



————— . ————— . ————— . ————— .  
**PERILAKU ORGANISASI**

ISBN:.....

Penulis  
**NURLAILA. SE. M.Si**

Desain sampul  
.....

Cetakan Ke – 1 September 2012  
Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)  
Penerbit  
**Lembaga Penerbitan Universitas khairun (LepKhair)**  
Email : [lep.khair@yahoo.com](mailto:lep.khair@yahoo.com)

*(isi buku diluar tanggung jawab penerbit)*

Dicetak oleh  
Semarak TataWarna Jakarta  
*(isi diluar tanggung jawab percetakan)*

*All right reserved*  
Dilarang memperbanyak isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit  
Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang

**KATA PENGANTAR**

*Asalamuallaikum wr wb.*

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Allah SWT atas hidayah-Nya yang telah dianugerahkan kepada penulis sehingga dapat terselesainya penulisan buku “*Perilaku Organisasi*” yang merupakan karya penulisan penulis yang ke 2, dimana penulisan

buku yang pertama yaitu Manajemen Sumberdaya Manusia (*buku ajar*) pada tahun 2010.

Buku ini, memberikan panduan kepada mahasiswa dalam mempelajari perilaku orang di dalam organisasi khususnya, bagaimana seharusnya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, sehingga dengan demikian setiap tindakan-tindakan dan perilaku orang dalam bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Karena berhasil tidaknya tujuan organisasi akan sangat tergantung pada kemampuan berperilaku orang-orang dalam organisasi, terutama dalam mengambil keputusan yang tepat dan akurat. Untuk itu buku ini dapat membantu pembaca yang sedang mempelajari Perilaku Organisasi yang merupakan suatu disiplin ilmu yang relatif baru dalam jajaran ilmu sosial, khususnya di bidang ilmu-ilmu manajemen.

Dalam rangka menggapai maksud tersebut penulis mencoba meramu dan memadukan berbagai pemikiran para ahli/pakar tentang ilmu Perilaku Organisasi baik yang berasal dari luar negeri maupun dari dalam negeri. Di samping itu penulis juga menyajikan replikasi teori dan kasus dan permasalahannya sesuai dengan realita yang ada yang di kaji dalam suatu penelitian. Untuk itu penulis sangat berterimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam memberikan informasi dan data-data yang dibutuhkan.

Ucapan terimakasih ditujukan pula kepada kedua orang tua Bapak Hi. Wahid dan Ibu Nona. S. Radjilun dan Mertua Ibu Sarbanun Syafei. Teristimewah penulis persembahkan buku ini kepada Suami tercinta Suriyanto Andili. SE, M.Si dan Ananda Zulfikri Andili sebagai hadiah pekawinan yang ke 13.

Menyadari adanya berbagai keterbatasan dan kekurangan dalam penulisan ini, penulis sangat berharap kepada semua pihak untuk dapat memberikan masukan, saran ataupun kritik demi penyempurnaan penulisan buku ini sebagai mana mestinya. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya dan pembaca umumnya.

Nurlaila



Perilaku Organisasi

*Wassalammualaikum wr.wb*

Temate, September 2012

Penulis

***Jangan Pernah merobohkan Pagar tanpa mengetahui Mengapa Didirikan, jangan Pernah Mengabaikan Tuntunan Tanpa mengetahui Keburukan Yang kemudian Anda dapat.***

***Bila Anda Belum menemukan Pekerjaan yang Sesuai Dengan bakat anda, Bakatilah Apapun Pekerjaan Anda sekarang, Anda Akan Tampil Cemerlang Yang berbakat***

## DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI .....	i
<b>BAB I Studi Organisasi .....</b>	<b>2</b>
a. ....	P
endahuluan .....	2
b. ....	P
engertian Perilaku Organisasi .....	4
c. ....	F
aktor-Faktor Yang Mempengaruhi Preseps .....	7
d. ....	P
entingnya Mempelajari Perilaku Organisasi .....	9
e. ....	T
ujuan Mempelajari Perilaku Organisasi .....	11

f.	K
arakteristik-karakteristik Perilaku Keorganisasian .....	13
g.	P
erkembangan Teori perilaku Organisasi .....	14
<b>BAB II Struktur Organisasi.....</b>	<b>18</b>
a. Pendahuluan.....	18
b. Pengertian Struktur Organisasi.....	19
c. Desain Pekerjaan.....	21
d. Desain Organisasi.....	21
e. Empat nsur Kunci Yang Menetapkan Struktur Organisasi.....	21
f. Peran Struktur Organisasi Dalam Pengambilan Keputusan.....	23
g. Teori Pengambilan Keputusan.....	23
<b>BAB III Perilaku Individual .....</b>	<b>26</b>
a. Pendahuluan .....	26
b. Variabel Individu .....	29
<b>BAB IV Dinamika Kelompok .....</b>	<b>32</b>
a. Pendahuluan .....	32
b. Defenisi, Klasifikasi dan karakteristik .....	34
c. Fase Pembentukan Kelompok .....	36
d. Alasan Perlunya Berkelompok .....	38
e. Beberapa Masalah dalam Berkelompok .....	39
f. Faktor Eksternal Internal Yang Mempengaruhi Kelompok .....	41
<b>BAB V Komunikasi Dalam Organisasi .....</b>	<b>45</b>
a. Pendahuluan .....	45
b. Konsep dan Fungsi Komunikasi .....	46
c. Proses dan Unsur-Unsur Komunikasi .....	50
d. Jenis-jenis Komunikasi .....	52
e. Hambata-hambatan Terhadap Komunikasi yang Efektif .....	55
f. Komunikasi Dalam Organisasi .....	57

- g. Cara-cara Memperbaiki Komunikasi dalam Organisasi .....59
- h. Isu-isu Komunikasi Kontemporer .....62

**BAB VI Perilaku****Pengambilan****Keputusan.....64**

- a. Pendahuluan.....64
- b. Defenisi pengambilan Keputusan.....67
- c. Proses Pengambilan keputusan dan Elemen-Elemen Dasarnya.....68
- d. Tipologi Pengambilan Keputusan.....70
- e. Identifikasi Dan Pemahaman Masalah Secara Efektif.....74
- f. Pengambilan Keputusan dan perilaku Individu.....78
- g. Kondisi-Kondisi Yang Mempengaruhi Keputusan.....76
- h. Jenis Masalah, Keputusan Dan Tingkat Manajemen.....78
- i. Teori Pengambilan Keputusan.....79
- j. Pengambilan Keputusan Yang Etis.....79

**BAB VII KEPUASAN KERJA .....80**

- a. Pendahuluan.....80
- b. Pengertian Kepuasan Kerja .....82 P
- c. Pengertian Kompensasi .....87 P
- d. Pengertian Kondisi Kerja .....90 P
- e. Pengertian Hubungan Kerja Sama Dengan Karyawan Lain .....92 P
- f. Pengertian Komunikasi .....93 P

	g.		P
		energtian Prestasi Kerja .....	95
	h.		P
		engertian Pengembangan Karir .....	96
	i.		P
		enegertian Promosi .....	97
	j.		K
		eterkaitan Kepuasan Kerja dengan Studi Kasus Pada Salah Satu Bank Pembangunan Daerah .....	99
<b>BAB VIII</b>	<b>Kepemimpinan</b>	.....	<b>102</b>
	a.	Pendahuluan.....	102
	b.	Pengertian Kepemimpinan.....	105
	c.	Tipe Dan Gaya Kepemimpinan .....	106
	d.	Teori-Teori Kepemimpinan .....	112
	e.	Syarat-Syarat Kepemimpinan.....	114
	f.	Fungsi Kepemimpinan.....	115
	g.	Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan.....	115
	h.		P
		emimpin Dan Kepemimpinan Yang Ideal .....	116
	i.		H
		ubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan kerja .....	117
<b>BAB IX</b>	<b>Budaya Organisasi</b>	.....	<b>119</b>
	a.		P
		endahuluan .....	119
	b.		P
		engertian Budaya Organisasi .....	125
	c.		F
		ungsi Budaya Organisasi. ....	128

d.		H
Hubungan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi	.....	129

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Presepsi.....	8
Gambar 2. Variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi .....	27
Gambar 3. Jenis kelompok dalam organisasi .....	36
Gambar 4. Tahap-tahap Perkembangan Kelompok.....	37
Gambar 5. Hubungan komunikasi dengan fungsi manajemen .....	46

Gambar 6. Proses komunikas .....	50
Gambar 7. Penyampaian pesan dalam komunikasi .....	52
Gambar 8. Tiga jaringan kelompok kecil .....	58
Gambar 9. Diagram Pengujian Teknik Mencari pemecahan Masalah .....	75

### DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Kemampuan	
Mental.....	30
Kemampuan	
Fisik.....	31
Tabel 2. Daftar Nama Informan .....	122

Nurlaila. SE, M.Si (Lela) lahir di Ternate pada tanggal 4 Desember 1978. Anak Tunggal dari pasangan Hi. Wahid dan Hj Nona. S. Radjilun. Riwayat Pendidikan : Tamat SD. Negeri Salero 1 di Ternate, SMP Negeri 1 di Ternate, SMA Negeri 4 di Ternate. Penulis kemudian menempuh Strata Satu Universitas Khairun dan melanjutkan Strata Dua di Universitas sam Ratulangi Manado. Pekerjaan : saat ini penulis aktif sebagai Dosen pada Universitas Khairun Ternate Fakultas Ekonomi, Sekretaris Unit Penjaminan Mutu Fakultas Ekonomi dan Sekretaris Pusat Penelitian Wanita Unkhair.

## **PERILAKU ORGANISASI**

Mata kuliah ini membahas tentang perilaku individu yang lain misalnya rekan kerja, bawahan, baik di lingkungan organisasi maupun dilingkungan masyarakat umum, karena memahami perilaku individu merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan saling memahami perilaku individu maka dapat menciptakan hubungan yang harmonis antar satu dengan yang lain.

Setiap individu adalah unik yaitu berbeda satu dengan yang lain. Perbedaan itulah menjadikan perilaku dari setiap individu tidak sama, baik dilihat dari kebutuhan, pendapat, keinginan, harapan, dan lain-lain. Ketidaksamaan tersebut melahirkan sikap dan perbuatan yang berbeda pula, hal ini dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari, baik dimasyarakat umum, kelompok maupun pada suatu organisasi. Dengan memahami perilaku setiap individu maka seseorang dapat berpikir, bersikap, dan bertindak dengan tepat, yang dengan demikian komunikasi akan berlangsung secara efektif dan efisien, dan tujuan organisasi akan dapat tercapai. Untuk itu jika, setiap pimpinan pada suatu organisasi memahami hal ini dengan baik maka pimpinan tersebut akan mampu menggerakkan karyawannya dengan lebih arif dan bijak yang ujungnya yaitu pencapaian tujuan dari organisasi tersebut.

## **BAB I.**

### **STUDI ORGANISASI**

#### **A. Pendahuluan**

Materi ini merupakan pengantar mata kuliah perilaku organisasi dimana mahasiswa akan memperoleh gambaran umum dari perilaku individu dimana individu itu berada, baik di lingkungan masyarakat umum, kelompok maupun di suatu organisasi dan dapat mengetahui perkembangan dari materi perilaku organisasi tersebut.

Dari kacamata administrasi dan manajemen, dalam setiap orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang yang bekerjasama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya, dan banyak orang-orang yang bertanggung jawab ini juga harus mengkoordinasikan aneka ragam kegiatan sekumpulan orang yang lazimnya mempunyai kepentingan yang berbeda. Ketentuan-ketentuan yang seharusnya disetujui bersama, sering tidak diketahui oleh semuanya malah mungkin terpaksa disetujui. Hal yang terakhir ini jelas terlihat dalam organisasi yang besar, seperti pemerintahan, perusahaan negara dan sebagainya. Dengan perkataan lain, pengertian organisasi menjadi semakin kompleks, strukturnya menjadi rumit, dan tingkat formalitas semakin besar. Semua itu pada akhirnya akan sangat mempengaruhi setiap orang yang bekerjasama dalam organisasi demikian yang sering disebut-sebut sebagai perilaku organisasi.

Perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi, mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang bergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama, yaitu aspek pengaruh organisasi terhadap manusia dan juga sebaliknya: pengaruh manusia itu sendiri terhadap organisasi. Namun demikian, pembahasan akan lebih banyak ditekankan pada bagaimana perilaku manusia akan mempengaruhi efisiensi dan efektivitas suatu organisasi.

Secara sederhana, dalam mempelajari perilaku organisasi tercakup empat unsur, yaitu :

1. Aspek psikologis tindakan manusia itu sendiri, sebagai hasil studi psikologi.
2. Adanya bagian lain yang cukup relevan bagi usaha mempelajari tindakan manusia dalam organisasi, misalnya “uang”, dimana uang merupakan salah satu faktor/pertimbangan mengapa seseorang memasuki suatu organisasi. Oleh sebab itu, ilmu ekonomi juga perlu mendapat perhatian. Psikologi sebagai contoh lain, penting karena sikap (*attitude*) akan mempengaruhi prestasi orang yang bersangkutan.
3. Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin, mengakui bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana organisasi diatur dan siapa yang mengawasi mereka. Oleh sebab itu, struktur organisasi memegang peranan penting dalam membahas perilaku organisasi.
4. Walau disadari akan adanya keunikan masing-masing individu, perilaku organisasi lebih banyak menekankan pada tuntutan manajer bagi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, selalu diusahakan agar usaha masing-masing individu selaras dengan tujuan organisasi.

Dari uraian tersebut diatas, dapatlah disimpulkan bahwa, *Pertama*, perilaku organisasi merupakan suatu bidang yang indiscipliner dan yang memanfaatkan hasil dari cabang ilmu yang lain. *Kedua*, walaupun mendapat sumbangan dari ilmu yang lain, bidang ilmu ini, tetap dapat berdiri sendiri, karena pusat perhatiannya pada perilaku manusia dalam berorganisasi. *Ketiga*, perilaku organisasi memberikan arah dan petunjuk bagi pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Hal ini berbeda dengan psikologi dan sosiologi yang hanya memberi bantuan untuk dapat mengerti dan menguraikan tindakan seseorang atau kelompok, sedangkan perilaku organisasi bersifat penerapan, atau dengan kata lain perilaku organisasi berhubungan dengan pemanfaatan pengetahuan bagi pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

## **B. Pengertian Perilaku Organisasi**

Untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapun karakteristik yang dimaksud yaitu ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi, dan sikap. (Nimran;2009).

### **Ciri-ciri biografis diantaranya :**

#### **a. Umur**

Dalam banyak kasus, secara empiris terbukti bahwa umur menentukan perilaku seorang individu. Umur juga menentukan kemampuan seseorang untuk bekerja, termasuk bagaimana dia merespons stimulus yang dilancarkan individu/pihak lain.

Kemungkinan besar hubungan antara umur/usia dan kinerja merupakan isu yang semakin penting di waktu mendatang. Mengapa ? Paling tidak karena 3 alasan :

- Ada keyakinan umum bahwa kinerja merosot seiring dengan meningkatnya usia. Tak peduli apakah itu benar atau tidak, banyak orang meyakini dan bertindak atas dasar keyakinan itu.
- Kenyataan bahwa angkatan kerja menua, misalnya pekerja usia 55 dan yang lebih tua merupakan sector yang berkembang paling cepat dari angkatan kerja antar tahun 1990 dan 2005, peringkat mereka diharapkan melonjak 43,7 persen.
- Perundang undangan Amerika baru-baru ini menyatakan bahwa, untuk segala maksud dan tujuan, menyatakan pensiunan yang bersifat perintah sebagai melanggar hukum (di Indonesia tidak demikian). Kebanyakan pekerja dewasa ini tidak lagi harus pension pada usia 70 tahun.

#### **b. Jenis kelamin**

Pada hakikatnya Tuhan menciptakan laki-laki dan perempuan berbeda. Tuhan juga memberikan peran, tugas dan tanggung jawab yang berbeda antar laki-laki dan perempuan di lingkungan keluarga. Secara fisik laki-laki dan perempuan

juga berbeda, karena kodratnya. Karyawan wanita lebih sering tidak masuk kerja dibanding laki-laki, misalnya karena hamil, melahirkan, dll. Walaupun demikian karyawan wanita memiliki sejumlah kelebihan dibanding karyawan laki-laki, karyawan wanita cenderung lebih rajin, disiplin, teliti, dan sabar.

c. Status perkawinan

Karyawan yang sudah menikah dengan karyawan yang belum/tidak menikah akan berbeda dalam memaknai suatu pekerjaan. Begitu juga dengan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang sudah menikah menilai pekerjaan sangat penting karena dia sudah memiliki sejumlah tanggung jawab sebagai kepala keluarga.

d. Jumlah tanggungan

Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa semakin banyak jumlah tanggungan dalam keluarga seorang karyawan, maka tingkat absensi akan semakin tinggi. Ada sejumlah alasan untuk tidak hadir di tempat kerja bagi karyawan yang sudah berkeluarga dan memiliki cukup banyak tanggungan. Jumlah tanggungan juga ikut menentukan tingkat produktivitas kerja seorang karyawan.

e. Masa kerja

Belum ada bukti yang menunjukkan bahwa semakin lama seseorang bekerja maka tingkat produktivitas akan meningkat, namun demikian banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa semakin lama seseorang karyawan bekerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

### **Kepribadian**

Mengenai kepribadian (*personality*), Gordon Allport yang dikutip oleh Robbin (1986) mengatakan : “*personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment to his environment*”. (kira-kira kepribadian adalah pengorganisasian yang dinamis dari

sistem-sistem psikosifik dalam diri individu yang menentukan penyesuaian dirinya dengan lingkungannya). Dengan demikian tujuan dari bahasan ini menyangkut sebagai keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Dalam menentukan kepribadian seseorang Allport yang dikutip Robbin (1986), mengatakan bahwa berdasarkan penelitian diperoleh menyangkut kepribadian seseorang umumnya dibentuk oleh faktor-faktor keturunan dan lingkungan, ditambah dengan situasional, artinya kepribadian seseorang yang banyak ditentukan oleh bawahan dan lingkungan yang relative stabil, akan dapat berubah karena kondisi situasi tertentu yang berubah-ubah. Namun terdapat berbagai karakteristik kepribadian yang populer diantaranya yaitu : agresif, malu, pasrah, malas, ambisius, setia dan jujur. Ciri-ciri kepribadian ini, jika ditunjukkan dalam sejumlah situasi oleh seseorang disebut dengan “traits” atau pembawaan. Semakin konsisten karakteristik itu ada pada seseorang, semakin sering ditampakkan dalam berbagai situasi, dan semakin penting pula pembawaan itu menggambarkan individu yang bersangkutan.

Jadi kepribadian (traits) menurut Nimran yang dikutip oleh Ardana (2008;12), yaitu keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan sejumlah orang lain yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan dilihatkan seseorang. Sementara Robbins (2008;128), mengatakan kepribadian itu sebagai total dari cara-cara dimana seseorang/individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain, yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan dapat diperlihatkan

### **Presepsi**

Menurut Robbins (2008;175), presepsi secara umum yaitu : *“a process by which in individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their inveroment”*, (suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesannya untuk memberi arti tertentu pada lingkungannya).

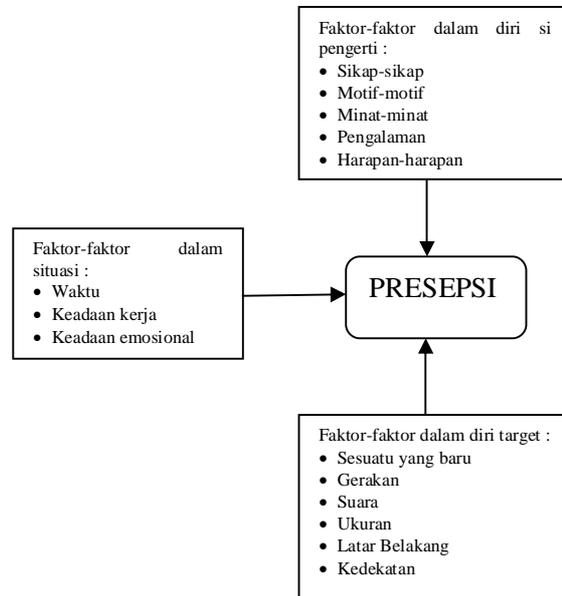
Prespsi menurut Gitosudarmo (1997;16), yaitu proses memberi perhatian, menyeleksi, mengorganisasikan kemudian menafsirkan stimulasi lingkungan. Sedangkan menurut kreitner dan Kinicki (2003), yang dimaksud dengan presepsi yaitu proses interpretasi seseorang terhadap lingkungannya.

Sedangkan Thoha yang dikutip dari Ardana dkk mengatakan, prespsi itu proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Demikian Krech *dalam* Ardana dkk, berpendapat bahwa presepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya.

Presepsi penting dalam membahas perilaku individu ataupun kelompok karena perilaku manusia seringkali dituntun oleh presepsinya terhadap suatu realita bukan realitas sendiri, dimana presepsi setiap orang berbeda satu sama lain terhadap suatu objek yang sama, seperti pekerjaan yang menantang di suatu organisasi bisa jadi dipresepsikan secara berbeda, karena alasan dan latar belakang yang mendorong presepsinya tersebut.

## **B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Presepsi**

Seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa, setiap individu bisa melihat hal yang sama, namun mengartikannya secara berbeda. Sejumlah faktor beroperasi untuk membentuk dan terkadang mengubah presepsi, faktor-faktor ini bisa terletak dalam diri pembentuk presepsi, dalam diri objek atau target yang diartikan atau dalam konteks situasi dimana presepsi tersebut dibuat, seperti pada gambar 1 berikut :



Gambar diatas menjelaskan ketika seorang individu melihat target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang dilihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pribadi dari pembuat prespesi individual tersebut. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi prespesi meliputi sikap, motif, minat, pengalaman dan harapan-harapan seseorang. Sebagai contoh anda mengharapkan para petugas polisi memiliki wewenang, orang-orang muda menjadi malas, atau para individu yang mendiami kantor umum tidak mengindahkan moral, anda mungkin mengharapkan mereka seperti itu tanpa memperdulikan sifat-sifat mereka yang sebenarnya.

### **Sikap (*attitude*)**

Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak tentang obyek atau peristiwa, (Robbins, 2008). Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, misalnya “saya menyenangi pekerjaan saya”. Agar pengelolaan terhadap perilaku organisasi lebih efektif, sikap penting untuk dipahami.

Menurut Mitchell para ilmuwan sosial *dalam* Nimran (2009;15) berpendapat bahwa, “*attitude could be see as a predisposition to respond in a favorable or unfavorable way to objects, persons, concepts, or whatever*”. (Sikap dapat dipandang sebagai predisposisi untuk bereaksi dengan cara yang menyenangkan atau tidak terhadap objek, orang, konsep, atau apa saja). Ada beberapa asumsi penting yang menjadi dasar dari defenisi ini. Pertama, sikap itu berhubungan dengan perilaku tertentu. Kedua, sikap terkait erat dengan perasaan orang dengan suatu objek. Contoh dari perasaan adalah keterkaitan pada sesuatu, yaitu taraf mana sesuatu itu disukai (perasaan senang). Ketiga, sikap adalah konsekuensinya dapat diamati, akan tetapi sikap itu sendiri tidak dapat diamati.

Nimran (2009;7), beralasan bahwa dari perspektif individu sikap dapat menjadi dasar bagi interaksi seseorang dengan orang lain dan dengan dunia sekelilingnya. Misalnya, sikap seseorang tentang masalah sosial politik seperti AIDS, hubungan dengan luar negeri, akan dapat membantunya membentuk sikap terhadap kebijaksanaan pemerintah.

Dengan sikap seseorang dapat mempelajari sikap orang lain. Dalam organisasi sikap menjadi penting karena dapat mempengaruhi perilaku kerja.

### **C. Pentingnya Mempelajari Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang terus berkembang seiring dengan perkembangan masyarakat guna membantu manajer dan masyarakat pada umumnya untuk memahami manusia secara lebih baik sehingga dapat dicapai peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, dan posisi kompetitif yang lebih baik melalui penerapan manajemen yang lebih baik.

Gabungan ilmu perilaku seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi telah memberikan wawasan yang cukup berarti bagi pengembangan pemahaman yang lebih baik atas manusia dalam organisasi. Meskipun masing-masing disiplin ilmu memberikan sentuhan yang berbeda baik dalam bidang analisis, alat dan media

pendekatan tapi tetap dapat dikoordinasikan menjadi gabungan ilmu yang sangat bermanfaat dalam memahami manusia dengan segala perilakunya.

Dengan merekonstruksi kebiasaan dan potensi positif dari manusia dan sebaliknya dengan meredam dan menyingkirkan atau mencegah praktik perilaku negatif dari manusia ternyata gabungan ilmu itu dapat memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi ilmu manajemen.

Defenisi perilaku organisasi yang multidisiplin ini menggambarkan sejumlah hal, yaitu perilaku organisasi merupakan cara berpikir. Perilaku berada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi. 1). Pendekatan ini mengharuskan kepada setiap insani untuk menetapkan tingkat unit analisisnya saat mempelajari perilaku organisasi (PO), apakah berada di tingkat individu, kelompok ataukah di tingkat organisasi. 2). Perilaku organisasi (PO) adalah multidisiplin yang menggunakan prinsip model, teori, dan metode-metode dari disiplin lain. Perilaku organisasi tidak steril dari pengaruh ilmu lain, justru keberadaan disiplin lain itu akan memperkaya kajian perilaku organisasi, hal ini didasari bahwa kehidupan manusia adalah kompleks dan berkembang dipengaruhi oleh tempat dan waktu. Ketiga, terdapat suatu orientasi kemanusiaan yang jelas dalam perilaku organisasi. Manusia dan perilakunya, persepsi, kapasitas pembelajarannya, perasaan dan sasaran-sasaran individualnya merupakan hal penting bagi organisasi. 4). Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja. Kajian mengenai bagaimana meningkatkan, memelihara, dan meningkatkan kembali kinerja merupakan hal-hal penting yang menjadi pokok bahasan manajemen. 5). Perilaku organisasi ternyata dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan eksternal. 6). Perilaku organisasi sangat tergantung pada disiplin lain, maka metode ilmiah menjadi hal penting dalam mempelajari variable dan keterkaitannya.

Dengan demikian perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, kapasitas pembelajar individu, dan tindakan-tindakan saat

bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan, menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi dan sumber dayanya, misi, sasaran dan strateginya.

Ilmu perilaku dalam organisasi bermanfaat dalam memahami dan membantu dalam ketrampilan mengobservasi, prediksi, dan implementasi. Hal ini berarti merupakan sumbangan yang besar bagi manajemen dan pemimpin organisasi dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan.

Sebagai contoh, dalam ilmu psikologi terdapat dikemukakan penting yaitu bahwa setiap manusia adalah unik dan berbeda, sehingga tidak diperlukan tindakan dan pendekatan yang sama untuk orang yang berbeda meskipun dalam kasus yang sama. Setiap manusia mempunyai keunikan tentang persepsi, kepribadian, dan pengalaman hidup. Hal itu mungkin diakibatkan oleh perbedaan latar belakang etnis, kemampuan belajar, kemampuan dalam menangani pekerjaan dan tekanan, kemampuan dalam bersikap, kepercayaan dan tingkat aspirasi yang berbeda.

Keunikan manusia ini lebih mudah terlihat pada lingkungan manusia yang heterogen, plural, bercampur dengan berbagai latar budaya, asal negara, bahasa ibu, dan bahkan latar penjangjahan.

#### **D. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi**

Seperti halnya disiplin ilmu yang lain-lain, perilaku organisasi memiliki sejumlah tujuan, diantaranya yaitu :

- Memahami perilaku yang terjadi di dalam organisasi
- Meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi di dalam organisasi
- Mengendalikan perilaku

Oleh Nimram *dalam* Ardana dkk (2008;4), ketiga hal tersebut diatas disebut :

- Prediksi
- Eksplanasi atau penyesuaian berbagai peristiwa
- Pengendalian.

### **Prediksi**

Memprediksi perilaku orang lain adalah syarat penting bagi kehidupan keseharian bersama, baik didalam maupun diluar organisasi. Perjalanan pergaulan hidup setiap insani akan menjadi lebih mudah apabila memiliki kemampuan untuk mengantisipasi kapan teman kita marah bila digoda, atau bilamana pimpinan akan bereaksi positif atas penyelesaian tugas yang baik, dll. Dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, maka masalah memprediksi kondisi-kondisi yang menyebabkan pekerja lebih produktif, membuat keputusan yang lebih baik, mungkir dari pekerjaan, atau senang dengan pekerjaannya, adalah hal-hal yang amat penting.

Singkatnya, keteraturan perilaku dalam organisasi memberikan kemungkinan kepada setiap insyani untuk melakukan prediksi atas perilaku-perilaku anggota organisasi pada masa yang akan datang.

### **Eksplanasi**

Tujuan lain dari perilaku organisasi adalah eksplanasi atau penjelasan terhadap berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Harus dipahami bahwa prediksi dan eksplanasi adalah dua proses yang berbeda. Jika dalam prediksi berhadapan dengan persoalan apa yang akan terjadi diwaktu mendatang, maka dalam eksplanasi dihadapkan pula dengan persoalan mengapa, misalnya, pekerja kurang produktif, kurang puas atau suka mangkir dan lamban dalam bekerja, dan sebagainya, dengan demikian jelas bahwa perilaku organisasi penting untuk memungkinkan indentifikasi dari eksplanasi atas berbagai peristiwa keperilakuan yang terjadi.

### **Pengendalian**

Pengendalian atau kontrol atas perilaku yang terjadi dalam organisasi adalah tujuan ketiga dari bidang perilaku organisasi. semakin banyak perilaku atau kejadian yang dapat dijelaskan, maka pada gilirannya akan dibutuhkan bentuk kontrol atau pengendalian perilaku. Maksudnya tidak lain agar perilaku individu dalam organisasi

dapat selalu diarahkan kearah yang positif, yaitu perilaku yang menunjang pencapaian sasaran organisasi secara efektif.

Ketiga tujuan perilaku organisasi diatas, prediksi, eksplanasi, dan pengendalian perilaku jelas berkaitan secara erat satu sama lain. Ketiganya penting untuk memungkinkan melahirkan tindakan-tindakan lanjutan yang tujuannya adalah efektivitas organisasi. Dan tentu saja hal-hal tersebut penting sekali artinya bagi setiap pemimpin organisasi.

#### **E. Karakteristik-Karakteristik Perilaku Keorganisasian**

Dalam mempelajari perilaku keorganisasian dipusatkan pada tiga karakteristik yaitu, perilaku, struktur, dan proses.

##### **Perilaku**

Karakteristik yang pertama dalam mempelajari perilaku keorganisasian yaitu perilaku. Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi.

##### **Struktur**

Karakteristik yang kedua dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah struktur dari organisasi dan kelompok. 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.

##### **Proses**

Karakteristik yang ketiga dari perilaku keorganisasian adalah proses organisasi. 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 di atas dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

#### **F. Perkembangan Teori Perilaku Organisasi**

Sebagai ilmu perilaku keorganisasian adalah pendatang baru yang dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu-ilmu yang lebih dulu ada. Kisah awal munculnya teori perilaku organisasi yaitu dimulai dari Revolusi Industri ketika salah seorang pelaku bisnis Robert Owen (1800) mulai memberikan perhatian terhadap para pekerja, menolak mempekerjakan anak-anak dan pesannya yang sangat strategis bagi masa depan pekerja yaitu betapa pentingnya sukses.

Kemudian, tahun 1835 perhatian terhadap para pekerja di tempat kerja semakin meningkat. Sejak itu kesejahteraan mulai diperhatikan dengan menyediakan teh, kipas angin, perawatan kesehatan dan yang lainnya. Selanjutnya dikembangkan lebih jauh oleh Taylor yang mendemonstrasikan betapa pentingnya pengakuan terhadap produktivitas karyawan.

Perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang relatif baru dan merupakan ilmu keperilakuan terapan, dan dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu keperilakuan yang lain yang telah lebih dahulu ada. Ilmu-ilmu perilaku yang amat besar sumbangannya terhadap perkembangan perilaku organisasi diantaranya adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik, (Robbin, 2008;14). Ilmu psikologi memberi sumbangan yang besar pada satuan analisis individual atau mikro, sementara ilmu-ilmu lainnya menyambung pada pemahaman mengenai konsep-konsep makro yaitu : proses kelompok dan organisasi. Secara singkat, kontribusi berbagai disiplin ilmu lain kepada perilaku organisasi dapat disajikan dalam uraian berikut ini :

### 1). Psikologi

Psikologi adalah ilmu yang berkembang dengan usaha untuk mengukur, menjelaskan dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia. Oleh karena itu para psikolog melibatkan diri mereka dalam studi dan usaha untuk memahami perilaku individu. Adapun sumbangan terbesar dari bidang ilmu psikologi kepada perilaku organisasi datang dari para teoritis dan ahli proses belajar, kepribadian, konseling, dan psikologi organisasi. secara lebih spesifik, sumbangan mereka dalam bidang perilaku organisasi berkenaan dengan masalah-masalah antara lain: kebosanan, kelelahan, kondisi kerja, prespesi, kepribadian, latihan, kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan, dan pengukuran sikap.

### 2). Sosiologi

Jika para psikolog memutuskan perhatiannya pada individu, maka sosiolog mempelajari sistem sosial dimana para individu memainkan perannya. Artinya, sosiologi itu mempelajari manusia dalam hubungannya dengan manusia lain. Dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, sosiologi memberi kontribusi yang besar dalam soal-soal yang berkenaan dengan perilaku kelompok di dalam organisasi, khususnya dalam organisasi yang formal dan kompleks. Dari konsep-konsep yang berasal dari sosialisasi, budaya organisasi, struktur organisasi formal, birokrasi, komunikasi, status, kekuasaan, dan politik.

### 3). Psikologi Sosial

Ilmu psikologi sosial mempelajari perilaku antar pribadi. Kalau psikologi dan sosiologi masing-masing menjelaskan perilaku individu dan perilaku kelompok, maka psikologi sosial berusaha mencari penjelasan tentang bagaimana dan mengapa para individu berperilaku tertentu dalam kegiatan kelompoknya. Salah satu kontribusi pertama ilmu ini terhadap perilaku organisasi adalah dalam masalah perubahan, yaitu, bagaimana menerapkan perubahan dan bagaimana mengurangi hambatan agar suatu perubahan dapat diterima. Selain itu, hal-hal seperti mengukur, memahami dan

mengubah sikap, pola komunikasi, dan cara-cara bagaimana kegiatan kelompok memenuhi kebutuhan individu juga merupakan kontribusi ilmu psikologi sosial yang penting terhadap bidang perilaku organisasi.

#### **4). Antropologi**

Para antropolog mempelajari masyarakat untuk mengetahui seluk beluk manusia dan aktivitasnya. Pengakuan, bahwa cara manusia berperilaku merupakan fungsi dari kebudayaan di mana manusia itu berada dan merupakan sumbangan ilmu antropologi sosial terhadap perilaku organisasi. Secara lebih spesifik, perbedaan-perbedaan fundamental dalam nilai, sikap, dan norma tentang perilaku yang dapat diterima mempengaruhi cara orang bertindak, dan dalam taraf tertentu dapat menjelaskan perbedaan antara bangsa yang satu dengan yang lain, atau antara masyarakat kota dengan masyarakat tani di pedesaan adalah bentuk sumbangan yang diserap oleh perilaku organisasi dari antropologi.

#### **5). Ilmu Politik**

Para ilmuwan politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Walau seringkali diabaikan, sesungguhnya kontribusi ilmuwan politik terhadap perilaku manusia cukup besar dalam memahami perilaku manusia dalam organisasi. Beberapa topik spesifik yang menjadi minat ilmuwan politik dan diserap oleh bidang perilaku organisasi diantaranya adalah struktur konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana orang memanipulasi kekuasaan untuk kepentingan pribadinya.

Dari uraian diatas, jelaslah bahwa perilaku organisasi lahir dan berkembang dengan mengadopsi konsep, prinsip, dan analisis yang berasal dari disiplin ilmu-ilmu perilaku yang sudah lebih dahulu ada.

### **G. Rangkuman**

- Perilaku organisasi adalah bersifat holistic yang menafsirkan hubungan orang-organisasi dalam hubungannya dengan orang seutuhnya, kelompok seutuhnya, organisasi seutuhnya, dan system social secara keseluruhan. Konsep ini menyanggah pandangan total tentang orang-orang dalam organisasi untuk memahami sebanyak mungkin factor yang mempengaruhi perilaku mereka.
- Untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapaun karakteristik yang dimaksud yaitu ciri-ciri biografis, kepribadian, presepsi, dan sikap. (Nimran;2009).
- Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari presepsi individu, nilai-nilai, kapasitas pembelajar individu, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan, menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi dan sumber dayanya, misi, sasaran dan strateginya.
- Tujuan mempelajari perilaku organisasi, yaitu prediksi, eksplanasi atau penyelarasan berbagai peristiwa dan pengendalian.
- Ilmu-ilmu perilaku yang amat besar sumbangannya terhadap perkembangan perilaku organisasi diantaranya adalah psikologi, sosiologi, psikologi social, antropologi dan ilmu politik.

## **BAB II.**

### **STRUKTUR ORGANISASI**

#### **A. Pendahuluan**

Untuk mendapatkan pemahaman tentang perilaku organisasi, maka perlu memahami pula struktur organisasi karena pengorganisasian meliputi juga pengertian tentang pengelompokan jenis-jenis pekerjaan yang sama ke dalam satu koordinasi pekerjaan yang sama. Pada setiap kelompok pekerjaan yang sama dibuat simpul pekerjaan dengan satu fungsi pekerjaan yang sama dan kemudian meletakkan satu orang anggota organisasi untuk melaksanakan tugas pekerjaan itu. Setiap simpul pekerjaan itu agar efektif diberi wewenang sekaligus tanggung jawab. Agar terjadi sinkronisasi antar beberapa simpul pekerjaan diperlukan koordinasi dan media komunikasi agar tidak terjadi benturan kepentingan yang mengarah kepada egoisme sektoral.

Materi ini merupakan salah satu materi penting yang perlu dipahami dalam mata kuliah perilaku organisasi dimana mahasiswa akan memperoleh gambaran umum dari pengertian struktur organisasi, empat unsur kunci yang menetapkan struktur organisasi, dan peran struktur organisasi dalam pengambilan keputusan.

Begitu pentingnya memahami struktur organisasi, karena struktur organisasi merupakan system atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, system pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara pekerjaan individual dengan kelompok. Pengorganisasian juga melingkupi kegiatan pembagian pekerjaan di antara anggota organisasi sehingga pekerjaan dalam organisasi menjadi merata tidak ada anggota organisasi yang terlalu banyak pekerjaannya, sebaliknya terdapat anggota organisasi yang terlalu banyak menganggur.

Setiap organisasi formal harus memiliki tujuan dan sasaran agar dapat mengetahui bagaimana menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan. Tanpa tujuan organisasi tidak mungkin membuat perencanaan, dan bila organisasi tidak memiliki

perencanaan maka tidak akan ada ketentuan tentang jalannya organisasi. Selain itu tujuan diperlukan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi. Tujuan organisasi ini akan menentukan struktur organisasinya, yaitu dengan menentukan seluruh tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan tugas tersebut.

## **B. Pengertian Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menetapkan cara bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinir secara formal. Pernyataan ini mengacu pada enam unsur kunci yang terdiri dari elemen-elemen spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi.

Struktur organisasi adalah suatu system atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, system pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok, (wahjono, 2009;17).

Setiap organisasi formal kecil atau besar perlu adanya struktur organisasi karena secara umum suatu struktur dirancang dengan cara yang paling baik untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuannya. Pernyataan ini juga mengacu pada enam unsur kunci yang terdiri dari elemen-elemen spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi.

Untuk dapat bekerja secara efektif dalam organisasi, para manajer harus memiliki pemahaman yang jelas tentang struktur organisasi. dengan memandang suatu bagan organisasi, seseorang hanya melihat suatu susunan posisi, tugas-tugas pekerjaan dan garis wewenang dari bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi, struktur organisasi lebih rumit dari pada yang digambarkan dalam bagan itu, sebagaimana dilukiskan dalam laporan berikut :

*DR. Fikri Putra Pratama, baru-baru ini ditunjuk menjadi dekan Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama. Sebelum datang ke kampus, Fikri memerlukan waktu beberapa minggu mempelajari tentang dana, program, dosen, mahasiswa, dan*

*struktur organisasi Fakultas Ekonomi itu. DR. Fikri mencoba menyusun suatu daftar prioritas untuk hal-hal yang ia pikir akan memerlukan perhatian segera selama tahun pertamanya menjabat sebagai Dekan. Rektor Universitas itu telah meminta agar ia mempunyai suatu daftar prioritas yang siap diajukan bila ia tiba di kampus.*

*Selama pertemuan resminya yang pertama dengan Rektor, Fikri.....yang seluruhnya ia harapkan akan diajukan padanya: apakah yang akan menjadi prioritas anda nomor satu ? “Fikri menjawab; Sekalipun uang selalu menjadi masalah, saya yakin kebutuhan yang paling mendesak adalah mereorganisasi Fakultas Ekonomi ini. Pada saat ini, mahasiswa hanya memilih satu dari dua jurusan yang ada yaitu Akuntansi dan Manajemen. Jurusan Akuntansi hanya memiliki 33 staf pengajar, jurusan Manajemen memiliki 31 staf pengajar, yang terdiri dari 7 orang di bidang marketing, 8 orang di bidang manajemen dan 4 orang di bidang keuangan, dan sisanya untuk bidang lainnya. Saya membayangkan jauh kedepan suatu fakultas dengan empat jurusan –akuntansi, manajemen, marketing dan keuangan- masing-masing dengan seorang ketua jurusan. Pertama-tama, saya yakin struktur seperti ini akan memungkinkan kita memenuhi lebih baik kebutuhan mahasiswa kita. Khususnya struktur ini akan memudahkan penganmbangan masing-masing program dari keempat jurusan tersebut. Mahasiswa harus mampu mengambil salah satu dari keempat bidang fungsional itu, jika mereka dipersiapkan secara matang untuk pasaran kerja. Akhirnya, saya yakin struktur organisasi itu akan memungkinkan kita lebih merekrut staf pengajar, karena mereka akan mengikuti suatu kelompok dengan minat yang sama.*

Sebagaimana ditunjukkan dalam cerita di atas, struktur organisasi merupakan pola formal kegiatan dan hubungan antara subunit di dalam organisasi. Dalam hal ini model kita mencakup dua aspek penting dari struktur organisasi, yaitu desain pekerjaan dan desain organisasi.

### **C. Desain Pekerjaan**

Desain pekerjaan mengacu pada proses yang digunakan para manajer merinci isi, metode, dan hubungan setiap pekerjaan untuk memnuhi tuntutan organisasi dan individu. DR Fikri harus mendefenisiskan ini dan tugas dari posisi ketua jurusan yang baru dibentuknya dan hubungnan posisi itu dengan kantor dekan dan masing-masing staf pengajar di masing-masing jurusan.

### **D. Desain Organisasi**

Desain organisasi menunjukkan keseluruhan struktur organisasi. DR.Fikri merencanakan untuk merombak dan membentuk kembali struktur dasar dari fakultas ekonomi itu. Hasil dari usahanya akan menjadi sebuah struktur baru dari tugas-tugas dan hubungan wewenang yang ia yakin akan menampung perilaku individu dan kelompok menuju tingkat prestasi yang lebih tinggi dari fakultas ekonomi itu.

### **E. Empat Unsur Kunci Yang Menetapkan Struktur Organisasi**

Ada empat unsur kunci dalam membuat keputusan dalam pengorganisasian, termasuk dalam kegiatan membentuk organisasi baru, memperbaiki organisasi yang sudah ada, atau mengganti sistem yang sudah ada. Empat kunci dimaksud adalah :

1. Pembagian kerja. Yaitu : membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Tidak ada pekerjaan tidak bisa terbagi sehingga terlalu berat dan akhirnya tidak mungkin dikerjakan. Seluruh pekerjaan harus terbagi habis menjadi banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kemampuan anggota organisasi.
2. Menggabungkan beberapa tugas secara logis sehingga diperoleh keberhasilan pencapaian tugas (efektif) dan efisien. Pengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama disebut Departementalisasi.

3. Menetapkan siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan disampaikan. Hubungan di dalam organisasi semacam itu sering disebut “hierarki” organisasi. Hubungan lini ke atas dan ke bawah, dalam arti penentuan siapa atasan dan siapa bawahan diperlukan untuk meminta pertanggung jawaban.
4. Koordinasi. Yaitu mekanisme yang menyatukan kegiatan departemen menjadi satu kesatuan dan memantau efektivitas integrasi tersebut. Koordinasi diperlukan untuk menghilangkan rasa menang atau rasa benar sendiri dalam satu departemen. Demikian juga berguna untuk menyelaraskan pencapaian tugas lintas departemen.

### **Spesialisasi kerja**

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

### **Departementalisasi**

Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan bersama, sejumlah pekerjaan.

Pengelompokkan kegiatan dapat dilakukan :

- Menurut fungsi yang dijalankan
- Menurut tipe produk yang dihasilkan organisasi
- Atas dasar geografik atau teritori
- Tipe tertentu dan pelanggan

### **Rantai komando**

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

### **F. Peran Struktur Organisasi Dalam Pengambilan Keputusan**

Model organik dalam struktur merupakan struktur yang datar, menggunakan tim hierarkis silang dan fungsional mempunyai formalisasi rendah, memiliki suatu jaringan informasi yang menyeluruh dan mengandalkan pengambilan keputusan partisipatif. Faktor-faktor yang menentukan desain struktur adalah strategi, ukuran, teknologi dan lingkungan.

*Strategic Decision Making*, merupakan proses pengambilan keputusan strategi di suatu perusahaan sebagai usaha agar perusahaan sesuai dan mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Proses ini akan memiliki dampak yang sangat luas dan fundamental terhadap aspek dan fungsi dari organisasi dan mempengaruhi arah pengembangan organisasi, administrasi, dan struktur perusahaan. Sehingga tidaklah mengherankan kalau inti dari proses manajemen strategis perusahaan adalah proses pengambilan keputusan strategis.

Prespektif yang mempengaruhi pembentukan model pengambilan keputusan strategis, yaitu teori pengambilan keputusan. Karena kebanyakan riset tentang proses pengambilan keputusan strategis merupakan aplikasi teori pengambilan keputusan pada permasalahan strategis perusahaan.

### **G. Teori Pengambilan Keputusan**

Terdapat 4 (empat) paradigma dalam teori pengambilan keputusan, yaitu : (1) model rasional, (2) model organisasional, (3) model politik dan power, dan (4) model *garbage can*. Teori pengambilan keputusan telah diperkaya dengan konsep-konsep di luar ilmu manajemen murni, disiplin ilmu lain seperti psikologi membawa

konsepnya ke dalam teori pengambilan keputusan seperti konsep tentang *cognitive* dan bias kongnitif.

Secara psikologis, suatu masalah yang menuntun pengambilan keputusan secara inovatif, membutuhkan proses pemecahan masalah secara kreatif, (Mangkunegara,2005;74). Model proses pemecahan masalah secara normative merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah secara kreatif. Proses pemecahan masalah secara kreatif menurut Osborn *dalam* Mangkuneara, 2005;74, meliputi tiga fase utama, yaitu penemuan fakta, penemuan ide, dan penemuan pemecahan. Dalam hal ini kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk memvisualkan, berwawasan futuristik, dan menyimpulkan suatu ide. Dalam proses ini, waktu dan kebebasan untuk berfikir serta berdialog harus cukup tersedia, agar proses dapat berjalan lancar.

Demikian juga rasa kebersamaan, rasa saling memiliki dan saling bertanggung jawab harus telah tertanam pada setiap individu yang akan memecahkan masalah. Masing-masing fase diuraikan sebagai berikut :

a. Fase Penemuan Fakta

Fase penemuan fakta meliputi pendefinisian suatu masalah, pengumpulan dan penganalisisan data yang relevan. Salah satu cara untuk mendapatkan fakta adalah melalui dengan memandang masalah secara luas dan kemudian diikuti dengan mendefinisikan sub-sub masalah/problem. Fase ini meliputi pemisahan antara gejala masalah dengan problem yang sebenarnya.

b. Fase penemuan ide

Penemuan ide meliputi penyimpulan ide secara tentative kemudian mengembangkan ide-ide tersebut dengan memodifikasi dan mengkombinasikan serta menambah dengan informasi lain jika perlu. Penemuan ide-ide yang penuh arti dapat diperoleh dengan mengikuti dua prinsip, yaitu :

- Gunakan kemampuan untuk meninjau masalah dari perkiraan yang berlainan (*differ judgement*). Aktivitas ini dapat ditempuh dengan memikirkan suatu

ide tertentu dari praduga yang berlainan, dan dari cara pandang yang berbeda. Pada akhirnya, orang yang berusaha memecahkan masalah tersebut dapat mengkreasikan sejumlah daftar kemungkinan yang dapat mengacu pada pemecahan masalah.

- Kuantitas akan menghasilkan kualitas (*quantity breeds quality*). Semakin banyak ide-ide yang dipikirkan, semakin mendekati untuk sampai pada suatu langkah potensial yang mengacu ke pemecahan suatu masalah. Dengan demikian, peranan manajer dalam mendorong timbulnya ide-ide dan perannya dalam menstimuli timbulnya keterbukaan akan semakin mendekati tercapainya kualitas penemuan jalan pemecahan masalah. Proses pemecahan masalah secara kreatif ini akan berjalan lancar apabila peserta berasal dari berbagai disiplin ilmu dan latar belakang pengalaman yang berbeda-beda yang ada kaitannya dengan masalah yang dihadapi. Demikian juga rasa antusias, keterbukaan, dan kemauan untuk berpartisipasi aktif mengemukakan pendapat dan berbuat, berperan penting atas kesuksesan hasil yang akan dicapai.
- Fase Penemuan Pemecahan  
Fase penemuan pemecahan meliputi pengujian pemecahan secara tentative melalui pengujian, pengadopsian dan penerapan jalan pemecahan yang telah ditetapkan oleh personil yang terlibat dalam usaha pemecahan masalah. Fase penemuan pemecahan melibatkan suatu judgement (pembuatan perkiraan), analisis, dan kritik. Setiap ide-ide pemecahan diuji dan dikritik serta dipertimbangkan kemungkinan efektivitasnya terhadap masalah yang dihadapi. Namun demikian, beberapa teknik yang telah dikemukakan tidak selalu menjamin bagi munculnya keputusan inovatif, mengingat di samping tinjauan secara teknis dari proses pemecahan masalah, faktor lain seperti gaya kepemimpinan yang ada, kemampuan peserta, serta faktor-faktor

situasional yang bersifat mendesak akan turut serta mempengaruhi hasil keputusan pemecahan masalah.

#### H. Rangkuman

- Setiap organisasi formal harus memiliki tujuan dan sasaran agar dapat mengetahui bagaimana menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan.
- Struktur organisasi menetapkan cara bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinir secara formal. Pernyataan ini mengacu pada enam unsur kunci yang terdiri dari elemen-elemen spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi.
- Struktur organisasi adalah suatu system atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, system pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok, (wahjono, 2009;17).
- *Strategic Decision Making*, yang merupakan proses pengambilan keputusan strategis di suatu perusahaan sebagai usaha agar perusahaan sesuai dan mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Proses ini akan memiliki dampak yang sangat luas dan fundamental terhadap aspek dan fungsi dari organisasi dan mempengaruhi arah pengembangan organisasi, administrasi, dan struktur perusahaan.
- Terdapat 4 (empat) paradigme dalam teori pengambilan keputusan, yaitu : (1) model rasional, (2) model organisasional, (3) model politik dan power, dan (4) model *garbage can*.

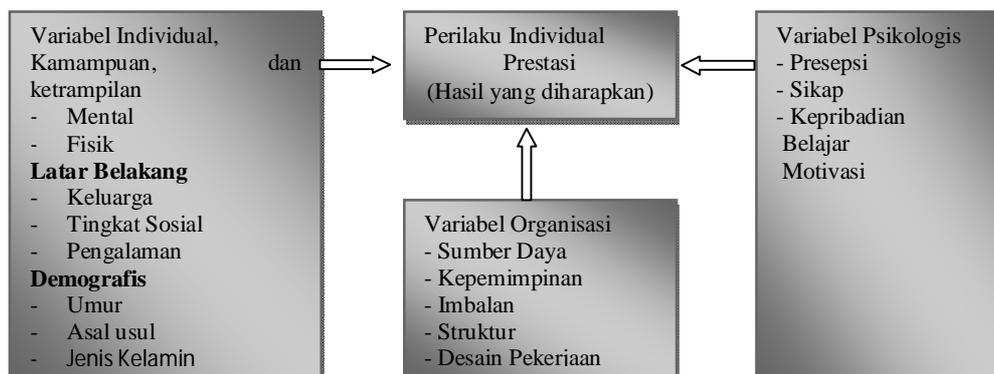
## BAB III. PERILAKU INDIVIDUAL

### A. Pendahuluan

Untuk mendapatkan pemahaman tentang perilaku organisasi, maka perlu memahami pula perilaku individual karena sering muncul ungkapan seperti apa yang diperbuat manusia ditentukan oleh individu manusia itu sendiri dan lingkungannya, jadi perbedaan individual yang ada pada diri orang-orang dalam organisasi merupakan faktor penting yang kuat menentukan respons mereka terhadap sesuatu maupun perilakunya.

Di dalam memahami perilaku individu, perlu pula mengkaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu itu. Karakteristik yang ada pada setiap individu tidaklah sama, seperti yang dijelaskan secara singkat pada bab I. Perilaku individual merupakan sesuatu yang dikerjakan orang, misalnya berbicara dengan manajer, mendengarkan saran rekan sekerja, menyusun laporan, menempatkan unit barang ke dalam gudang dll adalah “perilaku”.

Kerangka kerja yang umum berikut menunjukkan bahwa variable yang ada pada individu dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi.



**Gambar 2.** Variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi

Apakah manajer dapat mengubah, membentuk, atau menata kembali perilaku yang merupakan masalah yang banyak diperdebatkan para ilmu perilaku, sebagai contoh, pernah disepakati bahwa perubahan setiap variable psikologis memerlukan diagnosis, keahlian, kesabaran, dan pemahaman manajer. Tetapi tidak ada metode universal berupa kesepakatan, yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengubah kepribadian, sikap, persepsi, atau pola belajar. Pola perilaku orang selalu berubah, meskipun hanya sedikit, dan tentunya setiap manajer tentunya ingin mengadakan perubahan perilaku yang menghasilkan prestasi yang lebih baik yang relevan mempengaruhi perilaku seperti yang disajikan pada gambar 3.1. Meskipun demikian lingkungan setiap variable yang disajikan dalam gambar tersebut adalah di luar cakupan buku ini. Sebagaimana besar perhatian yang ada dibuku ini dipusatkan pada tiga variable psikologis utama yaitu, persepsi, sikap, dan kepribadian.

Gambar 2. menunjukkan bahwa praktek manajer yang efektif menghendaki agar perbedaan perilaku individual diakui dan jika dipertimbangkan ketika bertugas menangani perilaku organisasi. Untuk memahami perbedaan individual, seorang manajer harus (1). Mengamati dan mengakui perbedaan tersebut, (2). Mempelajari hubungan antara variable yang mempengaruhi perilaku individu, dan (3) menemukan hubungan tersebut. Sebagai contoh seorang manajer akan berada pada posisi yang baik dalam mengambil keputusan, jika ia mengetahui sikap, persepsi dan kemampuan mental pegawai, dan kaitan variable tersebut dengan variable lainnya, juga penting diketahui pengaruh masing-masing variable terhadap prestasi. Jika mampu mengamati perbedaan tersebut, memahami hubungannya, dan meramalkan pertaliannya, usaha manajerial untuk meningkatkan prestasi akan menjadi lebih mudah.

Perbedaan individu: selain rupa, orang-orang juga unik. Studi tentang perbedaan individu seperti sikap, konsepsi, dan kemampuan membantu para manajer untuk menjelaskan perbedaan tingkat prestasi. Jadi apabila dinyatakan bahwa

**B** (perilaku) = **f** (**I,O,P**), berarti bahwa perilaku seorang pegawai adalah fungsi dari individu (**I**), Organisasi (**O**), dan Psikologis (**P**). Perilaku yang menghasilkan pekerjaan merupakan keunikan masing-masing orang, proses yang menlandasinya sama dengan setiap orang. Secara umum disepakati bahwa :

1. Perilaku timbul karena sebab
2. Perilaku di arahkan pada tujuan
3. Perilaku yang dapat diamati dapat diukur
4. Perilaku yang tidak langsung dapat diamati (seperti berpikir, berprestasi) juga penting dalam mencapai tujuan.
5. Perilaku bermotivasi.

## **B. Variabel Individu**

Variabel individu yang disajikan dalam gambar 3.1, digolongkan atas kemampuan dan ketrampilan serta latar belakang dan demografis yang sudah dijelaskan pada bab I hal 5 dan 6, dimana setiap golongan variable membantu menerangkan perbedaan perilaku dan prestasi.

### **Kemampuan dan Ketrampilan**

Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Beberapa pegawai, meskipun dimotivasi dengan baik sama sekali tidak mempunyai kemampuan atau ketrampilan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan ketrampilan memainkan peranan utama dalam perilaku.

### **Kemampuan mental (Intelegensia)**

Kemampuan ini merupakan kapasitas/sifat yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental. Untuk mengetahui tingkat kemampuan mental seseorang misalnya dengan suatu perangkat yang dirancang untuk test IQ secara umum kemampuan mental/intelektual sangat penting untuk melakukan pekerjaan dengan sukses, tetapi IQ yang tinggi tidak menjadi prasyarat untuk semua pekerjaan. Sepuluh perangkat

yang teridentifikasi pada tabel 1 dibawah ini diacu sebagai kemampuan mental (intelektual dapat disajikan sbb)

Ketrampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam organisasi untuk merumuskan, menelaah dan mempelajari semua pekerjaan yang bersifat khusus. Manajer harus mencoba mencocokkan kemampuan dan ketrampilan. Proses mencocokkan ini penting karena tidak ada sumber kepemimpinan, motivasi atau ketrampilan. Analisis pekerjaan merupakan proses perumusan dan mempelajari suatu pekerjaan menurut tugas atau perilaku dan merinci tanggung jawab, persyaratan pendidikan, dan kebutuhan pelatihan untuk melaksanakan pekerjaan itu dengan sukses.

**Tabel 1** (Gibson) Kemampuan Mental = Intelektual.

Kemampuan Mental	Uraian
1. Keluwesan dan pertimbangan kecepatan	Kemampuan mengingat konfigurasi visual
2. Kefasihan	Kemampuan untuk mengutarakan kata-kata, ide-ide, dan pernyataan lisan
3. Jalan pikiran secara induktif	Kemampuan merumuskan dan menguji hipotesis yang ditujukan untuk menemukan hubungan.
4. Ingatan yang luar biasa	Kemampuan untuk mengingat kepingan-kepingan material yang tak bersangkutan dan mengingat kembali.
5. Rentang ingatan	Kemampuan untuk mengingat kembali dengan sempurna, untuk reproduksi segera dari serangkaian pokok disajikan dari rangkaian itu
6. Kecakapan dalam angka-angka	Kemampuan memanipulasi angka-angka dengan cepat dalam cara berhitung.
7. Kecepatan berpersepsi	Kecepatan menemukan angka-angka membuat perbandingan dan menangani tugas-tugas sederhana yang menyangkut persepsi visual
8. Jalan pikiran secara deduktif	Kemampuan mempertimbangkan dasar pikir yang ada menjadi kesimpulan penting
9. Orientasi dan visualisasi ruang	Kemampuan menanggapi pola ruang dan memanipulasi atau mentransformasi gambaran pola ruang
10. Pemahaman lisan	Pengetahuan tentang kata-kata dan artinya, termasuk penggunaan pengetahuan ini.

Ketrampilan Fisik	Uraian
1. Kekuatan dinamis	Ketahanan otot dalam menggunakan secara berlanjut atau berulang.
2. Tingkat kelenturan	Kemampuan melenturkan atau merentangkan tubuh atau otot belekang.
3. Koordinasi tubuh nyata	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan beberapa bagian tubuh ketika tubuh sedang bergerak.
4. Keseimbangan tubuh nyata	Kemampuan memelihara keseimbangan dengan isyarat non visual.
5. Stamina (daya tahan)	Kapasitas menahan usaha maksimum yang memerlukan pengarahannya kardiovaskular.

**Sumber;** Gibson, (1992;54-55)

Pada dasarnya masing-masing individu mempunyai kemampuan mental dan ketrampilan fisik yang berbeda-beda. Oleh sebab itu seorang manajer harus mencoba mencocokkan kemampuan mental dan ketrampilan fisik seseorang dengan persyaratan masing-masing pekerjaan yang akan dilakukannya. Proses tersebut sangat penting sebab tidak ada sumber kepemimpinan, motivasi atau keorganisasian yang dapat melengkapi mengejar kekurangan dalam kemampuan mental dan ketrampilan fisik seseorang. Jadi kemampuan mental dan ketrampilan fisik dibutuhkan untuk keberadaan kerja yang memadai.

Teknik untuk menempatkan seseorang dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mental dan ketrampilan fisik yaitu dengan analisis pekerjaan. Dari analisis pekerjaan akan didapatkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

**Analisis pekerjaan :** adalah suatu proses penelitian formal yang dipergunakan dalam organisasi untuk merumuskan, menelaah dan mempelajari semua pekerjaan secara khusus dan detail.

**Deskripsi pekerjaan:** adalah catatan tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan meliputi tugas apa yang harus dikerjakan, alat apa yang dipergunakan, bagaimana melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kepada siapa penanggung jawaban harus disampaikan, dan mengapa pekerjaan itu harus diselesaikan.

**Spesifikasi pekerjaan :** adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh pekerja. Persyaratan ini menyangkut persyaratan umum dan khusus.

### C. Rangkuman

- Di dalam memahami perilaku individu, perlu pula mengkaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu itu.
- Perilaku individual merupakan sesuatu yang dikerjakan orang, misalnya berbicara dengan manajer, mendengarkan saran rekan sekerja, menyusun laporan, menempatkan unit barang ke dalam gudang dll adalah “perilaku”.
- Studi tentang perbedaan individu seperti sikap, konsepsi, dan kemampuan membantu para manajer untuk menjelaskan perbedaan tingkat prestasi.
- Perilaku yang menghasilkan pekerjaan merupakan keunikan masing-masing orang, proses yang menlandasinya sama dengan setiap orang. Secara umum disepakati bahwa :
  1. Perilaku timbul karena sebab
  2. Perilaku di arahkan pada tujuan
  3. Perilaku yang dapat diamati dapat diukur
  4. Perilaku yang tidak langsung dapat diamati (seperti berpikir, berprestasi) juga penting dalam mencapai tujuan.
  5. Perilaku bermotivasi.
- Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya.
- Ketrampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam organisasi untuk merumuskan, menelaah dan mempelajari semua pekerjaan yang bersifat khusus.

## BAB IV. DINAMIKA KELOMPOK

### A. Pendahuluan

Untuk mendapatkan pemahaman tentang dinamika kelompok secara umum, maka perlu mengetahui latar belakang yang mencakup defenisi, klasifikasi dan karakteristik dinamika kelompok, alasan perlunya berkelompok, perbedaan tim dan kelompok serta beberapa masalah utama dalam kelompok.

Materi ini penting dipelajari karena berbicara kelompok merupakan suatu hal yang dikenal secara luas, dimana mahasiswa akan memperoleh gambaran umum sebagai unit sosiologis dan unit psikologis sosial dalam analisis studi perilaku organisasi.

Perilaku manusia di dalam organisasi dapat dikaji berdasarkan tiga tingkatan yaitu individu, kelompok dan organisasi, dimana masing-masing memiliki prespektif yang unik artinya berbeda satu dengan yang lainnya. Sebagai anggota kelompok, seseorang akan berperilaku berbeda dengan jika orang tersebut hanya seorang diri, dan perilaku itu juga dapat berubah secara drastis pada saat orang itu beralih dari satu kelompok ke lain kelompok.

Memahami dinamika kelompok sangat penting untuk memahami perilaku organisasi, sebab kelompok merupakan bagian sentral dari kehidupan sehari-hari manusia, dan pada waktu-waktu tertentu setiap orang akan menjadi bagian dari kelompok-kelompok yang berbeda, seperti kelompok kerja, organisasi sosial, ikatan alumni dan sebagainya.

Kelompok dikenal secara luas sebagai unit psikologis sosial dalam analisis studi perilaku organisasi. Popularitas kelompok kerja dan tim kerja kian melambung. Meskipun pertama kali digunakan di perusahaan raksasa seperti Toyota, Motorola, Generall Elektrik. Survei terbaru mnegindikasikan bahwa mayoritas perusahaan Amarika menggunakan tim secara luas digunakan pada sektor jasa. Untuk itu sangat

perlu adanya pemahaman akan dinamika kelompok setidaknya didasari oleh tiga alasan. Pertama dapat memberikan pengaruh yang besar pada masing-masing individu, karena sikap, nilai, dan perilaku manusia sebagai pribadi banyak sekali dipengaruhi oleh interaksi dengan anggota kelompok. Kedua, kelompok dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap kelompok lain dan terhadap organisasi, karena banyak tugas-tugas atau pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan oleh kelompok dan keberhasilan suatu organisasi paling tidak ditentukan oleh keefektifan dari pada anggota kelompok yang didalamnya. Dan ketiga karena di dalam kelompok itu terdiri dari sejumlah orang yang memiliki sifat, perilaku dan lain-lain dengan ciri-ciri yang berbeda satu dengan yang lain, maka sering kali proses dalam kelompok menimbulkan masalah-masalah.

## **B. Defenisi, Klasifikasi dan Karakteristik**

Kelompok didefenisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, saling berhubungan untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu.

Seperti dikatakan Robbins bahwa terdapat dua individu, atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung yang saling bergabung untuk mencapai sasaran tertentu. Penjelasan dalam defenisi ini bahwa dalam kelompok harus terdapat interaksi dari orang-orang yang meniatkan diri untuk saling bergantung satu sama lain dan mencapai sasaran secara bersama untuk dinikmati bersama pula. Demikian Shaw *dalam* Nimran mengatakan kelompok (group) didefenisikan sebagai kumpulan dua atau lebih orang yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa sehingga perilaku dan atau kinerja (*performance*) dari seseorang dipengaruhi oleh perilaku/kinerja anggota yang lain.

Menurut Schein “*a psychological group is any number of people who (1) interact with another, )2) are psychologically aware of one another, and (3) perceive themselves to be a group*”. Kelompok yang mempunyai ikatan psikologis adalah

sejumlah orang yang (1) saling berhubungan, (2) saling memperhatikan secara psikologis, (3) menerima kenyataan sebagai suatu kelompok.

Senada dengan rumusan tersebut, Duncan dalam Sofyandi dan Garniwa, menambahkan bahwa “*a group is defined as two or more people who interact to accomplish a common goal (s), the interaction lasting and displays at least some structure*”. Suatu kelompok terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama, interaksi tersebut bersifat relatif tetap dan mempunyai struktur tertentu. Diman Duncan menyebutkan terdapat empat ciri utama kelompok, yaitu :

1. *Common motive(s) leading to group interaction.* Anggota suatu kelompok, paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama.
2. *Members who are affected differently by their interaction.* Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut di antara mereka dapat berbeda.
3. *Group structure with different degrees of status.* Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, karena akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
4. *Standard norms and values.* Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai oleh tingkah laku dan sistem nilai bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut.

Kelompok diklasifikasi menjadi kelompok formal dan kelompok informal.

Kelompok formal yaitu kelompok yang dibentuk berdasarkan tuntutan formal organisasi/sesuai dengan struktur organisasi. Dalam kelompok-kelompok formal, perilaku yang harus dianut oleh seseorang yang ditetapkan dan diarahkan menuju tujuan-tujuan organisasi

Kelompok formal dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu kelompok komando (*command group*) dan kelompok tugas (*task group*).

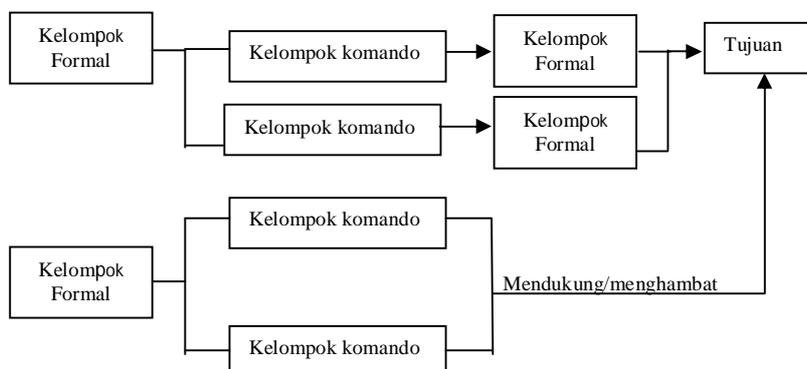
Kelompok komando adalah kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi dan melaksanakan tugas-tugas rutin organisasi. Kelompok ini terdiri dari bawahan yang

melapor dan bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan tertentu. Di perguruan tinggi misalnya, biro-biro, fakultas-fakultas dan unit-unit lainnya yang ada dilingkungan suatu perguruan tinggi atau departemen-departemen yang ada dalam perusahaan merupakan contoh dari kelompok komando. Kelompok tugas adalah suatu kelompok yang bekerjasama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu. Anggota kelompok ini biasanya berasal dari berbagai unit dalam organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan akan ketrampilan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau proyek tersebut.

Kelompok informal yaitu aliansi yang tidak terstruktur secara formal akan tetapi terbentuk secara alamiah sebagai tanggapan terhadap kebutuhan akan kontak sosial. Kelompok-kelompok ini adalah formasi-formasi alami dalam lingkungan kerja yang timbul sebagai respons terhadap kebutuhan akan kontak sosial. Kelompok informal dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu : kelompok persahabatan (*friendship group*) dan kelompok kepentingan (*interest group*).

Kelompok persahabatan yaitu terbentuk karena adanya kesamaan-kesamaan tentang sesuatu hal, seperti hobi, status perkawinan, jenis kelamin, latar belakang, pandangan politik dll.

Kelompok kepentingan yaitu merupakan kelompok yang berafiliasi untuk mencapai sasaran –sasaran yang sama. Sasaran jenis ini tidak berkaitan dengan tujuan organisasi tetapi semata-mata untuk mencapai kepentingan itu sendiri.



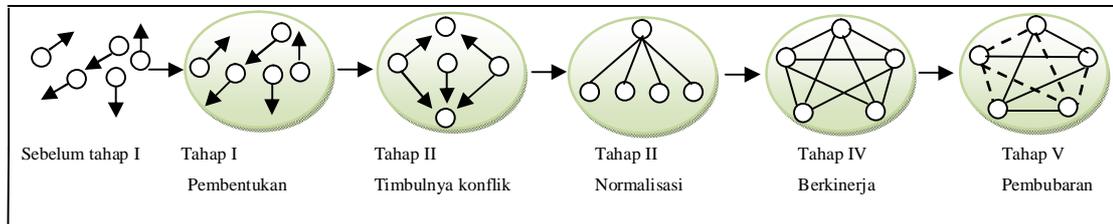
**Gambar 3.** Jenis kelompok dalam organisasi (sumber Gitosudarmo 1997)

### C. Fase Pembentukan Kelompok

Pembentukan kelompok pada dasarnya merupakan suatu rangkaian proses yang dinamis yang terdiri dari beberapa fase, yaitu :

1. *Forming* (pembentukan). Fase ini merupakan fase awal di mana keadaan ketidakpastian akan tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok harus dihadapi. Fase ini berakhir pada saat para anggota mulai berpikir bahwa dari mereka merupakan bagian dari sebuah kelompok.
2. *Storming* (merebut hati). Fase ini didirikan oleh adanya konflik intra kelompok. Anggota menerima keberadaan kelompok tetapi menolak pengendalian kelompok oleh individu tertentu. Fase ini selesai manakalah didapatkan hirarki kepemimpinan yang relative jelas di dalam kelompok.
3. *Norming* (pengaturan norma). Fase ini menggambarkan adanya perkembangan hubungan dan kelompok menunjukkan adanya kohesi (kepaduan). Fase ini berakhir dengan adanya struktur kelompok yang semakin solid dan terjadi perumusan yang benar dan diterima atas berbagai harapan serta perilaku kelompok.
4. *Performing* (melaksanakan). Fase ini memperlihatkan fungsi kelompok berjalan dengan baik dan diterima oleh anggota. Jadi energy kelompok sudah bergerak dari tahap saling mengenal dan saling mengerti ke pelaksanaan tugas-tugas yang ada.
5. *Anjourning* (pengakhiran). Fase ini merupakan fase terakhir yang ada pada kelompok yang bersifat temporer, yang didalamnya tidak lagi berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas tetapi dengan berakhirnya rangkaian kegiatan.

Kebanyakan orang yang menginterpretasikan model lima tahap tersebut berasumsi bahwa sebuah kelompok menjadi semakin efektif seiring kelompok tersebut bergerak melalui empat tahap pertama. Meskipun asumsi ini mungkin secara umum benar, apa yang membuat sebuah kelompok efektif ialah lebih kompleks dari yang dikenali oleh model ini.



**Gambar.4.** Tahap-tahap Perkembangan Kelompok (Sumber; Robbins and Judge, 2008)

#### D. Alasan Perlunya Berkelompok

Ada sejumlah alasan mengapa seseorang ingin bergabung atau terlibat dalam kelompok yaitu:

##### 1. Rasa aman

Dengan bergabung dalam kelompok seseorang berharap akan memperoleh rasa aman karena tidak sendirian lagi dalam menghadapi harapan. Dengan adanya rasa aman ini maka orang itu akan dapat lebih aktif dan kreatif dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik tujuan individu maupun tujuan kelompoknya.

##### 2. Status dan harga diri

Seseorang bergabung dalam kelompok untuk meningkatkan status atau harga dirinya, misalnya adanya kelompok arisan yang semua anggotanya para artis atau golongan *the have*. Dengan bergabung dalam kelompok tersebut maka anggota-anggotanya akan merasa harga diri dan statusnya menjadi semakin tinggi di masyarakat meskipun belum tentu masyarakat menilainya seperti itu.

##### 3 Interaksi dan afiliasi

Seseorang bergabung dalam kelompok untuk memenuhi salah satu kebutuhan manusia yang paling mendasar, yaitu sosialisasi dan afiliasi. Manusia tidak akan merasa nyaman jika hidup sendirian, walaupun kebutuhan yang lain terpenuhi. Manusia membutuhkan teman untuk berbicara, berdiskusi, berbagi baik kebahagiaan

maupun penderitaan. Manusia butuh teman untuk didengar pendapat, harapan dan cita-cita.

#### **4. Kekuatan**

Dengan bergabung dalam kelompok maka seseorang akan merasa memiliki kekuatan untuk meraih impian atau harapannya. Karena tidak sendirian lagi maka ia merasa kuat. Dia bisa berbagi, bisa minta pendapat, nasihat, bahkan minta tolong kepada anggota yang lain.

#### **5. Pencapaian tujuan**

Dengan bergabung dalam kelompok, tujuan akan lebih mudah dicapai disbanding bila sendirian. Dengan bekerja sama, gotong royong, saling membantu, saling mendukung, saling menguatkan, tentu tujuan akan lebih mudah diraih disbanding dengan berpikir, bersikap, dan berbuat sendiri.

#### **6. Kekuasaan**

Dengan bergabung dalam kelompok maka seseorang berkesempatan untuk mempengaruhi orang lain. Kelompok member kekuasaan tanpa wewenang formal dari organisasi. Bagi orang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan, kelompok merupakan wadah untuk pemenuhannya.

#### **E. Beberapa Masalah Utama Dalam Berkelompok**

Kelompok merupakan suatu hal yang sangat penting. Kelompok terbentuk karena di dalamnya terdapat lebih dari satu orang dengan kata lain kelompok terdiri dari sejumlah orang dan masing-masing orang tersebut memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan ini tidak menutup kemungkinan menimbulkan banyak masalah. Hal ini perlu sekali mendapat perhatian. Diantar masalah-masalah dimaksud yaitu :

### 1. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan bersifat strategis karena dapat menentukan efektif tidaknya proses kelompok. Didalam praktek, masalah kepemimpinan sangatlah pelik. Mulai dari mencari orang yang cocok, dapat diterima dan mampu merupkan beberapa di antara isu-isu penting. Tidak jarang suatu kelompok menjadi buyar karena kesalahan dalam memilih pemimpin.

### 2. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah

Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah biasanya merupakan inti dari tugas atau misi kelompok. Pengambilan keputusan kelompok di dalam praktek lebih banyak sulitnya dari pada mudahnya. Namun demikian harus diakui bahwa pengambilan keputusan kelompok secara umum telah diakui lebih baik kualitasnya dari pada keputusan yang diambil secara individual. Kebanyakan organisasi memanfaatkan kelompok dalam proses pengambilan keputusannya dengan harapan bahwa kualitas keputusan itu menjadi lebih baik.

### 3. Komunikasi

Kelompok merupakan kumpulan dari para individu yang berinteraksi satu sama lain sehingga komunikasi memegang peran sentral. Melalui komunikasi yang baik maka saling pengertian akan terciptan sehingga pada akhirnya akan memperkuat kohesi dan tercapainya tujuan-tujuan kelompok.

### 4. Konflik

Perbedaan kepentingan dan harapan-harapan yang ada di dalam kelompok boleh jadi tidak dapat dihindari. Hal ini berpotensi menjadi konflik sehingga sasaran yang ditetapkan gagal dicapai atau bahkan bisa membuyarkan kelompok itu sendiri. Untuk itu selain memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan, kelompok perlu memperhatikan keberadaan potensi konflik ini dan berusaha mengendalikannya agar proses kelompok dapat berlangsung efektif.

## **F. Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Yang Mempengaruhi Prestasi Kelompok**

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi prestasi kelompok yang bersumber dari faktor eksternal, di antaranya :

### **1. Strategi organisasi**

Jika strategi yang diterapkan organisasi tepat dan cocok dengan anggota organisasi maka strategi yang sudah ditetapkan itu akan memacu semua anggota untuk menunjukkan kemampuan yang dimilikinya secara optimal.

### **2. Struktur wewenang**

Jika struktur organisasi telah disusun dengan memperhatikan dengan baik konsep *the right man on the right place at the right time*. Dan satuan perintah (*otoritas*), dan tanggung jawab telah berjalan dengan baik maka struktur organisasi tersebut akan memacu anggota untuk berkinerja lebih baik dari waktu ke waktu.

### **3. Peraturan**

Semua peraturan di organisasi, mulai level yang paling tinggi sampai yang paling bawah, bisa kondusif bagi anggota organisasi untuk berkinerja lebih baik dari waktu ke waktu, bisa juga sebaliknya. Jika peraturan yang dibuat bersifat *bottom-up* maka karyawan akan lebih apresiatif karena merasa dilibatkan dalam pembuatan aturan tersebut. Oleh sebab itu dia merasaberkewajiban untuk melaksanakan aturan-aturan tersebut.

### **4. Sumber-sumber daya organisasi**

Sumber daya yang dimiliki organisasi, mulai dari sumber daya manusia, sumber daya alam, dana, material, mesin-mesin pasar, teknologi informasi, jika dimiliki secara memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas, hal itu akan memacu karyawan untuk berkinerja secara maksimal.

## **5. Proses seleksi**

Seleksi karyawan merupakan langkah awal yang menentukan keberhasilan organisasi dalam melibatkan karyawan yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu seleksi harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga tercapai slogan *the right man on the right time*.

## **6. Penilaian prestasi dan sistem imbalan**

Penilaian prestasi kerja karyawan yang memenuhi azas keadilan bagi semua karyawan akan memacu karyawan untuk berprestasi. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian : (a) system penilaian, (b) penilai, (c) standar kinerja, (d) aktu penilaian. Jika penilaian kinerja yang dilakukan sudah baik maka system imbalan juga harus memenuhi azas keadilan.

## **7. Budaya organisasi**

Organisasi yang memiliki budaya yang kondusif memacu karyawan untuk berkinerja maksimal, misalnya disiplin, kreatif, inovatif, tepat waktu, dll.

## **8. Faktor lingkungan fisik**

Lingkungan fisik berperan penting dalam menciptakan kondisi karyawan yang bersemangat atau tidak bersemangat dalam bekerja. Faktor lingkungan fisik misalnya adalah sarana dan prasarana di tempat kerja.

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi prestasi kelompok yang bersumber dari faktor internal di antaranya :

### **a. Kemampuan fisik**

Jika kemampuan fisik kelompok prima maka kelompok cenderung berkinerja maksimal. Kemampuan fisik itu bisa yang melekat pada anggota-anggota kelompok, yang berwujud, misalnya fisiknya, maupun yang berupa sarana prasarana yang dimiliki kelompok.

**b. Kemampuan intelektual**

Tingkat pengetahuan, kemauan, kemampuan, ketrampilan dan kompetensi yang dimiliki anggota kelompok menentukan kemampuan kelompok untuk berprestasi atau sebaliknya.

**c. Karakteristik kepribadian**

Kepribadian kelompok yang kondusif untuk berprestasi, misalnya terbuka, tahap terhadap kritik, inovatif, suka tantangan, suka perubahan, senang bekerja sama, dll.

**G. Rangkuman**

1. Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, saling berhubungan untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu.
2. Menurut Schein “*a psychological group is any number of people who (1) interact with another, (2) are psychologically aware of one another, and (3) perceive themselves to be a group*”. Kelompok yang mempunyai ikatan psikologis adalah sejumlah orang yang (1) saling berhubungan, (2) saling memperhatikan secara psikologis, (3) menerima kenyataan sebagai suatu kelompok.
3. Kelompok formal dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu kelompok komando (*command group*) dan kelompok tugas (*task group*).
4. Pembentukan kelompok pada dasarnya merupakan suatu rangkaian proses yang dinamis yang terdiri dari beberapa fase, yaitu : *Forming* (pembentukan), *Storming* (merebut hati), *Norming* (pengaturan norma), *Performing* (melaksanakan), dan *Anjourning* (pengakhiran).
5. Kelompok terbentuk karena di dalamnya terdapat lebih dari satu orang dengan kata lain kelompok terdiri dari sejumlah orang dan masing-masing orang tersebut memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan ini tidak menutup kemungkinan menimbulkan banyak masalah. Hal ini perlu sekali mendapat perhatian. Diantar masalah-masalah dimaksud yaitu :

1. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan bersifat strategis karena dapat menentukan efektif tidaknya proses kelompok. Didalam praktek, masalah kepemimpinan sangatlah pelik. Mulai dari mencari orang yang cocok, dapat diterima dan mampu merupkan beberapa di antara isu-isu penting. Tidak jarang suatu kelompok menjadi buyar karena kesalahan dalam memilih pemimpin.

2. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah

Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah biasanya merupakan inti dari tugas atau misi kelompok. Pengambilan keputusan kelompok di dalam praktek lebih banyak sulitnya dari pada mudahnya. Namun demikian harus diakui bahwa pengambilan keputusan kelompok secara umum telah diakui lebih baik kualitasnya dari pada keputusan yang diambil secara individual. Kebanyakan organisasi memanfaatkan kelompok dalam proses pengambilan keputusannya dengan harapan bahwa kualitas keputusan itu menjadi lebih baik.

3. Komunikasi

Kelompok merupakan kumpulan dari para individu yang berinteraksi satu sama lain sehingga komunikasi memegang peran sentral. Melalui komunikasi yang baik maka saling pengertian akan terciptan sehingga pada akhirnya akan memperkuat kohesi dan tercapainya tujuan-tujuan kelompok.

4. Konflik

Perbedaan kepentingan dan harapan-harapan yang ada di dalam kelompok boleh jadi tidak dapat dihindari. Hal ini berpotensi menjadi konflik sehingga sasaran yang ditetapkan gagal dicapai atau bahkan bisa membubarkan kelompok itu sendiri. Untuk itu selain memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan, kelompok perlu memperhatikan keberadaan potensi konflik ini dan berusaha mengendalikannya agar proses kelompok dapat berlangsung efektif.

## BAB V

### KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

#### A. Pendahuluan

Untuk mendapatkan pemahaman tentang komunikasi dalam organisasi secara umum, maka perlu mengetahui latar belakang komunikasi yang mencakup konsep dan fungsi komunikasi, model proses komunikasi, jenis-jenis komunikasi dan hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif.

Komunikasi merupakan salah satu dinamika yang paling sering dikupas dalam seluruh bidang perilaku organisasi, tetapi jarang dipahami sepenuhnya. Dalam kehidupan praktek, komunikasi yang efektif merupakan prasyarat dasar untuk mencapai strategi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, tetapi hal tersebut tetap menjadi satu masalah terbesar yang dihadapi manajemen modern.

Komunikasi merupakan aktivitas yang amat penting dan tak dapat dipisahkan dari kehidupan makhluk di dunia, terutama umat manusia. Begitu pentingnya komunikasi itu bagi manusia sehingga ada yang menyatakan tanpa komunikasi kehidupan tidak akan punya arti, atau bahkan manusia tidak akan dapat bertahan hidup.

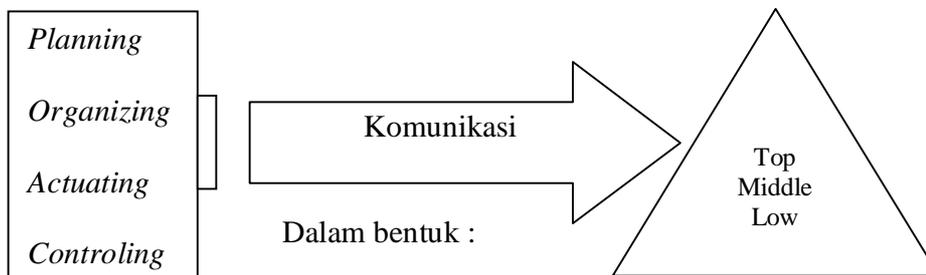
Peranan komunikasi yang efektif, merupakan persyaratan bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, disamping salah satu masalah terbesar yang dihadapi oleh manajemen modern. Proses komunikasi itu sendiri seringkali dianggap sebagai akar dari semua persoalan-persoalan yang timbul di dunia, kiranya cukup beralasan jika dikatakan bahwa kekuatan yang paling menghambat keberhasilan pencapaian kinerja kelompok dan organisasi adalah kurangnya komunikasi yang efektif (Robbins 1991). Jadi timbulnya pertengkaran, perselisihan, perburuan, konflik organisasi yang semacamnya adalah contoh dari berbagai persoalan yang timbul karena komunikasi yang tidak efektif.

Karena itu masalah komunikasi perlu sekali mendapat perhatian untuk diteliti, dipelajari, dipahami dan dipecahkan oleh setiap orang, terlebih lebih mereka yang

terlibat dalam aktivitas berkelompok dan berorganisasi, sebab komunikasi yang efektiflah yang dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

## B. Konsep dan Fungsi Komunikasi

Komunikasi sebagai penggerak organisasi, karena tujuan organisasi mustahil atau sulit dicapai tanpa adanya komunikasi. Di dalam perusahaan obyek komunikasi merupakan seluruh fungsi manajemen yang meliputi POAC (*Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*) sedang subjek komunikasi ialah seluruh komponen yang ada dalam perusahaan, mulai dari top manajemen sampai dengan karyawan. Terdapat beragam media komunikasi dalam perusahaan, mulai dari struktur organisasi, *job description*, instruksi-instruksi kerja, peraturan-peraturan kerja, pengumuman, surat edaran, apel pagi dan sore, rapat-rapat dan notulannya, serta pertemuan-pertemuan informal. Secara bagan dapat dilihat pada gambar berikut :



Interaksi kerja, peraturan kerja,  
Pengumuman, surat edaran,  
Apel, meeting dll.

**Gambar 5.** Hubungan komunikasi dengan fungsi manajemen

Istilah komunikasi digunakan secara bebas dalam masyarakat modern, termasuk anggota masyarakat, sarjana perilaku organisasi dan praktisi manajemen.

Istilah tersebut digunakan untuk menjelaskan berbagai kesalahan dalam masyarakat umum dan dalam organisasi kerja.

Hakikat komunikasi adalah : Proses pernyataan antara manusia, dimana yang dinyatakan itu adalah pikiran, perasaan seseorang kepada orang lain, dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya, (Effendi, 1993;28)

Komunikasi menurut Cooley dalam Sofyandi dan Garniwa yaitu ; mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antar manusia dan mengembangkan semua lambing pikiran, bersama-sama dengan sarana untuk mneyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencangkup wajah, sikap dan gerak gerak suara, kata-kata tertulis, percetakan, dan apa saja yang merupakan penemuan-penemuan mutakhir untuk menguasai ruang dan waktu.

Rumusan Cooley tersebut merupakan rumusan yang paling lengkap di antara sekian banyak defenisi komunikasi yang pernah dikemukakan. Di dalamnya mengandung unsur yang penting yaitu : (1) ide dari komunikasi sebagai dasar yang hakiki bagi hubungan manusia. (2) komunikasi sebagai proses yang memungkinkan hubungan tersebut menjadi suatu kegiatan, (3) adanya mekanisme berupa simbolisasi (kata-kata, gambar, dan sebagainya) dan alat-alat untuk pemindahan bagi objek-objek dari hubungan tadi (informasi, ide, pengalaman, dan sebagainya).

Dari beberapa defenisi yang dikemukakan sebagai proses pemindahan atau pengalihan pengertian (*transference of meaning*), sedangkan agak lengkap istilah komunikasi dapat dirumuskan sebagai proses penyampaian pesan dari satu sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima.

Komunikasi menurut Gitosudarmo dan sudita yaitu sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Perukaran informasi yang terjadi di antara pengirim dan penerima tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupu tertulis oleh manusia, akan tetapi komunikasi yang terjadi dalam organisasi dewasa ini juga menggunakan

alat komunikasi canggih. Banyak manajer dewasa ini mengirim informasi dengan system informasi manajemen yang kompleks, di mana data berasal dari berbagai sumber, kemudian dianalisis oleh computer dan disampaikan kepada penerima secara elektronik.

#### Fungsi Komunikasi

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok/organisasi yaitu :

1. Fungsi kendali (control/pengawasan) : Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi agar mereka memenuhi semua aturan dan hirarki wewenang dalam organisasi.
2. Fungsi motivasi, yaitu dengan komunikasi dapat menjelaskan pada para anggota apa yang harus dikerjakan dan bagaimana dapat bekerja dengan baik
3. Fungsi pengungkapan emosi, dengan komunikasi para anggota dapat mengungkapkan kekecewaan, atau rasa puas yang mereka rasakan.
4. Fungsi informasi, dengan komunikasi semua keputusan dapat diambil dan dapat diteruskan pada semua anggota organisasi.

Komunikasi menjadi titik yang penting karena segala proses perencanaan dan pengorganisasian tidak akan dapat dijalankan dengan baik tanpa komunikasi yang baik pula, karena pada hakikatnya komunikasi adalah proses penyampaian pesan dengan maksud memperoleh pengertian (persepsi) yang sama.

Untuk dapat memperkaya pemahaman tentang apa itu komunikasi, berikut terdapat beberapa definisi komunikasi yang di kemukakan para tokoh dikuti dari Rosmawati;2010.

- Charles H. Cooley :

*“By communication is here meant the mechanism through which human relations exist and develop all the symbols of the mind, together with the means of conveying them through space and preserving them in time.”*

(Dengan komunikasi dimaksud mekanisme yang mengadakan hubungan antara manusia dan yang mengembangkan semua lambing dari pikiran, bersama dengan arti yang menyertainya dan melalui keleluasaan (*space*) serta menyediakan tempat pada waktunya).

- Carl I. Hovland

*“Science of communication is a systems attempt to formulate in rigorous fashion the principles by which information is transmitted and opinions and attitudes formed “.*

(Ilmu komunikasi adalah suatu system yang berusaha menyusun prinsip-prinsip dalam bentuk yang tepat mengenai hal memindahkan penerangan dan membentuk pendapat serta sikap-sikap).

- Wilburn Schramm

Komunikasi akan berjalan jika adanya “kesamaan” di antara pihak-pihak yang melakukan kegiatan komunikasi.

- Sir GERALD Barry

Dengan komunikasi orang akan memperoleh informasi, pengetahuan, pengalaman, terbentuknya saling pengertian, berlangsungnya sebuah percakapan, keyakinan, kepercayaan dan control juga sangat diperlukan.

- Murphy

*“Communication is the whole process used in reaching other minds”.*

(Komunikasi adalah seluruh proses yang diperlukan untuk mencapai pikiran-pikiran yang dimaksud oleh orang lain.

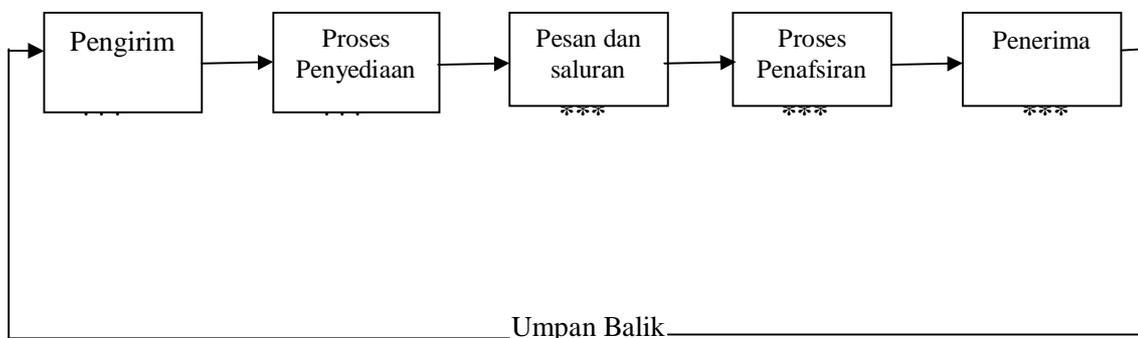
- Gerbner

Komunikasi sebagai suatu interaksi social melalui pesan-pesan yang dapat diberi sandi (kode) secara formal, simbolis atau penggambaran peristiwa tentang beberapa aspek budaya yang sama-sama dimiliki.

### C. Proses dan Unsur-Unsur Komunikasi

Proses komunikasi disajikan dalam gambar berikut, dimana proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu pengiriman informasi, proses penyediaan, pesan, saluran, proses penafsiran, penerima umpan balik. Model komunikasi ini banyak dipergunakan dalam organisasi untuk menganalisis komunikasi.

**Gambar 6.**  
**Proses komunikasi**



Keterangan :

\*\*\* = Gangguan

#### Unsur-unsur Utama Komunikasi

Seperti nampak dari gambar 4.1 di atas, bahwa komunikasi memiliki tujuh unsur utama. Ketujuh unsur organisasi tersebut yaitu :

1. Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan khemdak menyampaikan kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa karyawan bisa juga pemimpin.
2. Penyediaan (*encoding*) merupakan proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau symbol-simbol tertentu untuk ditermisikan. Proses penyediaan ini dilakukan oleh pengirim
3. Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata baik berupa ucapan maupun tulisan. Akan

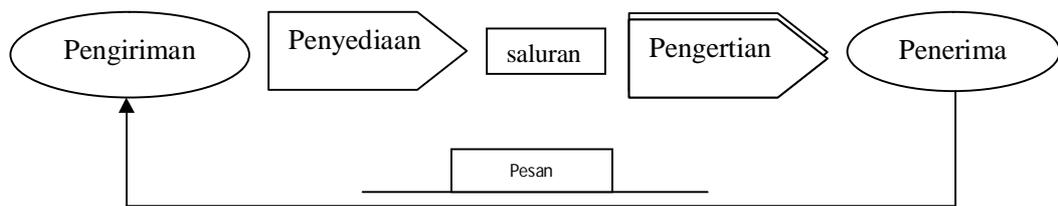
tetapi beraneka ragam perilaku nonverbal dapat juga digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti gerakan tubuh, raut muka, dan lain sebagainya.

4. Saluran atau sering juga disebut dengan media adalah alat dengan mana berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan melalui mana informasi secara fisik disampaikan. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antarpribadi adalah berupa komunikasi berhadapan muka secara langsung. Beberapa saluran media utama seperti televisi, radio, jaringan komputer, surat kabar, majalah, buku dan lain sebagainya.
5. Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang diterima dari pengirim.
6. Penafsiran (*decoding*) adalah proses menterjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dan pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan yang sejenisnya. Sebagian besar proses *decoding* dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima.
7. Umpan balik (*feedback*) pada dasarnya merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim. Umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.

Dalam pengiriman pesan sering kali kode-kode tidak dapat diterima persis seperti yang diinginkan pengirim pesan. Pilihan symbol dan kekaburan isi pesan sering menjadi masalah. Demikian pula si penerima pesan juga sering menjadi sumber masalah karena keterbatasan pengetahuan, prasangkam dan ketrampilan dalam memahami pesan, dan kepedulian terhadap pengkodean pesan merupakan faktor yang dapat menghasilkan penafsiran pesan yang berbeda dari yang dibayangkan oleh si pengirim pesan.

Halangan utama dalam komunikasi yang efektif adalah kegelisahan komunikasi atau kecemasan yang melemahkan. Dan orang yang menderita kegelisahan komunikasi ini akan mengalami ketegangan dan kecemasan. Misalnya orang akan merasa luar biasa sulit untuk berbicara di depan orang banyak atau bertatap muka, atau menjadi sangat gelisah bila harus menggunakan telepon.

Untuk menjamin bahwa komunikasi itu berjalan dengan baik dan benar, maka diperlukan tersedianya atau terbukanya proses umpan balik. Dalam proses ini baik pengirim maupun penerima dapat menguji apakah yang disampaikan atau pesan yang diterima memang benar seperti itu adanya.



**Gambar 7.** Penyampaian pesan dalam komunikasi, sumber Gitosudarmo dan Sudita

#### D. Jenis - Jenis Komunikasi

Ada beberapa macam-macam cara pandang yang dapat dipakai untuk membedakan berbagai bentuk komunikasi. Komunikasi dapat dibedakan dari lingkup organisasi, arah, tingkatan/hirarki organisasi, sifat dan media yang digunakan untuk mentransfer pesan-pesan komunikasi. Secara singkat, beberapa macam jenis komunikasi yang dimaksud adalah sebagai berikut :

##### 1. Lingkup organisasi

Menurut lingkupnya dalam organisasi, komunikasi dapat dibedakan antar komunikasi intern dan komunikasi ekstern.

**Komunikasi intern** adalah komunikasi yang terjadi antara orang-orang atau bagian-bagian yang ada atau berlangsung di dalam sebuah organisasi. Misalnya, antara atasan dengan bawahan, pejabat yang setingkat atau antara bagian pemasaran dengan bagian produksi.

**Komunikasi ekstern** adalah komunikasi yang terjadi atau berlangsung antara suatu organisasi dengan pihak luar atau dengan bagian-bagian organisasi lain. Contohnya, sebuah organisasi perusahaan dengan bank, kantor pemerintahan dan lain-lain.

## 2. Arah

Dari sudut arahnya, komunikasi dapat dibedakan antara komunikasi searah dan komunikasi dua arah. Komunikasi searah adalah komunikasi yang ditandai oleh adanya satu pihak yang aktif, yaitu penyampaian informasi, sedangkan pihak lainnya bersifat pasif dan menerima. Biasanya, komunikasi atasan kepada bawahan, seperti instruksi yang harus dikerjakan dan semacamnya adalah contoh dari komunikasi searah.

Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang ditandai oleh peran aktif kedua pihak yang sama-sama sebagai pemberi dan penerima informasi. Pertukaran pikiran dan pendapat dalam rapat atau diskusi adalah contoh komunikasi dua arah.

## 3. Tingkatan organisasi

Di dalam struktur organisasi dikenal adanya tingkat-tingkat atau level hirarki, dan karenanya juga akan ikut menentukan sorak komunikasi yang berlangsung di dalamnya. Berdasarkan tingkatan organisasi, komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung antara bawahan dengan atasan didalam hirarki organisasi, sedangkan komunikasi horizontal adalah komunikasi yang berlangsung diantara para pejabat yang sederajat/selevel. Komunikasi vertikal dari atas dapat berupa perintah, arahan, dan petunjuk, sedangkan komunikasi vertikal dari bawah dapat berupa pemberian usulan, laporan, masukan dan memohon petunjuk.

Komunikasi horizontal, karena terjadi diantara pejabat yang sederajat, biasanya dapat berupa koordinasi, konsultasi dan konfirmasi.

#### 4. Sifat; formal-informal

Dari segi sifatnya, komunikasi dalam organisasi dapat berupa komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang mempunyai jalur atau saluran organisasi dan berkenaan dengan urusan-urusan organisasi yang resmi. Di lain pihak, komunikasi informal, adalah komunikasi yang berlangsung tidak melalui saluran organisasi yang resmi atau menyangkut urusan-urusan diluar organisasi.

Urusan kenaikan pangkat, gaji, perbaikan pelaksanaan kerja dan semacamnya adalah masalah masalah yang berkaitan dengan komunikasi formal. Sementara soal hobi, kegemaran, atau olah raga diantara para anggota organisasi dan berlangsung diluar kantor atau ditempat lain adalah masalah dan proses komunikasi informal.

#### 5. Media

Dari segi media atau alat yang digunakan untuk mentransfer pesan, dikenal adanya komunikasi visual, audial, dan audial-visual.

Komunikasi visual adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu untuk mengirim pesan yang dapat ditangkap oleh indra penglihatan (mata).

Komunikasi audial adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang dapat ditangkap oleh indra pendengaran (telinga).

Komunikasi audio-visual adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang pesannya ditangkap oleh penglihatan dan pendengaran secara bersamaan.

Contoh komunikasi visual adalah memo, poster, surat kabar, gambar, dan semacamnya; komunikasi audial diantaranya audial visual termasuk di dalamnya ; video, film, laser disc, dan sebagainya.

#### 6. Cara penyampaian ; verbal-nonverbal

Dari segi menyampaikan pesan dapat dibedakan antara komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang pesan-pesannya disampaikan dengan menggunakan kata-kata yang dapat dimengerti oleh kebanyakan orang, baik melalui media tulis maupun lisan. Penyiar TV dan radio atau penulis

berita di koran yang pesannya dapat dengan mudah kita tangkap makna pesannya disebut melakukan komunikasi verbal pada hakikatnya lebih mudah dimengerti.

Dilain pihak, komunikasi nonverbal disebut juga komunikasi tanpa kata, yaitu komunikasi yang pesan pesannya disampaikan melalui symbol-simbol , isyarat, atau perilaku tertentu yang bukan dengan kata-kata. Biasanya komunikasi seperti ini dipahami oleh kalangan yang terbatas, tergantung pengalaman, pendidikan, latar belakang, budaya, dan adat istiadat, dan sebagainya. Misalnya, atasan yang marah pada bawahan karena tidak puas dengan hasil kerjanya menulis disposisi dengan tinta merah, orang yang berdiam diri diluar kebiasaan untuk mengkomunikasikan kesediaan, dan sebagainya adalah bentuk-bentuk komunikasi non-verbal. Karenanya bentuk komunikasi ini pada tahap-tahap awalnya sukar dimengerti.

#### **E. Hambatan-Hambatan Terhadap Komunikasi Yang Efektif**

Kompleksnya proses komunikasi, permasalahan dapat muncul pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. beberapa hambatan utama dari komunikasi yang efektif adalah sumber, penyaringan, tekanan waktu, mendengar secara selektif, masalah bahasa kelompok, perbedaan kerangka acuan, dan beban komunikasi yang berlebihan.

##### **1. Menilai sumber**

Menilai sumber adalah penafsiran atau pemberian arti terhadap suatu pesan yang dipengaruhi oleh orang yang mengirim (komunikator) pesan tersebut. Pengalaman masa lampau komunikator berpengaruh terhadap pandangan dan reaksi penerima terhadap gagasan, pendapat, saran maupun tindakannya. Seseorang yang sudah dicap suatu saat ia menyampaikan suatu gagasan dan itu dilakukan dengan tulus, tetapi itikad baik gagasan tersebut akan tetap dicurigai oleh si penerima.

## 2. Penyaringan

Penyaringan berkaitan dengan manipulasi informasi, khususnya informasi yang negatif. Penyaringan ini pada umumnya terjadi pada komunikasi dari bawah ke atas di mana informasi yang tidak menyenangkan atasan kemudian dihilangkan.

## 3. Tekanan waktu

Keterbatasan waktu merupakan fenomena yang terjadi dalam setiap aspek kehidupan, dan tekanan waktu menciptakan masalah penting dalam proses komunikasi. Manajer seringkali tidak memiliki banyak waktu untuk berkomunikasi dengan setiap bawahannya. Karena mereka terlalu sibuk, informasi pentingpun seringkali terlewatkan. Orang yang seharusnya masuk dalam saluran komunikasi formal kadangkala diabaikan. Akibatnya adalah timbulnya jalan pintas.

## 4. Mendengarkan secara selektif

Mendengarkan permasalahan secara selektif merupakan bagian dari permasalahan besar persepsi selektif, di mana orang cenderung hanya mendengarkan bagian tertentu dari informasi dan mengabaikan bagian yang lain karena berbagai alasan. Orang hanya mendengar apa yang ingin didengarkan dan mengabaikan informasi yang tidak diinginkannya.

## 5. Masalah bahasa

Komunikasi merupakan suatu proses simbolis yang sebagian besar tergantung pada kata-kata yang dimaksudkan mengandung arti tertentu. Seringkali orang berpikir bahwa mereka berbicara dalam bahasa dan pengertian yang sama, namun kata-kata yang diungkapkannya memiliki arti yang berbeda bagi orang lain atau lawan bicaranya.

## 6. Bahasa kelompok

Pada umumnya kelompok-kelompok profesional mengembangkan istilah-istilah teknis yang hanya dimengerti oleh kelompoknya sendiri. Hal ini dimaksudkan selain untuk mempercepat dan membuat komunikasi. Lebih efektif juga dimaksudkan untuk

menimbulkan perasaan memiliki, kepaduan maupun kebanggaan. Penggunaan istilah-istilah teknis seperti *overhead cost*, *break event point* dll, seperti yang biasa dipakai oleh para ekonom seringkali tidak dipahami oleh kelompok-kelompok lain sehingga kemudian menimbulkan hambatan komunikasi.

#### 7. Perbedaan kerangka acuan

Komunikasi yang efektif memerlukan adanya proses penyandian dan penguraian berdasarkan pada pengalaman yang sama. Jika di antara mereka yang berkomunikasi tidak memiliki pengalaman yang sama maka komunikasi dapat terganggu. Orang-orang dalam organisasi dari fungsi atau departemen yang berbeda menafsirkan informasi yang sama dengan cara yang berbeda. Bagian pemasaran menafsirkan penurunan penjualan karena kualitas produk yang rendah, sementara bagian produksi menafsirkannya sebagai kurang efektifnya kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh bagian pemasaran.

#### 8. Beban komunikasi berlebihan

Jika penerima mendapatkan informasi lebih dari yang mungkin dapat mereka tangani maka mereka akan mengalami beban komunikasi yang berlebihan. Informasi memang sangat dibutuhkan oleh manajer dalam proses pengambilan keputusan, tetapi pesatnya kemajuan teknologi informasi itu menyebabkan manajer kebanjiran informasi yang kemudian mengakibatkan mereka mengalami kesulitan untuk menanggapi semua informasi yang disampaikan kepadanya.

### F. Komunikasi Dalam Organisasi

#### a. Arah Komunikasi

Desain organisasi haruslah memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yaitu : ke atas, ke bawah (Vertikal); horisontal dan diagonal. Hal ini akan memungkinkan dalam memahami berbagai hambatan komunikasi yang efektif dalam organisasi serta dapat mengatasi hambatan-hambatan yang ada.

**Komunikasi ke bawah** : adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam sebuah organisasi dan mencakup kebijakan pimpinan, instruksi dan memoresmi.

**Komunikasi ke atas** : adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas sebuah organisasi, dan mencakup: kotak saran, pertemuan kelompok dan prosedur keluhan.

**Komunikasi horizontal** : adalah komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi.

**Komunikasi diagonal** : adalah komunikasi silang melintasi fungsi dan tingkat dalam organisasi. Hal ini penting dalam situasi di mana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, ataupun horizontal.

#### **b. Grapevine**

**Jaringan (network) Komunikasi** : adalah saluran-saluran yang merupakan tempat informasi mengalir.

**Jaringan komunikasi formal**: adalah komunikasi yang bertalian dengan tugas; proses komunikasi mengikuti rantai wewenang.

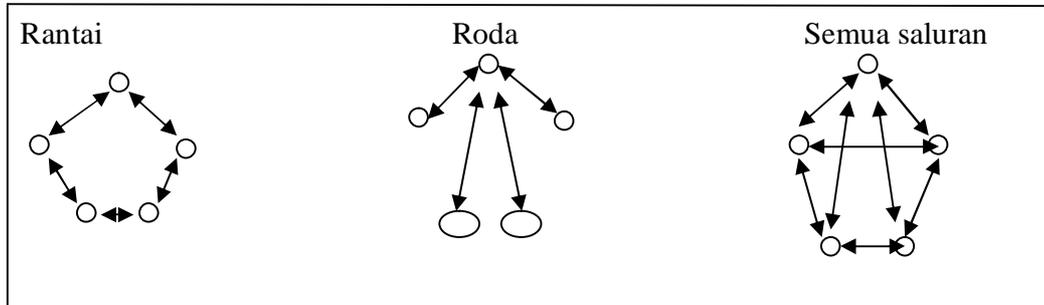
Jaringan komunikasi formal melukiskan tiga jaringan kelompok kecil yaitu : rantai, roda, dan semua saluran.

**Rantai** : jaringan yang mengikuti rantai komando yang formal.

**Roda** : jaringan yang mengandalkan pada pemimpin untuk bertindak sebagai saluran pusat untuk semua komunikasi kelompok

**Semua saluran** : jaringan yang memungkinkan semua anggota kelompok untuk dengan aktif saling berkomunikasi.

Ketiga jaringan tersebut dapat disajikan dalam gambar berikut :

**Gambar. 8.** Tiga jaringan kelompok kecil

### c. Komunikasi antar pribadi (interpersonal)

**komunikasi antar pribadi (Interpersonal)** :adalah komunikasi yang mengalir di antara para individu secara langsung dan dalam kelompok dan merupakan pengaruh penting atas perilaku antar pribadi.

Permasalahan yang timbul selama komunikasi berlangsung adalah : perbedaan persepsi, komunikasi non verbal, dan perbedaan gaya antar pribadi dari person-person yang berkomunikasi. Dimaksud dengan :

**Presepsi** :adalah proses dalam diri seseorang untuk member arti kepada lingkungannya, presepsi merupakan upaya menyusun dan menafsirkan berbagai stimulus ke dalam pengalaman psikologis

**Komunikasi non verbal** : adalah pesan yang dihantar lewat gerakan tubuh, intonasi atau tekanan kepada kata-kata, air muka, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima. Untuk itu perlu kinesika.

**Kinesika** : adalah studi yang merujuk pada gerak tubuh.

**Gaya antar pribadi** : adalah secara seseorang berhubungan dengan orang lain diacui sebagai gaya antar pribadi.

## G. Cara-cara Memperbaiki Komunikasi dalam Organisasi

Para manajer sebagai komunikator selalu berusaha keras untuk dapat menjadi komunikator yang baik. Dua tugas terpisah yang harus mereka lakukan yaitu :

1. Manajer harus meningkatkan pesan : yaitu informasi yang ingin mereka sampaikan.
2. Manajer harus meningkatkan pemahaman mereka sendiri tentang apa yang ingin dikomunikasikan orang lain kepada mereka. Artinya mereka harus menjadi pembuat dan pengurai kode/sandi yang lebih baik. Mereka harus berusaha tidak hanya untuk dipahami tetapi juga untuk memahami.

Beberapa cara untuk dapat membantu ke dua tugas tersebut yaitu :

**Melakukan tindak lanjut ;**

Teknik ini mengandaikan bahwa ada kesalahpahaman, dan jika mungkin harus ada usaha untuk menemukan maksud dengan benar dan dapat diterima dengan baik (misal kepada bagian akuntansi mengumumkan kepada sifatnya tentang lowongan di kantor lain. Staf baru mengartikan sebagai penilaian prestasinya yang kurang baik dan merupakan anjuran untuk pindah).

**Mengatur arus informasi :**

Teknik ini merupakan pengaturan komunikasi guna menjamin arus informasi yang optimal kepada manajer sehingga memindahkan hambatan beban layak komunikasi. Komunikasi diatur berkaitan dengan mutu dan jumlah dan gagasan ini didasarkan pada prinsip pengecualian artinya komunikasi diatur sedemikian rupa bila terjadi hal-hal yang bersifat luar biasa dan bahkan sekedar demi komunikasi itu sendiri.

**Memfaatkan balikan :**

Balikan merupakan unsure penting dalam komunikasi dua arah yang efektif. Balikan menyediakan alur bagi tanggapan penerima yang memungkinkan komunikator untuk menentukan apakah penerima sudah menghasilkan tanggapan yang diinginkan atau belum. Dalam komunikasi tatap muka dimungkinkan adanya balikan langsung, tetapi dalam komunikasi ke bawah sering terjadi ketidakakuratan sebab kurangnya kesempatan penerima untuk memberikan balikan.

**Empati :**

Empati adalah kemampuan menempatkan diri dalam peran orang lain dan mengendalikan sudut pandang serta emosi orang lain. Empati dimaksudkan komunikasi yang berorientasi pada si penerima bukan pada si komunikator. Bentuk komunikasi seyogyanya sebagian besar bergantung pada hal-hal yang diketahui oleh si penerima. Empati mengharuskan komunikator agar menempatkan diri pada kedudukan penerima sehingga dapat memperkirakan bagaimana kemungkinan penguraian sandi/code yang akan disampaikan.

**Pengulangan :**

Pengulangan merupakan prinsip belajar yang sudah dapat diterima, dengan maksud untuk menjamin senadainya ada satu bagian pesan yang belum dimengerti sehingga perlu ada bagian lain yang membawa pesan yang sama.

**Mendorong tercapainya rasa saling percaya :**

Adanya saling percaya antar manajer dan bawahan akan mendorong tercapainya komunikasi yang efektif. Yaitu bawahan menilai sendiri mutu hubungan dengan atasan sesuai dengan persepsinya.

**Penentuan waktu yang efektif :**

Komunikasi yang efektif dapat diperlancar dengan menentukan waktu yang tepat untuk membahas serta mengumumkan sesuatu yang penting, (misal ketua jurusan akuntansi mengadakan rapat di tempat tersendiri dan secara khusus di suatu tempat yang jauh dari kampus untuk membahas dan menyusun kurikulum).

**Menyederhanakan bahasa :**

Bahasa yang rumit adalah merupakan hambatan utama dalam komunikasi yang efektif. (misal para mahasiswa sering menemukan kesulitan jika pengajarannya menggunakan istilah teknis (jargon) yang mengubah konsep sederhana menjadi teka-teki yang ruwet. Para manajer harus menyediakan pesan mereka dalam kata-kata, himbuan dan symbol yang mempunyai arti bagi penerima.

**Menyimak secara seksama :**

Telah dikatakan bahwa untuk meningkatkan komunikasi, maka para manajer harus berusaha dapat dipahami dan memahami. Ini berarti manajer harus menyimak yang merupakan salah satu untuk mendorong seseorang untuk mengungkapkan perasaan, keinginan, dan emosinya yang sebenarnya. Tetapi manajer tidak cukup hanya mendengar, manajer harus mendengarkan dengan pemahaman.

**Memakai grapevine :**

Grapevine adalah saluran komunikasi yang penting yang ada di dalam organisasi. Bagi pemimpin grapevine seringkali menjadi sarana komunikasi yang efektif karena merupakan komunikasi tatap muka dan memungkinkan adanya balikan sehingga banyak kebutuhan psikologis yang terpenuhi. Salah satu untuk memperkecil grapevine yang negatif adalah meningkatkan bentuk komunikasi lainnya. Jika informasi yang beredar menyangkut isu yang relevan bagi bawahan, maka desas-desus yang merusak akan kecil kemungkinannya dapat berkembang.

**H. Isu-isu Komunikasi Kontemporer**

Terdapat beberapa isu terbaru dalam komunikasi, yaitu :

- Penghalang komunikasi antara pria dan wanita, terdapat perbedaan orientasi komunikasi berdasarkan gender, jika laki-laki menekankan gaya pembicaraan pada status, sedang wanita penekannya pada hubungan atau koneksi. Berdasarkan penelitian Deborah Tannen bahwa seringkali terjadi penghalang dalam komunikasi antara laki-laki dan perempuan karena beda orientasi.
- Komunikasi yang “benar secara politis” bahwa ketepatan pemilihan ungkapan kata-kata dalam komunikasi akan mengakuratkan informasi yang akan kita sampaikan.
- Komunikasi silang budaya. Bahwa keragaman budaya dapat menjadi penghalang komunikasi karena masing-masing budaya memiliki pemaknaan sendiri-sendiri yang spesifik.

## G. Rangkuman

1. Proses komunikasi itu sendiri seringkali dianggap sebagai akar dari semua persoalan-persoalan yang timbul di dunia, kiranya cukup beralasan jika dikatakan bahwa kekuatan yang paling menghambat keberhasilan pencapaian kinerja kelompok dan organisasi adalah kurangnya komunikasi yang efektif (Robbins 1991). Jadi timbulnya pertengkaran, perselisihan, perburuan, konflik organisasi yang semacamnya adalah contoh dari berbagai persoalan yang timbul karena komunikasi yang tidak efektif.
2. Komunikasi menurut Gitosudarmo dan sudita yaitu sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi.
3. Halangan utama dalam komunikasi yang efektif adalah kegelisahan komunikasi atau kecemasan yang melemahkan. Dan orang yang menderita kegelisahan komunikasi ini akan mengalami ketegangan dan kecewaan.
4. Menurut lingkupnya dalam organisasi, komunikasi dapat dibedakan antar komunikasi intern dan komunikasi ekstern.

**Komunikasi intern** adalah komunikasi yang terjadi antara orang-orang atau bagian-bagian yang ada atau berlangsung di dalam sebuah organisasi. Misalnya, antara atasan dengan bawahan, pejabat yang setingkat atau antara bagian pemasaran dengan bagian produksi.

**Komunikasi ekstern** adalah komunikasi yang terjadi atau berlangsung antara suatu organisasi dengan pihak luar atau dengan bagian-bagian organisasi lain. Contohnya, sebuah organisasi perusahaan dengan bank, kantor pemerintahan dan lain-lain.

5. Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang ditandai oleh peran aktif kedua pihak yang sama-sama sebagai pemberi dan penerima informasi. Pertukaran pikiran dan pendapat dalam rapat atau diskusi adalah contoh komunikasi dua arah.

6. Komunikasi audio-visual adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang pesannya ditangkap oleh penglihatan dan pendengaran secara bersamaan.
7. Desai organisasi haruslah memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yaitu : ke atas, ke bawah (Vertikal); horisontal dan diagonal. Hal ini akan memungkinkan dalam memahami berbagai hambatan komunikasi yang efektif dalam organisasi serta dapat mengatasi hambatan-hambatan yang ada.

## BAB VI.

### PERILAKU PENGAMBILAN KEPUTUSAN

#### A. Pendahuluan

Untuk mendapatkan pemahaman tentang perilaku pengambilan keputusan, maka perlu mengetahui latar belakang latar belakang yang mencakup esensi perilaku pengambilan keputusan dan prosesnya, peran struktur organisasi dalam pengambilan keputusan, teori pengambilan keputusan dan kondisi-kondisi yang mempengaruhi keputusan.

Pembuatan keputusan pada suatu organisasi merupakan hal yang penting dan menempati posisi yang strategis. Karena dengan proses dan teknik pembuatan keputusan yang benar akan mengarahkan organisasi pada jalur yang tepat dalam mencapai tujuannya. Oleh karenanya pembuatan keputusan juga harus memperhatikan dimensi hubungan manusiawi. Keputusan-keputusan tersebut ada yang bersifat sangat sederhana dan ada yang bersifat amat rumit dan sulit.

Proses pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola tugas organisasi. Proses pengambilan keputusan melibatkan pemilihan dari berbagai alternatif tindakan. Proses pengambilan keputusan merupakan aktivitas yang fundamental dalam organisasi dimana setiap orang menghadapi dan melakukan keputusan dalam setiap aspek kehidupan.

Keputusan muncul saat seseorang menetapkan pilihan atas beberapa alternatif yang tersedia dihadapannya, tetapi konsekuensinya sangat menentukan di masa selanjutnya. Sebagai individu setiap saat manusia melakukan pembuatan keputusan, baik untuk kepentingan pribadi maupun untuk orang banyak atau organisasi. Jadi keputusan itu adalah tindakan penentuan suatu pendapat atau pilihan di antara banyak alternatif. Sehingga membuat keputusan itu adalah mengambil atau memilih alternatif.

Khususnya bagi mereka yang memegang posisi atau peran sebagai pemimpin organisasi, misalnya presiden, manajer, direktur dll, pengambilan keputusan merupakan bagian dari fungsinya yang terpenting, mengapa ? karena keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin akan berkenaan dengan atau menentukan tindakan apa yang perlu dilaksanakan, siapa yang melakukan, serta kapan, di mana, dan terkadang bagaimana tindakan itu dilaksanakan.

Karena suatu keputusan itu penting, maka kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan berkualitas menjadi suatu yang mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Setiap pemimpin akan selalu dituntut untuk membuat keputusan dalam rangka pemecahan suatu masalah. Kualitas dan efektivitas seseorang pemimpin dapat dilihat pada saat pemimpin tersebut mengambil keputusan. Masalahnya sekarang adalah bagaimana kemampuan membuat keputusan diperoleh. Untuk itu, pengetahuan akan berbagai hal yang terkait dengan proses pengambilan keputusan perlu dipahami oleh setiap pemimpin organisasi atau unit organisasi, betapapun kecilnya.

Pembuatan keputusan berhubungan dengan masalah. Suatu masalah muncul karena adanya keadaan sebenarnya berbeda dengan yang diharapkan. Dalam banyak hal masalah mungkin adalah peluang yang tersembunyi. Proses penemuan masalah sering kali informal dan intuitif.

Empat macam situasi biasanya member peringatan kepada manajer/pemimpin tentang kemungkinan adanya masalah lalu:

1. Deviasi dari pengalaman masa lalu
2. Deviasi dari rencana yang ditetapkan
3. Orang lain sering kali memberi tahu masalah kepada manajer/pemimpin.
4. Prestasi pesaing dapat juga menciptakan situasi pemecahan masalah.

Kesalahan yang ditawarkan menciptakan masalah pada suatu perusahaan atau suatu organisasi, dan kesempatan seringkali ditemukan pada saat mendalami masalah. Masalah adalah sesuatu yang membahayakan kemampuan perusahaan atau organisasi

dalam mencapai tujuannya, sedangkan kesempatan adalah sesuatu yang menawarkan tantangan untuk melampaui tujuan.

Pengambilan keputusan pada dasarnya berkenaan dengan pemecahan masalah, karenanya dalam tulisan ini (bab V dan bab VI pengambilan keputusan dan pemecahan masalah akan dipakai dalam pengertian yang sama, dan muncul secara silih berganti.

## **B. Defenisi Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan menurut, Koonyz dan Weihrich yang dikutip pada Nimran 2009, *'Is defined as selection of a course of action from among alternatives'* (didefenisikan sebagai penataan pilihan langkah atau tindakan dari sejumlah alternatif).

Sebagai pemilihan tindakan dari sejumlah alternatif yang ada (Curtis R.F dan Robert L dalam Ardana dkk (2010)

Merupakan tindakan yang melekat erat dan terpadu secara berkesinambungan dalam keseluruhan kegiatan administrasi (Gibson dan Hunt dalam Ardana dkk (2010)

Doe dan drake dalam ardana 2010, memandang bahwa pengambilan keputusan merupakan jantung dan hati totalitas kegiatan administrasi.

Bahkan Ivancevich dalam Ardana 2010, lebih tegas mengatakan bahwa pengambilan keputusan berpengaruh kuat secara langsung terhadap kinerja individu yang selanjutnya berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Oleh sebab itulah pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab utama setiap manajer/ pimpinan organisasi atau perusahaan.

Agar sukses memerankan tanggung jawab itu paling tyidak manajder/setiap pemimpin harus memiliki empat kepakaran atau ketrampilan dasar yaitu sebagai berikut :

1. ketrampilan/kepakaran teknis (*technical skill*), yakni pemahaman dan kecakapan serta kesanggupan untuk mengerti dan mengerjakan aktivitas tertentu, meliputi

pengetahuan dan pemahaman konsep, proses, metode yang diperlukan untuk mengenali, menganalisis dan memecahkan masalah dalam bidang tertentu.

2. Ketrampilan/kepribadian insane (*human skill*), yakni kesanggupan untuk bekerja dengan orang lain secara efektif sebagai anggota sebuah kelompok dan dapat membangun kerjasama yang baik dalam kelompok yang dipimpinnya. Termasuk di dalamnya kemampuan berkomunikasi, memahami tingkah laku orang lain serta melakukan pendekatan-pendekatan.
3. Ketrampilan/kepakaran konseptual (*conceptual skill*), yakni kesanggupan untuk melihat usaha-usaha sebagai suatu totalitas. Kesanggupan analisis.
4. Ketrampilan/ manajerial (*managerial skill*), yakni merupakan kecakapan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi pengetahuan dan pemahaman tentang konsep dan fungsi yang ada dalam manajemen.

### **C. Proses Pengambilan keputusan dan Elemen-Elemen Dasarnya**

1. Menurut Indriyo dan Nyoman (1997) ;

- Menetapkan tujuan
- Mengidentifikasi masalah
- Mengembangkan sejumlah alternative
- Penilaian dan pemeliharaan alternative

2. Menurut Herbert dalam djatmiko (2002) ;

- Penemuan masalah (*Intelligence*), meliputi pengumpulan data, mewaspadaikan lingkungan, dan mendeteksi berdasarkan hasil evaluasi atas hasil-hasilnya.
- Pemahaman masalah (*Design*), meliputi pengkajian masalah secara sistematis, menciptakan alternative berdasarkan hasil evaluasi atas hasil-hasilnya.
- Pemilihan alternative (*Choice*), kegiatan yang berkaitan dengan pemilihan alternative yang disukai.

- Implementasi (*Implementation*), adalah pelaksanaan keputusan yang meliputi pemberian penjelasan kepada pihak-pihak terkait serta membuat konsesus bahwa keputusan menitikberatkan pada kebaikan dan menanamkan komitmen.

3. menurut Finch dan McGough (1982) dalam Djatmiko (2002);

- Mengidentifikasi ruang lingkup permasalahan
- Mendefenisikan masalah
- Menetapkan alternative-alternatif pemecahan masalah
- Mengidentifikasi konsekuensi-konsekuensi pemecahan masalah
- Memilih alternative terbaik
- Menguji konsekuensi keputusan

4. Menurut Dalft dalam Djatmiko (2002);

- Memantau lingkungan keputusan yaitu meminta informasi internal maupun eksternal yang akan memungkinkan terjadinya penyimpangan dari perilaku yang direncanakan.
- Mendefenisikan masalah, berkaitan dengan rincian mendasar tentang masalah yang meliputi : dimana, bilaman, siapa yang dilibatkan, siapa yang terkena dan bagaimana kegiatan yang ada akan terpengaruh.
- Menspesifikasi sasaran keputusan, yakni menentukan hasil kinerja, yang harus dicapai dengan suatu keputusan.
- Mendiagnosa masalah, yaitu menganalisa sebab-sebab terjadinya masalah untuk mendapatkan perlakuan yang tepat
- Mengembangkan alternative pemecahan masalah hal ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman terdahulu serta menampung masukan-masukna.
- Mengevaluasi alternative pemecahan masalah, hal ini dapat dilakukan melalui cara-cara statistic atau pengalaman pribadi untuk memprediksi kemungkinan keberhasilan (meritis).

- Memilih alternative terbaik, yaitu alternative yang mengandung peluang berhasil terbaik.
- Mengimplementasikan pilihan terbaik, kegiatan ini dilaksanakan dengan menggunakan kemampuan manajerial, administratif dan persuasive serta meyakinkan bahwa keputusan dilaksanakan.

5. Menurut Gibson dkk (1977);

- Menetapkan sasaran dan tujuan dan mengukur hasil
- Identifikasi masalah
- Evaluasai alternative
- Memilih alternative
- Implementasi keputusan
- Kontrol dan evaluasi

6. Menurut Robbins dan Coulter (2004);

- Mengidentifikasi masalah, dimana masalah itu adalah kesenjangan antara keadaan nyata dengan keadaan yang dikehendaki
- Mengidentifikasi criteria keputusan, yakni menentukan faktor-faktor apa yang relevan dalam mengambil keputusan.
- Member bobot ke criteria
- Menyusun alternatif, yakni membuat daftar sejumlah alternative yang dapat menyelesaikan masalah tersebut.
- Menganalisis alternative, yaitu menganalisis kekuatan dan kelemahan masing-masing alternative.
- Memilih sebuah alternative yakni memilih alternative terbaik dari alternative yang dipertimbangkan
- Mengimplementasikan alternative terpilih. Implementasi mencakup peanyampaian keputusan kepada orang-orang yang terpengaruh dan mendapatkan komitmen mereka atas keputusan itu.

- Mengevaluasi efektivitas keputusan, yakni menilai hasil keputusan itu untuk melihat apakah masalahnya telah terpecahkan dan mencapai hasil seperti yang dikehendaki.

#### **D. Tipologi Pengambilan Keputusan**

Ada berbagai tipe yang mewarnai pengambilan keputusan yang akan diuraikan sebagai berikut :

1. Berdasarkan atas analisis psikologis peronalitasnya. Erich From, maka oleh Ernest Dale (1976) yang dikutip oleh Djatmiko (2002) dikelompokkan lima tipe pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut :

- Tipe resensif atau dependsif

Tipe ini memandang semua kebaikan berada di luar dirinya, sehingga cenderung melakukan pengambilan keputusan berdasarkan ide penasehatnya serta membebaskan tanggung jawab kepada pihak luar dengan delegasi otoritas secara liberal.

- Tipe eksploitatif atau agresif

Tipe ini memandang semua kebaikan berada di luar yang dirinya yang harus dikuasai dengan kekuatan atau kecerdikan. Ciri tipe ini adalah memanipulasi individu untuk kepentingan pribadi dengan pengawasan yang ketat dan struktur organisasi yang kaku (*management by veto*)

- Tipe hoarding

Tipe ini memiliki kepercayaan yang sangat minim kepada pihak eksternal, menyusun struktur organisasi sebagai alat untuk membentengi kedudukannya. Pengambilan keputusan dilakukan dengan pertimbangan sendiri

- Tipe *marketing*

Tipe ini memandang dirinya sebagai komoditi dan memandang nilai dirinya sejalan dengan imbalan. Bagi tipe ini struktur organisasi dan keputusan harus memberikan imbalan yang memadai bagi pengambil keputusan

- Tipe produktif  
Tipe ini memiliki kemampuan untuk memakai dan mewujudkan potensi yang dimilikinya. Dalam pengambilan keputusan cenderung membantu pihak lain dalam mengembangkan dirinya mencapai kemampuan maksimal dengan mengintegrasikan suksesnya dengan sasaran organisasi.
2. Berdasarkan kriteria sumber keputusan, Chung dan Maginson (1981) yang mengutip pendapat Barnard (1938) dalam Djatmiko (2002) pengambilan keputusan ada tiga tipe yaitu :
    - *Intermediary decisions* adalah pengambilan keputusan yang dilaksanakan atas desakan atasan dalam hirarki administrasi.
    - *Appellate decisions* merupakan pengambilan keputusan atas desakan bawahan
    - *Creative decision* merupakan pengambilan keputusan atas inisiatif sendiri.
  3. Berdasarkan atas criteria struktur dan hubungan interpersonal (Lipham,1974) dalam Djatmiko (2002) maka ada tiga jenis yaitu :
    - Pengambilan keputusan rutin/terprogram adalah pengambilan keputusan yang pelaksanaannya bersifat hirarkis, terstruktur dan diprogramkan dengan seksama serta dilaksanakan secara berulang baik karena dorongan atasan maupun bawahan.
    - Pengambilan keputusan heuristic pengambilan keputusan yang lebih memberikan keleluasan dalam mengembangkan gagasan-gagasan terbuka.
    - Pengambilan keputusan kompromis/negosiasi adalah pengambilan keputusan yang dapat dipakai untuk mengatasi konflik karena perbedaan seperti nilai budaya, peran yang diharapkan, dan minat pribadi individu-individu antara kelompok kepentingan. Disini pimpinan berperan sebagai mediator.
  4. Berdasarkan dimensi kompleksitas variable dan ketidakpastian hasil, Chung dan Meginson (1981) yang dikutip oleh Djatmiko (2002) membagi pengambilan keputusan menjadi empat yakni :

- Pengambilan keputusan berprogram di mana sifatnya berulang, rutin, dengan jumlah variable terbatas dari hasil setiap alternative dapat diketahui.
  - Pengambilan keputusan analitis, di mana variabelnya kompleks dengan melibatkan analisis statistik
  - Pengambilan keputusan judgmental di sini terlibat variable dalam jumlah kecil tetapi jumlah setiap variable tidak diketahui dengan pasti.
  - Pengambilan keputusan adaptif adalah pengambilan keputusan dengan melibatkan sejumlah besar variable dan hasil setiap variable tidak dapat diprediksi.
5. Berdasarkan cara/pendekatan dalam pengambilan keputusan Robbins dan Coutler (2004) membagi pengambilan keputusan menjadi sebagai berikut :
- Pengambilan keputusan rasional, yaitu pengambilan keputusan di mana masalah yang dihadapi adalah jelas, tidak ada konflik sasaran, mengetahui segala pilihan, memiliki urutan pilihan yang jelas, menjaga pilihan supaya tetap konstan tidak ada kendala waktu atau biaya, dan memilih pilihan terakhir yang memaksimalkan hasil.
  - Pengambilan keputusan rasional terbatas, yaitu pengambilan keputusan yang disederhanakan karena keterbatasan kemampuan dalam memproses informasi, keterbatasan dalam menganalisis informasi sehingga keputusan yang diambil sekedar memenuhi syarat bukan yang maksimal.
  - Pengambilan keputusan intuisi, adalah proses pengambilan keputusan berdasarkan intuisi atau perasaan di bawah sadar atau perasaan hati yang paling adalah bias karena didasari oleh pengalaman (masa lampau), nilai etika/budaya, mental bawah sadar, perasaan/emosi, kognisi/pikiran (karena keahlian, pengetahuan dan pelatihan).

### **E. Identifikasi Dan Pemahaman Masalah Secara Efektif**

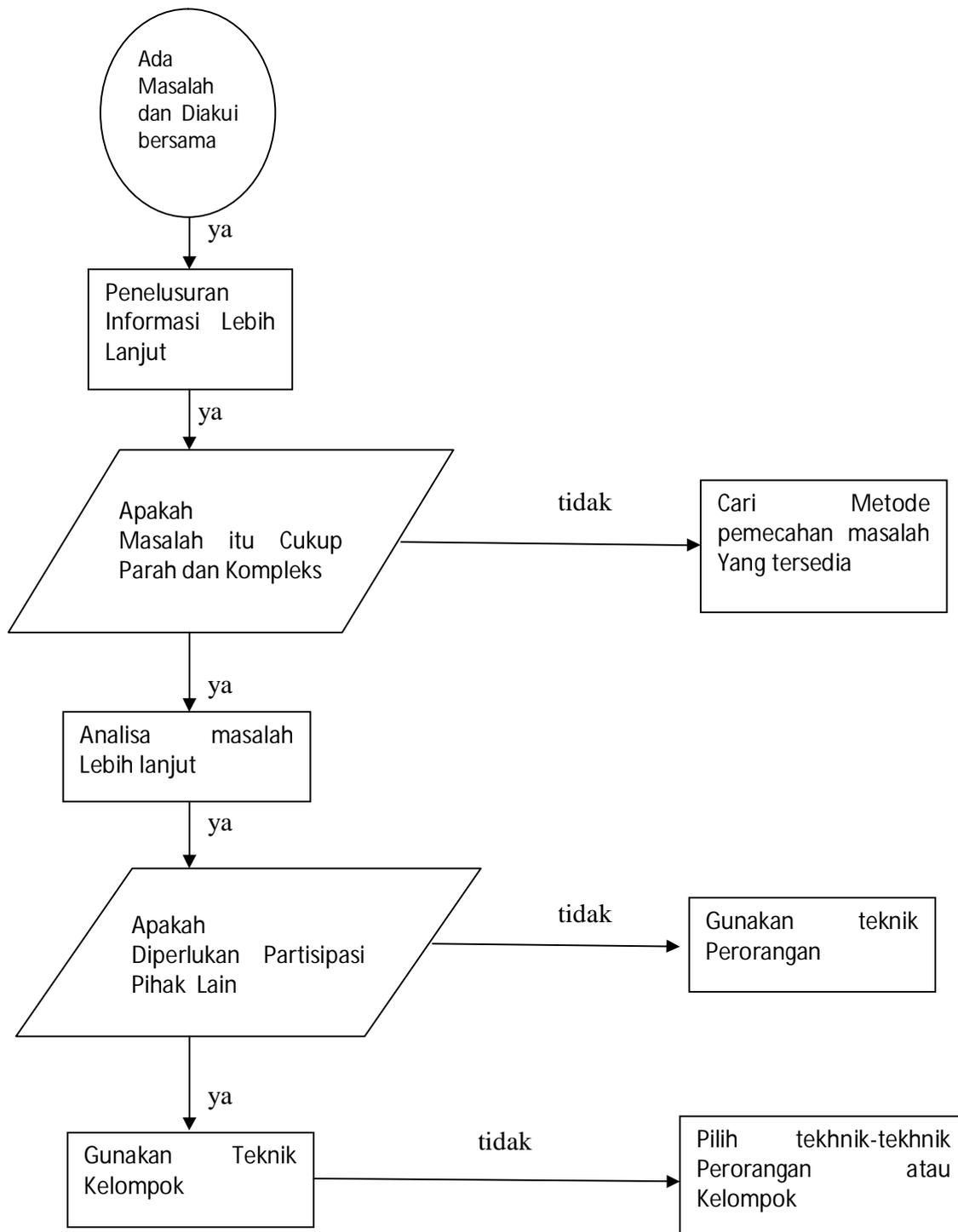
Strategi mengidentifikasi dan memahami masalah secara efektif terlebih dahulu yang dilakukan adalah mendefinisikan masalahnya. Pendefinisian suatu masalah merupakan diagnosis terhadap sebab-sebab yang melatar belakangi masalah yang ada. Bila suatu problem telah dapat didefinisikan dengan jelas, maka sejumlah tujuan yang diharapkan dan criteria bagi pemecahan masalah perlu ditetapkan. Tujuan dan criteria merupakan gambaran akhir yang diinginkan dapat tercapai atas pelaksanaannya suatu keputusan dalam rangka memecahkan suatu masalah secara tuntas. Oleh karena itu, penetapan criteria ini merupakan langkah yang penting.

Dengan criteria yang ada akan dapat memudahkan dalam memonitor pelaksanaan suatu keputusan, dan memudahkan sampai sejauh mana balikan dapat diperoleh. Setelah kriteria ditetapkan, maka penjabaran alternatif segera dapat dimulai. Kemudian masing-masing alternative dibandingkan dengan kriteria.

Alternatif yang telah dapat memenuhi criteria yang ada dapat dipilih untuk dijadikan jalan pemecahan masalah. Alternatif yang paling baik itu mendasari keputusan yang diambil. Suatu keputusan tertentu telah ada dan selanjutnya suatu keputusan menuntut untuk dilaksanakan. Akhirnya langkah-langkah monitoring dan perolehan balikan perlu dirancang dan dilaksanakan.

Pada umumnya, suatu keputusan telah dapat ditetapkan dengan baik, tetapi banyak kebiasaan yang salah bahwa dengan berhasilnya penetapan keputusan dianggap telah selesai pula masalah yang dihadapi serta mengabaikan peranan monitoring dan perolehan balikan. Perlu disadari bahwa penetapan putusan baru merupakan langkah awal bagi upaya pemecahan masalah secara tuntas. Tanpa memperhatikan pelaksanaan suatu keputusan, pengambil keputusan tak dapat mengetahui sampai sejauh mana suatu keputusan dapat mencapai criteria yang telah diharapkan, kutipan dari Mangkunegara (2005).

Strategi untuk mengidentifikasi dan memahami masalah secara efektif dapat diperhatikan diagram berikut :



**Gambar. 5.1. Diagram Pengujian Teknik Mencari pemecahan Masalah**

### **E. Pengambilan Keputusan dan perilaku Individu**

Kebanyakan yang dihadapinya, seperti masalah pribadi, pekerjaan maupun sosial. Sebagai pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seseorang berhubungan erat dengan pemecahan masalah-masalah yang dihadapinya, seperti masalah pribadi, pekerjaan maupun social. Sebagai pernyataan umum tentang pengambilan keputusan atau pemecahan masalah itu, dapat dikemukakan beberap pokok pikiran penting seperti yang dikemukakan oleh Alexis dan Wilson (1967) dalam Nimran (2010) sebagai berikut ;

1. Pemecahan masalah oleh individu berkenaan dengan penggunaan strategi-strategi (rencana-rencana atau pola) pencarian alternative yang relevan. Indiovidu biasanya berusaha meminimalkan hambatan melalui pemilihan strategi pemecahan masalahnya.
2. Perilaku pemecahan masalah bersifat adaptif. Indiovidu mengawalinya dengan pemecahan yang tentative, mencari informasi, memodifikasi solusi awal dan menlanjutkannya sampai terjadi keseimbangan antara harapan dan realisasi hasil.
3. Betapapun batasnya situasi pemecahan masalah, faktor kepribadian dan keinginan individu akan memasuki pilihan strategi, penggunaan informasi dan keputusan akhirnya.

Kesimpulannya, para individu kebanyakan cenderung untuk menggunakan strategi-strategi yang lebih sederhana, walau dalam menghadapi masalah yang kompleks sekalipun, dalam usaha mendapatkan solusi yang diinginkan. Solusi itu dibatasi oleh informasi yang tak sempurna, faktor waktu dan biaya keterbatasan pikiran, dan berbagai tekanan psikologis yang dialami oleh pihak pelaku pemecah masalah (*problem solver*)

### **F. Kondisi-Kondisi Yang Mempengaruhi Keputusan**

Dalam menetapkan keputusannya, pengambil keputusan tidak dapat terlepas dari banyaknya informasi yang tersedia. Sebab ketepatan keputusan ditentukan oleh

akurasi informasi yang tersedia. Erat kaitannya dengan ketersediaannya informasi itu, ada beberapa kondisi yang mempengaruhi suatu keputusan yang perlu diperhatikan, yaitu :

### 1. **Kondisi Kepastian**

Kondisi kepastian merupakan kondisi dimana pengambil keputusan mempunyai informasi yang lengkap mengenai masalah yang dihadapi, alternatif pemecahan yang tersedia, dan hasil-hasil yang mungkin diperoleh dari pemilihan alternatif pemecahan yang ada.

Pengambilan keputusan berada pada kondisi yang pasti jika dirinya dapat mengontrol dan mengantisipasi sepenuhnya hal-hal atau kejadian yang akan timbul, karenanya, pengambilan keputusan benar-benar menguasai masalah yang dihadapi dan mengetahui konsekuensi dari setiap alternatif pemecahan yang ada.

### 2. **Resiko**

Resiko merupakan kondisi yang dapat diidentifikasi, didefinisikan, diprediksi kemungkinan terjadinya dan kemungkinan-kemungkinan hasil dari setiap alternatif yang diambil. Biasanya kondisi yang demikian ini timbul jika pengambil keputusan dalam keadaan keterbatasan informasi yang berkaitan dengan keputusan yang akan ditetapkannya.

Sebaliknya suatu resiko tidak akan terjadi jika pengambil keputusan dapat merumuskan suatu kemungkinan secara objektif.

### 3. **Kondisi ketidakpastian**

Kondisi ketidakpastian merupakan kondisi dimana pengambil keputusan tidak memiliki informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Dalam keadaan yang demikian itu, pengambilan keputusan juga tak mampu untuk menetapkan berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebagai hasil dari pemilihan alternative

yang diambilnya. Karenanta, keputusan yang diambilpun bersifat spekulatif, dan sering kali mengandalkan intuisi yang semata sebagai pedomannya.

### **G. Jenis Masalah, Keputusan Dan Tingkat Manajemen**

Proses pengambilan keputusan selalu diawali oleh adanya masalah yang dihadapi dan perlu dipecahkan, dimana corak atau jenis masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi atau suatu individu akan menentukan corak keputusan yang dimabil.

#### **Jenis Masalah**

Secara garis besar, masalah yang dihadapi individu atau organisasi dapat dibagi dalam dua macam, yaitu : *masalah terstruktur (Structured problem)* dan *masalah tak terstruktur (unstructured problem)*. Penjelasan lebih jauh tentang kedua masalah tersebut di kemukakan pada uraian berikut yang dikutip pada Nimran (2010) :

##### ^ Masalah terstruktur

Masalah terstruktur adalah masalah yang terjadi secara berulang-ulang, bersifat rutin atau dihadapi sehari-hari. Di dalam organisasi, masalah yang demikian sering muncul dan diikuti dengan solusi yang sudah jelas system dan prosedurnya. Biasanya keputusan untuk mengatasi masalah terstruktur ini sudah bias didelegasikan pada manajemen ditingkat yang rendah. Masalah penerimaan pegawai, pembelian bahan, pembayaran gaji dan semacamnya adalah contohnya.

##### ^ Masalah tak terstruktur

Masalah tak terstruktur adalah masalah yang munculnya tiba-tiba tidak bersifat rutin, dan boleh jadi belum pernah muncul sebelumnya. Karenanya penyelesaiannya pun cukup sulit karena mengambil keputusan tidak memiliki acuan atau contoh tindakan yang hendak dijadikan pedoman. Biasanya jika masalah seperti ini timbul, maka manajemen di tingkat ataslah yang sering kalki terlibat di dalam pengambilan keputusan. Masalah pembukaan pasar bagi produk baru, masalah pembatalan kontrak kerja, dan semacamnya adalah contohnya.

## H. Teori Pengambilan Keputusan

Terdapat 4 (empat) paradig dalam teori pengambilan keputusan, yaitu (1) model rasional, (2) model organisasional, (3) model politik dan power, dan (4) model garbage can. Teori pengambilan keputusan telah diperkaya dengan konsep-konsep di luar ilmu manajemen murni, disiplin ilmu lain seperti psikologi membawa konsepnya ke dalam teori pengambilan keputusan seperti konsep tentang *Cognitive* dan bias kognitif (Bernes 1984). Selain itu juga ilmu politik juga mewarnai perkembangan dari teori pengambilan keputusan, dimana model pengambilan keputusan dari kacamata politik berkembang di era 1950-an, di mana pada saat itu literatur tentang politik terutama system pengambilan keputusan pemerintahan di legislative diadopsi ke dalam system pengambilan keputusan di perusahaan, (Eisenhardt 1988), dan juga teori ekonomi telah memberikan sumbangan sangat signifikan terhadap perkembangan model rasionalitas dalam pengambilan keputusan.

### I. Pengambilan Keputusan Yang Etis.

Pengambilan keputusan yang etis merupakan suatu kriteria yang penting dalam pengambilan keputusan organisasional. Tiga kriteria keputusan etis yaitu :

1. Kriteria manfaat, dimana keputusan-keputusan diambil semata-mata atas dasar hasil atau konsekuensi dengan tujuan *utilitarianisme* yaitu keputusan-keputusan diambil sedemikian rupa sehingga memberikan kebaikan terbesar bagi jumlah terbesar.
2. Kriteria berfokus pada hak. kriteria ini mempersilahkan individu-individu untuk mengambil keputusan yang konsisten dengan kebebasan dan keistimewahan mendasar seperti dikemukakan dalam dokumen-dokumen seperti piagam hak asasi. Tekanan pada hak ini berarti menghormati dan melindungi hak-hak dasar dari para individu, seperti misalnya hak keleluasaan pribadi (*privacy*), kebebasan dan perlindungan hak.

3. Kriteria berfokus pada keadilan, pada kriteria ini mensyaratkan individu-individu untuk mengenakan dan memperkuat aturan-aturan secara adil dan tidak berat sebelah sehingga ada pembagian manfaat dan biaya yang pantas. Kriteria ini membenarkan pembayaran upah yang sama kepada orang-orang untuk suatu pekerjaan tertentu, tanpa membedakan kinerja dan penggunaan senioritas sebagai penentuan primer dalam mengambil keputusan pemberhentian massal.  
Apa yang menyebabkan perilaku individu tak etis pada pengambilan keputusan dalam organisasi ? Perilaku individu pada pengambilan keputusan yang etis dan tak etis dipengaruhi oleh faktor-faktor : tahap perkembangan moral, lingkungan organisasional dan tempat, kedudukan kendali.

#### **I. Rangkuman**

1. Keputusan muncul saat seseorang menetapkan pilihan atas beberapa alternatif yang tersedia dihadapannya, tetapi konsekuensinya sangat menentukan di masa selanjutnya.
2. Karena suatu keputusan itu penting, maka kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan berkualitas menjadi suatu yang mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Setiap pemimpin akan selalu dituntut untuk membuat keputusan dalam rangka pemecahan suatu masalah. Kualitas dan efektivitas seseorang pemimpin dapat dilihat pada saat pemimpin tersebut mengambil keputusan.
3. Strategi mengidentifikasi dan memahami masalah secara efektif terlebih dahulu yang dilakukan adalah mendefinisikan masalahnya. Pendefinisian suatu masalah merupakan diagnosis terhadap sebab-sebab yang melatar belakangi masalah yang ada.
4. Dalam menetapkan keputusannya, pengambil keputusan tidak dapat terlepas dari banyaknya informasi yang tersedia. Sebab ketepatan keputusan ditentukan oleh akurasi informasi yang tersedia

## **BAB. VII.**

### **KEPUASAN KERJA**

#### **A. Pendahuluan**

Dalam menyikapi perkembangan ilmu dan teknologi di era reformasi, sangat dituntut adanya sumberdaya manusia yang handal sehingga mampu membangun bangsa dan negara demi terwujudnya masyarakat adil dan makmur. Agar upaya tersebut dapat terealisasi maka kompetitif bagi setiap individu menjadi hal yang sangat urgen untuk berkualitas dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, khususnya dalam berkarya diberbagai organisasi /perusahaan yang ada di tanah air ini.

Hal ini dimungkinkan, karena setiap organisasi/perusahaan, baik swasta maupun negeri sangat membutuhkan tenaga-tenaga yang handal serta didukung oleh sumberdaya yang pada gilirannya diharapkan mampu mengelola organisasi/perusahaan tersebut secara efektif. Untuk itu manajemen sumberdaya manusia pada setiap organisasi /perusahaan harus dilakukan secara profesional, karena hal ini akan menentukan kualifikasi para pekerja yang berdampak pada sukses atau gagalnya organisasi /perusahaan tersebut dalam mewujudkan eksistensi yang bersifat kompetitif sekarang dan dimasa yang akan datang.

Dengan melaksanakan sistem manajemen yang tepat, diharapkan para pekerja akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pekerjaan, karena pada akhirnya keberhasilan suatu organisasi/perusahaan dinilai dengan konsep efektifitas. Hal ini indentik dengan pendapat Mokoginta (1992), bahwa konsep efektifitas organisasi sering pula disebut dengan sukses organisasi. Penilaian efektifitas bukan hanya sekedar mengevaluasi seberapa baik atau seberapa jauh sasaran yang telah dicapai. Hal ini karena yang menjadi prioritas utama dalam meningkatkan efektifitas adalah kepuasan. Ini berarti bahwa ketidakpuasan akan sangat riskan terhadap perkembangan organisasi/perusahaan ke depan, karena kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional karyawan yang

terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan bersangkutan, seperti teori Maslow bahwa, hal utama yang menjadi motivasi orang-orang untuk bekerja yaitu dalam rangka pemenuhan kebutuhan dan kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut.

Kebutuhan yang dimaksud, baik yang berupa *financial* maupun *non financial*, dan bila kepuasan kerja terjadi maka pada umumnya tercermin perasaan karyawan dalam sikap positif terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya, (Budiyono, 2004). Terlepas dari faktor-faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, sangat penting untuk mengkorelasikan dengan epektifitas organisasi, karena kesuksesan organisasi terjadi disebabkan terciptanya kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Ada asumsi bahwa organisasi/perusahaan dewasa ini ketika menghadapi masa kritis, barulah difokuskan pada kepuasan kerja karyawan. Padahal sekalipun organisasi/perusahaan tersebut memiliki sumberdaya manusia yang handal serta didukung oleh fasilitas teknologi yang canggih, tetapi tanpa didukung oleh efektivitas serta kepuasan kerja karyawan, maka hal ini akan sia-sia.

## **B. Pengertian Kepuasan Kerja**

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja. Setiap orang yang bekerja mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, apabila kebutuhan orang tersebut terpenuhi berarti pekerjaan yang digeluti dapat memberikan rasa kepuasan, namun sebaliknya jika

kebutuhan tidak terpenuhi dengan baik, maka orang tersebut merasakan pekerjaannya tidak memberikan rasa kepuasan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap keinginan tersebut, Rivai (2003;475). Menurut Robbins dan Timothy (2008;99) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Demikian pula dengan (Flipo, 1976), yang mengatakan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seorang. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Davis (1985;96) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Sama halnya dengan Davis, (Luthans, 2006), mengatakan kepuasan kerja yaitu suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan hal-hal seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan kerja sama dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan, sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika hal-hal tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti. Secara formal, Faktor "*motivators*" juga menentukan dalam kepuasan kerja. Faktor

ini terdiri dari kesempatan promosi, kesempatan pengembangan karir, tanggung jawab, dan penilaian prestasi kerja. Faktor “*hygiene*” adalah penentu tingginya tingkat ketidakpuasan. Faktor ini terdiri dari kualitas pimpinan, upah, kebijakan lembaga, kondisi fisik kerja, hubungan kerja dengan yang lain.

Herzberg memisahkan variable-variabel kepuasan dengan ketidakpuasan kerja. Rendahnya “*motivators*” tidak akan membuat ketidakpuasan, tetapi hanya tingkatnya saja yang rendah. Demikian juga dengan faktor “*hygiene*” jika faktor Hygienes rendah, tidak berarti kepuasan kerjanya meningkat.

Robbins mencatat teori yang dikembangkan Herzberg tersebut dengan menggunakan istilah lain dari yang digunakan Greenberg. Robbins (1998), menyebutnya dengan istilah teori motivasi Hygiene (*Motivation Hygiene Theory*). Teori tersebut mempunyai dua faktor, yaitu faktor intrinstik (*motivators*) untuk hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sementara faktor ekstrinsik (*hygiene*) untuk hal-hal yang berhubungan dengan ketidakpuasan.

Pendapat lain yang dikemukakan Grenberg (2003) ialah, teori nilai (*value theory*). Teori ini memberikan perhatian yang juga pada hal-hal yang membuat karyawan mengalami kepuasan kerja. Teori ini berargumen bahwa semua faktor dapat menjadi sumber kepuasan kerja sepanjang faktor-faktor tersebut memiliki nilai bagi karyawan.

Dari kajian teori di atas, kepuasan kerja diartikan sebagai emosi atau perasaan karyawan yang menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dan ditandai dengan imbalan, keadaan pekerjaan, kesempatan promosi, bimbingan komunikasi dan dorongan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

1. Teori Proter tentang kepuasan kerja yang cukup terkenal yaitu :
  - a. Teori ketidaksesuaian/teori perbedaan (*Discrepancy theory*). Teori ini mengatakan kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang

seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Maka kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Sehingga apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

- b. Teori keadilan/teori keseimbangan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.
- c. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

## 2. Indikator Kepuasan Kerja

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti produktivitas kerja, perilaku, pemenuhan harapan penggajian, dll. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah : isi pekerjaan, penampilan, tugas pekerjaan dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, gaji dan insentif, rekan kerja, komunikasi dan kondisi pekerjaan.

## 3. Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2003;479) Faktor penyebab kepuasan kerja yaitu : bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat. Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu.

#### 4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Grenberg (2003), mengemukakan aspek-aspek kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu promosi, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, kondisi kerja, komunikasi dan rekan kerja. Gibson (1995) menyebutkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan, promosi, dan rekan kerja, sedangkan Wexley dan Yukl (1992) berpendapat bahwa aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah upah, pekerjaan, pengawasan, teman kerja, materi pekerjaan, jaminan kerja dan promosi. Robbins (1998) menyebutkan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah upah, pekerjaan, promosi, dan rekan kerja, sedangkan Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, diantaranya pekerjaan itu sendiri, gaji, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Hasibuan (2007) mengemukakan elemen-elemen kepuasan kerja, gaji yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan dari rekan kerja. Berikut Nawawi (2003) maupun Simamora (2000) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja adalah rasa aman dalam bekerja dengan kelompok, kepuasan terhadap atasan, gaji, kemajuan, kesempatan untuk maju. Prabu. (2005) menyebutkan sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu ; kesempatan untuk promosi, kondisi kerja, pendidikan, sistem gaji, jam kerja, kesempatan untuk maju atau berkembang. Demikian Kusdiyah (2007) menyebutkan, aspek-aspek pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni, gaji, kesempatan untuk promosi, dan hubungan dengan rekan kerja.

Bertolak dari apa yang dikemukakan para tokoh seperti Rivai bahwa setiap individu memiliki kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut, seperti halnya yang dikemukakan Maslow (1976) dengan teori hirarkhi kebutuhan bahwa manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk

memuaskan sejumlah yang ada dalam diri seseorang, dan dimulai dari kebutuhan utama yaitu fisiologis, kemudian kebutuhan yang lebih tinggi yaitu kebutuhan akan keamanan atau kondisi kerja, kemudian kebutuhan yang lebih tinggi lagi yaitu kebutuhan sosial, kemudian kebutuhan yang lebih tinggi lagi yaitu kebutuhan penghargaan, dan muncul kebutuhan yang paling tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

Berdasarkan teori kepuasan dan pendapat dari para tokoh yang ada maka, untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan berdasarkan pada 7 (tujuh) indikator yang terdiri dari : (1). Kompensasi, (2). Kondisi kerja, (3). Hubungan kerja sama dengan karyawan lain (4) Komunikasi. (5). Prestasi kerja (6). Pengembangan karir, dan (7). Promosi.

### **C. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas atau pekerjaannya. Dengan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, disiplin dll.

Menurut Kusdiyah (2007;146). Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti, dan lain-lain. Pengertian kompensasi juga menurut Hasibuan, (2007;118), yaitu semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada Perusahaan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Kompensasi berbentuk

uang artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan.

Menurut William dan Davis, (1967), *Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel departemen usually designs and administers employee compensation.* (Kompensasi adalah apa yang seseorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia). Andrew (1967), mengatakan bahwa *A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense.* (Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonsitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen). Dengan demikian kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja, maka dari pengertian tersebut terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama yaitu, para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan pihak kedua adalah organisasi atau perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama.

Kompensasi yang berarti penghargaan atau ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah atau gaji sebagai akibat dari pengangkatannya menjadi tenaga kerja sebuah organisasi atau perusahaan. Akan tetapi penghargaan atau ganjaran yang dimaksud dapat berupa kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Seperti yang dikemukakan Hasibuan (1996), Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan insentif. dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare*) yaitu kesejahteraan karyawan.

Demikian pula oleh Dessler (2003;93) kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka, memiliki dua komponen utama pembayaran keuangan langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi kesehatan dan pensiunan).

### 1 Gaji

Menurut Rivai (2003;360) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (1996) gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

### 2. Upah

Menurut Rivai (2003;360) upah merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jadi tidak seperti gaji yang merupakan jumlah yang relative tetap, besarnya upah berubah-ubah tergantung pada pengeluaran yang dihasilkan. Menurut Hasibuan (2007;118) upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

### 3. Insentif

Menurut Rivai (2003;360) insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Menurut Nawawi (2003,316), insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu

insentif sebagai bagian dari keuntungan terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berpartisipasi.

#### 4. Bonus

Bonus adalah suatu kompensasi yang berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja, hal ini sama dengan insentif, Mathis dan Jackson (2000;118). Demikian pula Rivai (2003;388) mengatakan bonus adalah suatu bagian dari kompensasi yang sering dibagikan sekali dalam setahun, bonus dapat meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar.

#### **D. Pengertian Kondisi Kerja**

Maksud kondisi kerja tidak terbatas hanya pada kondisi ditempat pekerjaan masing-masing, seperti nyamannya tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan lampu yang memadai, kebersihan tempat pekerjaan, keamanan dan hal-hal yang sejenis, tetapi juga misalnya lokasi tempat kerja dikaitkan dengan tempat tinggal seseorang, (Siagian,1998), artinya tidak mustahil ada orang yang bersedia menerima tingkat upah atau gaji yang lebih rendah dari yang mungkin diterimanya asal saja lokasi tempat pekerjaannya itu dekat dengan tempat tinggalnya. Tentunya banyak faktor penyebab mengapa demikian, misalnya biaya yang akan dikeluarkan untuk angkutan, waktu yang dapat dihemat menuju tempat bekerja dipagi hari dan menuju tempat tinggal di sore hari dan lain sebagainya. Siagian (1998) juga mengemukakan bahwa faktor lain yang tidak kecil artinya dalam hal kepuasan kerja ialah sampai sejauh mana seorang dilibatkan dalam menentukan isi pekerjaannya, juga dalam hal pengaturan jam kerja, seperti salah satu perkembangan mengenai jam kerja yang dewasa ini menarik perhatian para teoritis dan praktisi ialah penerapan dari apa yang dikenal sebagai "*flexitime*", dikatakan juga bahwa penerapan sistem ini berarti bahwa kepada para pekerja diberikan kebebasan untuk menentukan jam berapa ia masuk untuk bekerja dan jam berapa ia pulang dengan ketentuan bahwa :

1. Kelancaran penyelesaian tugas organisasi secara keseluruhan tidak terganggu.

2. Jumlah jam kerja misalnya delapan jam sehari tetap terpenuhi.

Menurut Siagian (1998), kondisi kerja yang baik yaitu, meskipun benar efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja pada analisis terakhir tergantung pada unsur manusia dalam organisasi, tetapi diperlukan kondisi kerja yang mendukung. Hal ini antara lain berarti tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi dan dedikasi yang tidak diragukan, tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak, apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya. Tingkat ketrampilan yang tinggipun tidak akan banyak artinya apabila tidak didukung oleh kondisi kerja yang memadai, misalnya ruangan kerja yang pengap dapat mengakibatkan berbagai hal negatif seperti cepat lelah, sesak nafas juga dapat berakibat fatal bagi pekerja yang bersangkutan.

Sebagaimana kita ketahui bahwa semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tersebut antara lain yaitu jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi, dan masih banyak faktor-faktor lain. Seperti yang dijelaskan Prabu (2005), kondisi kerja ialah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja. Disamping faktor-faktor diatas masih ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja dalam pelaksanaan tugas yaitu lingkungan kerja. Faktor ini penting dan besar pengaruhnya terhadap efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, lingkungan kerja yang aman dan nyaman dapat membuat karyawan tidak bosan berada di tempat kerja, karena dengan lingkungan seperti ini dapat mengurangi rasa kelelahan dari para pekerja. Dengan penjelasan diatas, dapatlah dimengerti bahwa lingkungan kerja bukan hanya sekedar berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam pelaksanaan tugas, tetapi seringkali pengaruhnya cukup besar

terhadap pencapaian prestasi. Timbul pertanyaan disini apakah yang disebut lingkungan kerja ? yang disebut lingkungan kerja menurut Anoraga (1998), adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain. Karena faktor-faktor tersebut diatas termasuk lingkungan kerja dan ternyata dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif. Menurut Sarwoto (1978), lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi/meningkatkan efesiensi kerja yaitu : tata ruang yang tepat, cahaya dalam ruangan yang tepat, suhu dan kelembaban udara yang tepat, suasana yang tidak mengganggu konsentrasi kerja, dan lain-lain. Berdasarkan kedua teori yang telah dikemukakan diatas masing-masing tentang kondisi kerja, kesimpulannya kondisi kerja merupakan suatu faktor yang mendukung yang berarti tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus disesuaikan yang meliputi antara lain : Lingkungan kerja yang memadai misalnya, kebersihan, musik, masalah warna, penerangan yang cukup, pertukaran udara yang baik, jaminan keamanan, mengurangi kebisingan, musik yang mengalun dan merdu dimana hal-hal tersebut dapat menciptakan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

#### **E. Pengertian Hubungan Kerja Sama Dengan Karyawan Lain**

Pada dasarnya maksud dari hubungan kerja sama ini yaitu upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang lebih baik. Kompetisi global yang semakin tajam, mendorong perusahaan untuk secara kontinyu menyempurnakan berbagai strategi meningkatkan kualitas kehidupan pekerja. Salah satu segi hubungan perusahaan dengan karyawan yaitu, menyangkut apa yang lazim dikenal dengan istilah hubungan pekerja. Pemeliharaan hubungan pekerja dalam

rangka keseluruhan proses manajemen SDM berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan karyawan yang terdapat dalam perusahaan mutlak perlu ditumbuhkan, dijaga, dipelihara demi kepentingan bersama dalam perusahaan.

Penerapan hubungan kerja sama merupakan perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan, Rivai (2003;490), seperti hubungan kerja sama antar karyawan, bagaimana perusahaan menciptakan suasana kekeluargaan antar karyawan satu dengan yang lainnya. Menurut Hasibuan (1996), hubungan antar manusia (*human relation*) akan tercipta serta terpelihara dengan baik jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi tercapainya atas saling pengertian, saling menghargai, saling menghormati, toleransi dll. Menurut Fathoni (2006) hubungan kerja dalam manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan untuk membicarakan kepentingan-kepentingan organisasi dan peran pegawai atau tenaga kerja yang ada dalam organisasinya, agar dapat berhasil sesuai dengan tujuan dan sasarannya. Dengan demikian hubungan kerja sama sangat penting artinya dalam upaya mewujudkan eksistensi perusahaan yang kompetitif. Hubungan kerja yang dimaksud ialah ketentuan tentang tugas (kewajiban), dan tanggung jawab pemberi kerja (perusahaan) dan penerima kerja (karyawan), dengan kata lain pengaturan \hubungan kerja merupakan kesepakatan yang disetujui oleh pihak pemberi kerja dan penerima kerja ialah berkomunikasi. dan Pada umumnya, karyawan sering menggunakan rekan kerjanya sebagai sarana untuk memecahkan masalah atau sebagai sumber kenyamanan.

#### **F. Pengertian Komunikasi**

Sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi/perusahaan, pimpinan harus selalu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun yang non formal. Suksesnya pelaksanaan tugas pimpinan, itu sebagian besar

ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horizontal maupun secara vertikal, ke atas dan ke bawah. Seperti yang disampaikan Mangkunegara (2003), komunikasi adalah penyebaran (transmisi, pengiriman) perubahan-perubahan energi dari satu tempat ke tempat lain, seperti dalam transmisi syaraf. Selanjutnya Davis (1985;458) mengemukakan bahwa “*communication is the transfer of information and understanding from one person to another person* “. (komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain ). Sama halnya dengan Davis, Andrew (1981;94) mendefinisikan bahwa (*Communication is the process of transmitting information, meaning, and understanding from one person, place, or thing to another person, place, or thing*). (Komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu , tempat, atau orang lain). Demikian Gatewood dan Taylor (1996), komunikasi sebagai proses memindahkan informasi dan pengertian/maksud dari satu orang kepada orang lain. Demikian Sopiah (2008;141) mengatakan komunikasi merupakan penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Lain dengan Flippo (1976;448) yang berpendapat bahwa “*Communication is the act of inducing others to interpret an idea in the manner intended by the speaker or writer*” (Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis). Selanjutnya menurut McKenna dan Beech (2000;224) mengungkapkan bahwa, komunikasi yaitu proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Berdasarkan pendapat diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa betapa pentingnya komunikasi dalam setiap pekerjaan pada suatu lembaga organisasi/perusahaan, apabila seorang pemimpin berhasil dalam menjalin komunikasi hal tersebut merupakan jaminan kesuksesan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi/perusahaan tersebut dimana komunikasi diartikan

sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, opini, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

## H. Pengertian Prestasi Kerja

Kinerja yang optimal sangatlah diharapkan oleh setiap organisasi, apakah itu instansi pemerintah atau instansi swasta. Musanef (1983;49), memberikan makna dan arti dari prestasi kerja yaitu kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. Karena itu sumber daya manusia menempati kedudukan yang lebih tinggi dan merupakan faktor yang sangat menentukan untuk tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Karena itu manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sarana yang paling ampuh untuk meningkatkan mutu manusia dan tentunya akan memperbaiki dan akan meningkatkan pola kinerja (*performance*) dan daya hasil organisasi.

Jika kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi juga dengan sendirinya akan baik, karena dari kinerja yang ada itu merupakan hasil dari kepuasan kerja karyawan yang diperoleh selama bekerja. Seperti yang disampaikan oleh Soeprihanto (2000;7) mengenai pengertian dari kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai yaitu pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Andrew (1981;310), prestasi kerja yaitu proses penilaian yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan. Sama halnya dengan Andrew, Prabu (2005;67), juga mengatakan bahwa Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prabu juga menjelaskan bahwa terdapat 6 (enam) karakteristik dari pegawai yang memiliki motif prestasi kerja yang tinggi yaitu, memiliki tanggung

jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan, memiliki rencana kerja yang meyeluruh dan berjuang untuk merealisasikannya memanfaatkan umpan balik (*feed back*) dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Berdasarkan pendapat tersebut, dengan demikian pegawai akan mampu mencapai kinerja atau prestasi kerja yang maksimal jika ia memiliki motif berpartisipasi tinggi, dimana motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian prestasi kerja akan lebih muda.

### **I. Pengertian Pengembangan karir**

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi atau jabatan yang diharapkan atau dicita-citakannya.

Menurut Nawawi (2003;289) Pengembangan karir yaitu suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Demikian Soeprihanto (2000), karir yaitu perkembangan para karyawan secara individu dalam jenjang jabatan/kepentingan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Selanjutnya Simamora (2000), mengatakan karir yaitu urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Berbeda dengan Simamora, Hasibuan (2007;69) mengatakan pengembangan karir yaitu suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan, dimana pendidikan akan meningkatkan keahlian teoritis dan moral karyawan,

sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Demikian pula Andrew (1981;197) berpendapat bahwa *‘Career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career which the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development.*

(Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum).

Menurut Dessler (1997), perencanaan dan pengembangan karir yaitu *“the deliberate process through which a person becomes aware of personal career-related attributes and the lifelong series of stages that contribute to his or her career fulfillment”*. Berdasarkan pengertian diatas, terlihat bahwa pengembangan karir harus dilalui dengan penyusunan persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan karirnya. Persyaratan-persyaratan itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karir seseorang karyawan harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, dan lainnya.

Pengembangan karir dapat dipengaruhi oleh beberapa hal berikut : Peran manajer, peran organisasi, pelatihan. Pertolongan dalam pengembangan karir karyawan dapat diperoleh dari berbagai sumber, misalnya institusi pendidikan atau departemen tenaga kerja. Pendidikan/ instruktur professional harus mengenali betul situasi didalam perusahaan, sehingga apa yang mereka berikan dapat digunakan dalam perusahaan. Pengembangan karir yaitu pandangan, penilaian, dan tanggapan karyawan mengenai peraturan kepegawaian, pelaksanaan, dan usaha karyawan untuk meningkatkan karirnya. Dari beberapa pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya, dimana hal ini merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung dan meningkatkan produktivitas para

karyawan dan mempersiapkan mereka memasuki dunia yang berubah. Pengembangan karier ini diperlukan untuk promosi, dengan memastikan orang-orang yang tepat akan tersedia untuk memenuhi persyaratan pengisian staf yang berubah-ubah dan meningkatkan keanekaragaman angkatan kerja serta memberi harapan pekerjaan yang lebih realistis kepada karyawan.

#### **J. Penegertian Promosi**

Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja, hal ini disebabkan karena karyawan merasa puas sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Rivai (2003;210), mengatakan bahwa promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Demikian Hasibuan (2007;108) mengatakan promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar. Sama halnya dengan Hasibuan, (Flippo, 1976) mengatakan *A promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always.* ( Promosi berarti perpindahan jabatan yang satu ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Biasanya perpindahan ke jabatan yang selalu lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/ upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian). Dari pengertian diatas maka promosi merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status, serta pendapatan juga semakin tinggi.

#### **J. Keterkaitan Kepuasan Kerja dengan Studi kasus Pada salah satu Bank Pembangunan Daerah.**

Keterkaitan kepuasan kerja karyawan dengan berdasarkan teori kepuasan maka untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan berdasarkan pada tujuh indikator yang terdiri dari : kompensasi, kondisi kerja, hubungan kerja sama dengan karyawan lain, komunikasi, prestasi kerja, pengembangan karier, dan promosi.

Berdasarkan ke tujuh indikator tersebut penulis pernah melakukan penelitian tentang kepuasan kerja karyawan pada bank pembangunan daerah Maluku Cabang Teranate (Maluku Utara) pada tahun 2009. Adapun penelitian dilakukan pada daerah Maluku Utara karena Perekonomian daerah Maluku Utara terus menunjukkan pertumbuhan positif yang ditandai dengan pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) setiap tahunnya. Dari segi perbankanpun sampai saat ini terjadi peningkatan, jumlah bank yang beroperasi semakin bertambah. Kemajuan ini banyak ditentukan oleh pelaku ekonomi yang ada yakni pemerintah daerah, masyarakat, dan perusahaan. Peran perusahaan ini juga sangat ditentukan oleh sumberdaya yang dimilikinya seperti modal, mesin, tanah dan sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia dalam organisasi perusahaan memiliki peran yang sangat penting karena kelangsungan hidup perusahaan semata-mata tergantung pada manusia itu sendiri. Oleh karena itu memerlukan perhatian terhadap sumberdaya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga diupayakan agar ada keseimbangan kepentingan antara sumber daya manusia dengan perusahaan yang mempekerjakannya karena

manusia sebagai pekerja berusaha memanfaatkan kemampuannya melalui kerja keras dengan seluruh tenaga dan ketrampilan serta pengetahuan yang dimilikinya disatu pihak sumber daya manusia ini perlu dihargai oleh perusahaan yang mempekerjakannya dengan cara memberikan imbalan yang sesuai dengan pengorbanan yang diberikan, dengan memberikan yang maksimal kepada perusahaan sehingga kedua belah pihak yang berkepentingan merasa puas. Disamping itu untuk pekerja atau karyawan dapat diberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya agar mereka tidak jenuh dengan posisi yang dimilikinya. Jika pekerja atau karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka kualitas kerjanya juga akan bertambah dan pada akhirnya perusahaan akan mengalami keuntungan karena, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat menunjang agar karyawan dapat handal dalam melakukan tugasnya.

PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Maluku Cabang Ternate merupakan salah satu bank yang bersaing dengan bank-bank lainnya di wilayah Propinsi Maluku Utara untuk memasarkan produknya baik dalam rangka penghimpunan maupun penyaluran dana. Menghadapi persaingan yang semakin ketat ditambah dengan munculnya bank-bank baru di Propinsi Maluku Utara, PT. BPD Malut ini perlu mengkaji tingkat kepuasan kerja karyawannya.

Dari hasil wawancara penulis dengan Sebelas karyawan BPD Maluku cabang Ternate, yang terdiri dua informan kunci dan Sembilan informan lapang, menghasilkan rangkuman wawancara sebagai berikut : *Kompensasi* ( Terdapat dua puluh empat gaji dalam setahun, dan berbagai macam tunjangan, namun bonus dan insentif diberikan tidak sesuai dengan pekerjaan yang ada). *Kondisi kerja* (Kondisi tempat kerja dan keamanan, di Perusahaan Bank Maluku Cabang Ternate cukup kondusif). *Hubungan kerja sama* (Hubungan kerja sama yang harmonis sesama rekan/sesama karyawan lain kerja saling membantu dan tetap menjalankan tugas sesuai dengan tupoksinya, saling memberikan pengertian dan saling menghargai antar yang senior dan junior). *Komunikasi* (Komunikasi yang ada sampai saat ini berjalan

dengan lancar dan tidak ada masalah). *Prestasi kerja* (Penghargaan dari perusahaan sejauh ini masih dalam bentuk lisan dan ucapan terima kasih bagi karyawan yang memegang jabatan dan masa kerja tertentu, penghargaan dalam bentuk piagam belum ada, fasilitas perumahan atau kendaraan dinas untuk Kepala Seksi belum ada). *Pengembangan karir* (Melibatkan karyawan dalam berbagai pelatihan, workshop, seminar dan sekolah perbankan, baik di wilayah Maluku maupun diluar daerah Maluku). *Promosi* (Terdapat dua ukuran yang diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan langkah promosi yaitu dengan berdasarkan pada prestasi kerja dan masa kerja karyawan, ada penempatan karyawan tidak sesuai dengan bidangnya. Karyawan yang melakukan kesalahan dikenakan demosi atau mutasi ke kantor cabang pembantu).

#### **K. Rangkuman**

1. kepuasan kerja (*job satisfacation*) merupakan keadaan emosional karyawan yang terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan bersangkutan
2. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap keinginan tersebut, Rivai (2003;475).
3. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas atau pekerjaannya. Dengan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, disiplin dll.

4. Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti, dan lain-lain.
5. Penerapan hubungan kerja sama merupakan perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan, Rivai (2003;490), seperti hubungan kerja sama antar karyawan, bagaimana perusahaan menciptakan suasana kekeluargaan antar karyawan satu dengan yang lainnya.
6. Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

## **BAB. VIII.**

### **KEPEMIMPINAN**

#### **A. Pendahuluan**

Semakin besar sebuah organisasi dengan anggota yang semakin banyak jumlahnya, maka semakin diperlukan seorang atau lebih pemimpin untuk mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi, melalui penciptaan dan pemeliharaan kerja sama. Di dalam sebuah organisasi yang besar ( selain pemimpin puncak (*top leader*), kerap kali diperlukan bantuan pemimpin tingkat menengah (*middle leader*) dan bawah (*lower leader*), yang sesuai dengan wewenangannya juga berperan sebagai pihak pengambil keputusan. Setiap pemimpin itu perlu pula dibantu oleh sejumlah anggota organisasi sebagai pelaksana keputusan menjadi kerja/kegiatan yang terarah pada tujuan, baik yang dilaksanakan secara individual maupun melalui kerja sama dengan atau tanpa bantuan tim kerja. Dari kerjasama melaksanakan keputusan tersebut, akan diperoleh produk sebagai sarana dalam rangka mencapai tujuan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi.

Pelaksanaan peranan pemimpin dapat ditingkatkan efektivitasnya dalam menggerakkan, mengendalikan dan mengarahkan anggotanya agar tujuan organisasi tercapai secara maksimal. Sehubungan dengan itu Lock menyetengahkan empat karakteristik pemimpin yang efektif. Karakteristik itu adalah :

- a. Memiliki tekad yang kuat
- b. Memiliki kemampuan baja dalam memimpin dan menjalankan kekuasaan
- c. Memiliki kejujuran dan integritas
- d. Sangat percaya diri, dilengkapi dengan bakat-bakat ekstra seperti kreativitas, fleksibilitas dan charisma.

Di samping keempat karakteristik itu Lock menambahkan bahwa pemimpin yang efektif perlu memiliki atau menguasai pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang penting di bidang organisasinya.

Selanjutnya Kantz menegtegangkan tiga karakteristik pemimpin yang efektif terdiri dari :

- a. Memiliki ketrampilan teknis berupa kemampuan menerapkan pengetahuan khusus berupa keahlian di bidangnya.
- b. Memiliki ketrampilan manusiawi yang meliputi kemampuan bekerja sama, memahami dan mampu memotivasi orang lain, baik individual maupun kelompok.
- c. Ketrampilan konseptual berupa kemampuan mental/intelektual dalam menganalisa dan mendiagnosa situasi yang rumit, khususnya pada saat harus mengambil keputusan.

Demikian pula Bowers dan Seahore mengetengahkan tiga karakteristik pemimpin yang efektif terdiri dari :

- a. Dukungan yakni perilaku pemimpin yang menunjukkan kemampuan meningkatkan harga diri dan perasaan yang dianggap penting oleh orang lain khususnya orang-orang yang dipimpinya.
- b. Kemudahan interaksi yakni, perilaku pemimpin dalam membantu anggota melaksanakan pekerjaan (*scheduling*), koordinasi, perencanaan, penyediaan sumberdaya seperti peralatan kerja, materi/bahan kerja dan pengetahuan teknis dalam bekerja dll.

Pemimpin perusahaan/organisasi merupakan orang pertama, ibarat nahkoda kapal yang harus mengarahkan jalannya kapal dalam sebuah wadah yang disebut dengan organisasi. Sedang sejumlah manusia lain di dalam kapal adalah sumber daya penggerak kapal kearah yang diinginkan nahkoda tersebut. Dengan kata lain kearah mana kapal berlayar, ke pelabuhan mana akan dituju, tergantung sang nahkoda. Untuk

menggerakkan kapal, nahkoda tak dapat bekerja sendiri, diperlukan bantuan dari dan kerja sama dengan sejumlah anak buah kapalnya (ABK) agar lancar perjalanan mencapai pelabuhan tujuan.

## **B. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kegiatan sentral di dalam sebuah kelompok (organisasi), dengan seorang pimpinan puncak sebagai figur sentral yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemimpin sebagai figur sentral menyanggah peran mempersatukan anggota organisasi yang terdiri dari individu-individu, agar satu kesatuan kekuatan yang bergerak ke arah yang sama dalam melaksanakan volume dan beban kerja organisasi. Wewenang dan tanggung jawab itu menunjukkan bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dengan organisasi, baik formal maupun informal, sedang organisasi tidak dapat dipisahkan dari anggotanya yang terdiri dari individu-individu.

Keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi senantiasa dikaitkan dengan pemimpinnya, baik organisasi itu berupa perusahaan atau lembaga pemerintah. Menurut Hasibuan (2000:167), pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya menggerakkan bawahan untuk mengerjakannya dalam mencapai tujuan organisasi sedangkan kepemimpinan adalah cara/gaya seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Terry (1986:343) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah cara atau gaya pemimpin dalam mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama untuk mencapai hal yang diinginkannya. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan kunci untuk menciptakan kerja sama yang efektif dalam suatu organisasi.

### C. Tipe Dan Gaya Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang didalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan, sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan secara umum yaitu memusatkan perhatian terhadap gaya yang digunakan seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, atau dapat dikatakan gaya kepemimpinana sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi / bawahannya.

Sehubungan dengan itu Dharma (1984;37) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain. Defenisi yang sama diketengahkan juga oleh Hersey dan Blanchard (1988;1) yang mengatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya. Selanjutnya Hersey dan Blanchard (1988; 152) mengutip pendapat Tannenbaum dan Schmidt yang mengatakan ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yakni: sistem nilai, rasa yakin terhadap bawahan, inklinasi kepemimpinan, dan perasaan rasa aman dalam situasi tertentu.

Berikut ini diketengahkan keempat tipe kepemimpinan masing-masing menurut (Rivai, 2003) :

#### 1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini dilaksanakan dengan kekuasaan berada di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang, yang di antara mereka selalu ada seseorang yang menempatkan diri sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin tertinggi bertindak sebagai penguasa tunggal di lingkungan organisasinya, yang harus diikuti dengan gaya atau perilaku kepemimpinan yang sama oleh pemimpin-pemimpin yang lebih rendah posisinya. Pihak yang dipimpin dalam jumlahnya yang lebih banyak,

merupakan pihak yang dikuasai disebut bawahan atau anak buah. Pemimpin tidak mengikutsertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan tidak mentoleransi terjadinya penyimpangan.

Kepemimpinan otoriter biasanya mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus di patuhi. Pemimpin seperti ini selalu ingin berperan sebagai seorang pemain tunggal, egoismenya sangat besar dan cenderung menganut nilai- nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang di tempuh untuk mencapai tujuannya. Karena sifat egoismenya yang sangat besar, pemimpin seperti ini cenderung memperlakukan karyawan/bawahan sama dengan alat-alat lainnya dalam organisasi dan kurang menghargai harkat dan martabat manusia, lebih berorientasi pada pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa memperhatikan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya. Dalam pengambilan keputusan dia mengikut sertakan partisipasi dari para bawahan ,melainkan keputusan diambil dan ditentukan sendiri. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini akan selalu menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya, menegakan disiplin yang kaku dan bernada keras dalam memberikan perintah dan instruksi, serta selalu berada jauh dari kelompoknya sehingga tidak komunikasi yang baik dengan bawahannya.

## 2. Tipe kepemimpinan Demokratik

Adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin yang memandang perannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Ada beberapa karakteristik gaya demokratik yaitu:

- a. Memperlakukan organisasi sebagai suatu totalitas dengan menempatkan semua satuan organisasi pada peranan dan proporsi yang tepat.
- b. Mempunyai persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpin.
- c. Menggunakan pendekatan yang integralistik
- d. Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan

- e. Menganut filsafat manajemen yang mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat para bawahannya.
- f. Memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk berperan serta dalam proses pengambilan keputusan
- g. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain termasuk para bawahannya memiliki perilaku keteladanan
- h. Bersifat rasional dan objektif
- i. Selalu berusaha menumbuhkan dan memelihara iklim yang kondusif bagi inovasi dan kreatifitas bawahan. gaya kepemimpinan ini lebih menekankan iri pada partisipasi anggotanya dari pada bertindak dan menentukanya sendiri. Perannya selaku pimpinan dalam organisasional adalah sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas, dan terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab pada diri sendiridan pekerjaan yang tinggi serta kerja sama yang baik. kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada individu pemimpin, melainkan para partisipasi aktif dari setiap anggota organisasi. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu dan mau mendengarkan setiap keluhan, saran dan nasehat dari bawahan serta mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan ini sering juga di sebut sebagai kepemimpinan grup developer karena memiliki sifat kreatif, dinamis, inovatif, mampu memberikan/ melimpahkan wewenang dengan baik serta menaruh kepercayaan kepada bawahan dan lebih mengutamakan kesejahteraan, harkat dan martabat manusia.

### 3. Tipe kepemimpinan Kharismatik

Untuk membahas gaya atau perilaku kepemimpinan ini perlu dimulai dengan menjelaskan pengertian perkataan “*charisma*” di dalam kamus besar bahasa Indonesia

dikatakan bahwa kharismatik berarti bersifat *charisma* sedang *charisma* adalah keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya selanjutnya ditambahkan pula bahwa kharismatik adalah atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat/ aspek kepribadian pemimpin sehingga menimbulkan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan yang tinggi pada para pengikutnya. Pemimpin diterima sebagai seseorang yang istimewa dan luar biasa oleh orang-orang yang dipimpinya. Kepemimpinan kharismatik ini memiliki karakteristik yang khas –orang yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu mendapatkan pengikut yang sangat besar. Tegasnya pemimpin yang kharismatik adalah pemimpin yang sangat di kagumi oleh para pengikutnya, meskipun para pengikutnya tidak bisa menjelaskan secara jelas mengapa orang tersebut mereka kagumi. penampilan fisik, umur dan harta bukanlah ukuran yang umum bagi karakteristik seorang pemimpin yang kharismatik. Mungkin karena kekurangan pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai kepemimpinan kharismatik, orang-orang cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki pada pemimpin yang kharismatik.

#### 4. Tipe kepemimpinan Paternalistik

Tipe Paternalistik adalah gaya kepemimpinan dari pemimpin yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti:

- a) kuatnya ikatan primordial.
- b) sistem kekeluargaan
- c) kehidupan masyarakat yang komunalistik
- d) peran adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat. Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara anggota masyarakat dengan

anggota masyarakat lain. gaya kepemimpinan ini banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masi bersifat tradisional, dan umumnya di masyarakat agraris. popularitas pemimpin paternalistik di lingkungan masyarakat bisa saja disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kuatnya ikatan primodial, extended family system, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, serta masih di mungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya. Sala satu ciri utama dari masyarakat tradisional ini adalah rasa hormat yang tinggi yang di tujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau orang yang dituakan. Dalam kehidupan organisasional persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya di warnai oleh harapan para pengikutnya kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya untuk mendapatkan petunjuk.

Berikut indikator-indikator dari beberapa tipe kepemimpinan menurut Yulk (1989;114), sebagai berikut :

Indikator Kepemimpinan otoriter yaitu :

1. Pemimpin tertinggi bertindak sebagai penguasa tunggal dilingkungan organisasinya
2. Pemimpin tidak mengikutsertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
3. Pemimpin memberikan motivasi pada anggota organisasi/bawahannya dengan memaksa
4. Pemimpin otoriter merasa memperoleh atau memiliki hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya. Hak itu baik seluruhnya maupun sebagian diantaranya tidak pernah didelegasikan kepada anggota organisasi/bawahan. Dengan kata lain anggota organisasi tidak memiliki hak satu apapun, dan hanya memiliki

kewajiban serta tanggung jawab melaksanakan keputusan dan perintah dan atau keinginan pimpinan

5. Pemimpin memandang dan menempatkan dirinya sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dalam segala hal dibandingkan dengan anak buah atau anggota organisasinya.
6. Keputusan dan perintah pimpinan selalu benar dan jika terjadi kegagalan dalam melaksanakannya yang salah adalah bawahan bukanlah pimpinan.
7. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga diperlakukan sebagai pihak yang tidak mampu mengambil keputusan.
8. Kekuasaan/wewenang pemimpin dipergunakan untuk mengintimidasi dan menekan bawahan, diikuti dengan pengawasan secara ketat, yang jika dibantah diancam dengan sanksi/hukuman yang berat dan merugikan
9. Pemimpin berpendapat keberhasilan dapat dicapai dari rasa takut bawahan pada nasibnya yang akan memperoleh sanksi/hukuman berat dan merugikan apabila berbuat kesalahan/kekeliruan atau penyimpangan dari keputusan pimpinan.
10. Anggota organisasi/bawahan tidak diberi kesempatan atau tidak boleh menyampaikan inisiatif, kreativitas, pendapat, saran dan kritik dll, dalam bekerja atau terhadap keputusan dan perintah pimpinan sebagai atasan.

Indikator Kepemimpinan demokratis yaitu :

1. Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antar satu dengan yang lain, tidak terkecuali diantara para anggota di lingkungan sebuah organisasi.
2. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk social dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai sebuah masyarakat kecil
3. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.

4. Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling mengakui, menghargai dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi.
5. Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai anggota organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang fair dan sehat (jujur dan sportif)
6. Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

Indikator Kepemimpinan Kharismatik yaitu :

1. Pengikut-pengikutnya meyakini kebenarannya dalam cara memimpin
2. Pengikut-pengikutnya menerima gaya kepemimpinannya tanpa bertanya
3. Pengikut-pengikutnya memiliki kasih sayang kepada pemimpinnya
4. Kesadaran untuk mematuhi perintah pemimpinnya
5. Dalam mewujudkan misi organisasi melibatkan pengikutnya secara emosional
6. Mempertinggi pencapaian kinerja (*performance*) pengikutnya.
7. Dipercayai pengikutnya bahwa dengan kepemimpinannya akan mampu mewujudkan misi organisasinya.

Indikator Kepemimpinan Paternalistik yaitu :

1. Pemimpin yang perannya diwarnai oleh sikap kebapak-bapakan (melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya).
2. Pemimpin merupakan tempat bertanya dan menjadi tumpuan harapan bagi pengikutnya dalam menyelesaikan masalah-masalah.
3. Pemimpin tidak mementingkan dirinya sendiri, melainkan memberikan kesejahteraan dan mengutamakan kepentingan bersama.
4. Pemimpin selalu memberi peluang pada anggota organisasi, khususnya dalam member peluang pada anggota organisasi dalam menyampaikan ide/gagasan, inisiatif dan kreativitas dll.

#### D. Teori-Teori Kepemimpinan

Menurut Sophia (2008;120) terdapat sejumlah teori kepemimpinan, di antaranya:

##### 1. Teori sifat

*Trait theory* ini mempertanyakan sifat-sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dan dari teori ini disimpulkan bahwa pemimpin adalah dilahirkan.

##### 2. Teori kelompok

Menurut *group theory* ini, agar kelompok-kelompok dalam organisasi bisa mencapai tujuannya maka harus ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikut atau bawahan.

##### a. Teori situasional dan model kontijensi

Studi kepemimpinan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya.

##### b. Teori situasional Hersey dan Blanchard

Suatu situasi kemungkinan yang memusatkan perhatian kepada para pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat yang tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

##### c. Teori pertukaran pemimpin – anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar. Bawahan dengan status kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah dan kepausan yang lebih besar bersama atasan mereka.

##### d. Teori jalur tujuan

Hakikat dari teori ini adalah bawahan tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan atau dukungan yang perlu guna

memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

e. Teori sumber daya kognitif

Suatu teori yang menyatakan bahwa seseorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikan lewat perilaku pengaruh.

f. Teori neokharismatik

Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

g. Teori kepemimpinan kharismatik

Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku tertentu.

### **E. Syarat-syarat Kepemimpinan**

Kartono (1998;13) mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu:

a. Kekuasaan atau wewenang adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

b. Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki oleh seseorang sehingga ia mampu membawa atau mengatur orang lain, membuat orang patuh kepadanya, serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

c. Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan baik teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan orang lainnya.

#### **F. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Kartono (1998:81) fungsi kepemimpinan adalah “memandu memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan”

#### **G. Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan**

Keberhasilan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya sehingga ia memiliki kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawannya. Untuk mencapai tujuan tersebut seseorang pemimpin harus melaksanakan serta memenuhi tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin menurut Miljus dalam Husnan (1990:218) bahwa tanggung jawab seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya).
- b. Melengkapi para karyawan dan sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan tugas.
- c. Mengkomunikasikan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan dengan mereka guna mendorong motivasi
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan
- f. Menghilangkan hambatan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya
- h. Menunjukkan perhatian kepada karyawan.

## H. Pemimpin Dan Kepemimpinan Yang Ideal

Pemimpin dan kepemimpinan yang ideal yaitu yang memiliki ciri- ciri sebagai berikut :

- a. Pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.
- b. Kemampuan bertumbu dan berkembang
- c. Sikap dan inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki, kedua kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.
- d. Kemampuan analitik efektifas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir
- e. Daya ingat yang kuat
- f. Kapasitas interaktif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistic mengenai organisasi
- g. Keterampilan berkomunikasi secara efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain: fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan pengawasan
- h. Keterampilan mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan prilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasinya.
- i. Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir
- j. Objektivitas, pemimpin diharapkan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasehat bagi para bawahannya
- k. ketegasan

- l. keberanian
- m. Orentasi masa depan, sikap yang antisipatif dan proaktif.

### **I. Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan kerja**

Untuk mencapai keefektifan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, konsep pembangunan yang perlu diterapkan dan mengacu pada pembenahan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal pertama yang harus dibenahi yaitu faktor kepemimpinan, ini sesuai dengan manajemen yang mengutamakan untuk mengelola, memimpin, dan mengendalikan karyawan sebagai tenaga kerja yang ada pada organisasi itu. Apabila penerapan manajemen dalam satu kesatuan yang tepat maka akan menciptakan kepuasan kerja (*job setisfication*) bagi karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan kesatuan dengan tujuan individu dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Setiap organisasi dipimpin oleh pemimpin yang mempunyai tugas dan wewenang yang lebih dibandingkan dari karyawannya. Akan tetapi gaya kepemimpinan yang diterapkan haruslah sesuai dengan situasi, kondisi dan kemampuan para karyawannya sehingga terjalin kerja sama yang harmonis dalam organisasi tersebut.

Handoko (2003 ; 306), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ideal yakni gaya yang dapat meningkatkan kinerja bawahan dimana pemimpin secara aktif melibatkan bawahan atau karyawan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap bawahan atau anggota dan tugas. Handoko juga menambahkan bahwa jika gaya kepemimpinan sesuai dengan yang dikhendaki bawahan, maka secara otomatis bawahan akan dengan senang hati melakukan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga kinerja bawahan akan secara otomatis mengalami peningkatan.

Robbins (2003 ; 54), mengemukakan bahwa kemungkinan besar kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif bila pemimpin itu mengimbangi dari hal-hal

yang kurang dalam diri karyawan atau dalam situasi kerja dengan memberikan perhatian yang dapat meningkatkan semangat kerja yang bertujuan membuat kinerja seorang karyawan menjadi lebih baik lagi.

Dari penjelasan diatas, mengartikan bahwa terdapatnya suatu hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, dimana keberhasilan seorang pemimpin pada umumnya dapat diukur dari produktivitas kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada karyawannya, jika produktivitas kerja meningkat dan semua beban kerja dilaksanakan secara efektif, maka pemimpin dapat dikatakan berhasil, demikian sebaliknya.

Berdasarkan pendapat para tokoh, penulis berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tergantung pada penerapan gaya kepemimpinan yang ada.

## **J. Rangkuman**

1. Pelaksanaan peranan pemimpin dapat ditingkatkan efektivitasnya dalam menggerakkan, mengendalikan dan mengarahkan anggotanya agar tujuan organisasi tercapai secara maksimal
2. Kepemimpinan merupakan kegiatan sentral di dalam sebuah kelompok (organisasi), dengan seorang pimpinan puncak sebagai figur sentral yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya.
3. fungsi kepemimpinan adalah “memandu memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan”.

4. Untuk mencapai keefektifan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, konsep pembangunan yang perlu diterapkan dan mengacu pada pembenahan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal pertama yang harus dibenahi yaitu faktor kepemimpinan, ini sesuai dengan manajemen yang mengutamakan untuk mengelola, memimpin, dan mengendalikan karyawan sebagai tenaga kerja yang ada pada organisasi itu.
5. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan kesatuan dengan tujuan individu dalam mencapai suatu tujuan tertentu

## **BAB. IX.**

### **BUDAYA ORGANISASI**

#### **A. Pendahuluan**

Secara normative tugas dan peran birokrasi dalam melaksanakan program pembangunan sangat besar. Namun muncul persoalan yakni sejauh mana birokrasi mampu melaksanakan tugas yang mereka emban ? Terkadang kesalahan interen yang melekat dalam dunia birokrasi adalah organisasi birokrasi itu sendiri cenderung diasumsikan dan diperlakukan sebagai alat yang senantiasa efisien dan efektif di tangan para pejabat birokrat. Birokrasi sering kali pula justru menjadi alat atau mesin elit politik tertentu untuk kepentingan pribadi, akibatnya keberadaan birokrasi bukan menyebabkan pelaksanaan berbagai program pembangunan menjadi lancar dan tepat sasaran, melainkan malah membuat pelaksanaan program pembangunan menjadi rawan bias dan bahkan korup, (Widodo 2001).

Penyebab utama timbulnya masalah administrasi dalam tubuh birokrasi menurut (Tjokrowinoto 1992) adalah rendahnya profesionalisme aparat, kebijakan pemerintah yang tidak transparan, penguatan/penegakan terhadap kontrol sosial, sanksi yang tegas termasuk budaya kerja yang diterapkan pimpinan. Dan hal ini terkadang dapat berdampak pada kepuasan dan kinerja pegawai itu sendiri.

Budaya organisasi kini sedang menjadi pembicaraan di mana-mana baik di kalangan para pakar, di kalangan praktisi bisnis maupun para eksekutif, karena budaya organisasi tersebut banyak yang berhasil membuat suatu organisasi menjadi lebih stabil, lebih maju dan lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan.

Suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan diselesaikan. Budaya memiliki pengaruh berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Banyak bukti yang menggambarkan bahwa suksesnya suatu organisasi disebabkan karena budayanya

yang begitu kuat yang membuat organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif. Dalam era globalisasi yang sangat sarat dengan perubahan, perubahan mana sering begitu cepat dan sangat sulit diprediksi, namun sangat besar dampaknya bagi masa depan organisasi, kehadiran budaya organisasi yang fleksibel menjadi semakin relevan. Strategi dalam mengantisipasi perubahan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi juga perlu mempertimbangkan aspek budaya yang telah ada selama ini, apakah strategi yang didesain tersebut cocok dengan nilai-nilai yang ada, atau justru nilai-nilai yang ada itu menjadi kontra produktif bagi organisasi dalam perjalanannya ke depan. Para pemimpin terutama yang berada pada level puncak mesti sadar betapa pentingnya memahami budaya organisasinya karena pengaruhnya yang begitu besar terhadap perilaku anggota. Budaya organisasi juga dapat dipakai sebagai konsep dalam menyusun strategi perubahan atau pengembangan organisasi yang dipimpinya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja dan secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalam organisasinya. Luthans (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, tingkat keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi dan kemauan untuk memberikan rekomendasi kepada pihak lain. Demikian juga dengan budaya organisasi yang terkait dengan komitmen pekerja dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja. Untuk kepentingan kedepan, kesesuaian dan keterbukaan budaya organisasi memainkan peran penting bagi keberhasilan organisasi dalam melakukan proses-proses perubahan, pembelajaran organisasi maupun pembelajaran sosial.

Dengan adanya persepsi yang positif dari pegawai maka akan berpengaruh pada kinerja pegawai itu sendiri, misalnya iklim organisasional lingkungan internal yang meliputi komunikasi, imbalan, kepemimpinan, dan proses penentuan tujuan di antara yang lainnya menempatkan tuntutan-tuntutan organisasi dan para pegawainya

terhadap produktivitas, karena kinerja merupakan suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan tersebut. Untuk itu budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai. Untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya ini tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan kepuasan dan berdampak terhadap kinerja pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Deal dan Kennedy (1992) dalam Sutrisno (2010) bahwa budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan/organisasi, sebaliknya yang lemah atau negative menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan/organisasi. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja pegawai, karena menimbulkan :

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesetaraan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para pegawai merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya yang sangat *rewarding*.
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan

8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek : pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok

Menurut Miller (1984) ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap perusahaan/organisasi yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif. Delapan butir nilai-nilai budaya itu disebut sebagai asas-asas yaitu; asas tujuan, asas consensus, asas keunggulan, asas prestasi, asas kesatuan, asas empiri, asas keakraban dan asas integritas.

. Dewasa ini penerapan budaya organisasi tidak saja diterapkan pada organisasi atau instansi-instansi swasta namun tidak kalah penting pula diterapkan pada instansi pemerintah, karena untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi maka pimpinan perlu juga melihat tingkat kepuasan pegawai. Dinas Perindustrian Perdagangan Kota Ternate merupakan salah satu Instansi Pemerintah yang menerapkan sistem budaya organisasi, karena evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi Instansi tersebut. Setelah adanya perampangan pada tahun 2008 dari Dinas Koperindag (Koperasi Perindustrian dan Perdagangan) menjadi Dinas Perindag (Perindustrian dan Perdagangan) sudah terdapat dua pemimpin sebagai Kadis Perindag. Fenomena yang muncul dari penerapan kepemimpinan sekarang terhadap budaya organisasi yang sudah berlangsung selama tiga tahun otomatis dapat dirasakan dan dialami oleh para karyawan dimana budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang dapat menggerakkan orang-orang dalam instansi tersebut untuk melakukan aktivitas kerja.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja dan secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalam organisasinya. Luthans (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, tingkat

keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi dan kemauan untuk memberikan rekomendasi kepada pihak lain. Demikian juga dengan budaya organisasi yang terkait dengan komitmen pekerja dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja. Untuk kepentingan kedepan, kesesuaian dan keterbukaan budaya organisasi memainkan peran penting bagi keberhasilan organisasi dalam melakukan proses-proses perubahan, pembelajaran organisasi maupun pembelajaran sosial.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Locke *dalam* Filippa (1995), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Dengan adanya persepsi yang positif dari karyawan maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri, misalnya iklim organisasional lingkungan internal yang meliputi komunikasi, imbalan, kepemimpinan, dan proses penentuan tujuan di antara yang lainnya menempatkan tuntutan-tuntutan organisasi dan para karyawannya terhadap produktivitas, karena kinerja merupakan suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan tersebut. Untuk itu budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan. Untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya ini tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan kepuasan dan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Budaya memiliki arti penting dalam organisasi, karena kesesuaian budaya organisasi akan dapat mengurangi terjadinya konflik, baik yang terkait dengan pekerjaan maupun yang terkait dengan hubungan antar individu. Luthans (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, tingkat keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi dan kemauan untuk

memberikan rekomendasi kepada pihak lain. Demikian juga dengan budaya organisasi yang terkait dengan komitmen pekerja dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja. Untuk kepentingan kedepan, kesesuaian dan keterbukaan budaya organisasi memainkan peran penting bagi keberhasilan organisasi dalam melakukan proses-proses perubahan, pembelajaran organisasi maupun pembelajaran sosial.

Untuk organisasi-organisasi publik, guna meningkatkan nilai kompetitif, maka diperlukan suatu budaya organisasi yang mampu beranjak dari model-model administrasi publik tradisional sebagaimana hal tersebut telah dilakukan oleh organisasi-organisasi sektor swasta Robbins (2003).

## **B. Pengerian Budaya Organisasi**

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono Djokosantoso (2003: 17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997; 3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Robbins (1998; 248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins

(1998; 248) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*"). Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan; (2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan

perhatian kepada rincian. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain : dilakukan pencatatan jumlah arus kendaraan dan penumpang yang keluar masuk terminal, memeriksa kelengkapan administrasi persyaratan teknis dan laik jalan kendaraan; (3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: melaksanakan penjualan TPR pangkalan, pemungutan retribusi, menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas; (4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide; (5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam organisasi terminal

penumpang umum antara lain: dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain; (6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal; (7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi factor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan *Artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *Value*, *Value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, *value* itu bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan *artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991: 14)

Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1998: 34).

Robbins, (2003: 525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu system nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. System nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, tujuh karakteristik adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

### **C. Fungsi Budaya Organisasi.**

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan intergrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga

berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sangsi (Schein, 1991: 52-66)

#### **D. Hubungan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi**

Budaya diciptakan oleh Pemimpin -pemimpinnya; Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh Budaya. Berdasar pada prespektif teori, budaya itu muncul melalui 3 proses, yaitu: (1) Socio Dynamic Theory; (2) Leadership theory; dan (3) Organizational Learning (Schein, 1991: 148-183).

Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti Six`Sigma (Erwin and Douglas, 1996). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian Budaya diciptakan oleh Pemimpinnya (Schein, 1991). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada fase pertumbuhan yang ke dua dimana suatu organisasi itu tumbuh atas dasar petunjuk (*direction*) dari seorang pemimpin yang telah disepakati oleh organisasi tersebut.

Fenomena bisa berbalik, artinya bisa jadi pemimpin diciptakan oleh Budaya Organisasi manakala pemimpin tersebut lahir sebagai penerus (*succession*) sedangkan budaya organisasi telah mengakar dan telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Suatu contoh dalam organisasi pemerintahan, suatu negara lahir dengan bangunan fondasi Undang-undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara dimana Undang-undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara tersebut merupakan asumsi dasar dari budaya organisasi pemerintahan tersebut. Lahirnya seorang pemimpin baru sebagai generasi penerus pimpinan sebelumnya akan melanjutkan asumsi dasar tersebut sehingga pemimpin

baru sebagai penerus berpegang dan melestarikan asumsi dasar dari budaya organisasi maka pemimpin baru tersebut dapat dikatakan terciptakan oleh budaya organisasi. Pemikiran ini telah dibuktikan oleh Kuchinks (1999) didalam penelitiannya menemukan bahwa adanya perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional. Pekerja di AS memiliki jiwa kepemimpinan yang lebih besar pada variabel yang fokus pada visi, masa depan yang diharapkan, optimisme dan antusiasisme dalam usaha pencapaian hasil. Sedangkan di Jerman, para pekerja kurang mempunyai kharisma dan inisiatif. Namun dalam hal kepemimpinan transaksional ditemukan tidak ada perbedaan. Beberapa nilai budaya dapat pula memprediksi gaya kepemimpinan, tetapi hanya menjelaskan perbedaan dalam porsi yang kecil. Hal ini menerangkan bahwa nilai-nilai budaya memiliki pengaruh kecil pada kepemimpinan.

Bila kita masuki ruang perkantoran suatu organisasi akan berbeda dengan kantor organisasi lain yang memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi (fenomena budaya organisasi), seperti: kesejukan, ketenangan, etos kerja karyawan, sikap, keramah tamahan, integritas, team work, dll., itu menggambarkan kepemimpinan dari para pemimpin tersebut. Disinilah Schein (1991) menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi itu bagaikan dua sisi mata uang yang sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Ritchie (2000), pada *Southeastern Division* salah satu Bank komersial yang paling besar di Amerika, telah menemukan bahwa *reward* berpengaruh nyata terhadap internalisasi (budaya organisasi). Dan ia menemukan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berhubungan nyata dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian penulis pada salah satu Instansi Pemerintah yaitu Dinas perindustrian Kota Ternate yang berjudul Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Ternate dengan permasalahan yang diangkat yaitu

- 1 Bagaimana Penerepan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Kota Ternate. ?

- 2 Bagaimana dampak implementasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian perdagangan Kota temate ?

Dari sudut pandang pegawai, budaya memberi pedoman terhadap pegawai akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan pada instansi tempat dimana pegawai bekerja, karena budaya organisasi memainkan peran penting dalam membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi pegawai, mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi, dan menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Miller (1984) mengatakan bahwa suatu organisasi yang berhasil dalam menghadapi era globalisasi yang kompetitif pada masa sekarang dan juga menerapkan delapan butir nilai primer tersebut sebagai budaya organisasi dan jika budaya organisasi ini benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif, namun penerapan delapan nilai primer yang dikenal dengan delapan asas-asas ini sudah diterapkan dan berjalan secara efektif di Dinas Perindustrian Perdagangan atau sebaliknya penerapan delapan nilai primer belum berjalan secara efektif.

#### **Sumber Data**

Penarikan sampel memungkinkan penulis untuk mencari karakteristik informan-informan pada subyek penelitian yang relatif sedikit dan kemudian menggali serta menyimpulkan temuan. Informan yang dijadikan sumber informasi merupakan 4 (empat) pegawai PNS yang terdiri dari 2 (dua) informan kunci dan 2 (dua) informan lapang. Pemilihan informan didasarkan pada penguasaan informan terhadap konsep budaya organisasi, demikian pemilihan informan kunci juga dilihat dari masa kerja informan dan keterkaitan kerja keseharian dengan pimpinan. Sedangkan informan lapang dipilih berdasarkan pengamatan sehari-hari peneliti selama di daerah penelitian, dimana yang dimaksud informan lapang adalah pegawai yang dapat ditemui peneliti saat di lokasi penelitian, di kantor atau dirumahnya.

Tabel.1. Daftar Nama Informan

---

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1	Rizal Santoso	Sekretaris	Informan Kunci
2	M. Taher	Bidang Industri	Informan Kunci
3	Masni Harun	Bidang Perdagangan	Informan Lapang
4	Suriyanto	Bidang Program dan Perencanaan	Informan lapang

---

Sumber Data: diolah peneliti (2011)

Proses pemilihan empat pegawai yang dijadikan sebagai informan yaitu dilihat dari jabatannya yaitu sekretaris dan perwakilan dari tiga bidang yang terdapat pada Dinas perindustrian Perdagangan, karena dengan jabatan tersebut dapat diukur kedekatan kinerja informan dengan pimpinan (kadis) dan dilihat pula dari masa kerja pegawai tersebut sehingga dapat dijadikan sebagai informan kunci dan informan lapang. Pemilihan informan kunci terdiri dari dua pegawai yang memiliki jabatan sebagai Sekretaris dan perwakilan dari bidang industri karena dilihat dari masa kerja informan dan jabatan informan dimana Rizal Santoso adalah sekretaris dari masa pimpinan sebelumnya sampai pimpinan sekarang dan M Taher yaitu perwakilan dari industri dengan masa kerja 27 tahun 6 bulan . Sedangkan pemilihan informan lapang yaitu Masni Harun. Perwakilan dari perdagangan dengan masa kerja 21 tahun 7 bulan dan Suriyanto. perwakilan dari program dan perencanaan dengan masa kerja 9 tahun 9 bulan, dan kedua informan ini mudah di temukan di lokasi penelitian.

## Ringkasan Temuan Berdasarkan Hasil Wawancara

Asas-Asas	Temuan
Tujuan	Penerapan inspirasi dan motivasi tidak terlalu nampak
Konsensus	Masih rendahnya koordinasi pimpinan dengan pegawai
Keunggulan	Tidak terdapat usaha menciptakan ketidakpuasan yang kreatif dikalangan para anggota/pegawai
Prestasi	pemberian penghargaan yang layak atas prestasi pegawai masih disesuaikan dengan kondisi yang ada
Empiri	Tidak terdapat cara yang digunakan seperti menyediakan data nyata atau statistic sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan
Kesatuan	Kurangnya perhatian pimpinan dalam penerapan perasaan satu di antara karyawan dengan para karyawan lainnya
Keakraban	Kurangnya kerja sama
Integritas	Kejujuran masih terkait dengan kondisi keuangan

---

Sumber Data Primer yang Diolah, 2011

Berdasarkan hasil wawancara yang terangkum pada halaman sebelumnya maka pembahasan yang terkait dengan penelitian ini yaitu,

1. Melalui wawancara secara mendalam terhadap para informan mengenai penerapan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Kota Ternate terungkap informasi bahwa sejauh ini budaya organisasi belum berjalan sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Miller dimana dalam era globalisasi sekarang ini suatu organisasi dapat sukses dan *survive* apabila menerapkan delapan butir asas-asas yaitu asas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, empiri, kesatuan, keakraban, dan integritas dan jika dikelola dengan baik sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai yang ada untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Budaya organisasi yang kohesif atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok atau para pegawai seperti rapat/pertemuan pimpinan dengan para staf, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi, seperti yang diungkapkan oleh Nelson dan Qiuck ( 1997), bahwa perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol atas perilaku yang ada. Bila dibandingkan dengan pengamatan peneliti dilokasi penelitian masih terdapat kesenjangan penerapan budaya yang seharusnya ada seperti kekompakkan atau kebersamaan antar pegawai, hubungan kerja sama yang terlihat kurang terjalin bahkan hal ini dibenarkan oleh informan ibu Masni bahwa kehidupan di kantor ini berjalan masing-masing setiap bidang mengurus keperluannya sendiri misalnya untuk makan dan minum aqua saja kami harus beli sendiri tidak ada kepedulian dari dinas. Hal ini salah satu yang menjadikan para pegawai sering keluar walaupun pada jam dinas namun setelah peneliti konfirmasi dengan para informan hal seperti ini tidak terjadi pada masa pimpinan sebelumnya.

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin, 1986). Untuk itu jika dikaitkan dengan delapan asas tersebut masih mendapat kekurangan yang ada pada instansi ini sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan budaya organisasi sejauh ini belum berjalan secara efektif.

2 Birokrasi sesungguhnya bukan hanya merupakan sebuah lembaga pemerintah yang berfungsi melayani kebutuhan masyarakat atau sekedar perpanjangan tangan negara untuk melaksanakan program-program pembangunan. Birokrasi merupakan sebuah komunitas, kumpulan orang-orang yang memiliki tugas dan peran untuk merencanakan program pembangunan, melaksanakan, mengevaluasi, dan sekaligus memfasilitasi upaya pemberdayaan masyarakat agar dapat merespon program-program pembangunan dengan memadai (Benveniste,1997).

Sebagai sebuah lembaga dan komunitas yang besar dan memiliki jaringan di berbagai segi, dalam peningkatan kinerja setiap birokrasi perlu juga mengkaji tentang penerapan budaya organisasi yang ada karena hal ini berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan. Budaya memiliki arti penting dalam suatu organisasi. Proposisi yang diajukan oleh Church dan Zikic dalam Sopiah 2008, mengatakan bahwa kesesuaian budaya organisasi akan dapat mengurangi terjadinya konflik, baik yang terkait dengan pekerjaan maupun yang terkait dengan hubungan antar individu. Temuan Tepeci (2001), mengungkapkan budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, tingkat keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi dan kemauan untuk memberikan rekomendasi kepada pihak lain. Sedangkan Rashid (2003), mengungkapkan bahwa budaya organisasi terkait erat dengan komitmen pekerja dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja. Untuk dampak dari penerapan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan yang berlangsung saat ini sangat menjadi ukuran bagi pegawai dengan budaya yang telah terjadi masa pimpinan sebelumnya. Banyak hal yang belum dapat

diterima pegawai dengan kondisi yang ada dan ini sudah menjadi konsekuensi bagi instansi pemerintah, dengan demikian jelas adanya jika setiap instansi memiliki budaya organisasi yang baik maka kepuasan kerja menjadi tinggi dan berdampak pada peningkatan kinerja, kedisiplinan pegawai pun semakin meningkat hubungan kerja akan berlangsung dengan baik.

Kesimpulan dan saran yang dapat penulis berikan diantaranya :

a. Kesimpulan

Berdasarkan pengamatan dan hasil analisis data tentang penerapan budaya organisasi di lingkungan Dinas Perindustrian Perdagangan Kota Ternate, maka dalam penulisan ini dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Penerapan budaya organisasi pada Dinas Perindustrian Perdagangan belum berjalan secara efektif jika ditinjau dari delapan aspek yaitu asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas prestasi, asas kesatuan, asas empiri, asas keakraban dan asas integritas,
2. Dampak dari penerapan budaya organisasi yang berlangsung saat ini menjadi acuan bagi pegawai terhadap budaya yang telah ada selama masa pimpinan sebelumnya, hal ini sangat berpengaruh pada kinerja pegawai.

b. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka saran yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Pegawai akan lebih berprestasi dalam bekerja apabila mereka merasa dibutuhkan, pegawai akan lebih bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa organisasi menyediakan peluang bagi prestasi kerja mereka untuk

dihargai dan diberi penghargaan, pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka mengetahui bahwa pimpinan selalu memberikan peluang untuk berkembang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka, pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercaya dan diperlakukan dengan hormat. Dengan demikian diperlukan kebijakan yang adil bagi pimpinan instansi dengan melihat budaya organisasi yang ada.

2. Jelas adanya budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, untuk itu bagi instansi terkait untuk dapat menata kembali manajemen yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai yang produktif dan dedikatif.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad Sobirin, 2007. *Budaya Organisasi :Pengertian makna dan aplikasi dalam kehidupan organisasi*. Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen. Yogyakarta.
- Ardana Komang dkk. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Graha Ilmu Yogyakarta.
- Anoraga, P. 1998, *Psikologi Kerja*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Benveniste G, 1989. *Birokrasi*. Rajawali Press. Jakarta
- Davis, Keith., 1981, *Organization Behavior*, Mc Graw Hill, New York.
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumberdaya manusia*. Terjemahan Eli Tanya PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Effendi, O.U, 1993. *Ilmu, Teopri Dan Filsafat Komunikasi*. Citra Aditya Bbakti. Bandung.
- Fillipo, E.B. 1976. *Manajemen Personalia*. Alih Bahasa Moh. Masud Erlangga. Jakarta
- Gitosudarmo I. 1997. *Perilaku Keorganisasian Edisi Pertama*. BPFE Yogyakarta
- Gitosudarmo I, 1997. *Perilaku Keorganisasian*. BPFE. Yogyakarta.
- Gibson J.I. Ivanevihch. 1995. *Perilaku Organisasi* Penerbit Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Greenberg, Jerald. 2003. *Behavior in Organization*. Eight Edition. Pearson education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hasibuan, S.P.M, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Penerbit Bumi Aksara.
- Hersey, Paul et.al, (1992), *Manajemen Perilaku Organisasi*, Terjemah: Agus Dharma, Edisi Kelim, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Jatmiko, RD. 2002 *Perilaku Organisasi*. Penerbit Universitas Muhamadiyah Malang

- Kartono, Kartini .(1994). *Pemimpin dan kepemimpinan edisi baru*, penerrbit PT. Raja Grafindo Jakarta
- Kreitner Robert and Kinici A, 2003. *Perilaku Organisasi*, Versi Bahasa Indonesia, edisi Pertama, Salemba Empat. Jakarta.
- Kusdyah Rachmawati.2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi yogyakarta
- Mangkunegara A, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama. Bandung
- Miller M, B and Huberman M., 1992. *Analisa Data Kualitatif*. Buku Sumber Tentang Metode-metode baru, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Mathis. R. and Jackson. J. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Mckenna Eugene and beech Nic. 1995. *The essence of manajemen Sumberdaya Manusia*. Terjemahan oleh Totok Budi santoso. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Mokoginta, H. 1982, Hubungan Determinan dan Kriteria Efektivitas Organisasi Birokrasi Pemerintah, Suatu studi Tentang Administrasi Pembangunan Proram Transmigrasi, Disertasi, UGM, Yogyakarta
- Nawawi H, 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Penerbit Gadjah Mada University Press
- Nimran U. 2009. *Perilaku Organisasi*. Laras Surabaya.
- Nimran. U. 2009. *Perilaku Organisasi* . Laros Taman Surya Agung, Sidoarjo.
- Mangkunegara, A. P. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Penerbit. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung
- \_\_\_\_\_. 2005. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Penerbit Revika Aditama Bandung.

- Robbins S. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep-Kontroversi-Aplikasi*. Jilid II. Edisi Bahasa Indonesia Jakarta : T Prenhallindo.
- , 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta
- Ribbins S. 1991, *Organizational Behavior*. Edisi Bahasa Indonesia 2003. Penerbit Indeks, Jakarta.
- , Sudita, N. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Penerbit. BPFE. Yogyakarta.
- Ribbins S. 2001, *Organizational Behavior*. Edisi Bahasa Indonesia 2003. Penerbit Indeks, Jakarta
- Rivai V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Penerbit,. PT. RajaGravindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S. 2003. *Teori Organisasi*. Struktur, Desain, Aplikasi Edisi 3 Terjemahan Jusuf Udaya. Penerbit Acan. Jakarta.
- , and Timothy. J. 2008. *Organizational Behavior*. Terjemahan Buku 1 oleh Diana angelicia, Ria Cahyani, dan Abdul.
- Rosmawaty H.P, 2010. *Mengenal Ilmu komunikasi*. Widya Padjadjaran, Bandung.
- Schein, E. 1979. *Organizational Psychology*. 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall Inc. New Delhi (SCH)
- Siangian. S.1998, *Manajemen Abad 21*, Bumi Aksara, Jakarta
- Siagian, S. 1994, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Simamora, Henry, (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia* , STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sofyandi H, Garniwa.I. 2007. *Perilaku Organisasional* Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta

- Suwarto. 1998. *Perilaku Keorganisasian* Buku Panduan Mahasiswa. Universitas Atma Jaya Jogjakarta
- Sofyandi, H. Garniwa, I. 2007. *Perilaku Organisasional*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sopiah M.M. 2008. *Perilaku Organisasi*. Andi Yogyakarta.
- Terry, R.G. (1986) *Asas-asas Manajemen. Edisi kedelapan*, Alih Bahasa Winardi, Penerbit Alumni, Bandung.
- Tjokrowinoto M, 1992. *Birokrasi Pembangunan Masyarakat*, dalam Effendi, (sd). *Membangun martabat manusia; peranan ilmu-ilmu social dalam pembangunan*. Gadjah Mada university Press, Yogyakarta.
- Wahjono S, 2009. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Widodo J. 2001 *Good govermance; telaah dari dimensi akuntabilitas dan control birokrasi pada era desentralisasi dan otonomi daerah*. Insan Cendekia, Surabaya
- Yukl G. 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* Edisi Kelima. PT. Indeks Jakarta. Ambert, A. M., 1995. *Understanding And Evaluating Qualitative Research*, Journal of Marriage and Family.