maupun eksternal. Proses pengambilan keputusan yang

rasional mensyaratkan pengambil keputusan mengkaji semua alternatif pemecahan masalah yang potensial. Namun seringkali terjadi bahwa proses pencarian alternatif pemecahan masalah seringkali terbatas.

#### 4. Penilaian dan pemilihan alternatif

Setelah berbagai alternatif diidentifikasi, dilakukan evaluasi terhadap masing-masing alternatif yang telah dikembangkan dan dipilih sebuah alternatif terbaik. Bidang ilmu statistik dan riset operasi merupakan model yang baik untuk menilai berbagai alternatif yang dikembangkan. Alat proses pengambilan keputusan yang tepat tergantung pada sejumlah pengetahuan yang tersedia dan kondisi yang berkaitan dengan keputusan yang akan diambil. Ada tiga kondisi proses pengambilan keputusan yang dapat diidentifikasi yaitu:

##### a. Kepastian

Pengambil keputusan memiliki pengetahuan yang pasti tentang hasil dari masing-masing alternatif karena kondisi yang akan timbul sudah diketahui. Misalnya keputusan investasi dengan menyimpan uang di bank dalam bentuk deposito berjangka.

##### b. Ketidakpastian

Pengambil keputusan tidak mengetahui dan tidak dapat memperkirakan kemungkinannya bahwa kondisi tertentu akan terjadi. Dalam kondisi ketidakpastian pengambil keputusan menggunakan intuisi atau perkiraan dalam pemilihan alternatif.

##### c. Risiko

Pengambil keputusan akan menetapkan kemungkinan hasil dari masing-masing alternatif. Banyak model matematik dan statistik yang tersedia membantu pengambil keputusan yang berada pada kondisi risiko.

#### 5. Melaksanakan keputusan

Jika salah satu dari alternatif terbaik telah dipilih, maka keputusan tersebut kemudian harus dilaksanakan. Seringkali keputusan yang baik pun mengalami kegagalan karena tidak diterapkan dengan benar, sehingga menjadi tidak berarti. Kadang-kadang pengambil keputusan tidak terlibat dengan operasional harian, namun mereka hanya membuat keputusan berkaitan dengan tujuan yang ideal, dan

hanya sedikit yang mempertimbangkan penerapan operasionalnya. Keberhasilan pelaksanaan keputusan bukan semata-mata tanggung jawab pimpinan organisasi, tapi juga membutuhkan komitmen dari para bawahan.

#### 6. Evaluasi dan pengendalian

Setelah keputusan dilaksanakan, kita tidak dapat menganggap bahwa hasil yang diinginkan akan tercapai. Mekanisme sistem pengendalian dan evaluasi perlu dilakukan agar apa yang diharapkan dari keputusan dapat terealisasi. Penilaian didasarkan atas sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang bersifat khusus dan mudah diukur dapat mempercepat pimpinan untuk menilai keberhasilan keputusan tersebut. Jika keputusan tersebut kurang berhasil, permasalahan masih ada, pengambil keputusan perlu untuk mengambil keputusan kembali atau melakukan tindakan koreksi.

### **B. Jenis-jenis Keputusan**

Berbagai bidang proses pengambilan keputusan dilakukan dalam organisasi. Beberapa keputusan strategis yang diambil pimpinan organisasi mempengaruhi pimpinan organisasi. Keputusan juga bisa dilakukan pada tingkat bawah organisasi dengan melibatkan beberapa orang saja, misalnya penentuan jadwal rapat. Herbert Simon membedakan dua jenis keputusan, dalam menganalisis keputusan dalam organisasi:

#### 1. Keputusan yang diprogram

Merupakan keputusan yang bersifat rutin dan dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapat dikembangkan suatu prosedur tertentu. Keputusan diambil jika permasalahan terstruktur dengan baik dan tahu bagaimana menyelesaikannya. Permasalahan biasanya sederhana dan solusinya relatif mudah.

#### 2. Keputusan yang tidak diprogram

Merupakan keputusan baru, tidak terstruktur, dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Tidak dapat dikembangkan prosedur tertentu untuk menangani masalah, apakah karena permasalahannya belum pernah terjadi, atau permasalahannya sangat kompleks dan penting. Keputusan yang tidak terprogram dan terstruktur baik, apakah karena kondisi tidak jelas, metode untuk mencapai

hasil yang tidak diketahui, atau adanya ketidaksamaan tentang hasil yang diinginkan.

Keputusan yang tidak diprogram memerlukan penanganan khusus dan proses pemecahan masalah dengan intuisi dan kreativitas. Biasanya yang digunakan adalah teknik pengambilan keputusan kelompok, karena keputusannya biasanya bersifat unik dan kompleks, dan tanpa kriteria yang jelas, serta sering diwarnai kontroversi dan manuver politik.

Idealnya, pucuk pimpinan memegang tanggung jawab dan melakukan keputusan tidak terprogram. Sedangkan manajer tingkat bawah seharusnya lebih banyak menangani keputusan yang terprogram (lihat gambar 7.2). Simon juga mengemukakan tentang prinsip penting dalam proses pengambilan keputusan organisasi dalam *Gresham's law of planning*. Hukum ini mengemukakan bahwa aktivitas yang terprogram cenderung mengganti aktivitas yang tidak terprogram. Seringkali pimpinan puncak banyak menggunakan waktunya untuk keputusan yang terprogram, yang sebenarnya dapat dilakukan oleh manajer tingkat bawah organisasi. Akibatnya, pimpinan puncak kurang memikirkan masalah-masalah jangka panjang untuk kelangsungan dan pengembangan organisasi, jika waktu mereka tersita untuk keputusan yang diprogram dan aktivitas sehari-hari.

Faktor yang menentukan apakah suatu keputusan merupakan keputusan diprogram atau keputusan yang tidak diprogram adalah:

a. Sifat dari permasalahan:

Jika masalah bersifat rutin dan mudah dikategorikan, maka merupakan keputusan yang terprogram. Sebaliknya jika masalahnya mungkin baru atau tidak dapat diperkirakan sebelumnya maka termasuk dalam keputusan tidak terprogram.

b. Frekuensi kemunculannya

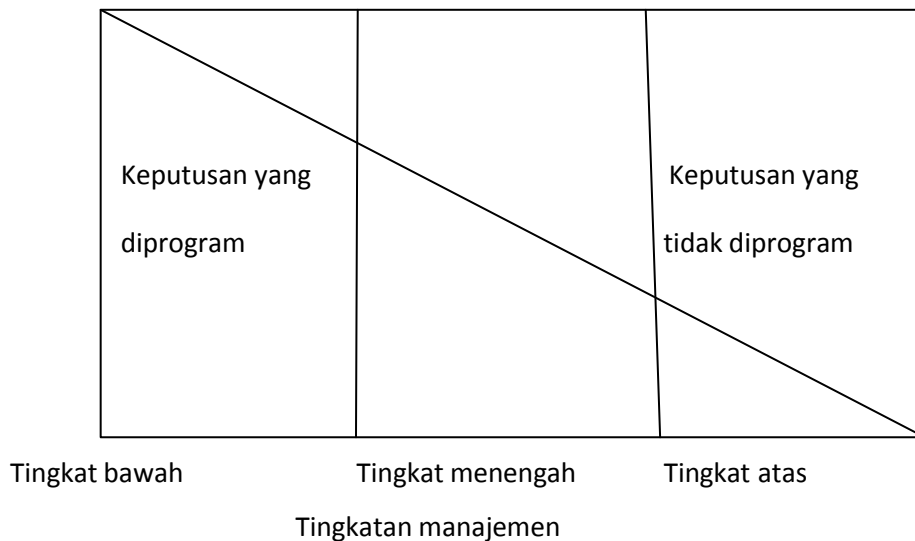
Jika permasalahan frekuensi kemunculannya sering, maka termasuk keputusan terprogram. Sedangkan jika permasalahan tersebut belum pernah terjadi atau jarang terjadi maka termasuk dalam keputusan tidak terprogram.

c. Derajat kepastian

Jika masalah kondisinya dalam keadaan stabil, maka termasuk keputusan terprogram, dan sebaliknya jika kondisinya tidak jelas.

Gambar 7.2

Jenis keputusan oleh berbagai tingkatan manajemen



### C. Faktor Individual dalam Pengambilan Keputusan

Keputusan individu dalam organisasi biasanya dilakukan untuk permasalahan-permasalahan yang tidak kompleks. Dalam mengambil suatu keputusan individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu:

1. Nilai individu pengambil keputusan

Merupakan keyakinan dasar yang digunakan seseorang jika ia dihadapkan pada permasalahan dan harus mengambil suatu keputusan. Nilai-nilai ini telah tertanam sejak kecil dan melalui proses belajar dari lingkungan dan masyarakat.

2. Kepribadian

Dua variabel utama kepribadian yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yang dibuat adalah:

a. Idiologi versus kekuasaan

Beberapa pengambil keputusan memiliki orientasi ideologi tertentu, atau berarti keputusannya dipengaruhi oleh suatu filosofi tertentu. Sementara ada

yang mendasarkan keputusannya secara politis untuk meningkatkan kekuasaannya secara pribadi.

b. Emosional versus objektivitas

Beberapa pengambil keputusan keputusannya dipengaruhi oleh emosionalnya, sedangkan yang lain lebih objektif, dengan menghindari adanya kekeliruan persepsi tentang permasalahan maupun informasi yang berkaitan. Emosional dapat mempengaruhi cara suatu permasalahan dianalisis, jenis informasi dan alternatif yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Informasi objektif diabaikan, keputusan juga banyak didasarkan pada perasaan.

3. Kecenderungan dalam pengambilan risiko

Dalam pengambilan keputusan, ada orang yang senang dengan risiko, dan ada yang tidak senang dengan risiko, atau ada yang dikatakan netral terhadap risiko. Ketiganya akan membedakan dalam mengevaluasi serangkaian alternatif atau melakukan pemilihan suatu alternatif.

#### **D. Keputusan Kelompok**

Metode umum untuk membuat keputusan organisasi adalah dilakukan oleh kelompok. Terlebih untuk keputusan organisasi yang bersifat penting dan kompleks. Keputusan yang dilakukan oleh kelompok dapat berbentuk panitia, tim, gugus tugas, komite, dan lain-lain. Ada pandangan bahwa keputusan kelompok lebih akurat dibandingkan dengan keputusan oleh individu, karena kelompok yang terdiri dari beberapa orang dianggap memiliki pandangan dan pengetahuan yang lebih luas daripada seseorang. Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk membuat perbandingan antara keputusan individu dan keputusan kelompok, yaitu:

1. Akuritas keputusan

Keputusan kelompok lebih akurat untuk beberapa masalah, yaitu:

- a) Permasalahannya bersifat antar bagian
- b) Para anggota memiliki informasi yang diperlukan dan ketrampilan
- c) Permasalahan memerlukan informasi dari berbagai pihak

Pada sisi lain, keputusan individu akan lebih akurat jika,

- a) Situasi menuntut adanya urutan yang bertingkat
- b) Permasalahan tidak mudah dibagi menjadi bagian-bagian yang terpisah
- c) Kebenaran solusi tidak mudah ditunjukkan

Dalam proses pengambilan keputusan kelompok sering terjadi bahwa masing-masing anggota bersiteguh dengan pendapatnya sehingga konsensus sulit dicapai. Pada tabel 7.1 disajikan beberapa pedoman untuk mencapai konsensus dalam proses pengambilan keputusan kelompok.

Tabel 7.1  
Pedoman untuk Mencapai Konsensus  
dalam Pengambilan Keputusan Kelompok

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hindarkan memaksakan pendapat karena posisi. Tunjukkan posisi se jelas dan selogis mungkin, tapi dengarkan reaksi anggota, dan pertimbangkan secara hati-hati sebelum menekankan pendapat.</li> <li>2. Jangan mengharap ada yang harus menang dan yang lain kalah, jika menghadapi jalan buntu. Tapi cari alternatif yang dapat diterima semua pihak.</li> <li>3. Jangan merubah pendapat. Curigai kesepakatan yang tercapai dengan mudah dan cepat. Cari alasan dan yakinkan setiap orang menerima keputusan dan dengan landasan dasar yang sama.</li> <li>4. Hindari teknik mengurangi konflik seperti pengambilan suara mayoritas, atau tawar menawar. Jika anggota yang menentang akhirnya setuju, jangan member imbalan dengan mengikuti pendapatnya untuk hal yang lain.</li> <li>5. Perbedaan pendapat adalah alami dan diharapkan. Perbedaan pendapat dapat membantu keputusan kelompok karena informasi dan pendapat yang luas akan meningkatkan peluang bagi kelompok untuk menghasilkan solusi terbaik.</li> </ol>
---

## 2. Kreativitas

Proses pengambilan keputusan individu menimbulkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi dari keputusan kelompok. Hasil studi menunjukkan, dalam pengambilan keputusan kelompok ada kecenderungan menurunnya kreativitas. Individu yang melakukannya sendiri menghasilkan ide dengan kualitas dan kuantitas lebih tinggi dari pada individu-individu yang tergabung dalam kelompok.

## 3. Komitmen dan penerimaan

Jika orang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, maka mereka akan merasa lebih terikat dan loyal, serta mau mengorbankan waktu dan tenaganya untuk



keberhasilan pelaksanaannya. Juga ada kemungkinan besar untuk menerapkan hasil keputusan lebih tepat karena orang-orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan sangat memahami keputusan.

#### 4. Waktu dan biaya

Pengambilan keputusan kelompok memakan waktu dan biaya yang lebih besar, apalagi jika disertai adanya konflik.

### **E. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok**

Ada tiga teknik proses pengambilan keputusan kelompok yang diharapkan dapat membantu organisasi membuat keputusan yang efektif, melalui peningkatan kreativitas penyampaian gagasan oleh para pengambil keputusan.

#### 1. Teknik Brainstorming

Tujuan teknik ini adalah meningkatkan kreativitas dalam diskusi kelompok dengan menciptakan lingkungan yang merangsang munculnya gagasan baru. Ada empat aturan dasar dalam brainstorming:

- a) Tidak ada gagasan yang dikritik
- b) Adanya keleluasaan/kebebasan mengeluarkan pendapat
- c) Ditekankan pada kuantitas gagasan
- d) Dapat memperbaiki dan mengkombinasikan ide untuk solusi lebih baik

#### 2. Teknik Delphi

Teknik ini dikembangkan oleh pekerja Rand Corporation, sebagai suatu metode mengkombinasikan informasi dan wawasan pengambil keputusan dengan menghilangkan kelemahan interaksi tatap muka. Teknik Delphi terdiri dari langkah berikut:

- a) Setelah identifikasi masalah jelas, beberapa ahli ditentukan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan
- b) Permasalahan disampaikan pada masing-masing ahli yang berada pada ruangan yang berbeda

- c) Para ahli menjawab permasalahan, memberi tanggapan, saran, jastifikasi atas usul solusi dari tempat masing-masing tanpa menyebut nama
- d) Pendapat dan komentar para ahli dikumpulkan secara terpusat, diringkas, dan disusun kembali
- e) Masing-masing ahli menerima ringkasan dari jawaban kelompok disertai penjelasan
- f) Masing-masing ahli menilai dan memberikan komentar atas jawaban atau pendapat ahli lain dan bila perlu memperbaiki keputusannya sebagai hasil komentar ahli lain
- g) Penjelasan dan revisi ahli dikumpulkan lagi, kemudian didistribusikan. Pengulangan, pengumpulan dan penyebaran informasi dilakukan beberapa kali sampai suatu konsensus tercapai.

Teknik Delphi memiliki keunggulan sebagai berikut:

- a) Orang yang terlibat tidak bertatap muka sehingga terhindar dari bias kepribadian seseorang dan pengaruh dominasi seseorang
- b) Memiliki kemampuan untuk mengkombinasikan keahlian, pengalaman, kearifan individu tanpa mengorbankan waktu dan biaya menghadiri rapat-rapat.

Namun demikian teknik Delphi juga memiliki kelemahan:

- a) Waktu, berturut-turut mengumpulkan informasi dari para ahli, menyampaikannya, mengumpulkan revisi, sangat membutuhkan waktu lama.
- b) Motivasi, karena berbeda ruangan, kadang ahli menanggukkan tanggapannya, lamanya masing-masing proses juga cenderung menurunkan antusias untuk berpartisipasi.

### 3. Teknik Kelompok Nominal

Teknik ini merupakan usaha menggabungkan teknik Delphi dan teknik Brainstorming. Teknik ini menyediakan suatu bentuk yang lebih terstruktur dari gagasan yang memenuhi syarat dan menilainya, maka teknik ini efektif untuk kelompok yang besar. Prosedur teknik ini terdiri dari langkah-langkah berikut:

- a) Setelah identifikasi permasalahan jelas, anggota diminta mengembangkan solusi permasalahan sendiri-sendiri.
- b) Menyampaikan gagasan tertulis secara ringkas di papan tulis tanpa diskusi
- c) Kelompok membahas gagasan awal, menjelaskan, dan menilainya
- d) Melakukan pemungutan suara atas beragam gagasan yang dikemukakan, kemudian diranking perolehan suaranya. Solusi yang mendapatkan suara terbanyak merupakan keputusan yang dipakai kelompok.

## **BAB X**

### **Perubahan dan Pengembangan Organisasi**

#### **A. Pengertian Pengembangan Organisasi**

Organisasi hidup dalam lingkungan yang selalu berubah, sehingga kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan faktor lingkungan tersebut. Pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang berkaitan dengan serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis, yang dilakukan secara terus-menerus oleh organisasi. Perubahan ini khususnya terkait dengan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dan membantunya dalam menanggapi perubahan dari faktor lingkungan. Pengembangan organisasi meliputi pengenalan terhadap aktivitas yang luas yang dapat ditargetkan pada individu, kelompok, atau seluruh organisasi.

Sasaran pengembangan organisasi adalah mempermudah organisasi dalam melaksanakan pembaruan, menghindarkan organisasi dari keruntuhan, keusangan, dan kekakuan. Karena organisasi hidup dalam lingkungan yang selalu berubah dengan cepat, maka organisasi harus mampu melakukan inovasi dan kreativitas untuk mempertahankan kemajuannya. Kondisi harus diciptakan untuk mendorong individu-individu untuk menyumbangkan gagasan yang kreatif. Organisasi juga harus fleksibel dalam menanggapi perubahan lingkungan yang selalu berubah.

#### **B. Pendekatan Melakukan Perubahan**

Berdasarkan pada derajat keikutsertaan bawahan dalam melakukan perubahan, maka ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan untuk melakukan perubahan (seperti diilustrasikan pada gambar 10.1), yaitu:

##### **1. Pendekatan Kekuasaan Sepihak**

Dalam pendekatan unilateral atau sepihak, bawahan hanya sedikit memberikan atau malah tidak memberikan sumbangannya. Atasan dengan kekuasaan dan wewenangnya memberikan saran untuk melakukan perubahan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan tiga cara:

a) Dengan dekrit

Atasan mengumumkan kepada bawahan tentang perubahan yang dilakukan organisasi dan apa yang diharapkan oleh atasan terhadap bawahan atas perubahan. Aliran komunikasi dari atasan kepada bawahan.

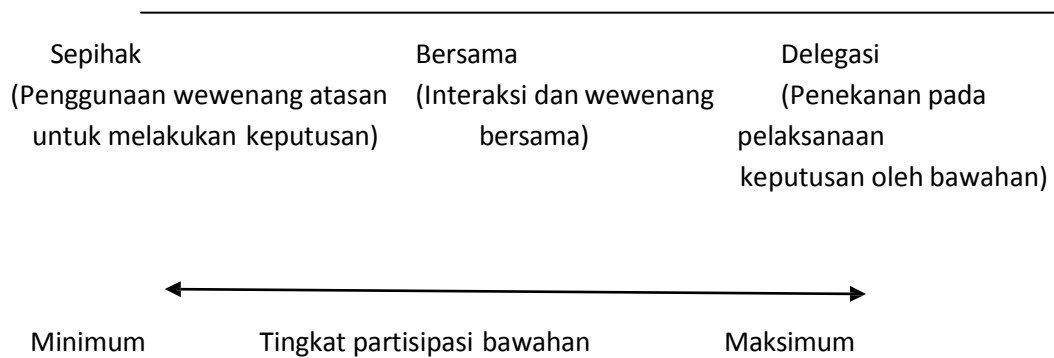
b) Dengan pergantian

Individu dalam satu atau beberapa posisi digantikan oleh individu yang lain karena atasan menganggap bahwa perubahan akan memperbaiki prestasi. Hal tersebut dilakukan dengan sedikit atau tanpa konsultasi antara atasan dan bawahan sebelumnya.

c) Dengan struktur

Pimpinan mengubah kebutuhan hubungan dari tugas bawahan di dalam suatu situasi dengan mengurangi suatu lapisan struktur atau dengan memperkenalkan suatu kelompok staf penasehat yang baru.

Gambar 10.1  
Tiga Pendekatan Perubahan



2. Pendekatan Bersama (*share*)

Pendekatan ini dibangun dengan asumsi bahwa wewenang ada dalam organisasi, tapi harus digunakan dengan hati-hati. Jika organisasi memiliki bawahan yang mampu, bawahan dapat memberikan andil untuk mencapai keputusan tentang perubahan yang penting. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan dua cara yang berbeda:

a) Keputusan kelompok

Anggota kelompok memilih satu alternatif solusi yang ditawarkan atasan. Pendekatan ini tidak melibatkan bawahan dalam mengidentifikasi maupun pemecahan masalah, untuk mencapai kesepakatan kelompok. Sehingga diharapkan bawahan mereka akan lebih terikat terhadap pelaksanaan karena mereka dilibatkan dalam proses pemilihan pemecahan masalah tersebut.

b) Pemecahan dalam kelompok

Kelompok menyelesaikan masalah melalui diskusi kelompok, untuk mengidentifikasi masalah dan mencari solusi. Karena mereka dilibatkan dalam seluruh proses pengambilan keputusan, mereka akan lebih terikat dalam pelaksanaannya.

3. Pendekatan Delegasi

Dengan delegasi wewenang, bawahan berpartisipasi secara aktif dalam program pengembangan sejak proses penentuan sampai penerapannya. Bentuk delegasi wewenang:

a) Kelompok diskusi

Atasan dan bawahan mendiskusikan permasalahan, menganalisis, dan mempertimbangkan alternatif solusi. Keterbukaan akan memotivasi bawahan untuk menawarkan solusi terhadap permasalahan.

b) Kelompok latihan kepekaan

Orang-orang dilatih dalam kelompok diskusi kecil agar lebih sensitif terhadap proses yang mendasari perilaku individu dan kelompok. Penekanannya adalah pada perbaikan terhadap kesadaran diri pribadi. Perubahan dalam pola hubungan diasumsikan akan diikuti dari perbaikan kesadaran pribadi, menuju perbaikan prestasi.

Greiner mencatat bahwa pendekatan bersama lebih berhasil dari pendekatan sepihak maupun delegasi. Pendekatan sepihak mengabaikan masukan informasi dari bawahan, namun dalam beberapa kasus bawahan lebih mengetahui perubahan teknologi dan aspek kemanusiaan dari perubahan. Pada sisi lain, penggunaan pendekatan delegasi mengabaikan input yang potensial dari atasan. Pendekatan

bersama memaksimalkan perasaan akan kebebasan dan penggunaan kebijakan wewenang.

### C. Perspektif tentang Perubahan

Perubahan dan pengembangan organisasi lebih kompleks dari hanya memutuskan pendekatan mana yang diterapkan untuk memodifikasi struktur, proses, dan perilaku. Dalam penerapan suatu pendekatan, kadang muncul akibat yang sebelumnya tidak diperkirakan, bahkan mungkin tidak sesuai dengan kondisi organisasi. Manajer dengan demikian harus menggunakan kerangka berpikir yang melukiskan proses perubahan. Perubahan dan pengembangan organisasi meliputi serangkaian tahapan yang harus dicermati.

Kurt Lewin mengidentifikasi adanya tiga fase perubahan:

1. Pencairan (*unfreezing*): merangsang perasaan anggota organisasi dan perlunya perubahan
2. Perubahan (*changing*): penerapan beberapa teknik atau program, perubahan dapat terjadi pada struktur, proses, atau perilaku atau kombinasi ketiganya.
3. Pembekuan kembali (*refreezing*): memperkuat keyakinan bahwa sikap, ketrampilan, pengetahuan atau pola perilaku yang baru akan bersifat permanen.

Desakan untuk melakukan perubahan terdiri dari dua faktor yaitu:

1. Desakan faktor internal

Beberapa desakan dari dalam organisasi mendorong organisasi melakukan perubahan, yaitu:

- a) perubahan nilai kerja

Organisasi didesak untuk memberikan respon atas perubahan nilai anggotanya, seperti menurunnya loyalitas, menurunnya produktivitas, dan menurunnya semangat kerja.

- b) produk usang

Pesatnya perkembangan iptek mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

- c) masalah proses organisasi

Konflik antar pribadi atau antar departemen menimbulkan kemacetan dalam komunikasi dan proses pengambilan keputusan. Hal tersebut mendesak organisasi melakukan perubahan.

## 2. Desakan faktor eksternal

Lingkungan eksternal adalah diluar kendali manajer. Namun manajer yang strategik dapat mengidentifikasi faktor-faktor eksternal mendesak adanya perubahan dan memberikan respon yang tepat, meliputi:

### a) persaingan

Walaupun dapat menciptakan ketidakpastian, namun persaingan dapat memperbaiki produk yang ditawarkan kepada konsumen. Manajer perlu mengetahui kapan pesaing mengeluarkan produk baru, mengubah promosi, menurunkan harga, dan meningkatkan pelayanan terhadap konsumen.

### b) perubahan permintaan konsumen

Manajer harus peduli terhadap perubahan selera atau kesenangan konsumen.

### c) ketersediaan sumber-sumber

Perubahan pada pasokan bahan baku penting akan mendesak organisasi untuk mengubah operasinya secara drastis

### d) teknologi

Perubahan teknologi yang terjadi baik di bidang proses produksi maupun bidang lain mendesak organisasi untuk melakukan perubahan.

### e) sosial politik

Organisasi harus beradaptasi dengan kebijakan dan regulasi yang dikeluarkan pemerintah yang berpengaruh terhadap organisasi.

## **D. Penolakan terhadap Perubahan**

Walaupun perubahan tidak dapat dihindarkan, namun orang memiliki kecenderungan untuk menolaknya. Penolakan itu dapat muncul dalam bentuk protes, unjuk rasa, pemogokan dan sebagainya. Penolakan dibedakan menjadi dua:

### 1. Penolakan Individual

Penolakan bersifat individual karena berbagai alasan:

#### a) Takut karena tidak mengetahui



Walaupun perubahan dapat memperbaiki kehidupan, namun karena takut tersisih dari pekerjaan dan ketidaktahuan sehingga ada yang menentang perubahan. Manajer harus meyakinkan karyawan bahwa tidak ada pengurangan tugas atau pemutusan hubungan kerja sebagai dampak perubahan.

b) Belajar tugas baru

Saat mempelajari hal baru, karyawan akan merasa berat.

c) Merusak kestabilan interaksi

Hampir setiap perubahan yang dilakukan organisasi sangat potensial mengganggu interaksi yang stabil, menimbulkan ketidaknyamanan, kesepian, dan keterasingan.

d) Ketidakpercayaan pada manajemen

Pekerja sering curiga dengan alasan perubahan yang membawa perubahan pada kerja mereka, sementara manajer hanya memiliki sedikit waktu untuk berhubungan dengan karyawan.

2. Penolakan Organisasi terhadap Perubahan

Struktur organisasi seringkali juga menolak adanya perubahan karena:

a) Ancaman terhadap struktur kekuasaan

Sebagian besar perubahan mempunyai kemampuan untuk mengganggu struktur kekuasaan organisasi. Perubahan partisipatif misalnya dapat mengancam manajer karena keputusan kelompok cenderung membatasi pengaruh manajer.

b) Struktur organisasi yang stabil

Struktur organisasi dirancang untuk menjaga kestabilan pola interaksi diantara para anggota organisasi. Semakin terstruktur suatu organisasi, semakin besar penolakannya terhadap perubahan.

c) Sistem hubungan

Organisasi merupakan kumpulan interaksi subsistem yang kompleks, sehingga sulit melakukan perubahan pada satu sistem tanpa berpengaruh terhadap sub sistem yang lain.

d) Biaya perubahan dan kepentingan pribadi

Hal tersebut kadang menyebabkan sulitnya untuk menilai secara objektif adanya perubahan yang akan dilakukan.

**Mengatasi penolakan terhadap perubahan:**

Manajer dapat mencari beberapa metode untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan. Masing-masing metode memiliki keunggulan dan kelemahan, dan hanya cocok untuk situasi tertentu (lihat tabel 10.1). Manajer harus berhati-hati dalam menentukan metode yang tepat.

Ada limat target perubahan dalam organisasi, yaitu:

1. Kepribadian seseorang

Kepribadian tertentu kadang menimbulkan kesulitan dalam organisasi

2. Kelompok

Kelompok kerja merupakan target paling populer dari pengembangan organisasi. Strategi perubahan dipusatkan pada perubahan norma kelompok.

3. Kelompok famili

Kelompok famili adalah seorang penyelia dengan bawahan langsung yang melapor kepadanya. Permasalahan dalam kelompok ini adalah isu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, wewenang, dan penilaian prestasi sebagai sumber potensial timbulnya konflik.

4. Keseluruhan organisasi dan divisi

Semakin tinggi tingkat kepaduan kelompok sering menimbulkan konflik antar kelompok. Strategi perubahan diperlukan untuk dipusatkan pada hubungan antar kelompok dan cara bagaimana sebagian besar divisi mengkoordinasikan aktivitasnya.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi perlu dirubah untuk memenuhi tuntutan baru atau menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi. Strategi perubahan dapat dipusatkan pada berbagai macam karakteristik struktural, seperti pembagian kerja, pola departementasi, rentang kendali, dan hubungan pelaporan.

Tabel 10.1

Metode Mengatasi Penolakan terhadap Perubahan

Metode	Digunakan pada Situasi
--------	------------------------

<p><b>1. Pendidikan dan komunikasi</b> Penjelasan hakikat perubahan dan mengapa perlu dilakukan. Penjelasan masalah yang berkaitan dengan perubahan dan pengaruhnya terhadap hal lain. Memberikan pemahaman logis dan rasional tentang perubahan.</p> <p><b>2. Keterlibatan dan partisipasi</b> Libatkan bawahan dalam merancang dan menerapkan perubahan, undang untuk memberikan ide kreatif.</p> <p><b>3. Dukungan</b> Bangkitkan dukungan emosional, dengarkan kekhawatiran, berikan empatik respon untuk menghilangkan kekhawatiran</p> <p><b>4. Insentif dan negosiasi</b> Negosiasi dengan menawarkan insentif pada bawahan jika menerima perubahan</p> <p><b>5. Manipulasi pemilihan</b> Manipulasi informasi sehingga bawahan hanya menerima informasi yang mendorong perubahan, libatkan pimpinan serikat pekerja atau pihak yang menentang</p> <p><b>6. Paksaan</b> Memaksa menerima perubahan dengan ancaman langsung atau tidak langsung</p>	<p>Terjadi kekurangan informasi atau analisis dan informasi tidak akurat</p> <p>Pemilik gagasan tidak memiliki semua informasi untuk mendesain perubahan, atau ada pihak lain yang memiliki kekuasaan cukup besar untuk menentang</p> <p>Orang-orang menentang karena penyesuaian permasalahan</p> <p>Kelompok yang kalah dalam perubahan memiliki kekuasaan kuat untuk menentang</p> <p>Cara lain sulit atau terlalu mahal</p> <p>Diperlukan kecepatan melakukan perubahan, inisiatif dimiliki orang yang berkuasa</p>
---	---

## E. Proses Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses penyiapan untuk mengelola upaya perencanaan perubahan. Namun tidak semua upaya perubahan dianggap sebagai pengembangan organisasi. Menurut Cherrington (1989), pengembangan organisasi meliputi

suatu pendekatan diagnosis dan pemecahan masalah yang bersifat menyeluruh untuk menghindari keruntuhan organisasi dan untuk menciptakan pembaruan bagi organisasi. Awal 1970an merupakan masa keberhasilan intervensi pengembangan organisasi, dan banyak manajer mempelajari manfaatnya. Namun landasan pengembangannya merupakan dua strategi perubahan organisasi sejak tahun 1940an yaitu:

1. Pelatihan Laboratorium

Disebut juga pelatihan kelompok T, atau dikenal dengan pelatihan kepekaan yang dikembangkan Kurt Lewin. Diskusi informal perilaku individu dan kelompok dikombinasikan dengan umpan balik saat menjelang akhir jam kerja dapat meningkatkan wawasan dan proses belajar daripada metode kuliah atau seminar. Dewasa ini pelatihan kepekaan hanya salah satu metode pengembangan organisasi.

2. Survei umpan Balik

Dilakukan oleh pusat riset Universitas Michigan yang dimotori oleh Rensis Likert. Dikemukakan bahwa jika manajer berdiskusi dengan bawahan informasi bagaimana melakukan perbaikan, maka hal tersebut akan sangat membantu organisasi. Menurut French dan Bell (1984), penerapan pengembangan organisasi didasari sejumlah asumsi, yaitu:

1. Asumsi tentang orang: menggunakan kemampuan dan antusias pekerja
2. Asumsi tentang kelompok: memperbaiki efektivitas kelompok
3. Asumsi tentang organisasi: konflik tidak berarti konfrontasi, tujuan sejalan individu dan organisasi, organisasi sistem terbuka,
4. Nilai dalam pengembangan organisasi: pertumbuhan dan pengembangan pribadi, harga diri dan martabat manusia.

### **Agen perubahan (*change agent*)**

Merupakan orang yang membawa gagasan baru dan pandangan yang dapat membantu organisasi menyelesaikan masalah dengan cara baru. Agen perubahan terdiri dari:

1. Agen perubahan eksternal/ dari luar organisasi

Adalah individu dari luar organisasi yang ditugasi untuk memberikan usulan tentang perubahan. Manfaatnya, orang luar dapat melihat permasalahan secara objektif dan

membawa gagasan baru. Karyawan juga merasa lebih terbuka dan lebih percaya dengan kemampuan orang dari luar organisasi. Sedangkan kelemahannya adalah orang luar kadang sulit menanamkan rasa kepercayaan, kurang paham terhadap organisasi juga menyebabkan kurang mampu melihat akar permasalahan. Mereka juga cenderung memberikan rekomendasi perubahan yang drastis.

2. Agen perubahan internal

Adalah staf ahli yang secara khusus dilatih untuk pengembangan organisasi. Manajer atau penyelia juga dapat dilatih menjadi agen perubahan. Kelebihannya adalah mereka memahami organisasi dengan baik dan dapat mengembangkan hubungan dan kepercayaan untuk keberhasilan perubahan. Kelemahannya, mereka sering hanya dilihat sebagai bagian manajemen sehingga karyawan melakukan penolakan perubahan.

3. Agen perubahan internal-eksternal

Merupakan perpaduan orang dalam organisasi dan orang luar organisasi.

Ada sejumlah model yang dapat digunakan oleh agen perubahan:

1. Model kesehatan: agen sebagai penasihat, penekanannya pada diagnose masalah, keputusan tetap dipegang manajemen.
2. Model dokter-pasien: agen perubahan merekomendasikan aktivitas untuk meningkatkan prestasi, manajemen menerima saran dan mengambil keputusan.
3. Model rekayasa: menganggap diagnose dan pemilihan pendekatan telah diselesaikan, tapi penerapannya diserahkan agen.
4. Model proses: Kerjasama antara manajemen dengan agen. Tanggung jawab tetap ada di tangan manajemen, karena agen tetap sebagai konsultan.

## **F. Merancang Pengembangan Organisasi**

Berkaitan dengan merancang seperangkat struktur aktivitas untuk memperbaiki beberapa aspek dari fungsi organisasi. Seperangkat aktivitas tersebut tidak bersifat prosedur kaku. Pengembangan organisasi adalah penentuan urutan aktivitas longgar disesuaikan dengan situasi. Target pengembangan organisasi meliputi:

1. Hubungan antarpribadi

Pengembangan organisasi melalui hubungan antarpribadi ditujukan untuk pembelajaran individu, memperluas wawasan, dan membangun ketrampilan. Hal tersebut dirancang untuk meningkatkan efektivitas individu dan mendorong penyesuaian dan pertumbuhan pribadi melalui:

- a) Bimbingan dan konseling, dengan konsultan dari luar untuk mengamati dan mengidentifikasi permasalahan untuk merubah perilaku.
- b) Pelatihan kepekaan, untuk membantu karyawan mempelajari cara meningkatkan hubungan antar pribadi, difokuskan pada emosi dan bukan konseptual.

## 2. Proses kelompok

Pengembangan organisasi melalui proses kelompok memusatkan perhatian pada pengaruh signifikan bahwa budaya kelompok kerja mempengaruhi sikap dan perilaku anggota kelompok. Ada tiga cara dalam melakukan pengembangan organisasi melalui proses kelompok, yaitu:

- a) Pertemuan kelompok didiagnostik

Merupakan diskusi terbuka masalah kelompok, diikuti oleh hanya unit kerja tertentu antara atasan dan bawahan untuk mengidentifikasi masalah kelompok terkritis, bukan untuk menyelesaikan masalah. Pimpinan bisa berperan sebagai konsultan atau mendatangkan konsultan dari luar.

- b) Pertemuan tim membangun

Dilakukan untuk membangun fungsi tim yang lebih baik. Dapat dilakukan pertemuan kelompok di luar tempat kerja selama beberapa waktu. Kelompok mengidentifikasi permasalahan, didiskusikan, mengembangkan alternatif solusi, dan dievaluasi. Ahli luar dihadirkan untuk menghasilkan prosedur yang direncanakan, menentukan langkah dari setiap tindakan, merinci siapa yang melakukan dan kapan dilakukan. Perencanaan ini harus diterima semua anggota dengan konsensus.

- c) Teknik analisis peran

Dirancang untuk mengurangi ketidakpastian berkaitan dengan penentuan tugas dan tanggung jawab pekerja. Teknik ini meliputi dua tahap. Tahap pertama, ditentukan nama peran, mengapa ada, bagaimana posisi peran dalam pencapaian tujuan organisasi. Ditulis di papan tulis dan didiskusikan semua anggota kelompok.

Tanggung jawab ditambah dan dikurangi hingga pemegang peran dan anggota kelompok puas dengan uraian peran tersebut. Tahap kedua, merupakan penjelasan dan harapan pemegang jabatan terhadap orang lain. Hal tersebut ditulis dan didiskusikan hingga pemegang peran dan anggota kelompok menerimanya.

### 3. Pengembangan organisasi secara keseluruhan

Pengembangan organisasi secara keseluruhan (komprehensif) biasanya melibatkan seluruh organisasi dan diterapkan pada seluruh bagian dalam organisasi. Ada tiga cara pengembangan organisasi komprehensif:

#### a) Survei umpan balik

Terdiri dari dua aktivitas utama, pertama melakukan survei tentang sikap untuk mendapat penilaian dari pekerja. Kedua, melaporkan hasil survei kepada anggota organisasi dan membiarkan mereka menganalisis, menginterpretasi, dan menggunakan sebagai tindakan koreksi. Keberhasilan teknik ini tergantung dari tiga faktor:

- (a) Keterikatan dan keterlibatan anggota organisasi terhadap keberhasilan organisasi
- (b) Dukungan manajemen puncak dengan menciptakan lingkungan yang terbuka
- (c) Daftar pertanyaan berisi masalah-masalah utama dan secara akurat dipahami oleh perasaan karyawan.

#### b) Sistem Empat Likert

Menurut Likert, sistem 1 (otoritatif) tidak seefektif sistem 4 (partisipatif), demokratik maupun gaya kepemimpinan orientasi pekerja. Organisasi akan lebih efektif seiring dengan gerak gaya manajemen dari sistem 1 ke sistem 4. Para anggota organisasi diminta untuk menjelaskan gaya kepemimpinan dengan menggunakan daftar pertanyaan. Hasilnya diringkas dan disampaikan kepada setiap orang dalam organisasi, terutama manajer. Pada sesi pembahasan, manajer berdiskusi dengan bantuan konsultan, bagaimana mereka menuju gaya kepemimpinan sistem 4.

#### c) Perubahan struktur

Perubahan struktur meliputi perubahan seperti merubah rentang kendali, merubah dasar departementasi, memperbaiki sistem wewenang dengan menciptakan hirarki hubungan pelaporan yang berbeda atau mengubah kebijakan organisasi. Perubahan ini sering membawa perubahan yang permanen pada perilaku individu dan fungsi organisasi. Perubahan struktur disarankan sebagai pemecahan masalah dan perencanaan tindakan dari intervensi pengembangan organisasi yang lainnya.

Perubahan struktur juga dapat berupa keputusan sepihak manajemen puncak. Misalnya rotasi, mengurangi rentang kendali, membagi departemen besar menjadi dua, dan mereorganisasi keseluruhan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith, dan John W. Newstrom. (1985). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: ERLANGGA
- Gitosudarmo, Indriyo, dan I Nyoman Sudita. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Luthans, Fred. (2009). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Thoha, Miftah. (2005). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada