

PERILAKU KEORGANISASIAN

**Dede Djuniardi
Sri Langgeng Ratnasari
Helmi Buyung Aulia Safrizal
Susana Dewi
Muthi'atul Khasanah
Ana Fitriyatul Bilgies
Komang Adi Sastra Wijaya
Lulu Ulfa Sholihannisa**



GET PRESS INDONESIA

PERILAKU KEORGANISASIAN

Penulis :

Dede Djuniardi
Sri Langgeng Ratnasari
Helmi Buyung Aulia Safrizal
Susana Dewi
Muthi'atul Khasanah
Ana Fitriyatul Bilgies
Komang Adi Sastra Wijaya
Lulu Ulfa Sholihannisa

ISBN :

Editor : Dr. Oktavianis, M.Biomed.

Penyunting : Ilda Melisa, A.Md., Kep.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juli 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Perilaku Keorganisasian ini.

Buku Ini Membahas Pengantar Dan Sejarah Organisasi, Konsep Dasar Teori Dan Perilaku Organisasi, Perilaku Individu Dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi, Perilaku Kelompok Dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi, Struktur Dan Desain Organisasi, Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi, Manajemen Konflik.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Juli 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB 1 PENGANTAR DAN SEJARAH ORGANISASI.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Sejarah Organisasi.....	4
1.2.1 Teori Organisasi Klasik.....	4
1.2.2 Teori Organisasi Neo Klasik.....	5
1.2.3 Teori Organisasi Modern.....	7
1.3 Perilaku Organisasi.....	9
DAFTAR PUSTAKA	11
BAB 2 KONSEP DASAR TEORI DAN PERILAKU ORGANISASI	13
2.1 Pendahuluan.....	13
2.2 Pengertian Perilaku Organisasi	14
2.2.1 Tipe Perilaku Organisasi.....	15
2.2.2 Konsep Dasar Perilaku	16
2.3 Perilaku Individu.....	17
2.3.1 Dasar-Dasar Pada Perilaku Individu	17
2.3.2 Peran Perilaku Pada Individu	18
2.3.3 Pengembangan Perilaku Kelompok	20
2.3.4 Karakteristik Pada Perilaku Kelompok.....	21
2.4 Manfaat Perilaku Kelompok.....	22
DAFTAR PUSTAKA	23
BAB 3 PERILAKU INDIVIDU DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI	25
3.1 Pendahuluan.....	25
3.2 Pentingnya Mempelajari Perilaku Individu.....	25
3.3 Definisi Perilaku Individu	26
3.4 Hubungan dengan Psikologi dan Ilmu Sosial Lainnya	27
3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku.....	27
3.6 Kepribadian dan Perilaku	29
3.6.1 Pengertian Kepribadian.....	29
3.6.2 Model-model Kepribadian.....	30
3.6.3 Pengaruh Kepribadian terhadap Perilaku	31

3.7 Persepsi dan Kognisi	33
3.7.1 Definisi Persepsi dan Kognisi	33
3.7.2 Proses Persepsi.....	34
3.7.3 Proses Kognisi	34
3.7.4 Pengaruh Persepsi dan Kognisi terhadap Perilaku	35
3.8 Emosi dan Perilaku	36
3.8.1 Pengertian Emosi	36
3.8.2 Komponen Emosi	37
3.8.3 Teori-teori Emosi	37
3.8.4 Pengaruh Emosi terhadap Perilaku.....	38
3.8.5 Manajemen Emosi	39
3.9 Sikap dan Perilaku	40
3.9.1 Pengertian Sikap	40
3.9.2 Komponen-komponen Sikap.....	41
3.9.3 Teori-teori Sikap	41
3.9.4 Pengaruh Sikap terhadap Perilaku	42
3.9.5 Pembentukan dan Perubahan Sikap.....	43
DAFTAR PUSTAKA.....	44
BAB 4 PERILAKU KELOMPOK DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI.....	47
4.1 Pendahuluan	47
4.2 Perilaku Kelompok Menurut Para Ahli.....	47
4.3 Nilai Kelompok	50
4.4 Dinamika Kelompok.....	54
4.5 Dimensi dan Indikator.....	55
4.6 Teknik Pemecahan Masalah	58
4.7 Kelebihan dan Kelemahan	60
DAFTAR PUSTAKA.....	66
BAB 5 STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI	67
5.1 Pendahuluan	67
5.2 Definisi Struktur Organisasi.....	69
5.2.1 Dasar-dasar Struktur Organisasi.....	70
5.3 Prinsip-prinsip Organisasi	72
5.4 Pondasi-pondasi Organisasi.....	73
5.5 Bentuk-bentuk Organisasi	74
5.6 Desain Kerja.....	75

5.7 Desain Organisasi Modern.....	77
DAFTAR PUSTAKA	79
BAB 6 KEPEMIMPINAN	81
6.1 Pendahuluan.....	81
6.2 Gaya Kepemimpinan.....	81
6.3 Jenis jenis gaya kepemimpinan	82
6.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	84
6.5 Peran Kepemimpinan dalam organisasi	84
6.6 Tantangan kepemimpinan dalam manajemen organisasi	87
6.7 Strategi Kepemimpinan dalam mengatasi permasalahan di Organisasi	89
6.8 Kesimpulan	91
DAFTAR PUSTAKA	92
BAB 7 PENGEMBANGAN ORGANISASI	95
7.1 Pendahuluan.....	95
7.2 Konsep Dasar Pengembangan Organisasi.....	96
7.2.1 Pengertian Pengembangan Organisasi	96
7.2.2 Ciri-Ciri Pengembangan Organisasi	97
7.2.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Organisasi... ..	98
7.3 Strategi dan Proses dalam Pengembangan Organisasi.....	99
7.3.1 Strategi Pengembangan Organisasi	99
7.3.2 Proses Pengembangan Organisasi.....	100
7.3.3 Tahapan Pengembangan Organisasi Publik.....	101
7.3.4 Hubungan Budaya terhadap Pengembangan Organisasi.....	103
DAFTAR PUSTAKA	105
BAB 8 MANAJEMEN KONFLIK	107
8.1 Defini dan Konsep Manajemen Konflik.....	107
8.1.1 Definisi Konflik.....	107
8.1.2 Definisi Manajemen Konflik	108
8.2 Tingkatan Konflik	109
8.3 Tipe Manajemen Konflik	112
8.4 Sumber Terjadinya Konflik.....	114
8.5 Ragam Konflik Organisasi.....	116

8.6 Tujuan Manajemen Konflik	117
DAFTAR PUSTAKA.....	119
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Model hubungan perilaku organisasi	4
Gambar 8.1. Strategi Manajemen Konflik.....	113
Gambar 8.2. Mode Instrumen Konflik	114

BAB 1

PENGANTAR DAN SEJARAH ORGANISASI

Oleh Dede Djuniardi

1.1 Pendahuluan

Organisasi menunjukkan adanya kelompok orang yang berbagi tugas atau pekerjaan dalam mencapai satu tujuan tertentu. Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani "organon" yang berarti alat atau tool dalam bahasa Inggris (Effendhie, 2011).

Organisasi dapat dimaknai dalam 2 makna, yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis. Organisasi dalam arti statis bermakna sebagai sesuatu yang diam tidak bergerak. Sedangkan dalam arti dinamis, organisasi dimaknai sebagai organ yang hidup, bergerak tumbuh dan berkembang. Sebagai organisme yang dinamis, organisasi terdiri atas orang-orang yang bergerak bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Perkembangan berikutnya, organisasi dibahas dalam ilmu ilmu sosial seperti sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi dan manajemen. Menurut Indartono, (2013) kajian terkait dengan organisasi biasanya disebut sebagai studi organisasi (*Organization Studies*), perilaku organisasi (*Organization Behavior*) dan analisis organisasi (*Organization Analysis*).

Pengertian organisasi menurut beberapa ahli yang dikutip dari berbagai buku tentang organisasi sebagai berikut, yaitu:

1. Mathis dan Jackson

Organisasi merupakan satu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing sebagai satu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan.

2. James A.F. Stoner
Organisasi adalah suatu pola hubungan yang melalui mana orang-orang dibawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama
3. Louis A. Allen
Organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan.
4. Marc dan Simon
Organisasi adalah sistem yang kompleks yang terdiri dari psikologis, sosiologis, teknologis dan ekonomis yang dalam dirinya sendiri membutuhkan penyelidikan yang intensif.
5. Stephen P. Robbins
Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai satu tujuan tertentu.
6. Pradjudi Atmosudiro
Organisasi merupakan kerangka pembagian kerja dan kerangka tata komunikasi kerja antara sekumpulan orang yang memegang posisi dan bekerjasama secara tertentu dan bersama-sama guna tercapainya tujuan tertentu.
7. Sondang P. Siagian
Organisasi merupakan setiap wujud persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang atau beberapa orang yang disebut bawahan.

Dapat disarikan bahwa pengertian organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja secara bersama-sama secara

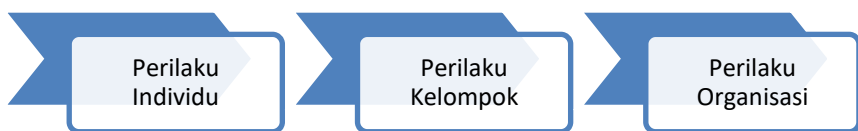
terstruktur dengan pembagian tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi terbagi atas organisasi formal dan organisasi informal (Jones, 2010). Organisasi formal terbentuk melalui kebijakan dan prosedur yang ada dalam organisasi. Seluruh aktifitas yang terjadi tersimpan untuk keberlanjutan organisasi di masa depan. Organisasi informal terbentuk dengan sendirinya tidak direncanakan dan tidak ada kegiatan yang dicatat untuk keberlanjutan organisasi.

Manajemen dan kepemimpinan merupakan hal yang tak terpisahkan dalam organisasi. Manajemen memberikan standar hubungan dalam bekerja bersama dan pembagian pekerjaan. Sedangkan kepemimpinan memberikan arah pada pencapaian tujuan organisasi. Manajer memainkan peran kepemimpinan dalam fungsinya mengelola organisasi.

Kepemimpinan merujuk pada kemampuan manajer untuk memberikan tugas dan mempengaruhi bawahan dalam organisasi untuk melaksanakan tugas atau aktivitasnya agar mencapai tujuan organisasi. Terdapat berbagai gaya kepemimpinan yang teridentifikasi dari pemimpin yang disesuaikan dengan karakter pemimpin, karakteristik bawahan, lingkungan dan berbagai faktor lainnya.

Telah disebutkan di atas bahwa organisasi terdiri atas dua individu atau lebih yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu, maka dalam organisasi akan diwarnai dengan perilaku individu. Perilaku (*behavior*) merupakan pola aktifitas yang dilakukan oleh individu dalam merespon lingkungannya. Selanjutnya karena dalam organisasi terdiri atas kelompok yang terbentuk secara formal dan non formal maka kelompok memiliki perilaku yang berbeda tergantung pada individu yang menjadi anggota di dalamnya. Kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi berinteraksi satu dengan yang lainnya yang kemudian menimbulkan model perilaku organisasi. Dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah studi mengenai pola-pola perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi.



Gambar 1.1. Model hubungan perilaku organisasi

Pemahaman tentang perilaku organisasi akan membuat setiap individu dalam organisasi dapat memahami perilaku dirinya sendiri dan orang lain dalam bekerja bersama dan memperkuat hubungan interpersonal satu dengan yang lain dalam organisasi. Hal ini akan membantu manajer dalam memahami dan mengatur lingkungan kerjanya dan kejadian serta masalah di dalam organisasinya.

Perilaku organisasi yang relatif permanen dan konsisten dalam akan membentuk budaya organisasi yang merupakan keyakinan dan nilai-nilai dasar yang kemudian diinternalisasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi. Budaya akan membentuk persepsi, pemahaman dan perilaku warga organisasi (*organizational citizenship*) melalui penanaman nilai-nilai organisasi. Peran pemimpin harus kuat dalam membentuk dan mewarnai budaya organisasi melalui komunikasi dan kreasi pekerjaan karena pemimpin adalah arsitek organisasi.

1.2 Sejarah Organisasi

Perkembangan kebutuhan organisasi berjalan sesuai dengan perkembangan jaman. Perkembangan organisasi disertai dengan perkembangan teori organisasi yang relevan pada era-nya. Dari berbagai sumber buku dapat dilihat bahwa perkembangan teori organisasi terbagi atas tiga fase (Yang, Liu and Wang, 2013), sebagai berikut:

1.2.1 Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik adalah salah satu pendekatan awal dalam studi manajemen dan organisasi. Teori ini berkembang pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, terutama dalam konteks Revolusi Industri ketika banyak perusahaan besar mulai muncul

dan membutuhkan cara yang efektif untuk mengelola operasi mereka.

Teori organisasi klasik menerima bahwa administrasi adalah konsep struktural umum, yang dapat diterapkan secara umum, terlepas dari kondisi dan kerangka kerja, menuju kepada komplikasi hasil yang serupa. Teori organisasi klasik dibangun dengan empat pilar utama, yaitu: prosedur skalar dan fungsional, pembagian kerja, rentang kendali dan struktur. Prosedur skalar dan fungsional bahwa dalam organisasi harus memiliki garis wewenang yang jelas, mengalir dari tingkatan paling atas ke tingkatan paling bawah. Pembagian kerja merupakan penyederhanaan pekerjaan dari pekerjaan yang kompleks ke dalam unit unit yang lebih spesifik dimana orang-orang yang bekerja memiliki tanggung jawab atas aktivitas tugasnya. Rentang kendali memberikan gambaran tentang berapa banyak bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh pemimpin. Rentang kendali mempengaruhi efektifitas pengelolaan perusahaan. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan dibagikan secara formal, dengan kewajiban dan tanggung jawab yang melekat pada setiap fungsi.

Tokoh organisasi klasik yang terkenal diantaranya adalah Taylor, Fayol, dan Weber. Frederick W. Taylor merupakan penggagas manajemen ilmiah yang fokus pada studi sistematis terhadap tugas dan pekerjaan. Henri Fayol mengembangkan 14 prinsip manajemen yang harus diterapkan dalam organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Max Weber yang mengembangkan teori birokrasi yang memperkenalkan konsep birokrasi sebagai bentuk organisasi yang paling efisien. Ciri-ciri birokrasi menurut Weber adalah adanya pembagian tugas, hierarki wewenang, aturan dan prosedur yang formal, dan impersonalitas dalam hubungan kerja (Tahir, 2014).

1.2.2 Teori Organisasi Neo Klasik

Teori neoklasik menyatakan bahwa organisasi merupakan perpaduan antara aspek informal dan formal yang dalam teori klasik diabaikan. Teori organisasi neoklasik, juga dikenal sebagai pendekatan hubungan manusiawi (*human relations approach*), muncul sebagai respons terhadap keterbatasan dan kekakuan dari

teori organisasi klasik. Pendekatan ini berkembang pada pertengahan abad ke-20, terutama setelah penelitian terkenal Hawthorne Studies yang dilakukan oleh Elton Mayo dan koleganya. Berikut adalah beberapa konsep kunci dalam teori organisasi neoklasik (Ferdous, 2017):

1. Kepentingan Hubungan Antar Manusia (*Human Relations*)

Teori neoklasik menekankan pentingnya hubungan antar manusia dalam organisasi. Ini mencakup interaksi sosial, komunikasi, dan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan manajemen. Hubungan yang baik diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

2. Motivasi dan Kebutuhan Manusia (*Motivation and Human Needs*)

Pendekatan ini mengakui bahwa karyawan tidak hanya termotivasi oleh insentif finansial, tetapi juga oleh kebutuhan sosial dan psikologis. Abraham Maslow (Maslow, 1943) dengan hierarki kebutuhannya dan teori X dan Y dari Douglas McGregor adalah dua konsep penting dalam hal ini.

3. Peran Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan dalam teori neoklasik lebih difokuskan pada aspek interpersonal dan bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif dianggap lebih efektif dibandingkan dengan gaya otoriter dari teori klasik.

4. Komunikasi yang Efektif (*Effective Communication*)

Komunikasi dianggap sebagai elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi organisasi. Teori ini menekankan pentingnya alur komunikasi yang baik dan keterbukaan antara manajemen dan karyawan.

5. Pentingnya Partisipasi Karyawan (*Employee Participation*)

Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dilihat sebagai cara untuk meningkatkan keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Ini juga dapat membantu dalam mengidentifikasi masalah dan mencari solusi yang lebih efektif.

Tokoh-Tokoh Utama dalam pengembangan teori organisasi neoklasik adalah Elton Mayo yang melakukan penelitian Hawthorne dan pengembangan teori hubungan manusiawi. Abraham Maslow yang mengembangkan hierarki kebutuhan manusia yang sangat populer sampai saat ini. Douglas McGregor yang mengembangkan Teori X dan Y tentang motivasi dan kepemimpinan.

Teori organisasi neoklasik telah memberikan kontribusi besar dalam memahami pentingnya faktor manusia dalam manajemen dan organisasi. Pendekatan ini membantu menggeser fokus dari struktur dan efisiensi mekanis menuju aspek psikologis dan sosial yang memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

1.2.3 Teori Organisasi Modern

Teori organisasi modern adalah pendekatan kontemporer dalam studi organisasi yang mencakup berbagai perspektif dan disiplin untuk memahami, mengelola, dan mengoptimalkan organisasi di lingkungan yang kompleks dan dinamis. Pendekatan ini berkembang sejak pertengahan abad ke-20 hingga sekarang dan mencakup berbagai teori dan model. Berikut adalah beberapa konsep kunci dalam teori organisasi modern (Ivanko, 2013):

1. Teori Sistem (*Systems Theory*)

Teori sistem memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi terdiri dari berbagai subsistem yang saling terkait dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Konsep ini menekankan pentingnya adaptasi dan respons terhadap perubahan lingkungan eksternal.

2. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengorganisir atau mengelola organisasi. Struktur dan praktik manajemen yang efektif tergantung pada berbagai faktor kontekstual seperti ukuran organisasi, lingkungan, teknologi, dan strategi. Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas dan penyesuaian.

3. Teori Kelembagaan (*Institutional Theory*)

Teori kelembagaan fokus pada bagaimana organisasi dipengaruhi oleh norma, nilai, dan aturan yang berlaku dalam

lingkungan kelembagaan mereka. Organisasi cenderung mengikuti praktik dan struktur yang dianggap sah dan sesuai dengan harapan sosial untuk mendapatkan legitimasi.

4. Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*)

Teori perilaku organisasi mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Ini mencakup topik seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, dinamika kelompok, dan budaya organisasi. Fokusnya adalah pada bagaimana faktor-faktor ini mempengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi.

5. Teori Jaringan (*Network Theory*)

Teori jaringan memandang organisasi sebagai jaringan hubungan dan interaksi antara individu, kelompok, dan unit organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya struktur jaringan, pola komunikasi, dan aliansi strategis dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

6. Teori Agen-Prinsipal (*Agency Theory*)

Teori agen-prinsipal membahas hubungan antara pemilik (prinsipal) dan manajer (agen) dalam organisasi. Ini mencakup masalah seperti konflik kepentingan, asimetri informasi, dan mekanisme pengawasan untuk memastikan bahwa manajer bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik.

7. Teori Kekacauan dan Kompleksitas (*Chaos and Complexity Theory*)

Teori ini melihat organisasi sebagai sistem kompleks yang sering kali tidak dapat diprediksi dan diatur dengan cara tradisional. Ini menekankan pentingnya fleksibilitas, adaptasi, dan inovasi dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan yang cepat.

Kelebihan dari teori organisasi modern adalah mengintegrasikan berbagai perspektif dan disiplin untuk memahami organisasi secara lebih holistik. Menekankan pentingnya adaptasi, fleksibilitas, dan respons terhadap lingkungan yang berubah dan mengakui kompleksitas dan dinamika interaksi dalam organisasi.

Kekurangannya adalah mungkin sulit untuk diterapkan secara praktis karena kompleksitas dan banyaknya variabel yang harus dipertimbangkan, memerlukan pemahaman yang mendalam tentang berbagai teori dan model yang mungkin tidak selalu konsisten satu sama lain dan bisa jadi terlalu abstrak dan sulit diukur dalam konteks praktis.

Tokoh-Tokoh penting dalam teori organisasi modern diantaranya adalah Ludwig von Bertalanffy sebagai pengembang teori sistem umum. Paul Lawrence dan Jay Lorsch yang merupakan kontributor utama dalam teori kontingensi. W. Richard Scott peneliti terkemuka dalam teori kelembagaan dan Karl Weick tokoh penting dalam studi perilaku organisasi dan teori kompleksitas.

Teori organisasi modern memberikan kerangka kerja yang kaya dan beragam untuk memahami dan mengelola organisasi di era kontemporer yang penuh dengan tantangan dan peluang. Pendekatan ini memungkinkan para pemimpin dan manajer untuk mengembangkan strategi yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

1.3 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah bidang yang penting dalam manajemen modern, membantu organisasi memahami, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam konteks organisasi. Ini mencakup analisis bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi, produktivitas, motivasi, kepuasan kerja, dan aspek lainnya yang berhubungan dengan efektivitas organisasi.

Perilaku organisasi adalah cerminan dari perilaku kelompok dan perilaku individu yang ada dalam organisasi. Studi tentang perilaku individu dalam organisasi membantu manajer dan pemimpin untuk memahami, memprediksi, dan memengaruhi perilaku karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Wardiningsih, et al, 2023). Perilaku individu dalam organisasi merujuk pada bagaimana orang bertindak, bereaksi, dan berinteraksi dalam

lingkungan kerja. Ini mencakup berbagai aspek seperti motivasi, persepsi, pembelajaran, sikap, dan kepribadian, yang semuanya mempengaruhi kinerja dan produktivitas di tempat kerja.

Perilaku kelompok dalam organisasi merujuk pada dinamika yang terjadi ketika individu bekerja dalam kelompok atau tim. Ini mencakup berbagai aspek seperti formasi kelompok, norma, peran, kohesi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan konflik. Pemahaman tentang perilaku kelompok penting untuk meningkatkan efektivitas kerja tim dan mencapai tujuan organisasi. Dengan memahami dan mengelola perilaku kelompok, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pemahaman tentang perilaku kelompok membantu manajer dan pemimpin dalam mengelola tim secara efektif. Beberapa aplikasi praktis meliputi:

1. **Pembentukan Tim:** Memahami tahapan perkembangan kelompok dapat membantu dalam membentuk dan mengelola tim yang efektif.
2. **Penerapan Norma:** Menetapkan norma yang positif dapat meningkatkan kohesi dan kinerja kelompok.
3. **Pengelolaan Peran:** Mengidentifikasi dan mendistribusikan peran secara tepat dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kelompok.
4. **Meningkatkan Komunikasi:** Mengatasi hambatan komunikasi dapat memperbaiki koordinasi dan kerja sama tim.
5. **Pengelolaan Konflik:** Mengelola konflik secara konstruktif dapat meningkatkan inovasi dan pengambilan keputusan dalam kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Effendhie, M. (2011) 'Pengantar Organisasi', in *Organisasi Tata Laksana dan Lembaga Kearsipan*, pp. 1–90. Available at: <http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/ASIP420902-M1.pdf>.
- Ferdous, J. (2017) 'a Journey of Organization Theories: From Classical To Modern', *International Journal of Business, Economics and Law*, 12(2), pp. 1–4.
- Indartono, S. (2013) *Pengantar Manajemen: Character Inside*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ivanko, Š. (2013) 'Modern theory of organization', *University of Ljubljana*, (January), pp. 1–199. Available at: https://scholar.google.com/scholar?q=MODERN+THEORY+OF+ORGANIZATION+Štefan+Ivanko&btnG=&hl=ko&as_sdt=0%2C5#0.
- Jones, G.R. (2010) *Organizational theory, design, and change*, Pearson Education.
- Maslow, A.H. (1943) 'A Theory of Human Motivation', *Brooklyn College* [Preprint]. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-36875-3_12.
- Tahir, A. (2014) *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, Deepublish.
- Wardiningsih, R., Munawar, Z. and Ernayani, R. (2023) *Konsep Dasar Teori Organisasi*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Yang, C.X., Liu, H.M. and Wang, X.X. (2013) 'Organization theories: From classical to modern', *Journal of Applied Sciences*, pp. 4470–4476. Available at: <https://doi.org/10.3923/jas.2013.4470.4476>.

BAB 2

KONSEP DASAR TEORI DAN PERILAKU ORGANISASI

Oleh Sri Langgeng Ratnasari

2.1 Pendahuluan

Perilaku merupakan wujud nyata dari manusia dan bisa dilakukan pengamatan secara langsung antara satu manusia dengan manusia yang lain. Berdasarkan hal tersebut, maka perilaku akan menjadi sesuatu hal yang sangat menarik dalam semua bidang ilmu, termasuk dunia ilmu psikologi, bagi yang ingin ikut serta mempelajari manusia dilihat dari sudut pandang psikisnya. Bahkan pada saat psikiater sedang membicarakan sisi kejiwaan seseorang, maka sesungguhnya apa yang sedang dibicarakan adalah tentang perilakunya, Tabroni (2022).

Pada dasarnya, tidak ada seseorang yang bisa memprediksikan isi hati dan sifat seseorang dan yang lainnya secara abstrak yakni: kedipan pada mata, jiwa, ekspresi, raut muka, kerutan kening, dllnya. Contoh-contoh di atas dihubungkan dan hal ini sangat berkaitan pada tindakan, stimulus, maupun respons pada perilaku manusia. Pada saat seluruh kegiatan dilakukan, maka barulah kita dapat menyusun simpulan sementara berkaitan dengan sikap, sifat, dan intensi pada seseorang yang sangat kita ingin ketahui.

Berdasarkan pada kondisi riil maupun fenomena yang terjadi dan yang ada, maka seluruh organisasi, dunia usaha dan dunia industri, manajemen pada dasarnya tidak mau melewatkan kesempatan yang ada. Pada keterkaitan anatar perilaku dengan manajemen, organisasi adalah lingkungan sangat sesuai untuk dapat digunakan sebagai tempatnya. Berdasarkan hal tersebut, maka perilaku organisasi ini dapat digunakan untuk seluruh organisasi-organisasi yang di dunia dan untuk menjadi salah satu jenis konsepsi, teori, dan pisau

analisis, Dimana keberadaannya sangat penting untuk melakukan sebuah penelitian, evaluasi, dan bahkan tindakan yang digunakan untuk dapat melakukan perbaikan serta meningkatkan kinerja pada organisasi.

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa perilaku organisasi ini menjadi salah satu hal yang sangat penting bagi organisasi, karena perilaku organisasi menentukan kinerja organisasi. Oleh karena itu perilaku organisasi harus dipelajari dan dikembangkan dengan baik secara terus-menerus.

2.2 Pengertian Perilaku Organisasi

Berdasarkan pendapat Thoha (2015) perilaku organisasi merupakan sebuah jenis studi dan meliputi aspek-aspek perilaku pada manusia pada organisasi maupun kelompok.

Umam (2016) mendefinisikan perilaku organisasi merupakan suatu bidang ilmu yang mempelajari dampak pada perseorangan, kelompok, dan struktur perilaku pada organisasi hal ini dimaksudkan untuk menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut untuk perbaikan dan efektivitas pada organisasi.

Wijaya (2018) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan segala sesuatu dan berkaitan erat dengan cara bagaimana seseorang dalam melakukan tindakan, melakukan reaksi pada seluruh jenis organisasi. Hal ini dikarenakan perilaku organisasi ini berkaitan langsung dengan kinerja organisasi.

Menurut Torang (2017) perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dilakukan orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Judge (2018), Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

Kotze (2018) menyatakan bahwa begitu pentingnya untuk mempelajari ilmu perilaku, karena hal ini berkaitan erat dengan kinerja dari sumber daya manusia (SDM)nya.

Selanjutnya Hartini, dkk (2020) menyatakan perilaku organisasi ini merupakan ilmu mengenai perilaku manusia dalam hal pengaturan organisasi, perilaku manusia dengan organisasi, dan organisasi itu sendiri. Dengan demikian, maka tidak hanya perilaku individu yang dilakukan pengamatan dan dilakukan penelitian, melainkan perilaku individu dalam sebuah kelompok, dan kebiasaan perilaku individu dalam organisasi.

Sadikin, dkk (2021) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan ilmu yang menyangkut aspek-aspek yang terkait dengan tingkah laku manusia pada sebuah kelompok tertentu, baik aspek yang dapat ditimbulkan dari berbagai pengaruh sumber daya manusia terhadap organisasi demikian juga sebaliknya.

Berdasarkan definisi-definisi perilaku organisasi dari beberapa ahli yang ada, maka dapat diberikan simpulan bahwa perilaku organisasi merupakan ilmu dan studi untuk pengelolaan pada perilaku organisasi, apakah sebagai seorang individu yang mempunyai karakteristik maupun tujuan-tujuan, dalam mengelola kelompok maupun dalam mengelola organisasi untuk usaha-usaha dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

2.2.1 Tipe Perilaku Organisasi

Menurut pendapat Wijaya (2017) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang multidisiplin, membahas tentang perilaku organisasi yang merupakan sebagai proses individu, kelompok dan organisasional. Bidang ilmu ini digunakan bagi yang tertarik untuk memahami beberapa perilaku manusia dan praktisi yang tertarik untuk meningkatkan efektivitas organisasi maupun untuk kesejahteraan individu. Berdasarkan tipe perilaku organisasi, maka dapat dibagi menjadi:

1. Perilaku Individu
2. Perilaku Kelompok
3. Perilaku Organisasi

Melalui berbagai perilaku melahirkan individual *outcomes* yang berupa kinerja individu, kinerja organisasi (*job*

performance), dan komitmen organisasional (*organizational commitment*).

2.2.2 Konsep Dasar Perilaku

Menurut Hartidi, dkk (2021) perilaku bisa diartikan sebagai tindakan dan perbuatan yang berasal dari dalam diri individu maupun berasal dari lingkungan. Perilaku pada awalnya dikenalkan John B. Watson tahun 1941. Pendekatan perilaku ini banyak diminati, pada dunia psikologi sekitar tahun 1920-an.

Pada penelitian Watson ini memasukan beberapa pendekatan sebagai salah satu alternatif untuk dapat memahami perilaku sosial, pikiran, kesadaran, dan imajinasi. Fokus pada pendekatan perilaku ini merupakan sesuatu yang dapat diamati, dan apa yang dapat dilakukan. Perilaku serta proses mental yang dapat diamati memiliki peranan penting untuk menjelaskan perilaku sosial pula (Hartini dkk, 2021).

Perilaku dibedakan menjadi 2 (dua) jenis, yakni perilaku alami dan perilaku operan. Perilaku alami merupakan bawaan sejak individu lahir yang berupa insting. Untuk perilaku atau peran, dan merupakan perilaku yang dibentuk atau dikendalikan oleh pusat kesadaran. Selain memiliki jenis yang berbeda, perilaku juga akan terpicu dengan cara yang berbeda pula. Perilaku yang terpicu oleh stimulus atau cara-cara tertentu ini disebut sebagai respons.

Hartini dkk (2021) membedakan respon manusia terhadap rangsangan atau stimulus menjadi dua bagian, yaitu:

1. *Reflexive respons*, yakni reaksi secara spontan sebagai akibat dari adanya stimulus dari luar diri manusia. Contohnya, pada saat tangan terkena api maka kita akan menjauhkan tangan kita dari sana.
2. *Instrumental respons*, yakni reaksi yang timbul dari sebagai akibat adanya rangsangan atau stimulus penguat. Misalnya, seorang yang berdedikasi tinggi terhadap organisasi diberikan *reward* berupa jabatan dan gaji yang lebih tinggi, maka karyawan akan meresponsnya dengan menjadi lebih giat lagi dalam bekerja.

Dengan demikian, maka dapat dilihat jelas bahwa perilaku ini memiliki banyak keunggulan dan keutuhan yang dapat membuatnya dan dapat menjadi indikator konkret untuk mengevaluasi serta meningkatkan potensi pada seseorang.

2.3 Perilaku Individu

Perilaku pada manusia merupakan fungsi dan interaksi diantara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan pada organisasi berupa kemampuan, kepercayaan, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman pada masa lalunya, sedangkan karakteristik individu seseorang akan dibawa memasuki lingkungan organisasi.

Perilaku individu pada organisasi mencakup 2 (dua) karakteristik yaitu: karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Karakteristik individu meliputi kemampuan, kebutuhan, motivasi, kepercayaan, komitmen, pengalaman, pengharapan, dsbnya.

Karakteristik pada organisasi meliputi: visi, misi, sistem penggajian, sistem kontrol, budaya kerja, dsbnya.

2.3.1 Dasar-Dasar Pada Perilaku Individu

Dasar-dasar pada perilaku Individu ini dapat dikaji dari 4 (empat) variabel karakteristik tingkat individual, yaitu:

1. **Karakteristik Biografis**

Merupakan karakteristik pada pribadi yang meliputi: usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja seseorang.

2. **Kepribadian**

Merupakan himpunan karakteristik, kecenderungan stabil dan menentukan sifat maupun karakteristik umum seseorang, serta merupakan perbedaan dalam perilaku. Kepribadian pada seseorang secara umum dibagi menjadi 2 (dua) kelompok yaitu: *introvert* dan *extrovert*. Kepribadian ini dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor determinasi, yakni: keturunan, lingkungan, dan situasi.

3. **Kemampuan**

Setiap individu memiliki kemampuan yang tidak sama dalam mengerjakan maupun menyelesaikan berbagai tugas

yang dibebankan kepadanya. Seluruh kemampuan individu secara holistik mencakup kemampuan fisik dan kemampuan non fisik.

4. Pembelajaran

Merupakan setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Pembelajaran ini mengandung makna memilih, menetapkan dan mengembangkan metode maupun strategi yang optimal untuk bisa mencapai hasil pembelajaran yang diinginkan.

Dalam hal ini berkaitan dengan perilaku pada individu, organisasi pada biasanya telah memiliki berbagai metode evaluasi maupun program untuk meningkatkannya. Hal ini dilakukan dengan beberapa cara yakni memastikan seleksi perekrutan berjalan dengan sebagaimana seharusnya, sehingga diperoleh individu yang memiliki karakteristik, kemampuan, dan kepribadian perilaku yang relevan.

Pada sisi pengembangan, perusahaan dalam hal ini juga menyediakan berbagai pelatihan yang memberikan individu kesempatan untuk belajar juga meningkatkan potensinya, baik dalam kompetensi bidang pekerjaan, maupun perilaku yang ideal untuk organisasi. Namun demikian, biasanya perilaku individu pada kelompok dan perilaku khusus pada organisasi secara umum dan masih cenderung dan kurang diperhatikan.

2.3.2 Peran Perilaku Pada Individu

Menurut Sadikin (2021) menyatakan kelompok merupakan suatu sistem yang terorganisasi, dan terdiri atas dua orang atau maupun lebih yang saling berhubungan sedemikian rupa sehingga sistem tersebut melakukan fungsi tertentu, memiliki serangkaian peran hubungan antara anggotanya, dan memiliki serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dan tiap-tiap anggotanya.

Pada definisi ini menekankan pada beberapa ciri dari kelompok, seperti peran maupun norma. Peran yang ada dalam kelompok tersebut terdiri dari:

1. Peran yang dirasakan, merupakan serangkaian perilaku yang dianggap harus dilakukan oleh orang yang akan menduduki posisi yang bersangkutan;
2. Peran yang dimainkan merupakan perilaku yang benar-benar dilakukan oleh seseorang.

Norma merupakan standar yang diterima oleh para anggota kelompok. Norma pada intinya memiliki karakteristik tertentu yang penting bagi para anggota kelompok, meliputi: (1) Norma hanya dibentuk sehubungan dengan hal-hal yang penting. (2) Norma diterima dalam berbagai macam hirarki oleh para anggota. (3) Norma mungkin berlaku bagi setiap anggota ataupun mungkin hanya berlaku bagi beberapa anggota kelompok saja.

Menurut Sadikin, dkk (2021) menyatakan bahwa kelompok merupakan dua orang bawahan atau lebih yang saling memenuhi dengan cara sedemikian rupa sehingga perilaku maupun hasil karya seseorang anggota dipengaruhi oleh perilaku serta hasil karya para anggota lainnya.

2 (dua) tipe kelompok, yaitu: formal dan informal dan dibentuk karena adanya beberapa alasan, yaitu:

1. Pemuasan Kepuasan

Dalam rangka mendapatkan kepuasan terdapat kebutuhannya, yakni: struktur yang kuat untuk melakukan pembentukan kelompok. Pada kebutuhan keamanan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri dari staf dapat dipusatkan dengan cara bergabung pada sebuah kelompok.

2. Kedekatan dan daya Tarik

Kedekatan merupakan jarak fisik antara staf dengan atasannya dan melaksanakan pekerjaannya, sedangkan daya tarik ini menunjukkan adanya daya tarik pada individu yang sama dengan yang lainnya, karena mereka memiliki kesamaan pada persepsi, sikap, *skill*, karya, atau motivasi.

3. Alasan ekonomi

Seseorang dapat memperoleh keuntungan ekonomis yang lebih besar dari pada pekerjaan mereka sendiri.

4. Tujuan kelompok

Merupakan suatu alasan mengapa individu tertarik kepada kelompok.

2.3.3 Pengembangan Perilaku Kelompok

Sama halnya dengan individu, pada pengembangan kelompoknya juga perlu belajar. Kegiatan belajar yang dilakukan, yakni berupa kegiatan individual dan belajar bekerja sama dengan anggotanya. Pada proses perkembangan yang berurutan ini menunjukkan bahwa: pada dasarnya perkembangan dimulai dari saling mempercayai diantara para anggota sampai pada saling berkomunikasi dan pada akhirnya memelihara pengendalian.

Menurut Sadikin, dkk (2021) mengemukakan suatu model dari perkembangan kelompok dengan suatu asumsi bahwa kelompok menempuh tahap perkembangan berikut ini:

1. Saling menerima

Pada tahap awal dari pembentukan kelompok, pada umumnya para anggota segan untuk saling berkomunikasi. Para anggota secara spesifik tidak bersedia menyatakan pendapatnya, sikap, dan kepercayaannya.

2. Motivasi dan produktivitas

Pada tahap ini para anggota kelompok berusaha mencapai tujuan kelompok. Kelompok bekerja sebagai unit yang bekerja sama dan tidak sebagai unit yang saling berkompetisi.

3. Komunikasi dan pengambilan Keputusan

Tahap kedua setelah kelompok saling menerima, para anggotanya mulai mengadakan komunikasi secara terbuka di antara yang satu dengan yang lainnya. Komunikasi tersebut menghasilkan kepercayaan yang meningkat dan bahkan menimbulkan interaksi yang lebih banyak di antara para anggota kelompok.

4. Pengendalian dan organisasi

Pada tahap ini merupakan tingkat dimana afiliasi kelompok dinilai dan para anggotanya dikelola oleh norma kelompok.

Norma kelompok dipegang teguh, oleh karena itu setiap pelanggaran diberi sanksi.

2.3.4 Karakteristik Pada Perilaku Kelompok

Apabila kelompok telah bergabung dengan melewati berbagai tahap perkembangan maka kelompok tersebut mulai menampakkan karakteristik tertentu. Untuk memahami perilaku kelompok perlu diketahui karakteristik umum sebagai berikut:

1. Struktur

Pada tiap kelompok berkembang beberapa tipe struktur setelah melewati jangka waktu tertentu. Para anggota kelompok dibedakan atas dasar faktor-faktor seperti keahlian, kekuasaan, status, dan sebagainya. Tiap-tiap anggota menduduki posisi tertentu dalam kelompok. Hubungan antara posisi merupakan struktur kelompok. Struktur kelompok ini menunjukkan adanya hirarki.

2. Peran

Setiap posisi dalam struktur kelompok memiliki peran yang saling berhubungan, yang terdiri atas perilaku yang diharapkan dari mereka yang menduduki posisi tersebut.

3. Hirarki status

Status yang diberikan kepada posisi tertentu merupakan konsekuensi dari karakteristik tertentu, yang membedakan antara posisi yang satu dengan posisi yang lainnya perbedaan status memiliki pengaruh yang amat besar atas pola dan isi komunikasi dalam kelompok.

4. Kepemimpinan

Peran kepemimpinan dalam kelompok merupakan suatu karakteristik penting dalam kelompok. Pemimpin kelompok memiliki pengaruh tertentu para anggota kelompok.

5. Norma

Norma adalah standar yang diterima oleh para anggota kelompok.

6. Kesatuan

Baik kelompok formal maupun informal tampaknya memiliki hubungan yang amat erat kesamaan sikap,

perilaku, dan perbuatan. Kedekatan ini biasanya disebut kesatupaduan. Kesatupaduan dipandang sebagai kekuatan yang memaksa para anggota untuk tetap berada dalam satu kelompok. Kekuatan tersebut lebih besar dari pada kekuatan yang menarik para anggota untuk keluar dari kelompok. Kelompok yang bersatupadu tersebut meliputi orang yang saling tertarik yang satu terhadap yang lainnya kelompok yang kurang serta kesatupaduannya tidak memiliki daya tarik interpersonal bagi para anggotanya.

2.4 Manfaat Perilaku Kelompok

Manfaat yang diperoleh dari Perilaku Organisasi yakni:

1. Merupakan suatu peta jalan untuk kehidupan anggota dalam organisasi.
2. Membantu setiap individu untuk memahami perilaku mereka sendiri dan orang lain yang berada dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan interpersonal diantara individu-individu yang berada di dalam organisasinya.
3. Melakukan penelitian sistematis, yang berguna dalam memahami dan memprediksi kehidupan organisasi.
4. Membantu manajer memahami dan memengaruhi lingkungan dan kejadian atau masalah yang ada pada organisasinya.
5. Membantu untuk mencegah masalah-masalah dalam organisasi.
6. Perilaku Organisasi berguna dalam menjaga hubungan industrial.
7. Memberikan motivasi dasar kepada para manajer untuk mengarahkan dan mengawasi karyawannya secara efektif.
8. Prinsip-prinsip manajemen apabila dapat diterapkan secara efektif dalam organisasi, akan sangat membantu dalam memotivasi karyawan dan mempertahankan mereka dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang., Mujiati, Ni Wayan., Utama, I Mudiarta (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Deal, T.E, and Kennedy, A.A. (2017). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kotze, S. R. (2019). *Performance*. Harlow: Education Limited.
- Marihot T.E. Hariandja, (2019). *Perilaku organisasi memahami dan mengelola perilaku dalam organisasi*. Bandung: Unpar Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (2016). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Robbins, Stephen P. (2022). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal Ella Jauvani Sagala. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sadikin, A., Misra, I., Hudin, M.S. (2020). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Yogyakarta: K-Media.
- Siregar, S., (2017). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Davis, Keith. (2016). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Wijaya, Candra. (2017). *Perilaku organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Wibowo. (2018), *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Deal, T. E, and Kennedy, A.A., (2017). *Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.

BAB 3

PERILAKU INDIVIDU DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI

Oleh Helmi Buyung Aulia Safrizal

3.1 Pendahuluan

Perilaku individu adalah aspek penting dalam perilaku organisasi yang mempelajari bagaimana dan mengapa seseorang bertindak, berpikir, dan merasa dalam berbagai situasi. Pemahaman atas perilaku individu bukan hanya membantu individu lebih baik dalam berinteraksi dengan orang lain, tetapi juga meningkatkan kualitas hidup mereka sendiri. Pengetahuan tentang perilaku individu dalam konteks akademis, khususnya bagi mahasiswa, dapat memperkaya wawasan dan memberikan alat yang diperlukan untuk sukses dalam berbagai aspek kehidupan.

3.2 Pentingnya Mempelajari Perilaku Individu

Perilaku individu mengacu pada berbagai tindakan, reaksi, dan proses mental yang dilakukan oleh seseorang dalam menanggapi lingkungan sekitarnya. Ini mencakup segala hal mulai dari tindakan fisik, seperti gerakan tubuh, hingga proses kognitif, seperti pemikiran dan pengambilan keputusan. Studi tentang perilaku individu mencakup berbagai disiplin ilmu, termasuk psikologi, sosiologi, antropologi, dan ilmu perilaku lainnya.

Pentingnya mempelajari perilaku individu terletak pada aplikasinya yang luas. Misalnya, dalam dunia kerja, pemahaman tentang perilaku individu dapat membantu manajer dalam merekrut, mengelola, dan memotivasi karyawan. Dalam bidang pendidikan, guru dapat menggunakan pengetahuan ini untuk mengembangkan strategi pengajaran yang lebih efektif. Secara pribadi, memahami perilaku individu dapat membantu

seseorang dalam mengelola stres, meningkatkan hubungan interpersonal, dan mencapai tujuan hidup mereka.

Pemahaman konsep dasar perilaku individu adalah langkah penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain. Perilaku individu dipengaruhi oleh kombinasi kompleks dari faktor internal dan eksternal, termasuk genetik, kepribadian, motivasi, lingkungan sosial, budaya, dan situasi spesifik. Pemahaman atas faktor-faktor ini, dapat membuat individu lebih baik dalam merespons dan berinteraksi dengan orang lain, serta mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan pribadi dan profesional.

Studi tentang perilaku individu adalah bidang yang dinamis dan terus berkembang, dengan banyak penelitian baru yang terus mengungkap lebih banyak tentang kompleksitas perilaku manusia. Dengan demikian, pemahaman tentang perilaku individu tidak hanya penting bagi mahasiswa, tetapi juga relevan bagi siapa saja yang ingin meningkatkan kualitas hidup dan hubungan mereka dengan orang lain.

3.3 Definisi Perilaku Individu

Perilaku individu merujuk pada berbagai tindakan, reaksi, dan proses mental yang dilakukan oleh seseorang sebagai respons terhadap lingkungannya. Dalam psikologi, perilaku individu dipelajari untuk memahami bagaimana dan mengapa seseorang bertindak, berpikir, dan merasa dalam situasi tertentu. Perilaku individu mencakup berbagai aspek, mulai dari tindakan fisik, respons emosional, hingga pola pikir dan keputusan.

Perilaku individu dapat dibagi menjadi dua kategori utama: perilaku yang dapat diamati (*observable behavior*) dan perilaku yang tidak dapat diamati (*unobservable behavior*). Perilaku yang dapat diamati termasuk tindakan dan gerakan fisik, sedangkan perilaku yang tidak dapat diamati mencakup proses mental seperti pemikiran, perasaan, dan motivasi.

3.4 Hubungan dengan Psikologi dan Ilmu Sosial Lainnya

Perilaku individu tidak dapat dipisahkan dari konteks yang lebih luas, di mana berbagai disiplin ilmu memberikan kontribusi untuk memahaminya. Psikologi berfokus pada proses mental dan perilaku individu, sementara sosiologi mempelajari perilaku individu dalam konteks sosial dan kelompok. Antropologi melihat perilaku individu dari perspektif budaya dan evolusi, sementara ekonomi seringkali mempelajari perilaku individu dalam konteks keputusan ekonomi dan pasar.

Memahami perilaku individu memerlukan pendekatan multidisiplin, karena faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku sangat beragam dan kompleks. Misalnya, seorang psikolog mungkin tertarik pada bagaimana kepribadian mempengaruhi respons seseorang terhadap stres, sementara seorang sosiolog mungkin lebih tertarik pada bagaimana norma sosial mempengaruhi perilaku individu dalam situasi tertentu.

3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku

Faktor yang mempengaruhi perilaku individu dapat dibagi menjadi dua kategori utama: faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor Internal

1. **Genetik** Faktor genetik memainkan peran penting dalam menentukan perilaku individu. Gen yang diwariskan dari orang tua dapat mempengaruhi kepribadian, kecerdasan, dan bahkan kecenderungan terhadap penyakit mental tertentu. Penelitian dalam bidang genetika perilaku mencoba untuk memahami sejauh mana faktor genetik mempengaruhi perilaku dibandingkan dengan faktor lingkungan.
2. **Kepribadian** Kepribadian adalah pola pikir, perasaan, dan perilaku yang relatif konsisten dan stabil dalam diri seseorang. Teori-teori kepribadian, seperti Big Five Personality Traits, membantu menggambarkan dimensi utama yang membentuk kepribadian seseorang. Misalnya, individu dengan tingkat neurotisisme yang tinggi mungkin lebih rentan terhadap stres dan kecemasan, sementara

individu dengan tingkat ekstroversi yang tinggi cenderung lebih sosial dan energik.

- 3. Motivasi** Motivasi adalah dorongan yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku. Teori-teori motivasi seperti Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg mencoba menjelaskan apa yang mendorong individu untuk bertindak dan bagaimana mereka memprioritaskan kebutuhan mereka. Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal seperti kebutuhan fisiologis dan emosional, serta faktor eksternal seperti penghargaan dan pengakuan.

Faktor Eksternal

- 1. Lingkungan Sosial** Lingkungan sosial mencakup pengaruh dari keluarga, teman, rekan kerja, dan masyarakat luas. Interaksi dengan orang lain dapat membentuk sikap, nilai, dan norma yang mempengaruhi perilaku individu. Misalnya, keluarga dapat memainkan peran penting dalam membentuk kepercayaan dasar dan moral seseorang, sementara teman dan rekan kerja dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan sehari-hari.
- 2. Budaya** Budaya mencakup nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut oleh kelompok atau masyarakat tertentu. Budaya dapat mempengaruhi cara individu memandang dunia dan bagaimana mereka berperilaku dalam berbagai situasi. Misalnya, budaya kolektivistik yang menekankan kepentingan kelompok di atas individu mungkin mendorong perilaku yang lebih kooperatif dan altruistik, sementara budaya individualistik yang menekankan kebebasan pribadi mungkin mendorong perilaku yang lebih kompetitif dan mandiri.
- 3. Situasional** Faktor situasional mencakup kondisi dan konteks spesifik di mana perilaku terjadi. Faktor-faktor ini dapat mencakup lingkungan fisik, tekanan waktu, dan keadaan darurat. Misalnya, seseorang mungkin bertindak berbeda dalam situasi darurat dibandingkan dengan situasi yang lebih santai dan terkontrol. Penelitian dalam psikologi

sosial sering kali memfokuskan pada bagaimana situasi tertentu dapat mempengaruhi perilaku individu, seperti dalam eksperimen Milgram tentang kepatuhan atau eksperimen Stanford tentang peran sosial.

3.6 Kepribadian dan Perilaku

3.6.1 Pengertian Kepribadian

Kepribadian adalah pola pikiran, perasaan, dan perilaku yang relatif konsisten dan stabil yang dimiliki seseorang sepanjang hidupnya. Kepribadian mencerminkan cara seseorang berinteraksi dengan dunia dan merespons situasi yang berbeda. Istilah "kepribadian" berasal dari kata Latin "persona," yang merujuk pada topeng yang dikenakan aktor dalam teater kuno, menunjukkan bahwa kepribadian dapat dianggap sebagai cara seseorang menampilkan diri kepada orang lain.

Kepribadian bukan hanya sekadar perilaku yang dapat diamati, tetapi juga mencakup proses mental dan emosional yang mendasarinya. Misalnya, dua orang mungkin menunjukkan perilaku yang sama dalam situasi tertentu, tetapi motivasi, pikiran, dan perasaan mereka mungkin sangat berbeda. Dengan demikian, memahami kepribadian seseorang memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana dan mengapa mereka bertindak seperti yang mereka lakukan.

Kepribadian adalah aspek penting yang mempengaruhi perilaku individu dalam berbagai konteks. Dengan memahami kepribadian, seseorang dapat lebih baik dalam mengelola interaksi sosial, membuat keputusan yang lebih baik, merespons stres dengan cara yang sehat, dan meningkatkan motivasi serta kinerja. Kepribadian adalah salah satu aspek utama yang membentuk perilaku individu. Dengan memahami dimensi-dimensi kepribadian melalui model seperti Big Five dan MBTI, seseorang dapat memprediksi dan memahami perilaku individu dalam berbagai situasi. Kepribadian mempengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan dunia, bagaimana mereka membuat keputusan, dan bagaimana mereka merespons tantangan. Pengetahuan ini tidak hanya berguna dalam konteks akademis dan penelitian, tetapi juga memiliki aplikasi praktis dalam kehidupan sehari-hari, termasuk

dalam pengembangan diri, hubungan interpersonal, dan dinamika tempat kerja

3.6.2 Model-model Kepribadian

Terdapat berbagai teori dan model yang mencoba menjelaskan dan mengkategorikan kepribadian. Berikut adalah beberapa model yang paling dikenal:

1. **Big Five Personality Traits** : *Big Five Personality Traits*, juga dikenal sebagai Model Lima Besar, adalah salah satu model kepribadian yang paling diterima secara luas dalam psikologi. Model ini mencakup lima dimensi utama:
 - a. **Keterbukaan (*Openness*)**: Keterbukaan terhadap pengalaman baru, imajinasi, dan kreativitas.
 - b. **Kesadaran (*Conscientiousness*)**: Ketelitian, disiplin, dan tanggung jawab.
 - c. **Ekstroversi (*Extraversion*)**: Kecenderungan untuk mencari stimulasi dan interaksi sosial.
 - d. **Kesenangan (*Agreeableness*)**: Kecenderungan untuk bersikap ramah, kooperatif, dan empatik.
 - e. **Neurotisisme (*Neuroticism*)**: Kecenderungan untuk mengalami emosi negatif seperti kecemasan dan depresi.Setiap dimensi ini memiliki spektrum, dari rendah hingga tinggi, dan setiap individu memiliki kombinasi unik dari kelima dimensi ini yang membentuk kepribadian mereka.
2. **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** MBTI adalah alat penilaian kepribadian yang mengkategorikan individu ke dalam 16 tipe kepribadian berdasarkan empat dimensi utama:
 - a. **Ekstroversi (*Extraversion*) vs. Introversi (*Introversion*)**: Kecenderungan untuk fokus pada dunia luar vs. dunia dalam.
 - b. **Intuisi (*Intuition*) vs. Pancaindra (*Sensing*)**: Preferensi untuk memproses informasi melalui intuisi vs. pancaindra.
 - c. **Pemikiran (*Thinking*) vs. Perasaan (*Feeling*)**: Kecenderungan untuk membuat keputusan berdasarkan logika vs. emosi.

- d. **Penilaian (*Judging*) vs. Persepsi (*Perceiving*):** Preferensi untuk hidup terstruktur vs. fleksibel.

MBTI sering digunakan dalam konteks pengembangan pribadi dan profesional untuk membantu individu memahami kekuatan dan kelemahan mereka serta cara terbaik untuk berinteraksi dengan orang lain.

3. Teori Psikoanalitik Sigmund Freud

Freud mengembangkan teori psikoanalitik yang memandang kepribadian sebagai hasil dari konflik antara tiga komponen utama:

- a. **Id:** Bagian dari kepribadian yang beroperasi berdasarkan prinsip kesenangan dan mencari kepuasan instan.
- b. **Ego:** Bagian dari kepribadian yang beroperasi berdasarkan prinsip realitas dan mencoba untuk menyeimbangkan kebutuhan Id dengan tuntutan dunia nyata.
- c. **Superego:** Bagian dari kepribadian yang beroperasi berdasarkan prinsip moral dan berusaha untuk mengikuti standar etika dan sosial.

Freud percaya bahwa konflik antara Id, Ego, dan Superego membentuk kepribadian dan dapat menyebabkan berbagai gangguan psikologis jika tidak diselesaikan dengan baik.

3.6.3 Pengaruh Kepribadian terhadap Perilaku

Kepribadian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap cara seseorang berperilaku dalam berbagai situasi. Berikut adalah beberapa cara kepribadian mempengaruhi perilaku individu:

- 1. **Interaksi Sosial** Kepribadian mempengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan orang lain. Misalnya, individu dengan tingkat ekstroversi yang tinggi cenderung lebih sosial, bersemangat, dan mencari interaksi dengan orang lain, sementara individu dengan tingkat introversi yang tinggi mungkin lebih suka menghabiskan waktu sendiri atau dalam kelompok kecil.

2. **Pengambilan Keputusan** Kepribadian juga mempengaruhi cara seseorang membuat keputusan. Orang yang tinggi dalam kesadaran cenderung lebih terorganisir dan hati-hati dalam pengambilan keputusan mereka, sementara mereka yang rendah dalam kesadaran mungkin lebih impulsif dan kurang terstruktur.
3. **Respons terhadap Stres** Cara seseorang merespons stres dapat dipengaruhi oleh kepribadian mereka. Individu yang tinggi dalam neurotisisme cenderung lebih mudah merasa cemas dan tertekan, sementara mereka yang rendah dalam neurotisisme mungkin lebih mampu mengatasi stres dengan tenang.
4. **Motivasi dan Kinerja** Motivasi dan kinerja individu juga dapat dipengaruhi oleh kepribadian mereka. Misalnya, orang yang tinggi dalam keterbukaan mungkin lebih termotivasi untuk mencari pengalaman baru dan belajar hal-hal baru, sementara mereka yang tinggi dalam kesadaran mungkin lebih berkomitmen dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

Contoh Kepribadian dan perilaku Individu

1. **Contoh Ekstroversi di Tempat Kerja** Seorang manajer penjualan yang sangat ekstrovert mungkin merasa lebih nyaman dan bersemangat dalam menjalin hubungan dengan klien dan berinteraksi dengan tim. Kepribadian ekstrovertnya membantu dia dalam membangun jaringan dan memotivasi tim, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja penjualan perusahaan.
2. **Contoh Neurotisisme dalam Kehidupan Pribadi** Seorang mahasiswa yang tinggi dalam neurotisisme mungkin merasa lebih cemas saat menghadapi ujian dan tantangan akademis. Kecenderungan untuk mengalami emosi negatif dapat mengganggu kinerja akademisnya. Namun, dengan memahami kepribadiannya, dia dapat mengembangkan strategi koping yang lebih efektif untuk mengelola kecemasan.

3.7 Persepsi dan Kognisi

Persepsi dan kognisi adalah dua konsep penting dalam psikologi yang berkaitan dengan bagaimana individu memahami dan merespons dunia di sekitar mereka. Persepsi melibatkan proses mengorganisir dan menafsirkan informasi sensorik, sementara kognisi mencakup berbagai proses mental seperti pemikiran, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.

Persepsi dan kognisi adalah dua konsep yang saling terkait yang memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku individu. Pemahaman bagaimana persepsi dan kognisi bekerja membuat seseorang dapat lebih memahami bagaimana individu berinteraksi dengan dunia di sekitar mereka dan bagaimana mereka membuat keputusan dan bertindak dalam berbagai situasi. Pengetahuan ini tidak hanya penting dalam konteks akademis dan penelitian, tetapi juga memiliki aplikasi praktis dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam pengembangan diri, pendidikan, dan pengambilan keputusan.

3.7.1 Definisi Persepsi dan Kognisi

Persepsi adalah proses di mana seseorang mengorganisir dan menafsirkan informasi sensorik untuk memahami lingkungan seseorang. Proses ini melibatkan beberapa tahap, mulai dari pengambilan informasi sensorik (seperti penglihatan, pendengaran, sentuhan) hingga interpretasi informasi tersebut di otak. Persepsi memungkinkan seseorang untuk mengenali objek, memahami ruang, dan merespons secara tepat terhadap rangsangan lingkungan.

Kognisi mencakup semua proses mental yang terlibat dalam memperoleh pengetahuan dan pemahaman, termasuk berpikir, mengetahui, mengingat, menilai, dan memecahkan masalah. Kognisi melibatkan berbagai fungsi otak, termasuk memori, perhatian, bahasa, dan pemecahan masalah. Ini adalah proses yang kompleks yang memungkinkan seseorang untuk memproses informasi, membuat keputusan, dan merencanakan tindakan.

3.7.2 Proses Persepsi

Persepsi melibatkan beberapa tahap yang berbeda, mulai dari pengambilan informasi sensorik hingga interpretasi dan pemahaman. Berikut adalah beberapa tahap utama dalam proses persepsi:

1. Stimulasi Sensorik

Proses persepsi dimulai dengan penerimaan rangsangan dari lingkungan melalui indera seseorang. Misalnya, cahaya yang masuk ke mata seseorang atau suara yang masuk ke telinga seseorang.

2. Transduksi

Transduksi adalah proses di mana reseptor sensorik mengubah rangsangan fisik menjadi sinyal listrik yang dapat diproses oleh sistem saraf. Misalnya, reseptor di retina mengubah cahaya menjadi impuls saraf yang dapat dikirim ke otak.

3. Pengiriman Sinyal

Sinyal listrik yang dihasilkan oleh reseptor sensorik dikirim ke otak melalui saraf sensorik. Jalur ini bervariasi tergantung pada jenis rangsangan yang diterima.

4. Pengolahan Otak

Di otak, sinyal sensorik diproses oleh berbagai area yang berbeda, tergantung pada jenis informasi yang diterima. Misalnya, sinyal visual diproses di korteks visual, sementara sinyal suara diproses di korteks pendengaran.

5. Interpretasi dan Pengalaman Kesadaran

Akhirnya, otak mengorganisir dan menafsirkan sinyal ini untuk menghasilkan pengalaman sadar. Ini adalah tahap di mana seseorang benar-benar "melihat" objek atau "mendengar" suara.

3.7.3 Proses Kognisi

Kognisi mencakup berbagai proses mental yang memungkinkan seseorang untuk memproses informasi, membuat keputusan, dan merencanakan tindakan. Beberapa proses kognitif utama termasuk:

1. Atensi

Atensi adalah kemampuan untuk fokus pada rangsangan tertentu di antara banyak rangsangan yang ada. Atensi memungkinkan seseorang untuk memproses informasi yang relevan dan mengabaikan informasi yang tidak relevan.

2. Memori

Memori adalah proses menyimpan dan mengambil informasi. Memori dapat dibagi menjadi beberapa jenis, termasuk memori jangka pendek, memori jangka panjang, dan memori kerja.

3. Pembelajaran

Pembelajaran adalah proses memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru melalui pengalaman, pendidikan, atau instruksi. Pembelajaran melibatkan perubahan yang relatif permanen dalam perilaku atau potensi perilaku.

4. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Pemecahan masalah adalah proses menemukan solusi untuk masalah yang dihadapi. Pengambilan keputusan adalah proses memilih antara dua atau lebih alternatif. Keduanya melibatkan penilaian informasi, mempertimbangkan opsi, dan memilih tindakan yang tepat.

3.7.4 Pengaruh Persepsi dan Kognisi terhadap Perilaku

Persepsi dan kognisi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku individu. Berikut beberapa cara di mana keduanya mempengaruhi bagaimana seseorang bertindak dan merespons dunia di sekitarnya:

1. Interpretasi Lingkungan

Persepsi memungkinkan seseorang untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan di sekitarnya. Misalnya, kemampuan untuk mengenali wajah orang lain atau mengidentifikasi bahaya potensial di lingkungan sekitar.

2. Pengambilan Keputusan

Proses kognitif memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan. Kemampuan untuk menilai informasi, mempertimbangkan risiko dan manfaat, serta memilih tindakan yang tepat semuanya bergantung pada proses kognitif.

3. Pembelajaran dari Pengalaman

Pembelajaran melibatkan kemampuan untuk menyimpan informasi tentang pengalaman masa lalu dan menggunakan informasi tersebut untuk memandu perilaku di masa depan. Ini mencakup kemampuan untuk mengenali pola, menghindari kesalahan yang sama, dan mengembangkan keterampilan baru.

4. Perhatian terhadap Detail

Atensi memungkinkan seseorang untuk fokus pada aspek-aspek penting dari lingkungan di sekitarnya dan mengabaikan gangguan. Misalnya, dalam situasi yang membutuhkan konsentrasi tinggi, kemampuan untuk memusatkan perhatian pada tugas yang ada sangat penting.

5. Penyesuaian Perilaku

Proses kognitif memungkinkan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya berdasarkan informasi baru. Hal ini mencakup kemampuan untuk memodifikasi rencana dan strategi ketika menghadapi situasi yang berubah.

3.8 Emosi dan Perilaku

Emosi adalah pengalaman subjektif yang intens yang biasanya terkait dengan reaksi fisiologis dan perilaku tertentu. Mereka memainkan peran penting dalam kehidupan seseorang, mempengaruhi bagaimana seseorang berpikir, merasa, dan bertindak. Emosi adalah bagian integral dari pengalaman manusia. Pemahaman komponen dan teori-teori emosi yang mendalam membuat seseorang dapat lebih baik dalam mengenali dan mengelola emosinya sendiri. Emosi memiliki pengaruh yang kuat terhadap pengambilan keputusan, motivasi, interaksi sosial, dan kesehatan seseorang. Pengelolaan emosi yang efektif adalah keterampilan penting yang dapat meningkatkan kualitas hidup seseorang secara keseluruhan.

3.8.1 Pengertian Emosi

Emosi adalah respon kompleks yang melibatkan pengalaman subjektif, reaksi fisiologis, dan perilaku yang terkait. Emosi biasanya diinduksi oleh situasi atau peristiwa tertentu dan dapat memengaruhi cara seseorang bertindak dan berinteraksi

dengan dunia di sekitarnya. Emosi dapat positif, seperti kebahagiaan dan cinta, atau negatif, seperti kemarahan dan kesedihan.

3.8.2 Komponen Emosi

Emosi terdiri dari beberapa komponen utama:

- 1. Pengalaman Subjektif**

Ini adalah bagian dari emosi yang dirasakan secara internal oleh individu. Pengalaman subjektif mencakup perasaan sadar dan persepsi pribadi tentang emosi.

- 2. Respon Fisiologis**

Emosi seringkali dikaitkan dengan perubahan fisiologis dalam tubuh, seperti peningkatan detak jantung, perubahan tekanan darah, dan reaksi kulit. Respon fisiologis ini diatur oleh sistem saraf otonom.

- 3. Ekspresi Perilaku**

Emosi sering diekspresikan melalui perilaku dan ekspresi wajah. Misalnya, senyum adalah ekspresi umum dari kebahagiaan, sementara alis yang berkerut mungkin menunjukkan kemarahan atau kebingungan.

3.8.3 Teori-teori Emosi

Beberapa teori telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana emosi muncul dan bagaimana mereka mempengaruhi perilakunya. Berikut adalah beberapa teori utama tentang emosi:

- 1. Teori James-Lange**

Teori James-Lange menyatakan bahwa emosi adalah hasil dari persepsi terhadap perubahan fisiologis dalam tubuh. Menurut teori ini, seseorang merasa sedih karena seseorang menangis, merasa takut karena seseorang gemetar, dan merasa bahagia karena seseorang tersenyum. Dengan kata lain, perubahan fisiologis terjadi terlebih dahulu, dan emosi adalah interpretasi dari perubahan tersebut.

- 2. Teori Cannon-Bard**

Teori Cannon-Bard berpendapat bahwa emosi dan perubahan fisiologis terjadi secara bersamaan dan independen. Menurut teori ini, rangsangan emosional diterima oleh thalamus di otak, yang kemudian

mengirimkan sinyal secara bersamaan ke korteks untuk menghasilkan pengalaman emosional dan ke sistem saraf untuk menghasilkan respon fisiologis.

3. *Teori Schachter-Singer (Teori Dua Faktor)*

Teori Schachter-Singer, juga dikenal sebagai teori dua faktor, menyatakan bahwa emosi adalah hasil dari kombinasi respon fisiologis dan interpretasi kognitif terhadap situasi. Menurut teori ini, ketika seseorang mengalami respon fisiologis, seseorang mencari petunjuk dari lingkungan untuk memahami apa yang seseorang rasakan. Interpretasi ini kemudian menentukan emosi yang seseorang alami.

4. *Teori Emosi Lazarus*

Teori emosi Lazarus menekankan pentingnya proses kognitif dalam pengalaman emosi. Menurut teori ini, emosi muncul dari evaluasi kognitif terhadap situasi. Proses evaluasi ini menentukan jenis dan intensitas emosi yang seseorang rasakan. Lazarus juga membedakan antara evaluasi primer (penilaian awal terhadap situasi) dan evaluasi sekunder (penilaian terhadap kemampuan seseorang untuk menghadapi situasi tersebut).

3.8.4 Pengaruh Emosi terhadap Perilaku

Emosi memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku seseorang. Berikut adalah beberapa cara di mana emosi mempengaruhi bagaimana seseorang bertindak dan berinteraksi dengan dunia di sekitarnya :

1. *Pengambilan Keputusan*

Emosi memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan. Emosi positif, seperti kebahagiaan dan kegembiraan, dapat meningkatkan kepercayaan diri dan optimisme, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi pilihan dan tindakan seseorang. Sebaliknya, emosi negatif, seperti ketakutan dan kecemasan, dapat menyebabkan kehati-hatian yang berlebihan dan penghindaran risiko.

2. Motivasi

Emosi dapat menjadi pendorong kuat bagi motivasi. Misalnya, rasa takut dapat memotivasi seseorang untuk menghindari bahaya, sementara rasa cinta dan kasih sayang dapat memotivasi seseorang untuk merawat dan melindungi orang lain. Emosi juga dapat mempengaruhi persistensi dan ketekunan dalam mengejar tujuan.

3. Interaksi Sosial

Emosi memainkan peran penting dalam interaksi sosial. Ekspresi emosi melalui ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan intonasi suara membantu komunikasi dan pemahaman antarindividu. Emosi seperti empati dan simpati memfasilitasi hubungan sosial yang positif dan kerjasama, sementara emosi seperti kemarahan dan kebencian dapat menyebabkan konflik dan permusuhan.

4. Kesehatan Mental dan Fisik

Emosi yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik. Stres kronis, kecemasan, dan depresi adalah contoh dari kondisi yang terkait dengan emosi negatif yang berkepanjangan. Sebaliknya, emosi positif dan pengelolaan emosi yang efektif dapat meningkatkan kesejahteraan dan kesehatan secara keseluruhan.

3.8.5 Manajemen Emosi

Karena emosi memiliki pengaruh besar terhadap perilaku dan kesejahteraan, penting untuk mengembangkan keterampilan manajemen emosi. Berikut beberapa strategi untuk mengelola emosi secara efektif:

1. Kesadaran Diri Emosional

Kesadaran diri emosional adalah kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri. Dengan memahami apa yang seseorang rasakan dan mengapa seseorang merasakannya, seseorang dapat lebih baik dalam mengelola reaksi emosionalnya.

2. Regulasi Emosi

Regulasi emosi adalah kemampuan untuk mengendalikan emosinya dan merespons secara tepat terhadap situasi. Ini mencakup teknik-teknik seperti relaksasi, meditasi, dan pernapasan dalam untuk mengurangi stres dan kecemasan.

3. Ekspresi Emosi yang Sehat

Menjadi mampu mengekspresikan emosi secara sehat dan konstruktif adalah keterampilan penting. Ini termasuk berbicara tentang perasaannya dengan orang lain, menulis jurnal, atau mengekspresikan diri melalui seni dan aktivitas kreatif lainnya.

4. Dukungan Sosial

Mencari dukungan sosial dari teman, keluarga, atau profesional kesehatan mental dapat membantu seseorang mengelola emosi yang sulit. Dukungan sosial dapat memberikan perspektif baru, dukungan emosional, dan strategi untuk mengatasi masalah.

3.9 Sikap dan Perilaku

Sikap adalah penilaian atau evaluasi yang seseorang buat tentang orang, objek, atau ide. Sikap memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku seseorang, karena mereka membantu membentuk cara seseorang berpikir, merasa, dan bertindak dalam berbagai situasi.

Pemahaman komponen dan teori-teori sikap dapat membuat seseorang lebih baik dalam mengenali dan mengelola sikapnya sendiri serta memprediksi dan mempengaruhi perilaku orang lain. Sikap memiliki pengaruh yang kuat terhadap pengambilan keputusan, motivasi, interaksi sosial, dan perubahan perilaku, sehingga pengetahuan ini sangat berharga dalam konteks akademis, profesional, dan kehidupan sehari-hari.

3.9.1 Pengertian Sikap

Sikap adalah penilaian atau evaluasi yang terdiri dari komponen kognitif, afektif, dan perilaku. Sikap membantu seseorang untuk menyusun pandangannya tentang dunia dan memberikan panduan tentang bagaimana seseorang harus

berinteraksi dengan lingkungannya. Sikap dapat bersifat positif atau negatif dan seringkali dipelajari dari pengalaman, pengaruh sosial, dan informasi yang seseorang peroleh.

3.9.2 Komponen-komponen Sikap

Sikap terdiri dari tiga komponen utama:

1. Komponen Kognitif

Komponen kognitif mencakup keyakinan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang tentang objek sikap. Misalnya, keyakinan bahwa olahraga baik untuk kesehatan adalah komponen kognitif dari sikap positif terhadap olahraga.

2. Komponen Afektif

Komponen afektif melibatkan perasaan atau emosi yang terkait dengan objek sikap. Misalnya, perasaan senang ketika berolahraga adalah bagian dari sikap positif terhadap olahraga.

3. Komponen Perilaku

Komponen perilaku mencakup kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu terhadap objek sikap. Misalnya, rutin berolahraga adalah perilaku yang mencerminkan sikap positif terhadap olahraga.

3.9.3 Teori-teori Sikap

Beberapa teori telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana sikap terbentuk, diubah, dan mempengaruhi perilaku. Berikut adalah beberapa teori utama tentang sikap:

1. Teori Kognitif Dissonansi

Teori kognitif disonansi, yang dikembangkan oleh Leon Festinger, menyatakan bahwa individu cenderung mencari konsistensi antara sikap dan perilaku mereka. Ketika ada ketidaksesuaian (disonansi) antara sikap dan perilaku, individu akan merasa tidak nyaman dan termotivasi untuk mengurangi disonansi ini dengan mengubah sikap atau perilaku mereka.

2. Teori Pembelajaran Sosial

Teori pembelajaran sosial, yang dikembangkan oleh Albert Bandura, menyatakan bahwa sikap dipelajari melalui pengamatan dan imitasi orang lain. Melalui proses

observasi, individu mempelajari sikap dan perilaku yang dianggap diterima secara sosial atau menguntungkan.

3. Teori Atribusi

Teori atribusi, yang dikembangkan oleh Fritz Heider, berfokus pada bagaimana individu menjelaskan penyebab dari perilaku mereka sendiri dan orang lain. Sikap dapat dipengaruhi oleh cara individu mengatribusi penyebab perilaku, apakah mereka melihatnya sebagai hasil dari faktor internal (misalnya, kepribadian) atau faktor eksternal (misalnya, situasi).

3.9.4 Pengaruh Sikap terhadap Perilaku

Sikap memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu. Berikut adalah beberapa cara di mana sikap mempengaruhi bagaimana seseorang bertindak:

1. Pengambilan Keputusan

Sikap mempengaruhi proses pengambilan keputusan dengan memberikan kerangka referensi untuk mengevaluasi opsi dan hasil potensial. Misalnya, seseorang yang memiliki sikap positif terhadap lingkungan mungkin lebih cenderung memilih produk ramah lingkungan saat berbelanja.

2. Motivasi dan Komitmen

Sikap yang kuat dan positif terhadap suatu tujuan atau aktivitas dapat meningkatkan motivasi dan komitmen untuk mencapainya. Misalnya, seorang siswa dengan sikap positif terhadap pendidikan cenderung lebih termotivasi untuk belajar dan meraih prestasi akademik.

3. Interaksi Sosial

Sikap mempengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan orang lain. Sikap positif terhadap keragaman budaya, misalnya, dapat mendorong perilaku inklusif dan toleran dalam lingkungan sosial yang beragam.

4. Perubahan Perilaku

Perubahan sikap dapat menyebabkan perubahan perilaku. Kampanye iklan, misalnya, sering kali berusaha mengubah

sikap konsumen terhadap produk tertentu untuk mempengaruhi perilaku pembelian mereka.

3.9.5 Pembentukan dan Perubahan Sikap

Sikap dapat dibentuk dan diubah melalui berbagai cara. Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan dan perubahan sikap:

1. Pengalaman Pribadi

Pengalaman langsung dengan objek sikap, seperti pengalaman positif atau negatif, dapat membentuk sikap seseorang. Misalnya, pengalaman menyenangkan saat menggunakan suatu produk dapat membentuk sikap positif terhadap produk tersebut.

2. Pengaruh Sosial

Interaksi dengan orang lain dan norma sosial juga memainkan peran penting dalam pembentukan sikap. Pendapat teman, keluarga, dan kelompok sosial dapat mempengaruhi sikap individu terhadap berbagai isu.

3. Informasi dan Media

Informasi yang diperoleh melalui media massa, iklan, dan sumber informasi lainnya dapat mempengaruhi sikap. Paparan berulang terhadap pesan tertentu dapat memperkuat sikap yang ada atau membentuk sikap baru.

4. Proses Kognitif

Pemikiran kritis dan refleksi pribadi juga dapat menyebabkan perubahan sikap. Individu yang terbuka terhadap informasi baru dan mau mempertimbangkan pandangan yang berbeda lebih mungkin mengalami perubahan sikap.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). *The Theory of Planned Behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Baron, R. A., Branscombe, N. R., & Byrne, D. (2009). *Social Psychology* (13th ed.). Pearson/Allyn and Bacon.
- Cloninger, S. C. (2018). *Theories of Personality: Understanding Persons* (7th ed.). Pearson.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Psychological Assessment Resources.
- Digman, J. M. (1990). *Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model*. Annual Review of Psychology, 41(1), 417-440.
- Ekman, P., & Davidson, R. J. (Eds.). (1994). *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*. Oxford University Press.
- Eysenck, H. J. (1991). *Dimensions of Personality: 16, 5 or 3?—Criteria for a Taxonomic Paradigm*. Personality and Individual Differences, 12(8), 773-790.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Goldstein, E. B. (2018). *Cognitive Psychology: Connecting Mind, Research, and Everyday Experience* (5th ed.). Cengage Learning.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2018). *Social Psychology* (8th ed.). Pearson.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press.
- Matlin, M. W. (2013). *Cognition* (8th ed.). Wiley.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Myers, D. G. (2015). *Psychology* (11th ed.). Worth Publishers.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive Psychology*. Appleton-Century-Crofts.

- Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O. P. (2005). *Personality: Theory and Research* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Plutchik, R. (2001). *The Nature of Emotions*. *American Scientist*, 89(4), 344-350.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2016). *Theories of Personality* (11th ed.). Cengage Learning.
- Sternberg, R. J., & Sternberg, K. (2016). *Cognitive Psychology* (7th ed.). Cengage Learning.

BAB 4

PERILAKU KELOMPOK DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI

Oleh Susana Dewi

4.1 Pendahuluan

Perilaku kelompok dalam organisasi merujuk pada cara individu-individu dalam kelompok bekerja bersama dan berinteraksi dalam mencapai tujuan bersama. Kelompok dalam organisasi dapat terdiri dari beberapa orang yang bekerja di bawah satu atasan, tim proyek atau departemen yang bekerja pada tujuan bersama.

4.2 Perilaku Kelompok Menurut Para Ahli

Perilaku kelompok dan pengaruhnya terhadap organisasi merupakan topik yang banyak dibahas dalam ilmu manajemen dan psikologi organisasi. Berikut adalah beberapa konsep dan pandangan dari para ahli terkenal dalam bidang ini (Stephen, 2015):

1. Bruce Tuckman:

Tuckman mengemukakan teori pembentukan kelompok yang terkenal dengan model "Forming, Storming, Norming, Performing, and Adjourning" (FSNPA). Menurutnya, dalam pembentukan kelompok, anggota akan mengalami tahap-tahap tersebut sebelum akhirnya menjadi kelompok yang efektif.

2. Kurt Lewin:

Lewin adalah psikolog sosial yang memperkenalkan konsep "dynamics of group action" atau dinamika tindakan kelompok. Menurutnya, perilaku individu dalam kelompok dipengaruhi oleh dinamika internal kelompok tersebut, seperti norma kelompok, pola komunikasi, dan struktur kekuasaan.

3. Fred Fiedler:

Fiedler mengembangkan teori kontingensi kepemimpinan yang mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan dan situasi kerja. Dalam konteks kelompok, gaya kepemimpinan yang tepat dapat memengaruhi kinerja kelompok secara keseluruhan.

4. Irvin Janis:

Janis mengembangkan konsep "groupthink", yang mengacu pada kecenderungan kelompok untuk mencapai kesepakatan yang cepat tanpa mempertimbangkan secara kritis alternatif-alternatif yang mungkin. Groupthink dapat menghambat kemampuan kelompok untuk menghasilkan keputusan yang baik.

5. Edgar Schein:

Schein menyoroti pentingnya kultur organisasi dalam membentuk perilaku kelompok. Menurutnya, anggota kelompok akan menyesuaikan perilaku mereka dengan norma-norma dan nilai-nilai yang ada dalam kultur organisasi.

6. Richard Hackman:

Hackman menyelidiki faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kelompok. Menurutnya, struktur kelompok, komposisi anggota, dan lingkungan kerja adalah faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas kelompok.

7. Geert Hofstede:

Hofstede menyoroti perbedaan budaya dalam perilaku kelompok dan organisasi. Konsepnya tentang dimensi-dimensi budaya, seperti individualisme vs. kolektivisme, dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana budaya memengaruhi dinamika kelompok dan organisasi.

Perilaku kelompok dalam organisasi merupakan area yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk struktur organisasi, budaya, kepemimpinan, dan karakteristik individu. Studi dan pemahaman tentang perilaku kelompok ini penting bagi

manajer dan pemimpin organisasi untuk mencapai kinerja dan tujuan yang diinginkan.

Kesimpulan umum dari penelitian para ahli tentang perilaku kelompok dan pengaruhnya terhadap organisasi adalah bahwa perilaku kelompok memiliki dampak besar pada kinerja dan budaya organisasi. Hal ini dapat mempengaruhi produktifitas, kreatifitas kepuasan kerja dan keselamatan di tempat kerja. Dengan memahami dinamika kelompok dan bagaimana mereka berinteraksi, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan mereka.

Mengapa orang-orang membentuk kelompok ?

Berhubungan dengan **teori identitas sosial (*social identity theory*)** yang terikat dalam kinerja kelompok. Teori Identitas Sosial adalah pendekatan dalam psikologi sosial yang mengemukakan bahwa individu mengidentifikasi diri mereka sebagaibagian dari kelompok tertentu dan identitas tersebut mempengaruhi perilaku mereka. Teori ini menekankan pentingnya identitas kelompok dalam membentuk persepsi, sikap dan perilaku individu. Hal ini berarti bahwa orang cenderung mengidentifikasikan diri mereka dengan kelompok-kelompok tertentu (seperti suku, agama, jender, dll) dan bertindak sesuai dengan norma-norma dan nilai-nilai kelompok tersebut.

Identitas sosial adalah bagian integral dari konsep diri seseorang yang terbentuk melalui persepsi mereka tentang hubungan dengan kelompok sosial tertentu. Beberapa karakteristik yang membuat identitas sosial penting bagi seseorang:

1. **Pertautan dengan Kelompok:** Identitas sosial memberikan individu rasa keterhubungan dengan kelompok sosial tertentu, seperti keluarga, teman, komunitas, atau budaya tertentu. Ini menciptakan rasa kebersamaan dan afiliasi yang penting untuk kesejahteraan emosional dan psikologis.
2. **Pengakuan dan Penghargaan:** Identitas sosial memberikan individu pengakuan dan penghargaan dari anggota kelompok. Hal ini dapat meningkatkan harga diri dan membangun rasa percaya diri.
3. **Pengaruh terhadap Perilaku:** Identitas sosial mempengaruhi perilaku seseorang. Orang cenderung

mengadopsi norma-norma dan nilai-nilai kelompok mereka dalam tindakan dan keputusan mereka. Identitas sosial mempengaruhi preferensi, keputusan, dan sikap seseorang.

4. **Pertukaran Sosial:** Identitas sosial memfasilitasi pertukaran sosial antara individu dan kelompok mereka. Ini termasuk dukungan sosial, informasi, sumber daya, dan dukungan emosional yang diperoleh dari partisipasi dalam kelompok tersebut.
5. **Sense of Belonging:** Identitas sosial memberikan rasa memiliki tempat dan merasa termasuk di dalamnya. Ini menciptakan rasa keamanan psikologis dan stabilitas dalam hubungan sosial.
6. **Konstruksi Identitas Pribadi:** Identitas sosial berkontribusi pada pembentukan identitas pribadi seseorang. Pengalaman yang diambil dari interaksi dengan kelompok sosial membentuk bagian dari narasi hidup individu dan membantu mereka memahami siapa diri mereka.
7. **Kohesi dan Solidaritas Sosial:** Identitas sosial menghasilkan kohesi dan solidaritas dalam kelompok. Hal ini penting dalam membangun hubungan yang kuat antarindividu dalam kelompok, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan dan dukungan sosial.
8. **Adaptasi Sosial:** Identitas sosial membantu individu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial mereka. Ini dapat melibatkan pengambilan peran tertentu, pengadopsian norma-norma kelompok, dan memahami ekspektasi sosial.

Keseluruhan, identitas sosial adalah komponen penting dari konstruksi diri seseorang dan memainkan peran kunci dalam membentuk persepsi, perilaku, dan hubungan sosial individu.

4.3 Nilai Kelompok

Kelompok adalah kumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan atau minat yang sama atau serupa dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Arti kata “kelompok” sangatlah penting,

terutama dalam konteks sosial dan psikologis. Oleh karena itu, kelompok mempunyai beberapa arti penting (Stephen, 2015) :

1. Berkolaborasi mencapai tujuan bersama. Anggota kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang sulit atau tidak mungkin dicapai secara individu. Kelompok memungkinkan setiap anggota untuk memanfaatkan keterampilan, sumber daya, dan pengalaman yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama.
2. Memberikan dukungan emosional. Kelompok dapat memberikan dukungan emosional dan motivasi yang dibutuhkan anggotanya ketika mereka menghadapi masalah atau kesulitan dalam mencapai tujuan bersama.
3. Membantu mengembangkan keterampilan sosial. Dalam lingkungan kelompok, peserta dapat belajar dan meningkatkan keterampilan sosial seperti kemampuan berkomunikasi secara efektif, mendengarkan, berkolaborasi, dan menyelesaikan konflik.
4. Memberikan identitas dan pengakuan sosial. Kelompok memastikan identitas sosial dan pengakuan bagi anggotanya. Hal ini menciptakan rasa solidaritas antar anggota dan memperkuat ikatan mereka.
5. Peningkatan kesejahteraan psikologis: Anggota kelompok merasa lebih bahagia dan lebih terhubung dengan orang lain, serta merasa tidak terlalu terisolasi dan terisolasi.
6. Memberikan kesempatan berbagi ide dan pengalaman. Kelompok memberikan kesempatan untuk bertukar ide dan pengalaman sehingga peserta dapat saling belajar dan mengembangkan pemahaman yang lebih luas mengenai permasalahan yang ada.

Nilai kelompok sangatlah penting, terutama dalam situasi sosial dan psikologis. Kelompok membantu peserta mencapai tujuan bersama, memberikan dukungan emosional, meningkatkan keterampilan sosial, mengamankan identitas dan penerimaan sosial, meningkatkan kesejahteraan psikologis, mendorong gagasan dan pengalaman serta memberikan kesempatan untuk bertukar pendapat (Fauzan, 2023).

Perilaku kelompok dapat mempunyai dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan kesuksesan organisasi. Berikut adalah beberapa contoh bagaimana perilaku kelompok dapat berdampak pada organisasi :

1. **Produktivitas.** Tim yang efektif dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Ketika anggota kelompok bekerja sama dengan baik dan saling mendukung, mereka dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif dan efisien.
2. **Inovasi.** Kelompok dengan anggota dari berbagai latar belakang dan pandangan dunia dapat mendorong inovasi dalam suatu organisasi. Kelompok yang efektif memungkinkan peserta untuk bertukar ide dan pengalaman serta menemukan solusi baru terhadap masalah yang kompleks.
3. **Kepuasan Kerja.** Kelompok yang mempunyai dinamika positif dan saling mendukung dapat memberikan kepuasan kerja yang lebih besar kepada anggota kelompok. Hal ini meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.
4. **Motivasi.** Kelompok dapat memotivasi anggotanya untuk bekerja keras mencapai tujuan bersama. Dalam kelompok yang efektif, para anggota mampu memberikan dukungan dan umpan balik positif satu sama lain, sehingga meningkatkan motivasi anggota untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi mereka.
5. **Konflik.** Jika suatu kelompok tidak memiliki dinamika yang efektif dan tidak mampu menyelesaikan konflik dengan sukses, hal ini dapat berdampak negatif pada efektivitas organisasi. Jika konflik tidak diselesaikan dengan baik, maka dapat mempengaruhi produktivitas dan menurunkan kepuasan kerja.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dinamika kelompok dan mendorong perilaku positif kelompok seperti saling mendukung, kerjasama, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan berdasarkan konsensus. Dalam hal ini, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan

kesuksesan melalui dinamika kelompok yang efektif karena performa kelompok dapat memiliki dampak yang signifikan pada pencapaian, produktivitas, inovasi serta budaya perusahaan.

Beberapa materi yang erat kaitannya dalam konteks performa kelompok dan pengaruhnya terhadap organisasi (Dewi *et al.*, 2023):

1. **Dinamika Kelompok:** Pembahasan mengenai pembentukan kelompok, norma-norma kelompok, peran-peran dalam kelompok, serta bagaimana konflik dan kohesi dapat mempengaruhi dinamika internal kelompok.
2. **Kepemimpinan dan Pengaruh:** Bagaimana kepemimpinan mempengaruhi perilaku dan dinamika kelompok. Ini mencakup gaya kepemimpinan, kekuatan pengaruh, dan keterlibatan pemimpin dalam proses kelompok.
3. **Komunikasi Kelompok:** Pentingnya komunikasi efektif dalam kelompok, termasuk pembahasan mengenai persepsi, interpretasi pesan, dan strategi komunikasi yang memfasilitasi kerja sama dan kolaborasi.
4. **Konflik dan Penyelesaiannya:** Pengenalan konflik dalam kelompok dan strategi untuk mengelolanya secara efektif. Ini mencakup pemahaman tentang sumber konflik, gaya manajemen konflik, dan teknik penyelesaiannya.
5. **Pengambilan Keputusan Kelompok:** Proses pengambilan keputusan dalam konteks kelompok, termasuk diskusi mengenai teknik pengambilan keputusan, pengaruh mayoritas, dan dinamika kekuasaan.
6. **Kohesi dan Identitas Kelompok:** Bagaimana kohesi kelompok dan identitas kelompok mempengaruhi perilaku anggota kelompok serta kinerja kelompok secara keseluruhan.
7. **Diversitas dan Inklusi:** Pentingnya memahami dan mengelola diversitas dalam kelompok, termasuk budaya, latar belakang, dan perspektif. Inklusi juga merupakan faktor penting dalam memastikan setiap anggota kelompok merasa dihargai dan didukung.
8. **Pengaruh Terhadap Organisasi:** Bagaimana perilaku kelompok dapat mempengaruhi budaya organisasi, kinerja,

inovasi, serta pencapaian tujuan organisasi. Ini termasuk peran kelompok dalam menciptakan dan mempertahankan budaya kerja, memperkuat atau melemahkan norma organisasi, dan mempengaruhi reputasi perusahaan.

Studi tentang perilaku kelompok ini membantu pemimpin dan manajer untuk memahami bagaimana membangun dan memimpin kelompok yang efektif, serta bagaimana mengelola dinamika kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien dan efektif (Dewi Susana, 2023).

4.4 Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok merujuk pada interaksi antar individu dalam sebuah kelompok dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi perilaku, dinamika sosial, dan hasil kelompok. Ini melibatkan faktor komunikasi, konflik, kepemimpinan, peran individu, norma kelompok serta keputusan kelompok. Dinamika kelompok dapat berubah seiring waktu dan dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Terdapat beberapa contoh perilaku kelompok yang umum terlihat:

1. **Komunikasi:** Anggota kelompok harus dapat berkomunikasi dengan efektif, baik secara verbal maupun non-verbal. Mereka harus saling mendengarkan dan memahami pendapat satu sama lain.
2. **Kolaborasi:** Anggota kelompok harus dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Mereka harus dapat mengakui dan memperhatikan keahlian dan kelemahan masing-masing anggota.
3. **Saling Mendukung:** Anggota kelompok harus dapat saling memberikan dukungan dan membantu satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama. Ini dapat dilakukan melalui feedback yang konstruktif dan memberikan bantuan ketika diperlukan.
4. **Mengambil Keputusan Bersama:** Kelompok harus dapat membuat keputusan bersama-sama dengan mendengarkan

semua perspektif dan mempertimbangkan konsekuensi dari setiap tindakan.

5. **Menghargai Perbedaan:** Anggota kelompok harus dapat menghargai perbedaan dan keunikan masing-masing individu, termasuk perbedaan dalam pandangan, budaya, latar belakang, dan keahlian.

Perilaku kelompok yang positif dapat membantu meningkatkan efektivitas dan keberhasilan kelompok dalam mencapai tujuan bersama, sementara perilaku yang negatif dapat mengganggu dinamika kelompok dan menghambat kemajuan kelompok.

Kelompok terbagi 2 yaitu :

1. Kelompok formal : ditetapkan melalui struktur organisasi dengan penugasan kerja yang telah ditetapkan.
2. Kelompok informal : tidak ditetapkan melalui struktur organisasi.

4.5 Dimensi dan Indikator

Perilaku kelompok memiliki beberapa dimensi dan indikator yang dapat mempengaruhi organisasi. Berikut adalah beberapa dimensi dan indikator perilaku kelompok beserta pengaruhnya terhadap organisasi menurut Kurt Lewin, Muzafer Sherif dan Henri Tajfel (Susetyo, 2021) :

1. Kohesi Kelompok.

- a. Dimensi: Tingkat kohesi kelompok mengacu pada seberapa kuat hubungan antar anggota kelompok.
- b. Indikator: Kesamaan tujuan, persatuan nilai-nilai, saling ketergantungan, dan kekuatan identitas kelompok.
- c. Pengaruh pada Organisasi: Kelompok yang kohesif cenderung lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi karena mereka bekerja sama dengan lebih baik dan mendukung satu sama lain.

2. Kepemimpinan Kelompok.

- a. Dimensi: Pengaruh dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh anggota kelompok tertentu.

- b. Indikator: Karisma, keterampilan komunikasi, kredibilitas, dan kemampuan mengorganisasi.
- c. Pengaruh pada Organisasi: Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

3. Struktur Kelompok.

- a. Dimensi: Cara kelompok mengorganisasikan tugas dan peran anggota.
- b. Indikator: Pembagian kerja, pembagian peran, hierarki, dan norma-norma kelompok.
- c. Pengaruh pada Organisasi: Struktur kelompok yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dan koordinasi dalam organisasi.

4. Komunikasi Kelompok.

- a. Dimensi: Cara kelompok berkomunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal.
- b. Indikator: Frekuensi, kualitas, arus informasi, dan kejelasan komunikasi.
- c. Pengaruh pada Organisasi: Komunikasi yang baik dalam kelompok dapat meningkatkan koordinasi, inovasi, dan penyebaran informasi yang efektif di dalam organisasi.

5. Konflik Kelompok.

- a. Dimensi: Ketidaksepakatan atau pertentangan antara anggota kelompok.
- b. Indikator: Sumber konflik, intensitas, penyelesaian, dan dampaknya terhadap kinerja kelompok.
- c. Pengaruh pada Organisasi: Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat mengganggu kinerja kelompok dan organisasi secara keseluruhan, tetapi konflik yang ditangani dengan baik dapat memicu inovasi dan perubahan positif.

6. Norma-norma Kelompok.

- a. Dimensi: Aturan informal yang diikuti oleh anggota kelompok.
- b. Indikator: Kepatuhan terhadap norma, penegakan, dan perubahan norma.

- c. Pengaruh pada Organisasi: Norma-norma kelompok dapat mempengaruhi perilaku individu di dalam organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang konsisten.

Memahami dimensi dan indikator perilaku kelompok ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi manajemen yang efektif untuk memaksimalkan kinerja dan mencapai tujuan mereka.

Masalah-masalah perilaku kelompok dapat bervariasi tergantung pada konteks dan dinamika kelompok yang bersangkutan. Beberapa masalah perilaku kelompok yang umumnya muncul termasuk:

1. **Ketidacocokan Kepribadian:** Perbedaan kepribadian antara anggota kelompok dapat menyebabkan konflik interpersonal dan kesulitan dalam berkolaborasi.
2. **Ketidaksepakatan Tujuan:** Jika anggota kelompok memiliki tujuan yang berbeda-beda atau tidak konsisten, ini dapat menghambat kemajuan kelompok dan menyebabkan frustrasi.
3. **Kurangnya Komunikasi:** Kurangnya komunikasi atau komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kesalahpahaman, kebingungan, dan ketidakpastian dalam kelompok.
4. **Ketidakseimbangan Peran:** Ketidakseimbangan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab antara anggota kelompok dapat menyebabkan ketidakpuasan, perasaan tidak dihargai, dan ketidakadilan.
5. **Dominasi Anggota Kelompok:** Dominasi satu atau beberapa anggota kelompok dalam pengambilan keputusan atau pelaksanaan tugas dapat menghambat partisipasi aktif dari anggota lainnya.
6. **Konflik dan Kecurigaan:** Konflik interpersonal, misalnya, perselisihan pribadi atau perasaan tidak aman di antara anggota kelompok, dapat mengganggu kerjasama dan kinerja kelompok.

7. **Ketidaksetiaan dan Ketidakpatuhan:** Anggota kelompok mungkin tidak mematuhi aturan, norma, atau perjanjian kelompok, yang dapat mengganggu kerjasama dan integritas kelompok.
8. **Ketidakadilan:** Perasaan ketidakadilan, seperti perlakuan yang tidak adil dalam distribusi sumber daya atau penghargaan, dapat menyebabkan ketegangan dan ketidakpuasan di antara anggota kelompok.
9. **Kurangnya Keterlibatan:** Kurangnya keterlibatan atau motivasi dari beberapa anggota kelompok dapat menghambat kemajuan kelompok dan mengurangi produktivitas.
10. **Resistensi terhadap Perubahan:** Ketika kelompok dihadapkan pada perubahan, beberapa anggota mungkin resisten atau enggan untuk beradaptasi, yang dapat menghambat kemajuan dan inovasi.
11. **Grupisme atau Diskriminasi:** Diskriminasi atau penolakan terhadap anggota kelompok berdasarkan faktor-faktor seperti ras, jenis kelamin, atau latar belakang budaya dapat merusak hubungan dalam kelompok dan mengurangi kohesi.

Memahami dan mengatasi masalah-masalah perilaku kelompok ini memerlukan kesadaran, komunikasi terbuka, kerja sama, dan kemauan untuk menyelesaikan konflik secara konstruktif. Pemimpin dan anggota kelompok dapat berperan penting dalam mengidentifikasi, menyelesaikan, dan mencegah masalah-masalah tersebut agar kelompok dapat berfungsi secara efektif dan harmonis (Andersen *et al.*, 2019).

4.6 Teknik Pemecahan Masalah

Teknik-teknik pemecahan masalah kelompok adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara kolaboratif dalam suatu kelompok. Berikut adalah beberapa teknik pemecahan masalah kelompok yang umum digunakan:

1. **Brainstorming.**

Brainstorming adalah teknik di mana anggota kelompok secara spontan menyumbangkan ide dan gagasan mereka tentang solusi potensial untuk masalah yang dihadapi. Tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan sebanyak mungkin gagasan tanpa menilai atau mengkritik. Setelah itu, ide-ide tersebut dapat dievaluasi lebih lanjut untuk menemukan solusi terbaik.

2. **Metode Delphi.**

Metode Delphi melibatkan serangkaian survei atau pertanyaan kepada para ahli atau anggota kelompok untuk mengumpulkan pendapat mereka tentang masalah dan solusi yang diusulkan. Hasil survei tersebut kemudian dikompilasi dan disajikan kembali kepada responden untuk evaluasi lebih lanjut. Proses ini terus berlanjut hingga konsensus dicapai.

3. **Analisis SWOT.**

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terkait dengan masalah tertentu. Ini membantu kelompok untuk memahami konteks masalah secara menyeluruh sehingga mereka dapat mengidentifikasi solusi yang lebih efektif.

4. **Metode Pohon Masalah (Problem Tree Analysis).**

Metode pohon masalah melibatkan penciptaan diagram visual yang mengilustrasikan hubungan antara masalah utama, penyebab, dan dampaknya. Dengan cara ini, kelompok dapat mengidentifikasi akar penyebab masalah dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya.

5. **Analisis Pareto (Pareto Analysis).**

Analisis Pareto adalah teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah berdasarkan prinsip Pareto, yang menyatakan bahwa sebagian besar efek berasal dari sebagian kecil penyebab. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang paling berdampak, kelompok dapat fokus pada solusi yang akan memberikan hasil terbesar.

6. **Metode 5 Whys.**

Metode 5 Whys melibatkan bertanya "mengapa" secara berulang-ulang untuk menggali akar penyebab masalah. Dengan terus menggali lebih dalam, kelompok dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mendasari masalah dan mengembangkan solusi yang lebih efektif.

7. **Analisis Kebutuhan (*Needs Analysis*).**

Analisis kebutuhan melibatkan pengumpulan data untuk memahami kebutuhan dan harapan anggota kelompok terkait dengan masalah yang dihadapi. Dengan memahami perspektif mereka, kelompok dapat mengembangkan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka.

Setiap teknik pemecahan masalah kelompok memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri, dan pemilihan teknik yang tepat tergantung pada kompleksitas masalah, jumlah anggota kelompok dan tujuan yang ingin dicapai.

4.7 Kelebihan dan Kelemahan

Perilaku kelompok yang positif memiliki banyak kelebihan dan dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi. Berikut adalah beberapa kelebihan perilaku kelompok dan pengaruhnya terhadap organisasi:

1. **Kreativitas dan Inovasi:** Ketika anggota kelompok secara aktif berpartisipasi dalam diskusi dan kolaborasi, mereka cenderung menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif. Ini dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi solusi-solusi baru untuk masalah dan meningkatkan daya saing.
2. **Efisiensi:** Kerja sama antar anggota kelompok dapat meningkatkan efisiensi dalam penyelesaian tugas-tugas dan proyek-proyek. Dengan berbagi beban kerja dan memanfaatkan keahlian dan pengalaman yang berbeda-beda, kelompok dapat mencapai tujuan lebih cepat dan dengan biaya yang lebih rendah.
3. **Kohesi dan Solidaritas:** Perilaku kelompok yang positif dapat meningkatkan kohesi dan solidaritas di antara anggota kelompok. Ini menciptakan lingkungan kerja yang

- harmonis dan mempromosikan rasa kebersamaan, saling mendukung, dan saling percaya.
4. **Pembelajaran Bersama:** Kolaborasi dalam kelompok memungkinkan anggota untuk belajar satu sama lain dan memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka. Ini menciptakan peluang untuk pengembangan diri dan pertumbuhan profesional yang berkelanjutan.
 5. **Pemecahan Masalah yang Lebih Baik:** Dengan berbagai sudut pandang dan keahlian yang berbeda-beda, kelompok dapat memecahkan masalah dengan cara yang lebih efektif. Diskusi kelompok memungkinkan untuk pertimbangan yang komprehensif dan evaluasi yang mendalam terhadap berbagai opsi solusi.
 6. **Peningkatan Motivasi:** Keberhasilan dan pencapaian tujuan kelompok dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja anggota kelompok. Ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.
 7. **Pembentukan Identitas Organisasi yang Kuat:** Perilaku kelompok yang positif menciptakan budaya organisasi yang positif. Ini menciptakan identitas organisasi yang kuat dan mempromosikan nilai-nilai yang diinginkan oleh organisasi.
 8. **Pembentukan Jaringan dan Hubungan:** Melalui kerja sama dalam kelompok, anggota dapat membangun jaringan dan hubungan yang kuat di dalam organisasi. Ini membuka pintu untuk kolaborasi masa depan dan meningkatkan koordinasi antarunit dan departemen.

Dengan memperkuat perilaku kelompok yang positif, organisasi dapat memaksimalkan potensi anggotanya dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien (Dewi, 2023).

Meskipun perilaku kelompok memiliki banyak kelebihan, ada juga beberapa kelemahan yang dapat mempengaruhi organisasi secara negatif. Berikut adalah beberapa kelemahan perilaku kelompok dan dampaknya terhadap organisasi:

1. **Groupthink:** Groupthink terjadi ketika anggota kelompok lebih memilih untuk mencapai konsensus daripada menghasilkan keputusan yang tepat. Hal ini dapat

menghasilkan pengambilan keputusan yang buruk karena anggota kelompok mungkin menahan diri untuk menyampaikan pandangan yang berbeda.

2. **Konformitas:** Anggota kelompok cenderung menyesuaikan pandangan dan perilaku mereka agar sesuai dengan mayoritas kelompok, bahkan jika itu tidak selalu merupakan keputusan yang paling bijaksana atau benar. Ini dapat menghambat kreativitas dan inovasi dalam organisasi.
3. **Ketidakseimbangan Kontribusi:** Dalam kelompok, ada risiko bahwa beberapa anggota akan memikul beban kerja yang lebih besar daripada yang lain. Hal ini dapat menyebabkan perasaan ketidakadilan dan ketidakpuasan di antara anggota kelompok.
4. **Konflik Interpersonal:** Konflik antara anggota kelompok dapat mengganggu kerjasama dan kinerja kelompok. Jika tidak ditangani dengan baik, konflik ini dapat menyebabkan ketegangan dan pemborosan energi yang bisa digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. **Dominasi Kelompok:** Kadang-kadang, satu atau beberapa anggota kelompok dapat mendominasi diskusi atau pengambilan keputusan, mengabaikan pandangan dan kontribusi anggota lainnya. Ini dapat menghambat partisipasi aktif dan mengurangi keragaman pendapat dalam kelompok.
6. **Bias Kelompok:** Anggota kelompok mungkin cenderung memihak kepada anggota lain yang serupa dengan mereka sendiri dalam hal latar belakang, kepercayaan, atau karakteristik lainnya. Hal ini dapat menghasilkan keputusan yang tidak seimbang atau tidak adil dalam kelompok.
7. **Ketidakjelasan Peran:** Kurangnya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dapat menyebabkan kebingungan dan frustrasi di antara anggota kelompok. Ini dapat mengganggu efisiensi dan koordinasi dalam mencapai tujuan organisasi.
8. **Keterbatasan Pengetahuan dan Pengalaman:** Jika anggota kelompok memiliki pengetahuan atau pengalaman yang terbatas dalam suatu area tertentu, ini dapat

membatasi kemampuan kelompok untuk menghasilkan solusi yang efektif atau mengatasi masalah yang kompleks.

9. **Rendahnya Pertanggungjawaban:** Dalam beberapa kasus, anggota kelompok mungkin cenderung melemparkan tanggung jawab kepada anggota lain atau merasa tidak bertanggung jawab atas keputusan atau tindakan kelompok. Ini dapat menghambat akuntabilitas dan kinerja kelompok secara keseluruhan.

Memahami dan mengatasi kelemahan perilaku kelompok ini penting untuk memastikan bahwa kelompok dapat berfungsi secara efektif dan mendukung tujuan organisasi dengan baik. Strategi untuk mengatasi kelemahan ini termasuk mempromosikan komunikasi terbuka, memfasilitasi konflik secara konstruktif, dan memperkuat kerjasama dan kepercayaan di antara anggota kelompok (Mawardi, 2023).

Mari kita ambil contoh sebuah perusahaan teknologi yang mengalami masalah dengan perilaku kelompok dan pengaruhnya terhadap organisasi.

Studi Kasus: Perusahaan Teknologi XYZ

Perusahaan teknologi XYZ merupakan perusahaan yang mengembangkan aplikasi mobile. Mereka memiliki beberapa tim pengembangan yang bertanggung jawab untuk menciptakan dan mengembangkan produk-produk baru. Namun, dalam beberapa bulan terakhir, manajemen perusahaan menyadari adanya masalah dalam perilaku kelompok yang mengganggu produktivitas dan kinerja tim. Beberapa masalah yang muncul antara lain:

1. Ketidakcocokan dalam Tim: Beberapa anggota tim memiliki perbedaan pendapat yang menyebabkan konflik dan ketegangan di antara mereka. Hal ini menghambat kerja sama dan kolaborasi yang efektif.
2. Dominasi Anggota Tertentu: Beberapa anggota tim cenderung mendominasi diskusi dan pengambilan keputusan, sementara yang lain merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi untuk berkontribusi.

3. **Keterbatasan Komunikasi:** Komunikasi yang buruk antara anggota tim menyebabkan ketidakjelasan dalam tugas dan tanggung jawab, serta kesalahpahaman yang sering muncul.
4. **Kehilangan Fokus:** Beberapa anggota tim cenderung terjebak dalam aktivitas yang tidak relevan dengan tujuan proyek, yang mengakibatkan penundaan dan penurunan kualitas produk.

Solusi yang Dapat Diterapkan:

1. **Pembentukan Tim yang Cocok:** Manajemen perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap komposisi tim untuk memastikan bahwa anggota memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kepribadian yang sesuai. Pemilihan anggota tim yang saling melengkapi satu sama lain dapat membantu mengurangi konflik dan meningkatkan kerja sama.
2. **Pembinaan Kepemimpinan yang Kolaboratif:** Mengembangkan kepemimpinan yang kolaboratif dan mendukung adalah kunci untuk mengatasi dominasi anggota tertentu dalam tim. Pelatihan kepemimpinan yang mempromosikan pendekatan partisipatif dan menghargai kontribusi setiap anggota tim dapat membantu menciptakan lingkungan yang inklusif.
3. **Meningkatkan Komunikasi:** Perusahaan dapat mengadakan sesi pelatihan komunikasi dan kolaborasi untuk membantu anggota tim memahami pentingnya komunikasi yang efektif dalam pencapaian tujuan bersama. Selain itu, penggunaan alat komunikasi digital yang efisien juga dapat membantu memfasilitasi kolaborasi antar tim.
4. **Pengelolaan Waktu dan Prioritas:** Mengadopsi praktik manajemen waktu yang efektif dan menetapkan prioritas yang jelas dalam proyek dapat membantu mencegah anggota tim terjebak dalam aktivitas yang tidak produktif. Manajer proyek dapat membantu mengarahkan fokus tim pada tugas-tugas yang paling penting untuk mencapai tujuan proyek.

Dengan menerapkan solusi-solusi ini, perusahaan teknologi XYZ dapat mengatasi masalah dalam perilaku kelompok dan meningkatkan kinerja dan produktivitas tim (Syahputri *et al.*, 2023).

Kesimpulan dari kasus di atas adalah bahwa perilaku kelompok dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Dalam kasus perusahaan teknologi XYZ, masalah seperti konflik dalam tim, dominasi anggota tertentu, komunikasi yang buruk, dan kehilangan fokus mengganggu kerja sama yang efektif dan pencapaian tujuan proyek.

Namun, dengan menerapkan solusi-solusi seperti pembentukan tim yang cocok, pembinaan kepemimpinan yang kolaboratif, peningkatan komunikasi, dan pengelolaan waktu yang baik, perusahaan dapat mengatasi masalah tersebut dan meningkatkan kinerja tim serta produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Kesimpulannya, memahami dan mengelola perilaku kelompok dengan baik merupakan kunci untuk mencapai kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan kompetitivitas di pasar yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, O.W. *et al.* (2019) 'Blended Finance Evaluation : Governance and Methodological Challenges', 51(51), pp. 1–33. Available at: <https://dx.doi.org/10.1787/4c1fc76e-en>.
- Dewi, S. *et al.* (2023) *Akuntansi Manajemen*. 1st edn. Edited by D.P. Sari. Padang-Sumatera Barat: GET PRESS INDONESIA.
- Dewi, S. *et. a.* (2023) *THE EFFECT OF GREEN FINANCIAL MANAGEMENT ON COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE WITH FIRM SIZE AS AN INTERVENING VARIABLE*. 1st edn. Edited by E. a. - Dr. Arfan Ikhsan. Banten, Indonesia: Manipal International University (MIU). Available at: https://drive.google.com/file/d/1OptByaeKZP9pLbfPaTWf_wkzcN0o0uo6D/view?usp=drive_link.
- Dewi Susana, S. (2023) 'PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN DAN DEBT TO EQUITY RATIO TERHADAP AUDIT DELAY PADA PERUSAHAAN SEKTOR BARANG KONSUMEN PRIMER YANG TERDAFTAR DI BEI', *The Asia Pacific*, 10 No. 1(April), pp. 9–18.
- Fauzan (2023) *Perilaku Organisasi*. 1-April 20. Edited by M.. Salman Farizi, S.Pd. Jember-Jawa Timur: UIN KHAS PRESS-Jember-Jawa Timur. Available at: <https://press.uinkhas.ac.id/>.
- Mawardi, W. *et. al.* (2023) *Perilaku Organisasi*. 1st edn. Bekasi: PT. Dewangga Energi Internasional Bekasi. Available at: <http://repository.unpam.ac.id/id/eprint/11287>.
- Stephen, R. (2015) *Organizational Behaviour*. Salemba Empat.
- Susetyo, D.P.B. (2021) *Dinamika Kelompok-Pendekatan Psikologi Sosial*. Univ. KAtolik Soegijapranata. Available at: www.unika.ac.id.
- Syahputri, A. *et al.* (2023) *Manajemen Investasi dan Portofolio*. 1st edn. Edited by M.M. Dr. Fachrurazi, S. Ag. Purbalingga: EUREKA MEDIA AKSARA.

BAB 5

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

Oleh Muthi'atul Khasanah

5.1 Pendahuluan

Pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang mempunyai berbagai kegiatan dan kebutuhan sehingga harus dipenuhi untuk melanjutkan kehidupannya salah satunya kebutuhan sosial atau disebut dengan the sosial need. Ada perbedaan dengan kebutuhan lainnya yang dimiliki manusia bahwa kebutuhan sosial hanya dapat terpenuhi dengan kerjasama antar manusia lainnya. berarti manusia tidak dapat memenuhi semua kebutuhan hidupnya hanya dalam kesendirian saja atau dengan dirinya sendiri harus bersinggungan dengan orang lain, oleh karena itu yang mendorong lahirnya berbagai bentuk kerjasama antara sesama manusia (Engkoswara & Aan Komariah, 2011).

Kerjasama dua orang atau lebih yang mempunyai kesamaan tujuan disebut kelompok kerjasama atau bisa saja disebut organisasi. Organisasi lahir merupakan kehendak dari beberapa orang, manusia sendiri adalah makhluk yang dalam kehidupannya selalu saling ketergantungan untuk mencapai kepuasan dan keinginannya. Dari kelompok kerjasama yang pada mulanya sedikit, semakin berkembang dan anggota didalam kelompok semakin terdorong untuk meningkatkan bentuk organisasinya yang lebih besar untuk menjawab tantangan dalam memenuhi kebutuhan sosial dalam kehidupannya. Maka dari itu lahirlah organisasi yang begitu beraneka ragam dari mulai yang sangat sederhana sampai kepada yang begitu kompleks dan rumit. Kesemuanya adalah untuk memberikan kepuasan kepada manusia sebagai anggota dari organisasi itu (Engkoswara & Aan Komariah, 2011).

Dalam masyarakat saat ini dalam sector swasta maupun dalam Negara keberadaan organisasi sangat penting. Berbagai organisasi yang ada pada masyarakat diantaranya sekolah, badan usaha milik Negara, kantor pemerintahan, rumah sakit, dan

universitas. Yang mana organisasi tersebut merupakan unsur-unsur utama dalam bermasyarakat karena organisasi menyangkut kerjasama antara orang-orang yang terlibat atau kegiatan yang saling berhubungan antara satu pihak dengan pihak yang lain untuk mencapai suatu tujuan organisasi, seperti pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat (Devi Yulianti, 2015).

Pada sebuah perusahaan, organisasi merupakan sebuah entitas sosial yang mengarahkan tujuan perusahaan, merancang struktur dan koordinasi aktivitas, serta menghubungkannya dengan kondisi lingkungan luar. Kompleksitas dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari karena dalam perusahaan selalu terdapat beberapa masalah yang tidak dapat diprediksi (Okky Brilliando dan Bambang Haryadi, 2013).

Dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada saat ini, tentunya akan membawa implikasi yang luas terhadap semua aspek kehidupan manusia. Revolusi di bidang komunikasi dan informasi misalnya telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan didalam budaya komunikasi antarmanusia dengan menggunakan teknologi computer berbasis internet, sehingga arus informasi begitu cepat sehingga saat ini jarak bukan lagi kendala yang berarti, hubungan bisa cepat antara satu tempat dengan tempat lainnya, waktu yang diperlukan menjadi begitu singkat (Matondang, 2008).

Setiap organisasi pasti mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), mereka dibatasi oleh peraturan-peraturan yang sudah diputuskan, seseorang yang mengadakan hubungan komunikasi dengan pihak yang lainnya tidak atas kemauan sendiri. Dalam batasan-batasan tersebut adanya Kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya dan biasanya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian tugas untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Namun Setiap organisasi mempunyai gaya atau peraturan yang berbeda-beda dimana pada gaya atau peraturan tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya. Sebagaimana diketahui bahwasannya tujuan pengorganisasian antara lain: membagi suatu pekerjaan yang harus dilakukan menjadi departemen-departemen dan jabatan yang terperinci, seperti membagi tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan masing-

masing jabatan, mengkoordinasikan berbagai tugas yang ada dalam organisasi, mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit-unit kerja, membangun hubungan baik dikalangan individu, kelompok, dan departemen, menetapkan beberapa garis-garis wewenang, mengalokasikan dan memberikan sumber daya organisasi. (Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, 2010).

5.2 Definisi Struktur Organisasi

Perkembangan yang ada didalam berbagai bidang pada beberapa tahun terakhir menjadikan organisasi organisasi mengadakan perubahan ataupun pembaruan terhadap bentuk dari struktur organisasinya. Ada beberapa macam desain struktur organisasi untuk bisa memberikan solusi yang paling mendukung dan mempermudah secara efektif dan efisien bagi anggota organisasinya untuk melakukan kegiatan organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi. Dengan adanya hal di atas maka struktur adalah *"Structure is the arrangement or interrelation of all the parts of a whole; manner of organization or construction."*, struktur organisasi adalah bagaimana sebuah tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan di koordinasi secara formal, dan lebih lanjut dapat juga dikatakan bahwa struktur organisasi menentukan bagaimana pajak dialokasikan, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Namun demikian, namun perlu diberikan batasan yang dimaksud dengan struktur, struktur adalah pola komunikasi yang ditetapkan dalam suatu organisasi dan yang mengoordinasikan teknologi dan manusia dalam organisasi. Sedangkan struktur yang ada dalam organisasi adalah adalah: standar perilaku yang diterapkan oleh kelompok, sistem komunitas, dan imbalan serta mekanisme sanksi pada kelompok. Sehingga akan disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah sistem formal untuk mengelompokkan orang-orang dan pekerjaan, sistem formal aktivitas dan hubungan antara berbagai sub unit organisasi, yang sering digambarkan melalui bagan (Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, 2010).

Organisasi adalah pemberian struktur, susunan dan garis kekuasaan dan tanggung jawab dalam penempatan untuk seseorang bertugas. Susunan organisasi dan garis-garis kekuatan

kekuasaan serta tanggung jawab itu menentukan bentuk dan sifat suatu organisasi itu secara keseluruhan (Ngalim Purwanto, 2004). Dimana hubungan structural yang mengikat didalam organisasi dan pada kerangka dasar dimana individu-individu dikoordinasikan di dalamnya dilakukan pembagian tugas kerja, karena adanya bidang kerja yang harus diselesaikan dan adanya orang-orang yang wajib menunaikan tugas khusus (Syaiful Sagala, 2013).

5.2.1 Dasar-dasar Struktur Organisasi

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan seorang manajer didalam merancang sebuah struktur organisasi pada perusahaan, ada enam unsur yang harus diperhatikan seperti:

1. Spesialisasi Kerja

Seluruh pekerjaan yang ada di organisasi dipisah pisah sesuai dengan divisi kemudian dibuat sejumlah langkah, dengan tiap langkahnya diselesaikan oleh seorang individu yang berbeda beda. Tugas khusus atau spesialisasi kerja adalah bahwasannya daripada seluruh pekerjaan dilakukan oleh satu orang, lebih baik setiap orang dibagi mengerjakan bagian tertentu dari suatu kegiatan yang berada di dalam sebuah organisasi. agar tujuan akan tercapai lebih efektif.

2. Departementalisasi

Ada beberapa dasar-dasar yang digunakan didalam pengelompokan pekerjaan disebut departementalisasi.

- a. Pengelompokan suatu kegiatan berdasarkan fungsi yang dijalankan.
- b. Pengelompokan suatu kegiatan berdasarkan tipe produk yang dihasilkan organisasi itu sendiri
- c. Pengelompokan suatu kegiatan berdasarkan atas dasar geografi atau teritori
- d. Pengelompokan kegiatan berdasarkan proses

3. Rantai Komando

Rantai komando adalah garis yang tidak ada putusnya dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke pada tingkat terbawah sebuah organisasi agar memperjelas atasan dan bawahannya, misalnya kepada siapakah saya harus bertanggung jawab

4. Rentang Kendali

Rentan kendali adalah hal yang penting dalam menentukan struktur organisasi karena dalam hal ini manajer yang paling puncak menentukan banyaknya manajer yang ada dan tingkatan yang dimiliki sebuah organisasi. Dengan adanya sistem adanya manajer puncak kemudian dibawahnya ada manajer lagi, seorang manager yang ada dibawahnya dapat mengarahkan anggota nya secara efektif dan efisien, ini yang dimaksud dengan rentang kendali.

5. Ada Sentralisasi dan Desentralisasi

Pada beberapa organisasi, manajer puncak memegang semua wewenang keputusan dan penanganan setiap adanya permasalahan. Manajer tingkat bawah mempunyai tugas hanya melaksanakan petunjuk manajer puncak saja. Terdapat suatu keadaan yang lain pada suatu organisasi di mana pengambilan keputusan ditekan kearah bawah pada manajer-manajer yang paling dekat dengan tindakan organisasi. Salah satu contohnya merupakan organisasi yang bersifat sangat sentralisasi dan yang kedua didesentralisasikan. Ada ciri dari sebuah organisasi yang sentralisasi adalah structural yang secara inheren berbeda dari organisasi yang didesentralisasikan. Dalam suatu organisasi desentralisasi, tindakan yang dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan suatu masalah, lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, dan akan makin kecil kemungkinan seseorang karyawan merasa diasingkan dari seseorang mengambil keputusan yang akan menyangkut kehidupan kerja mereka.

6. Formalisasi

Mengacu sampai tingkat mana pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan. ketika suatu pekerjaan pada sebuah organisasi sangat diformalkan maka pelaksanaan pekerjaan kurang mendapatkan kebebasan untuk dapat mengerjakan sesuatu, kapan dan bagaimana cara seharusnya untuk mengerjakannya (Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, 2010).

5.3 Prinsip-prinsip Organisasi

Untuk bisa menciptakan dan menggerakkan sebuah organisasi secara efektif dan efisien, maka perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebuah organisasi sebagai berikut:

1. Perumusan tujuan harus secara jelas. Pada organisasi ketika tidak adanya tujuan organisasi yang jelas, sebuah organisasi itu sendiri akan kehilangan arah pada pelaksanaannya. Sehingga berjalan di ketidakjelasan
2. Semua personil organisasi memahami dan memiliki apa tujuan organisasi, sehingga semua personil kelompok memiliki pedoman bekerja dan dapat menilai hasil kerja mereka. Dengan demikian anggota organisasi yang paham dan memiliki tujuan organisasi, akan melakukan tugasnya dengan penuh kesadaran tentang tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan sehingga hasil yang diraih pun akan sesuai harapan atau bahkan melebihi harapan.
3. Ada pembagian tugas kerja dalam sebuah organisasi, untuk mengingat kemampuan dan minat anggota yang organisasi berbeda-beda, sehingga sebuah manajer harus mampu mengetahui kemampuan para anggotanya agar anggota organisasi ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan minat dengan tetap memperhatikan kebutuhan yang sebenarnya sebuah organisasi.
4. Pada sebuah organisasi pemberian wewenang harus sesuai dengan tanggung jawab yang dipegang.
5. Penetapan kedudukan wewenang dari atas kebawah hendaknya harus dilakukan secara tegas, agar dapat memberikan gambaran kepada seluruh civitas organisasi pola hubungan kerja yang perlu dipelihara.
6. Kesatuan arah atau satu arah. adalah semua aktifitas organisasi dilakukan harus mengarah pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
7. Adanya kesatuan perintah atau satu perintah. Setiap seorang anggota kelompok cuma memiliki satu pimpinan atau atasan langsung, sehingga setiap anggota organisasi tau kepada siapa ia menerima perintah, tau kemana dia

- harusnya memberikan laporan dan mempertanggungjawabkan semua kegiatannya.
8. Batas kemampuan pengawasan. yaitu batas kemampuan seorang pemimpin secara langsung mengawasi kepada bawahannya dengan baik. Batas kemampuan pengawasannya tidak dapat ditentukan secara pasti, Karena amat tergantung pada factor subyek dan obyek (Burhanuddin, 1994).

5.4 Pondasi-pondasi Organisasi

1. Perumusan Tujuan pada Organisasi

Pada suatu organisasi sangat perlu rumusan suatu tujuan yang jelas, karena hal ini dapat menjadi pedoman untuk langkah selanjutnya. Berdasarkan tujuan yang telah dirumuskan dapat ditetapkan akan seperti apa bentuk organisasi, pembagian tugas dan sebagainya.

2. Pembagian Tugas/Kerja

Dalam sebuah organisasi perlu adanya perincian dan pengelompokan aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan. Di lain pihak pembagian ini dapat dilihat sebagai perincian serta pengelompokan yang akan diserahkan untuk dikerjakan oleh seorang pejabat atau jabatan.

Pemilihan dan pembagian tugas ini dipandang sangat penting sehingga setiap orang yang terlibat dalam organisasi akan mengetahui tugas apa saja yang menjadi tanggung jawabnya. Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari pembagian tugas adalah:

- a. Dapat memberi tugas kepada masing masing anggota sesuai dengan kemampuannya
 - b. Dapat memberikan ketentuan yang jelas setiap tugas kepada orang yang akan menyelesaikannya, karena setiap orang belum tentu bisa berada dan mengerjakan dua pekerjaan dalam waktu bersamaan.
- ### **3. Koordinasi**

Untuk menjaga adanya keselarasan dalam suatu organisasi perlu adanya koordinasi antar sesama. Ada nya koordinasi memastikan masing-masing bagian pekerjaan,

dan tepat pada pelaksanaan para pekerja dalam suatu organisasi dan untuk memastikan tidak ada bagian yang kelebihan tenaga maupun yang kurang tenaga kerjanya.

4. Pelimpahan Wewenang

Wewenang merupakan suatu hak bagi seorang pejabat untuk bertindak agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Seorang pejabat diperusahaan tidak mungkin melaksanakan semua tugas secara sendirian, maka ia akan memberikan tugas itu kepada bawahannya. Pemberian tugas harus dibarengin dengan penyerahan wewenang yang jelas.

5. Rentangan Control

Yang dimaksud dengan rentangan control adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu atau bawahan menjadi tanggung jawab langsung supervisor. Bila para bawahan yang melaksanakan tugas merupakan suatu jumlah yang jenisnya mudah diatur maka jumlah bawahan atau rentangan control itu lebih luas, tetapi jika kondisi saat itu menunjukkan pelaksanaan tugas yang rumit sebaiknya yang harus dilakukan rentangan control itu jangan terlalu luas.

6. Fleksibilitas

jenjang organisasi yang kita sebutkan diharapkan jenjang tersebut mempunyai fleksibilitas yang tinggi sehingga nantinya setiap saat dapat mengadakan perubahan tanpa mengurangi kelancaran aktifitas didalam organisasi tersebut. Perubahan organisasi dapat terjadi pada perubahan tujuan, perluasan daerah aktivitas, volume kerja dan penambahan peralatan modern dan sebagainya (Engkoswara & Aaan Komariah, 2011).

5.5 Bentuk-bentuk Organisasi

1. Bentuk Organisasi lini

Pada masa perkembangan industri pertama. Bentuk Organisasi lini ini banyak digunakan di lingkungan militer dan perusahaan-perusahaan kecil. Sehingga bentuk

organisasi lini dipandang sebagai bentuk yang paling lama adanya dan dipergunakan secara luas.

2. Bentuk lini dan Staf

Pada organisasi-organisasi yang masih kecil, semua karyawan sebagai supervisor merupakan orang-orang lini (line personel). kemudian ketika sebuah organisasi semakin membesar, maka perlu adanya staff yang bisa memberikan nasihat, arahan dan jasa kepada unit-unit kerja dan orang inilah bisa disebut "staff personel". Ada dua macam staff personel: yang pertama Para penasehat, dan yang kedua "Auxiliary personel" yang mempunyai tugas melakukan kegiatan- kegiatan menunjang demi lancarnya mekanisme sebuah organisasi.

3. Bentuk Fungsional

Bentuk organisasi fungsional yaitu ketika kekuasaan pimpinan dilimpahkan kepada para pejabat yang memimpin dibagian bidang tertentu yang berada dibawahnya. Sehingga setiap atasan perbidangannya mempunyai kekuasaan untuk memerintah semua pejabat bawahan sepanjang masih mengenai bidang-bidangnya.

4. Bentuk Organisasi Tipe Panitia

Bentuk organisasi ialah suatu tipe Bentuk organisasi ini merupakan suatu tidimana seorang pimpinan dan seorang pelaksana dibentuk dalam kelompok-kelompok yang akan dijadikan panitia. maka dari itu pada tingkat pimpinan, keseluruhan unsur pimpinan menjadi panitia dan para pelaksana dibagi kedalam kelompok-kelompok yang disebut dengan satuan tugas, yang nantinya akan membuat acara tersebut berjalan dengan lancar (Burhanuddin, 1994)

5.6 Desain Kerja

Desain pekerjaan disambungkan dengan proses di mana manajer memilih isi, metode dan hubungan pekerjaan untuk kepentingan organisasi dan individu. Kemudian yang dimaksud dengan desain kerja adalah cara menggabungkan antara pekerjaan individual, tingkat fleksibilitas (keliwesannya) yang dimiliki karyawan dalam bekerja, dan memastikan ada atau tidaknya sistem yang

mendukung berjalannya organisasi (seperti perawatan kerja dan cuti keluarga). Semuanya akan mempunyai pengaruh secara langsung pada kinerja dan kepuasan karyawan.

Desain pekerjaan berkaitan dengan membuat struktur yang dihubungkan dengan tugas dan hubungan antara pribadi dari suatu pekerjaan dengan menentukan berapa banyak keanekaragaman, tanggung jawab, dan otonomi pekerja diberikan oleh pekerjaannya. Desain pekerjaan mempunyai pengaruh besar terhadap efektivitas organisasi. seperti Kepuasan kerja dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan dan sejauh mana tuntutan tugas tersebut sesuai dengan kemampuan seseorang. Terkadang perubahan tugas yang sangat sederhana dapat menyebabkan perubahan besar pada pemegang tugas tersebut. Dengan berkembangnya organisasi dan perubahan faktor lingkungan menyebabkan organisasi perlu melakukan desain ulang terhadap pekerjaan (Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, 2010).

Dua strategi utama dalam mendesain ulang pekerjaan adalah spesialisasi tugas atau sering disebut dengan penyederhanaan tugas (*job simplification*) dan pemekaran pekerjaan (*job enlargement*).

1. Spesialisasi atau Penyederhanaan Tugas

ilmu manajemen telah melakukan penelitian dan analisis tentang desain pekerjaan, perhatian mereka terpusat pada masalah peningkatan produktivitas dan efisiensi. Untuk bisa mencapai tujuan itu mereka merancang untuk memilih-milih pekerjaan ke dalam sub-sub tugas. Konsepnya yaitu bahwa pekerja yang melakukan pekerjaan berulang-ulang akan menghasilkan efisiensi kerja yang lebih tinggi.

Penyederhanaan kerja akan mengurangi cakupan dan kedalaman pekerjaan, dan hal itu juga akan memengaruhi karakteristik tugas. Variasi ketrampilan karyawan, identitas tugas, otonomi menjadi berkurang, dan umpan balik sering kali diperkecil.

2. Pemekaran Pekerjaan (*Job Enlargement*)

Pemecahan pekerjaan yang berkait dengan memperbesar lingkup suatu tugas yang jadi tanggung jawab seseorang karyawan. Pemecahan tugas mencoba untuk meningkatkan keanekaragaman tugas dengan memperpanjang siklus tugas. putaran tugas berkaitan dengan panjang waktu yang diperlukan

untuk menyelesaikan suatu tugas dari awal sampai akhir dan memulai lagi tugas yang sama (Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, 2010).

5.7 Desain Organisasi Modern

Ada kesamaan dengan pada ahli tentang teori organisasi, banyak pemimpin suatu perusahaan atau manajer praktisi yang menjadi kecewa dengan bagaimana cara organisasi mereka didesain. Sampai beberapa tahun yang lalu, pemimpin atau manajer biasanya kurang berani dalam memodifikasi atau berinovasi terhadap struktur organisasi lama atau klasik bahkan ada beberapa manajer menolak dengan adanya tantangan bereksperimen dan berinovasi yang ditawarkan. Akan tetapi, pada zaman sekarang banyak manajer pada akhirnya dapat mengatasi halangan tersebut dengan membuat perubahan sebuah organisasinya secara drastis. Mereka menyadari betul bahwa solusi sederhana yang ditawarkan oleh teori klasik tidak memadai lagi dalam lingkungan model dalam teori ilmu pengetahuan baru. Secara khusus, kebutuhan terhadap fleksibilitas, kemampuan yang dimiliki untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, kreativitas, pengetahuan, dan kemampuan dalam mengatasi ketidakpastian lingkungan yaitu tantangan terbesar yang dihadapi oleh sejumlah organisasi modern yang sedang berkembang (Fred Luthas, 2005).

Perubahan teknologi dan lingkungan globalisasi memberikan saran digunakannya struktur horizontal untuk memfasilitasi kerja sama, kerja tim, dan pelanggan. Cara baru pengorganisasian sekarang lebih relevan bagi berbagai kebutuhan lingkungan seperti saat ini fleksibilitas, kecepatan, dan kerja sama. ada hal-hal yang harus diperhatikan dalam organisasi horizontal:

1. membuat tim, suatu organisasi atau berkelompok, bukan individu menjadi satu penjuror desain dan kinerja sebuah organisasi
2. Menurunkan hierarki dengan cara menghapus pekerjaan-pekerjaan yang tidak bernilai tambah pada pencapaian tujuan, dan memberikan kekuasaan kepada anggota dalam tim untuk membuat keputusan-keputusan yang secara

langsung berhubungan dengan aktivitas yang mereka lakukan.

3. Meningkatkan kompetensi dan memberikan pelatihan kepada orang-orang untuk menangani persoalan dan bekerja dalam area lintas-fungsi
4. Mengukur sasaran kinerja pada akhir proses, mengidentifikasi kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan kontribusi finansial
5. Membangun budaya keterbukaan, kerjasama dan kolaborasi, budaya yang fokus pada peningkatan kinerja untuk terus-menerus memperdayakan karyawan , tanggung jawab, dan kesejahteraan karyawan (Fred Luthas, 2005).

Desain jaringan, desain jaringan lebih luas dari struktur horizontal dan secara keseluruhan meninggalkan struktur organisasi klasik, hierarki, dan fungsional. Model birokrasi bekerja dengan baik dalam era yang lalu saat terdapat sedikit kompetisi dan saat itu kondisi pasar lebih stabil, dan sebelum ada kondisi 'tanpa batas' karena kemajuan teknologi informasi saat ini dan globalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Qusaeri, Muammar Afif, M. Wahab Khasbulloh, and Wiliyanto Wiliyanto. "Pengaruh Keunggulan Produk dan Keunggulan Layanan Terhadap Customer Loyalty di Toko Bangunan (TB) Nusa Jaya." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3.4 (2023): 9825-9839.
- ArifinZainal. 2012. *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementrian Agama RI.
- Arifin, Zainal, and Moehamad Satiadharma. "Peran Kewirausahaan Sosisal dalam Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)." *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science* 1.03 (2023): 226-235.
- Arikunto Suharsimi. 2001. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Al Qusaeri, Muammar Afif, et al. "Pengaruh Ketersediaan Produk Dan Word Of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian Pada Konsumen CV. Alisa." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4.3 (2024): 9107-9117.
- Asrul, dkk. 2014. *Evaluasi Pembelajaran*. Medan: Cipta pustaka Media.
- Danial, D., Nurjannah, N., & Mirna, M. 2019. *Evaluation of The Learning*.
- Fitriani. 2019. Kemampuan Pemecahan Masalah Siswa SMP. *JTMT: Journal Tadris Matematika*, 01(01), 25–30. <http://journal.iaimsinjai.ac.id/index.php/Jtm/article/view/393>.
- Khasbulloh, M. Wahab, and Muammar Afif Al Qusaeri. "Menumbuhkan Jiwa Wirausaha Muda dengan Memanfaatkan Media Sosial sebagai Peluang Kewirausahaan bagi Siswa Man 01 Tegal melalui Pelatihan “Entrepreneur Clas Go Digital”." *EJOIN: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1.3 (2023): 104-109.
- Program of Mathematics Study Program at Islamic Institute Of Muhammadiyah Sinjai. Matematika Dan Pembelajaran*, 7(1), 65. <https://doi.org/10.33477/mp.v7i1.1046>.

- Hamalik, Oemar. 2010. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Elis Ratnawulan. 2014. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: Penerbit pustaka.
- Ida Farida. 2017. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Afandi.2013. *Evaluasi Pembelajaran Sekolah Dasar*. Semarang:UNISSULA Press
- Saputra, Dony, et al. *MANAJEMEN OPERASI: Inovasi, Peluang, dan Tantangan Ekonomi Kreatif di Indonesia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Fauziah, Syifa, et al. *Dasar-dasar Kewirausahaan: Teori dan Panduan Berwirausaha*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
- Sukardi. 2009. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tim Pengembangan MKDP Kurikulum dan Pembelajaran. (2011).*Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta Utara: PT Raja Grafindo Persada.
- Wiliyanto, Wiliyanto, et al. "PELATIHAN DASAR-DASAR LAPORAN KEUANGAN BUMDES DESA BULAKWARU KAB. TEGAL." *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 5.3 (2024): 5605-5610.
- Fauziah, Syifa, et al. *Dasar-dasar Kewirausahaan: Teori dan Panduan Berwirausaha*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.

BAB 6

KEPEMIMPINAN

Oleh Ana Fitriyatul Bilgies

6.1 Pendahuluan

Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, mengkoordinasikan, dan memotivasi anggota organisasinya agar dapat mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan dan tantangan yang dihadapi oleh organisasinya.

Perilaku keorganisasian adalah bidang ilmu yang mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Perilaku keorganisasian mencakup berbagai aspek, seperti sikap, kepribadian, motivasi, komunikasi, konflik, budaya, dan perubahan organisasi. Perilaku keorganisasian juga berkaitan erat dengan kepemimpinan, karena pemimpin harus memahami dan mengelola perilaku anggota organisasinya agar dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif.

Materi dengan judul kepemimpinan perilaku keorganisasian bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang konsep, teori, model, dan praktik kepemimpinan dalam konteks organisasi, serta hubungannya dengan perilaku keorganisasian. Materi ini juga bermaksud untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi berbagai situasi dan masalah yang muncul dalam organisasi.

6.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Dirham, D. (2019) gaya kepemimpinan adalah cara atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan motivasi bawahan atau anggota

organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan dapat bervariasi tergantung pada situasi, karakteristik pemimpin, dan karakteristik bawahan.

Menurut Rohaeni, H. (2016) ada beberapa teori yang mengklasifikasikan gaya kepemimpinan, seperti teori kepemimpinan situasional, teori kepemimpinan partisipatif, teori kepemimpinan transformasional, dan teori kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang mampu menyesuaikan diri dengan kondisi dan kebutuhan organisasi, serta mampu meningkatkan kinerja, komunikasi, dan kesejahteraan pegawai

6.3 Jenis jenis gaya kepemimpinan

Terdapat berbagai jenis gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh para ahli, berdasarkan berbagai dimensi, kriteria, atau variabel yang digunakan. Beberapa jenis gaya kepemimpinan yang umum dikenal antara lain adalah:

1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya yang menekankan pada kewenangan dan kekuasaan pemimpin sebagai pengambil keputusan tunggal. gaya ini ditandai dengan adanya kekuasaan penuh dan kontrol yang ketat dari pemimpin terhadap bawahan. Pemimpin menentukan segala keputusan dan kebijakan tanpa melibatkan partisipasi bawahan. Gaya ini cocok untuk situasi darurat atau krisis, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketakutan pada bawahan (Sari, H. M. K., 2016). Contoh pemimpin yang menggunakan gaya ini adalah Adolf Hitler, Joseph Stalin, dan Kim Jong-un
2. Gaya kepemimpinan peternalistik adalah gaya yang menunjukkan sikap pemimpin yang peduli, melindungi, dan bertanggung jawab terhadap bawahan seperti seorang ayah atau ibu. gaya ini ditandai dengan adanya hubungan yang hangat dan harmonis antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin memperlakukan bawahan seperti keluarga dan memberikan perlindungan, bimbingan, dan insentif. Gaya ini cocok untuk organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan dan loyalitas karyawan, tetapi dapat menimbulkan ketergantungan dan kurangnya inisiatif pada bawahan

- (Salsabilla, B., et al, 2022). Contoh pemimpin yang menggunakan gaya ini adalah Lee Kuan Yew, Mahatma Gandhi, dan Nelson Mandela.
3. Gaya kepemimpinan kharismatik adalah gaya yang mengandalkan pada daya tarik, karisma, dan pengaruh pribadi pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan. Pemimpin memiliki visi yang jelas, berani mengambil risiko, dan mampu memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Gaya ini cocok untuk organisasi yang menghadapi tantangan dan perubahan, tetapi dapat menimbulkan kultus kepribadian dan ketidakstabilan pada bawahan (Mattayang, B., 2019). Contoh pemimpin yang menggunakan gaya ini adalah Steve Jobs, Barack Obama, dan Oprah Winfrey.
 4. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya yang menghargai partisipasi, kontribusi, dan kolaborasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin bersikap terbuka, fleksibel, dan menghargai pendapat dan saran bawahan. Gaya ini cocok untuk organisasi yang mengutamakan kreativitas, inovasi, dan kualitas, tetapi dapat menimbulkan konflik, lambatnya proses, dan kurangnya efisiensi pada bawahan (Utari, S., & Hadi, M. M., 2020). Contoh pemimpin yang menggunakan gaya ini adalah Bill Gates, Angela Merkel, dan Richard Branson .
 5. Gaya kepemimpinan transaksional, yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan, berdasarkan imbalan dan hukuman yang diberikan oleh pemimpin sesuai dengan kinerja bawahan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini cenderung pragmatis, rasional, dan orientasi tugas (Burhanudin, B., & Kurniawan, A.,2020).
 6. Gaya kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan dan inovasi yang dibawa oleh pemimpin, dengan menginspirasi, memberikan visi, dan memberikan tantangan kepada bawahan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini cenderung kharismatik, idealis, dan orientasi hubungan (Gani, A. A. , 2020).

6.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang tidaklah statis, melainkan dapat berubah atau bervariasi sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang antara lain adalah:

1. Karakteristik pribadi pemimpin, meliputi sifat, kebiasaan, perangai, watak, dan kepribadian yang unik dan khas dari seorang pemimpin. Karakteristik pribadi pemimpin akan membedakan dirinya dengan orang lain dan mewarnai perilaku dan gaya kepemimpinannya (Suryadi, S., et al., 2018)
2. Karakteristik situasi, seperti struktur organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi, sumber daya, dan lingkungan eksternal. Faktor ini menentukan bagaimana pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang ada, serta bagaimana pemimpin mengatasi berbagai tantangan dan peluang yang muncul. Situasi dan kondisi akan mempengaruhi penyesuaian, fleksibilitas, dan kreativitas dari gaya kepemimpinan yang digunakan (Suryadi, S., et al., 2018)
3. Kecakapan dan pengalaman: meliputi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kecakapan dan pengalaman akan mempengaruhi kualitas, efektivitas, dan efisiensi dari gaya kepemimpinan yang diterapkan (Waedoloh, H., et al., 2021)

6.5 Peran Kepemimpinan dalam organisasi

1. Mengarahkan dan Menginspirasi Karyawan: Seorang pemimpin yang efektif mampu memberikan arah yang jelas kepada karyawan. Mereka mengkomunikasikan visi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi sehingga karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang apa yang perlu dicapai dan mengapa hal itu penting. Selain itu, kepemimpinan yang baik mampu menginspirasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi, yang berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja.

2. Pengambilan Keputusan yang Bijak: Seorang pemimpin harus mampu membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks dan seringkali ambigu. Kemampuan untuk mengevaluasi informasi, merumuskan strategi, dan mengambil tindakan yang sesuai adalah kompetensi penting dalam kepemimpinan. Keputusan yang baik membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien.
3. Membangun Budaya Organisasi yang Positif: Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin yang mempromosikan nilai-nilai seperti integritas, etika kerja, kerjasama, dan inovasi akan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diberdayakan dan dihargai. Budaya yang positif dapat meningkatkan retensi karyawan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan reputasi perusahaan.
4. Mengelola Konflik: Konflik dalam tim atau organisasi adalah hal yang tak terhindarkan. Pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dengan bijaksana, memfasilitasi solusi yang memuaskan semua pihak, dan meminimalkan dampak negatifnya terhadap kinerja. Ini memungkinkan tim tetap fokus pada pencapaian tujuan.
5. Menghadapi Perubahan: Bisnis selalu berada dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi perubahan yang diperlukan dan mengarahkan organisasi melalui proses perubahan dengan sukses. Mereka harus bisa beradaptasi dengan perubahan teknologi, pasar, dan persaingan untuk menjaga relevansi organisasi.
6. Mendorong Inovasi: Kepemimpinan yang efektif mendorong budaya inovasi. Mereka memberi ruang bagi kreativitas dan eksperimen, serta memotivasi karyawan untuk berkontribusi dengan ide-ide baru. Inovasi adalah kunci untuk mempertahankan daya saing dan menciptakan peluang baru.
7. Mengoptimalkan Sumber Daya: Kepemimpinan membantu mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi. Ini melibatkan pengelolaan anggaran dengan bijaksana, alokasi

sumber daya sesuai dengan prioritas strategis, dan pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan.

8. Membangun Kepuasan Pelanggan: Sebuah organisasi yang dipimpin dengan baik akan lebih mungkin memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Kepemimpinan yang peduli terhadap kepuasan pelanggan akan membantu organisasi mempertahankan dan memperluas pangsa pasar mereka.
9. Menghasilkan Hasil yang Diinginkan: Pada akhirnya, tujuan utama manajemen adalah mencapai hasil yang diinginkan. Seorang pemimpin yang efektif berperan dalam mencapai tujuan tersebut, mengkoordinasikan usaha tim, memonitor kemajuan, dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal (Nugraha et al., 2017).

Keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan sebagai pemimpin

Menurut Airyq, I. M., et al (2023) keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin adalah:

1. Keterampilan komunikasi: kemampuan untuk menyampaikan pesan, ide, gagasan, dan informasi secara jelas, efektif, dan persuasif kepada berbagai pihak, baik secara lisan maupun tertulis. Keterampilan komunikasi juga mencakup kemampuan untuk mendengarkan, memberi umpan balik, dan menyelesaikan konflik.
2. Keterampilan interpersonal: kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik, harmonis, dan saling menghormati dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Keterampilan interpersonal juga mencakup kemampuan untuk bekerja sama, berkolaborasi, berempati, dan menghargai perbedaan.
3. Keterampilan analitis: kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data, fakta, dan informasi secara sistematis, logis, dan kritis. Keterampilan analitis juga mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, menentukan solusi, dan membuat keputusan yang tepat.
4. Keterampilan kreatif: kemampuan untuk berpikir di luar kotak, menciptakan, dan mengembangkan ide, gagasan, dan inovasi.

- yang baru, unik, dan bermanfaat. Keterampilan kreatif juga mencakup kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, dan mengantisipasi perubahan.
5. Kompetensi teknis: pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berkaitan dengan bidang, fungsi, atau tugas tertentu yang menjadi tanggung jawab seorang pemimpin. Kompetensi teknis juga mencakup kemampuan untuk menguasai, mengaplikasikan, dan mengembangkan teknologi, metode, atau prosedur yang relevan.
 6. Kompetensi sosial: sikap, nilai, dan perilaku yang mencerminkan kesadaran, kepedulian, dan tanggung jawab sosial seorang pemimpin. Kompetensi sosial juga mencakup kemampuan untuk menghormati, memenuhi, dan melindungi hak, kepentingan, dan kesejahteraan orang lain, baik individu maupun kelompok.
 7. Kompetensi kepribadian: ciri, karakter, dan sifat yang menunjukkan identitas, kualitas, dan integritas seorang pemimpin. Kompetensi kepribadian juga mencakup kemampuan untuk mengenal, mengendalikan, dan mengembangkan diri sendiri, serta memiliki motivasi, visi, dan misi yang jelas

6.6 Tantangan kepemimpinan dalam manajemen organisasi

Kepemimpinan dalam manajemen organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks dan beragam. Tantangan-tantangan ini mencakup aspek-aspek seperti dinamika internal organisasi, perubahan lingkungan eksternal, serta tuntutan dari anggota tim dan pemangku kepentingan. Berikut adalah beberapa tantangan kunci yang sering dihadapi oleh pemimpin dalam konteks manajemen organisasi:

1. Perubahan Lingkungan Eksternal: Organisasi beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah. Pemimpin harus dapat mengantisipasi dan menanggapi perubahan eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan perubahan pasar. Kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dan

beradaptasi dengan perubahan adalah keterampilan kunci bagi pemimpin dalam manajemen organisasi.

2. **Diversitas Anggota Tim:** Organisasi modern seringkali memiliki tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang, keterampilan, dan nilai-nilai yang beragam. Pemimpin harus dapat mengelola diversitas ini dengan efektif, menciptakan lingkungan inklusif, dan memotivasi anggota tim untuk bekerja sama menuju tujuan bersama.
3. **Teknologi dan Inovasi:** Perkembangan teknologi yang pesat memengaruhi cara organisasi beroperasi. Pemimpin perlu memiliki pemahaman yang baik tentang teknologi dan mampu mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis. Selain itu, mereka juga dihadapkan pada tantangan memotivasi tim untuk berinovasi dan mengadopsi perubahan teknologi.
4. **Globalisasi:** Organisasi sering kali beroperasi dalam pasar global. Pemimpin harus dapat mengelola tim yang terdiri dari anggota dari berbagai budaya dan latar belakang, serta mengembangkan strategi bisnis yang relevan dalam konteks global.
5. **Ketidakpastian dan Risiko:** Tantangan ketidakpastian dan risiko selalu hadir dalam dunia bisnis. Pemimpin perlu mengambil keputusan dalam kondisi ketidakpastian dan merancang strategi untuk mengelola risiko yang mungkin timbul selama pelaksanaan kegiatan bisnis.
6. **Perubahan Budaya Organisasi:** Mengubah atau memelihara budaya organisasi merupakan tantangan. Pemimpin perlu memahami budaya yang ada, memastikan bahwa nilai-nilai tersebut sesuai dengan tujuan organisasi, dan mampu memimpin perubahan budaya yang diperlukan.
7. **Keseimbangan Antara Tugas dan Hubungan:** Pemimpin harus mencapai keseimbangan yang tepat antara mencapai tujuan tugas dan membangun hubungan yang positif dengan anggota tim. Terlalu fokus pada tugas dapat mengabaikan aspek hubungan, sedangkan terlalu fokus pada hubungan bisa menghambat pencapaian tujuan.
8. **Pengembangan Karyawan:** Menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk anggota tim merupakan tanggung jawab

- pemimpin. Tantangan di sini adalah mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, menyusun program yang efektif, dan memastikan bahwa karyawan merasa didukung dalam pengembangan karir mereka.
9. Kesehatan Mental dan Kesejahteraan Karyawan: Pemimpin harus semakin peduli terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Pandemi COVID-19, misalnya, telah meningkatkan kesadaran akan pentingnya dukungan kesehatan mental di tempat kerja.
 10. Etika dan Tanggung Jawab Sosial: Pemimpin dihadapkan pada tekanan untuk menjalankan operasi organisasi dengan mematuhi standar etika dan tanggung jawab sosial. Tantangan ini melibatkan pengambilan keputusan yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi dan mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan (Octora et al., 2022).

6.7 Strategi Kepemimpinan dalam mengatasi permasalahan di Organisasi

Strategi kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam mengatasi permasalahan di organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan arahan, memotivasi tim, dan menciptakan lingkungan di mana anggota organisasi dapat berkinerja maksimal. Berikut beberapa strategi kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan di organisasi:

1. Kepemimpinan Transformasional: Pemimpin transformasional mendorong perubahan positif di dalam organisasi dengan memotivasi dan menginspirasi anggota tim. Strategi ini mencakup menyampaikan visi yang jelas, memberikan dukungan untuk pengembangan karyawan, dan menciptakan budaya di mana inovasi dan kreativitas didorong.
2. Komunikasi Efektif: Komunikasi yang baik adalah kunci untuk mengatasi banyak permasalahan di organisasi. Pemimpin perlu menjadi komunikator yang efektif, baik dalam menyampaikan informasi maupun mendengarkan anggota tim. Komunikasi terbuka dan transparan dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan pemahaman di antara semua pihak.

3. Delegasi yang Bijaksana: Pemimpin harus mampu mendistribusikan tanggung jawab dengan bijaksana. Delegasi yang tepat dapat membantu mengoptimalkan potensi anggota tim dan memberikan kesempatan bagi pengembangan keterampilan individu. Ini juga membantu mengatasi beban kerja pemimpin dan meningkatkan efisiensi.
4. Penyebaran Budaya Organisasi yang Positif: Budaya organisasi yang positif memainkan peran penting dalam mengatasi permasalahan. Pemimpin harus mempromosikan nilai-nilai positif, etika kerja, dan norma-norma yang mendukung tujuan organisasi. Menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi dapat meningkatkan kesejahteraan organisasi.
5. Pengembangan Keterampilan dan Pelatihan: Pemimpin harus memberikan perhatian khusus pada pengembangan keterampilan dan pelatihan karyawan. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga dapat membantu organisasi menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan pasar dengan lebih baik.
6. Manajemen Konflik yang Konstruktif: Konflik adalah bagian alami dari kehidupan organisasi. Pemimpin harus dapat mengelola konflik dengan cara yang konstruktif, mencari solusi yang memadai, dan memfasilitasi dialog yang membantu memecahkan masalah. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama.
7. Fleksibilitas dan Adaptabilitas: Organisasi sering dihadapkan pada perubahan yang cepat dan tidak terduga. Pemimpin yang fleksibel dan dapat beradaptasi dapat membimbing organisasi melewati perubahan ini dengan lebih baik. Ini mencakup kemampuan untuk merespon perubahan pasar, teknologi, dan regulasi.
8. Pemberdayaan (Empowerment) Karyawan: Memberikan karyawan tanggung jawab dan kewenangan untuk mengambil keputusan dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi. Pemimpin harus memahami kekuatan individu dalam tim dan memberdayakan mereka untuk berkontribusi secara maksimal.

9. Pemecahan Masalah Kolaboratif: Pemimpin harus mempromosikan pemecahan masalah kolaboratif. Mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan masukan dapat menghasilkan solusi yang lebih baik dan mendukung keterlibatan tim.
10. Pentingnya Pembelajaran dan Perbaikan Berkelanjutan: Kepemimpinan yang efektif mendorong budaya pembelajaran di organisasi. Pemimpin harus mengambil pendekatan yang proaktif terhadap identifikasi masalah, mengevaluasi kinerja, dan mendorong perbaikan berkelanjutan (Nasrifah & Makhromi, 2019).

6.8 Kesimpulan

Strategi kepemimpinan ini dapat membantu organisasi mengatasi berbagai permasalahan yang mungkin muncul. Penting untuk diingat bahwa tidak ada pendekatan satu ukuran yang cocok untuk semua situasi, dan pemimpin perlu memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan konteks dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi (Gulo et al., 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Airyq, I. M., Hubeis, A. V. S., & Sukmawati, A. (2023). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 9(1), 285-285
- Ary Prasetyo. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Menggunakan Structural Equation Model. *Journal of Applied Business and Economic (JABE)*, 8(4).
- Burhanudin, B., & Kurniawan, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7-18
- Dirham, D. (2019). Gaya kepemimpinan yang efektif. *Dinamis: Journal of Islamic Management and Bussiness*, 2(1).
- Franadita, D., & Aslami, N. (2022). *Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan*.
- Gani, A. A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*, 1(2), 12-22.
- Gulo, S., Nadeak, B., & Tampubolon, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Smp Se-Nias Barat. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 14(1), 1-12. <http://ejournal.uki.ac.id/index.php/jdp/article/view/2721>
- Marlinse, S., 2*, L., & Arestia, N. (2022). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di hotel borneo Pontianak. *Online) KINERJA: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(3), 551. <https://doi.org/10.29264/jkin.v19i3.11497>
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan gaya kepemimpinan: suatu tinjauan teoritis. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 2(2), 45-52.

- Muhajir, I. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, XIII(2), 170–188.
- Nasrifah, S. A., & Makhromi. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Gondang Nganjuk. *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman*, 9(3), 335–348. <https://doi.org/10.33367/ji.v9i3.1031>
- Nugraha, E., Pongtuluran, Y., & Maria, S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Ramayana Lestari Sentosa Cabang Samarinda. *Snmeb*, 1, 447–452.
- Octora, L., Marnisah, L., & Istianda, M. (2022). *Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. 13(2).
- Pasiri, Y. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Kepala SMP Terhadap Kinerja Guru Bahasa Indonesia di Kabupaten Gowa. *Jurnal Konfiks*, 78–84. <https://jurnal.unismuh.ac.id/index.php/konfiks/article/view/1839%0Ahttps://jurnal.unismuh.ac.id/index.php/konfiks/article/download/1839/1454>
- Rohaeni, H. (2016). Model gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 32-47.
- Sari, H. M. K. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Karyawan Perusahaan X Di Blitar.
- Salsabilla, B., Lestari, F. I., Erlita, M., Insani, R. D., Santika, R., Ningsih, R. A., ... & Mustika, D. (2022). Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 9979-9985.
- Suri Imanda. (2021). Pengaruh Kreativitas Dan Kepemimpinan Terhadap Keberhasilan Usaha Di kecamatan Selesai Kabupaten Langkat. *Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains*, 1(1).

- Suryadi, S., Rahman, B., & Hariri, H. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Berintegritas di Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 6(1).
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 994-1002.
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2021) Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. In *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series* (Vol. 5, No. 1, pp. 144-152).

BAB 7

PENGEMBANGAN ORGANISASI

Oleh Komang Adi Sastra Wijaya

7.1 Pendahuluan

Organisasi dirancang sebagai wadah perkumpulan setiap individu yang memiliki persamaan visi dan misi untuk diwujudkan berdasarkan atas kesepakatan bersama (Hidayati, 2020). Seiring perkembangan waktu organisasi dituntut untuk berkembang dan beradaptasi sesuai dengan revolusi dunia melalui pemberian arahan kepada sumber daya manusia sehingga berdampak positif terhadap pengembangan organisasi. Kemajuan organisasi tidak terlepas dari proses yang mendasari atas praktik dan perilaku sehingga tercapai kualitas kinerja secara optimal. Dalam melakukan perubahan melalui pengembangan organisasi dibutuhkan perencanaan strategi sesuai dengan situasi lingkungan melalui pengembangan karir, membentuk kelompok, melakukan konsultasi pada setiap proses, meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan, mengembangkan karir sesuai dengan kebutuhan lingkungan eksternal (Muhammad, 2016).

Pelaksanaan pengembangan organisasi sebagai bentuk inovasi tidak terlepas dari problematika ditengah menghadapi persaingan sehingga dibutuhkan tata kelola yang tepat untuk mencapai tujuan (yulianti devi, 2020). Berbagai problematika yang terjadi mendorong organisasi untuk menyikapi dengan profesional sehingga dapat bertahan. Dipungkiri terkadang tidak semua organisasi terbuka untuk melakukan pengembangan akibat sumber daya manusia yang kaku dan kurang adaptif. Pengembangan organisasi sebagai budaya kolaborasi dalam menghadapi tantangan di masa depan dan pemenuhan terhadap kebutuhan masyarakat melalui pelayanan yang diberikan secara efektif (Sahadi, Sunarti and Puspitasari, 2022).

Pengembangan organisasi bersifat universal karena dapat diimplementasikan dalam berbagai bidang ilmu. Dalam sebuah

organisasi pemimpin memiliki peran sentral bertanggung jawab untuk kemajuan pengembangan organisasi dalam menghadapi persaingan secara global. Pentingnya peningkatan terhadap organisasi akan berdampak positif terhadap setiap keputusan yang direncanakan melalui berbagai proses kapabilitas organisasi. Pengembangan organisasi akan mempertahankan nilai-nilai dasar dan budaya untuk meningkatkan kinerja yang efektif. Setiap organisasi harus mengetahui pentingnya melakukan pengembangan untuk masa depan organisasi melalui motivasi yang diberikan kepada setiap sumber daya manusia sehingga tercipta tata kelola berkelanjutan (Nisa, Pratiwi and Pratiwi, 2023). Setiap sumber daya manusia dalam organisasi harus mempelajari secara mendalam mengenai pendekatan dan teori yang tepat mengenai pengembangan agar sesuai dengan kondisi organisasi sehingga tepat untuk diimplementasikan.

7.2 Konsep Dasar Pengembangan Organisasi

7.2.1 Pengertian Pengembangan Organisasi

Kata pengembangan organisasi diterjemahkan dari kata *Organization Development* (OD) yang mengalami proses perkembangan dari berbagai ilmu pengetahuan sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan. Pengembangan organisasi merupakan cabang ilmu baru sehingga dalam mendefinisikannya tidak mudah oleh para ahli. Menurut Harold Koontz, Cyril O' Donnell, dan Heinz Weihrich (1980:592) menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan sebuah persiapan awal secara sistematis dan terencana bertujuan untuk mewujudkan perusahaan yang efektif. S.P. Siagian (1982:225) juga menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan bagian dari teori manajemen berupa alat, konsep, dan teknik untuk melaksanakan rencana jangka panjang antara kelompok dan individu terhadap perubahan yang terjadi secara struktural selama pelaksanaan kerja. George R. Terry (1977:356) menyatakan bahwa pengembangan organisasi berkaitan dengan suatu usaha untuk mencapai hasil secara optimal dengan meningkatkan kualitas sumber daya pegawai secara individu maupun kelompok.

Berdasarkan pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui beberapa proses meliputi perbaikan, penyempurnaan, pembaharuan berdasarkan atas peran pemimpin dalam mengelola dan memecahkan permasalahan secara eksternal ataupun internal. Pengembangan organisasi juga dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya pegawai sehingga dapat mengembangkan berbagai strategi dan proses secara efektif. Setiap individu dalam organisasi harus mampu untuk mengimplementasikan ilmu perilaku dalam jangka waktu yang panjang dengan harapan dapat menghadapi segala perubahan secara internal dan eksternal meliputi perubahan informasi, teknologi, pengetahuan, politik, dan lain-lain.

7.2.2 Ciri-Ciri Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi menjadi kunci utama dalam mempertahankan keberadaan organisasi untuk jangka waktu yang panjang. Secara ilmiah pengembangan organisasi bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja setiap individu berdasarkan atas potensi yang dimiliki. Menurut S.P. Siagan (2004 :4) pengembangan organisasi memiliki ciri-ciri meliputi : 1) berupa strategi yang memiliki sasaran secara tepat berdasarkan atas permasalahan ; 2) adanya kolaborasi dengan berbagai pihak utamanya anggota organisasi sehingga tumbuh kepercayaan selama menjalankan tugas ; 3) terdapat nilai humanistik untuk meningkatkan ke-efektivan organisasi dan mengembangkan potensi ; 4) berorientasi pada cara baru untuk meningkatkan kinerja sumber daya pegawai ; 5) menggunakan pendekatan sistem untuk berinteraksi ; 6) dalam meningkatkan efektivitas terhadap organisasi menggunakan pendekatan ilmiah.

French dan Bell (1990 :21-220) juga mengemukakan pandangannya bahwa pengembangan organisasi memiliki ciri-ciri terdiri dari tujuh karakteristik meliputi : 1) pengembangan organisasi berfokus terhadap kerja sama tim untuk mengetahui isu secara efektif ; 2) tidak eksklusif terhadap kelompok dan proses pada organisasi berdasarkan atas isi yang substantif ; 3) pengembangan

organisasi menggunakan penelitian tindakan sebagai model ; 4) menekankan pada tata kelola kolaboratif berdasarkan atas budaya kinerja tim ; 5) berfokus dalam memberikan penekanan pada tata kelola budaya secara keseluruhan terhadap sistem dan keseluruhan budaya antarkelompok ; 6) memperhatikan ramifikasi terhadap manajemen sistem ; 7) memiliki pandangan untuk berusaha melakukan perubahan sebagai proses yang bersifat berkelanjutan untuk merubah lingkungan. Berdasarkan atas ciri-ciri pengembangan organisasi yang telah disampaikan menjadi kunci utama dalam melakukan perubahan terhadap kinerja organisasi.

7.2.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Organisasi

Implementasi terhadap pengembangan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari tujuan dan manfaat yang ingin tercapai. Secara umum pengembangan organisasi bertujuan untuk melakukan perubahan dan perbaikan terhadap sikap, kepercayaan, struktur organisasi, nilai, teknologi, dan lingkungan sesuai dengan perubahan (Sahadi, Sunarti and Puspitasari, 2022:15). Selain itu secara spesifik tujuan pengembangan organisasi juga disampaikan oleh Edwin B. Flipo (1985:219) meliputi : 1) keputusan dibuat berdasarkan atas kemampuan tidak mengutamakan otoritas ; 2) memecahkan permasalahan secara kreatif berdasarkan atas keputusan yang telah dirancang ; 3) mengurangi adanya kompetisi dan meningkatkan kolaborasi antar *stakeholder* ; 4) meningkatkan rasa kebersamaan dan memiliki untuk seluruh sumber daya pegawai ; 5) menumbuhkan rasa percaya diri melalui dukungan yang diberikan ; 6) adanya iklim berupa proses seperti pengembangan dan pembaharuan pada perusahaan ; 7) menerapkan sistem komunikasi berlandaskan atas keterbukaan dalam menyelesaikan permasalahan organisasi.

Tujuan dan manfaat dari pengembangan organisasi tidak terlepas hanya berkaitan dengan suatu perubahan pada struktur organisasi melainkan terdapat perubahan terhadap perilaku, sikap, dan nilai melalui pemberian pelatihan sehingga dapat mengembangkan keterampilan setiap sumber daya pegawai. Kemajuan suatu organisasi tentunya tidak terlepas dari dukungan dan kualitas sumber daya pegawai yang baik. Selain itu

pengembangan organisasi dilakukan untuk membantu suatu organisasi dalam melakukan perubahan sesuai dengan keadaan lingkungan, sebagai media evaluasi untuk internal organisasi terhadap perubahan lingkungan, dan membantu dalam membangun organisasi ditengah perubahan yang terjadi sehingga dapat bertahan secara berkelanjutan.

7.3 Strategi dan Proses dalam Pengembangan Organisasi

7.3.1 Strategi Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi menjadi proses secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas berdasarkan atas intervensi dalam prinsip perilaku. Strategi bertujuan untuk organisasi mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan kinerja sumber daya pegawai. Dalam strategi terdapat model intelektual yang berkaitan dengan kinerja dan kemajuan organisasi sehingga terjadi pergeseran masyarakat dari industrialisasi menjadi jasa. Selain itu pada tingkat usaha mikro strategi pengembangan organisasi penting dilakukan untuk mengetahui perkembangan dan dapat berkompetensi dengan baik. Dalam suatu organisasi terdapat beberapa strategi yang digunakan untuk melakukan perubahan mendukung pengembangan organisasi seperti :

1. *Survey Feedback* merupakan strategi yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan mengumpulkan informasi melalui penyebaran kuisisioner dan wawancara. Teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan berbagai informasi dan dibagikan kepada setiap pekerja sebagai landasan dalam mewujudkan perubahan organisasi.
2. *Sensitivity Training* merupakan strategi untuk meningkatkan wawasan secara personal dengan meningkatkan pemahaman secara mendalam atas perilaku dan dampak yang akan dihadapi oleh orang lain.
3. *Team Building* merupakan strategi yang dilakukan ketika sumber daya pekerja melakukan diskusi terhadap persoalan kinerja. Dalam tahapan ini setiap masalah akan didiskusikan, diidentifikasi, dan direncanakan bagaimana

pemecahan permasalahan yang tepat untuk diimplementasikan.

4. *Management by Objective* merupakan teknik kerja sama antara manajer dengan bawahannya untuk merencanakan dan mencapai tujuan organisasi. Adapun langkah pertama yang dilakukan yaitu mengembangkan rencana sesuai dengan tindakan antara manajer dan bawahan. Kedua, menerapkan rencana dan segala bentuk proses pencapaian dengan hati-hati dimonitori dan direvisi. Ketiga, melakukan evaluasi terhadap hasil dilihat dari pencapaian tujuan apakah telah terwujud sesuai rencana atau tidak.

7.3.2 Proses Pengembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi merupakan strategi untuk mencapai tujuan dari organisasi dengan menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan (yulianti devi, 2020:73). Adapun beberapa proses pengembangan organisasi yang dapat dilakukan yaitu :

1. Diagnosis organisasi merupakan proses bagaimana cara sebuah organisasi dalam menyediakan berbagai informasi untuk melakukan perancangan suatu perubahan. Dalam proses pengembangan organisasi pada dasarnya melibatkan berbagai pengumpulan informasi, menganalisis berbagai data, dan melakukan penarikan kesimpulan terhadap perubahan sehingga terbentuk kesepakatan. Informasi dikumpulkan dengan melakukan penyebaran kuesioner, wawancara, dan observasi.
2. Pengembangan strategi perubahan merupakan sebuah tahapan suatu organisasi menerima tindak lanjut untuk berkembang. Dalam tahapan ini data akan dianalisis dengan perintah eksekutif dengan menyajikan beberapa temuan meliputi tujuan perusahaan, relasi antar pelanggan, dan hubungan departemen. Pada tahapan ini juga dibuatkan urutan mengenai tingkat urgensi permasalahan yang akan dibimbing oleh konsultan untuk membahas kesulitan, identifikasi penyebab, dan mencari alternatif solusi secara tepat.

3. Intervensi merupakan suatu keadaan organisasi yang membutuhkan kerja sama dengan kelompok lain. Dalam tahapan ini setiap proses akan difasilitasi oleh konsultan dengan memberikan penjelasan secara singkat dan pelatihan ketika pengambilan suatu keputusan untuk memecahkan permasalahan. Terdapat proses pembentukan kelompok dalam menangani permasalahan secara terbuka dan objektif sehingga terbentuk kesepakatan berdasarkan atas strategi.
4. Pengukuran dan penilaian merupakan bentuk kegiatan evaluasi ketika terdapat permasalahan dan dilakukan pengukuran. Dalam proses ini pengenalan terhadap pengembangan organisasi dilakukan dengan memikirkan perencanaan dan perubahan. Terdapat empat pengembangan organisasi meliputi : 1) proses konsultasi berfokus terhadap prinsip yang ditegakkan yaitu cara bekerja secara efisien dan tingginya semangat kerja. Pegawai dituntut untuk memiliki keterampilan yang baik dalam membantu klien ketika memecahkan permasalahan, 2) adanya pengenalan dan penggunaan terhadap strategi dalam pengembangan organisasi yang didasarkan atas pendekatan *taylor-made*. Dalam tahapan ini berfokus terhadap permasalahan yang dialami oleh klien dan berkaitan dengan struktur organisasi. 3) adanya suatu bentuk intervensi dimana para konsultan turut ikut campur dalam memberikan beberapa teknik alternatif untuk klien sehingga dapat meminimalisir kecenderungan dalam menolak argumentasi. 4) keadaan yang diimpikan utamanya dalam pengembangan organisasi dilakukan akibat terjadi ketidakselarasan dalam organisasi dengan kondisi saat ini. Pengembangan organisasi dapat dikatakan berhasil ketika ketidakselarasan tersebut mampu dihilangkan.

7.3.3 Tahapan Pengembangan Organisasi Publik

Pengembangan organisasi tidak terlepas dari tahapan yang harus dilakukan untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan rencana. Setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu

untuk memberikan pembaruan dan perubahan pada setiap bawahannya. Terdapat empat tahapan dalam proses pengembangan organisasi, sebagai berikut :

1. Tahap Pengamatan Sistem Manajemen

Tahapan pertama ini dapat juga dikatakan merupakan tahap pengumpulan data. Dalam tahapan ini berfokus terhadap fungsi utama setiap organisasi, setiap unit berperan untuk mencapai tujuan, adanya proses dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan pada unit masing-masing, kekuatan organisasi akan memberikan pengaruh terhadap perilaku kelompok dan individu.

2. Tahap Diagnosis dan Umpan Balik

Selama proses pengembangan organisasi tahapan ini berfokus terhadap evaluasi yang berlandaskan atas beberapa kriteria seperti memiliki kemampuan untuk beradaptasi utamanya dalam memberikan arahan penyelesaian masalah, bertanggung jawab terhadap tujuan sehingga sesuai rencana, adanya kejelasan terhadap misi dan peran pada setiap unit, terjaminnya arus data yang lancar melalui komunikasi, adanya integrasi dan pertumbuhan terhadap iklim yang positif dan sehat yang mengutamakan pembaruan.

3. Tahap Pembaruan dalam Organisasi

Tahapan ini dibentuk sebagai strategi untuk memperkenalkan perubahan dan pembaruan yang penting dilakukan dalam suatu organisasi. Melalui tahapan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi sehingga mampu memperbaiki kekurangan. Selain itu tidak dipungkiri bahwa tahapan ini akan berpengaruh terhadap sistem, wewenang, dan struktur organisasi.

4. Tahap Implementasi Pembaruan

Implementasi merupakan tahap akhir dalam pengembangan organisasi. Dalam kegiatan ini berfokus terhadap perubahan struktur, perubahan terhadap proses dan prosedur, menjabarkan kembali secara jelas bagaimana tujuan organisasi, dan menjelaskan peranan setiap unit dalam organisasi.

Pengembangan organisasi dapat dikatakan berjalan dengan baik ketika dilihat dari tingkat individu mampu untuk melakukan peningkatan terhadap kinerja berdasarkan atas perilaku positif. Selain itu pengembangan juga juga dapat dikatakan berhasil ketika terjadi interaksi antara kelompok sehingga terbentuk kerja sama dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Pada tingkat organisasi keberhasilan dilihat dari adanya kemampuan pergerakan secara internal ataupun eksternal sehingga mampu untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang dan rasional.

7.3.4 Hubungan Budaya terhadap Pengembangan Organisasi

Budaya organisasi menjadi kekuatan yang tidak dapat dilihat dan menjadi penggerak suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan kerja (Kamaroellah, 2014:2). Pengembangan terhadap organisasi tidak terlepas dari pengaruh kemajuan globalisasi yang akan berdampak terhadap kinerja sumber daya pegawai. Budaya menjadi suatu pola dalam memecahkan permasalahan organisasi secara internal dan eksternal. Penerapan budaya dalam pengembangan organisasi bermanfaat untuk memberikan identitas sebagai pembeda dengan karyawan perusahaan lain, terbentuknya sebuah komitmen bersama, memperkuat perilaku berlandaskan atas standar moto pelayanan, dan membangun sistem serta stabilisasi budaya organisasi.

Pengembangan budaya organisasi pada dasarnya tidak terlepas dari sumber daya manusia sebagai subjek dan objek. Melalui pengembangan sumber daya manusia akan tercipta budaya yang kuat dan berpengaruh positif terhadap organisasi. Dalam suatu organisasi budaya akan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ekonomi dengan jangka panjang, budaya organisasi juga akan berfokus dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi, tidak jarang terjadi perkembangan yang menghambat budaya organisasi utamanya dalam bidang keuangan, dan sulit dirubahnya budaya setiap korporat dalam lingkungan organisasi.

Budaya dalam suatu organisasi tidak selamanya bersifat tetap, tetapi budaya dapat berubah dengan mengubah berbagai

komponen meliputi nilai-nilai dan norma. Selain itu kepercayaan menjadi komponen yang harus diperhatikan, sebab kepercayaan menjadi kunci kebenaran dalam organisasi. Setiap budaya dalam organisasi juga tidak terlepas dari simbol sebagai lambang yang akan mewakili setiap keyakinan dan ide dalam suatu organisasi. Tidak terlepas dari beberapa komponen tersebut aturan dan kode etik (pedoman perilaku) juga berkaitan dengan pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hidayati, T. (2020) 'Pengembangan dan Perubahan Organisasi', *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 7(2), pp. 1–11.
- Kamaroellah, A. (2014) *Pengantar Budaya Organisasi (Konsep, Strategi, Implementasi, dan Manfaat*. 1st edn. Edited by S. Creative. Surabaya: Buku Pustaka Radja.
- Muhammad, A.S. (2016) *Perilaku Organisasi*.
- Nisa, D.F., Pratiwi, G.P. and Pratiwi, K.N. (2023) 'Pengembangan Organisasi Dalam Perilaku Organisasi', ... *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(3), pp. 688–694.
- Sahadi, Sunarti, N. and Puspitasari, E. (2022) *Pengembangan Organisasi, Jurnal Moderat*.
- yulianti devi (2020) *Soft File Buku Ajar PERILAKU & PENGEMBANGAN ORGANISASI*.

BAB 8

MANAJEMEN KONFLIK

Oleh Lulu Ulfa Sholihannisa

8.1 Defini dan Konsep Manajemen Konflik

Manusia adalah makhluk sosial yang dari sejak lahir diberikan kelebihan oleh Tuhan Allah SWT untuk saling menerima dan memberi satu sama lain. Manusia sudah sejatinya mempunyai hubungan baik dengan sesamanya. Tidak ada manusia yang hidup secara individu tanpa saling membantu, membutuhkan pertolongan, dan memberikan pertolongan. Hal ini lah yang disebut dengan manusia sebagai makhluk sosial, yang tidak dapat berdiri sendiri karena sejatinya saling terkoneksi. Manusia juga adalah makhluk yang berorganisasi, mulai dari unsur keluarga, RT, dan cakupan masyarakat luas baik dilingkungan tempat tinggal maupun di lingkungan tempat bekerja.

8.1.1 Definisi Konflik

Manusia sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang harus dihadapi. Permasalahan tersebut dapat muncul secara internal maupun eksternal. Permasalahan tersebut juga sering dikatakan sebagai konflik.

Konflik menurut KBBI diartikan sebagai percekocan, perselisihan, dan pertentangan (KBBI, 2024). Konflik merupakan komponen interaksi interpersonal yang tidak dapat dihindari, atau secara intrinsik, hal tersebut adalah dikatakan buruk, tetapi hal tersebut merupakan hal yang biasa atau lumrah terjadi (Coleman, Deutsch, & Marcus, 2014). Pada abad ke-20, Lewin (1935) menyimpulkan bahwa keadaan ketegangan intrinsik memotivasi anggota kelompok untuk bergerak menuju pencapaian tujuan bersama yang mereka inginkan.

Definisi awal konflik berfokus pada suatu fenomena yang berbeda satu sama lain. Sebagai contoh, Pondy (1967) mengurutkan definisi ini ke dalam beberapa kategori: kondisi emosi, persepsi,

dan perilaku. Ia menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah frustrasi, atau akan menggagalkan beberapa kekhawatirannya (Thomas, 1992). Hal ini menjadi suatu definisi yang cukup luas untuk mencakup berbagai fenomena konflik, namun perlu disadari titik awal untuk proses konflik yaitu pada titik ketika proses sosial lainnya (misalnya pengambilan keputusan, diskusi) berjalan tidak semestinya sehingga menimbulkan konflik.

Konflik adalah proses di mana orang atau kelompok merasa bahwa orang lain telah mengambil beberapa tindakan yang memiliki efek negatif pada kepentingan mereka. Konflik juga merupakan bagian normal dari kehidupan seseorang maupun tim. Sayangnya, bagi kebanyakan orang, mempunyai cara pandang yang salah terhadap konflik sehingga mereka memiliki kesalahpahaman tentang konflik dan menganggap hal tersebut dapat mengganggu aktivitas kegiatan personal maupun tim organisasi.

Beberapa konsep yang salah muncul baik secara personal maupun tim organisasi, diantaranya:

1. Konflik itu adalah hal buruk dan cenderung untuk menghindarinya.
2. Terjadi kesalah pahaman antar anggota tim (organisasi) sehingga menyebabkan konflik
3. Semua konflik dapat diselesaikan demi kepuasan semua orang (Lavie, 2017).

Dengan demikian, konflik dapat diartikan sebagai fenomena sosial yang terjadi karena adanya ketidak sesuaian, atau adanya pertikaian baik secara individu maupun kelompok, hal tersbut juga dapat terjadi baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok.

8.1.2 Definisi Manajemen Konflik

Berdasarkan definisi dan konsep manajemen dari Terry yaitu suatu proses unik dan khas yang terdiri dari berbagai tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta penggerakan dan pengendalian yang dilakukan guna menentukan arah serta mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui

pemanfaatan SDM dan Sumber daya lainnya (Sinambela & Sinambela, 2019).

Dapat diketahui Manajemen konflik merupakan suatu cara untuk menyelesaikan suatu pertikaian yang terjadi. Dalam ruang lingkup organisasi maupun perusahaan, konflik kerap sekali terjadi baik konflik antar karyawan, konflik internal karyawan, konflik personal karyawan, konflik manajemen dan karyawan. Bahkan dalam konteks budaya pun konflik dapat terjadi, seperti halnya konflik nilai-nilai budaya individu pada suatu suku dan persepsi. Pada suatu organisasi konflik terjadi karena adanya tujuan organisasi yang bertentangan. Selain itu juga konflik dapat terjadi karena dinamika kekuasaan politik, dan bahkan yang dianggap hal kecil pun dapat terjadi seperti gaya komunikasi.

Bruton (1987) menyebutkan bahwa manajemen konflik mempunyai ciri penting yaitu upaya status quo untuk mengelola perselisihan atau untuk menghindari eskalasi konflik (Thakore , 2013),

Menurut Indartono (2014) menegaskan bahwa manajemen konflik adalah proses membatasi aspek negatif konflik sekaligus meningkatkan aspek positif konflik. Selain itu, tujuan dari manajemen konflik adalah untuk meningkatkan pembelajaran dan hasil kelompok termasuk efektivitas atau kinerja dalam lingkungan organisasi (Rahim, 2002).

8.2 Tingkatan Konflik

Konflik dapat diklasifikasikan kedalam jenis dasar menurut Knicki dan Kreitner (2008) dan Green (2012) dan dikutip oleh Hussein dan Al-Mamary (2019):

1. *Intrapersonal conflict*

Konflik ini terjadi dalam diri seseorang dalam artian dari dirinya sendiri. Konflik ini dapat didasari oleh motif diri sendiri, dihadapkan pada satu atau beberapa keputusan yang membuat diri goyah dalam menentukannya. Atau dihadapkan pada suatu kenyataan yang tidak sesuai dengan tujuan tertentu sehingga menyebabkan frustrasi.

2. *Interpersonal conflict*

Konflik ini umum terjadi kepada dua individu atau lebih dalam organisasi. Konflik dapat terjadi pada seorang karyawan dengan karyawan, atau manajer dengan manajer yang berkonflik terkait jabatan, atau terkait rencana pemasaran suatu produk yang hanya mempunyai angg aran yang tidak sesuai dengan produk yang akan di-*launching* kan. Selain itu, konflik lain yang sering terjadi disebabkan tujuan organisasi yang tidak selaras dengan SDM yang ada, perbedaan persepsi, latar belakang, pendidikan, bahkan kompetensi seorang individu atau karyawan perusahaan menjadi salah satu faktor terjadinya konflik ini.

3. *Intragroup conflict*

Konflik ini terjadi ketika seorang individu (karyawan) bekerja dengan kelompok dalam organisasi yang sama dimana dihadapkan pada tujuan yang sama, namun dikerjakan dengan hal yang berbeda dengan kelompok lainnya dalam organisasi tersebut. Selain itu konflik ini juga dapat dicontohkan oleh seorang manajer perusahaan yang melakukan tindakan disipliner terhadap karyawan yang ada di perusahaan tersebut, sehingga karyawan tidak menerima tindakan disipliner tersbut. Sebagai contoh lain, dalam bidang kesehatan, seorang perawat ruangan yang bekerja menangani pasien rawat inap, ia harus menuliskan catatan kondisi pasien diwaktu ia bekerja, dalam kondisi tertentu, perawat tersebut tidak mencatat tindakan apa saja yang sudah dilakukan terhadap pasien rawat inap tersebut, sehingga mempengaruhi pada rencana tindakan berikutnya yang harus dilakukan oleh perawat berikutnya di *shift* kerja perawat berikutnya.

4. *Intergroup conflict*

Konflik yang dimaksud adalah konflik kelompok antar kelompok. Dalam suatu organisasi, pasti mempunyai tim yang berbeda-beda, divisi yang satu dengan divisi yang lainnya. Konflik ini umumnya tidak bersifat pribadi, namun lebih ke tujuan kelompok yang ingin dicapai, keputusan bersama yang ditetapkan namun tidak atas kesepakatan

kelompok yang lain dalam organisasi, dan persaingan sumber daya.

5. *Intra-organizational conflict*

Konflik ini terjadi antara bagian dalam suatu organisasi. Pada tipe konflik ini, terdapat empat jenis konflik yang berbeda, antara lain:

- a. Konflik intra organisasi vertikal, konflik ini terjadi antara atasan dengan bawahan (pimpinan dengan bawahannya) yang tidak sepakat terhadap suatu cara dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Konflik intra organisasi horizontal. Konflik ini terjadi bawahan dengan bawahan hirarki organisasi yang setara tingkat yang sama.
- c. Konflik lini staf dapat terjadi karena adanya ketidak sepakatan atau adanya kecemburuan antara manajer lini dengan unit atau staf. Kualifikasi akademik pun dapat menjadi sebab terjadinya konflik ini sehingga seorang staf yang merasa kualifikasi akademiknya tinggi menjadi lebih ego.
- d. Konflik peran. Konflik ini adalah konflik serangkaian tindakan yang diharapkan dapat dilakukan oleh individu dalam posisi mereka. Dalam hal ini seorang individu dapat melakukan berbagai peran dalam pekerjaannya. Sebagai contoh, seorang individu dia harus bekerja sebagai kepala sekolah dan dihadapkan pada persiapan Akreditasi Sekolah. Pada kondisi bersamaan, ia adalah seorang Mahasiswa Pasca Sarjana yang harus menuntaskan Tesisnya.

6. *Inter-organizational conflict*

Konflik yang terjadi antar organisasi dengan batas tertentu dan saling bergantung satu sama lain yang memberikan dampak negatif untuk organisasi lain. Sebagai contoh, perusahaan penjual mengalami kerugian waktu dan kehilangan pelanggan, akibat keterlambatan dari perusahaan pemasok yang mengirimkan produk.

8.3 Tipe Manajemen Konflik

Tipe manajemen konflik disebut juga dengan strategi resolusi konflik. Ada beberapa tipe manajemen konflik menurut Channing (2019):

1. *Avoiding*

Avoiding atau menghindar merupakan salah satu tipe manajemen konflik yang digunakan dalam menghadapi konflik. Orang cenderung menggunakan tipe manajemen konflik ini untuk menghindari karena menganggap hal tersebut *unfaedah*. Sebagai contoh, untuk menghindari hal hal yang tidak diharapkan adalah dengan memberikan tanggung jawab kepada pejabat / manajer yang lebih tinggi. Manajer tersebut dapat menyampaikan kepada rekan atau bawahannya dengan menyebutkan “saya sedang menangani tugas ini/masalah ini”, dengan harapan pihak tertentu dapat melupakan konflik yang terjadi.

2. *Accommoding/Acoommodating*

Resolusi dari tipe manajemen konflik ini mengakomodasi dengan mengumpulkan berbagai pendapat dari banyak pihak. Manajer berusaha untuk mnejaga hubungan dengan sesama karyawan. Manajer akan menuruti keinginan orang lain dalam bidang yang terkadang berbenturan dengan keinginannya sendiri. Tanpa disadari hal ini juga yang dapat menyebabkan terjadinya konflik destruktif.

3. *Forcing*

Pemaksaan merupakan salah satu strategi resolusi konflik yang umumnya digunakan oleh atasan untuk mencapai tujuan tertentu dengan segala cara yang dianggap dapat mencapai tujuan tersebut tanpa memperhatikan keadaan lingkungan dan kondisi bawahannya. Melalui *Forcing* ini dapat dianggap sebagai jalan terbaik untuk mencapai kemenangan, karena apabila tidak memenangkannya manajer merasa hal tersebut akan menurunkan performanya. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan otoriter.

4. *Compromising*

Kompromi merupakan salah satu tipe manajemen konflik yang digunakan untuk penyelesaian konflik. Tipe ini lebih menekankan untuk melakukan negosiasi diantara yang berkonflik. Dalam kamus Idioms disebutkan "*assumes the half a loaf is better than none*", lebih baik mendapatkan kurang (seadanya) daripada tidak mendapatkan sama sekali.

5. *Problem solving (the win-win strategy)*

Sejauh ini, memang belum ada yang 100% strategi resolusi konflik yang secara sempurna dapat diterima, semuanya ada kelebihan dan kekurangannya. Namun melalui penyelesaian masalah dengan strategi *win-win* ini, dianggap sebagai tipe manajemen konflik yang efektif.

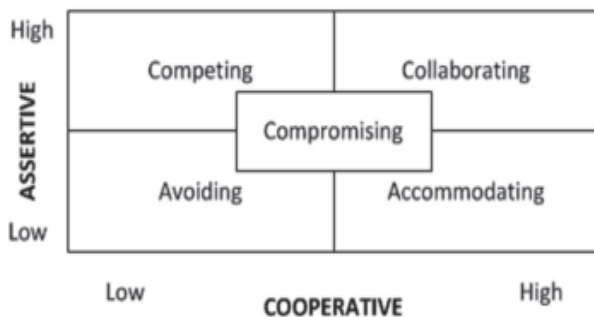
Berikut adalah ilustrasi grafik penggunaan strategi manajemen konflik berdasarkan Concern for Production:



Gambar 8.1. Strategi Manajemen Konflik
(Sumber : Penulis)

Selain itu ada juga pendapat lain yang menyebutkan strategi konflik selain lima tipe tadi adalah *collaborating*, yaitu melakukan kerjasama dalam menyelesaikan konflik untuk mencapai hasil

dengan memperhatikan kepentingan bersama. Hal ini digambarkan oleh Thomas -Kilmann dalam mode instrumen konflik berikut ini:



Gambar 8.2. Mode Instrumen Konflik

Sumber : (Indartono, 2014)

8.4 Sumber Terjadinya Konflik

Konflik dapat terjadi kepada siapa saja, dimana saja, dan kapan saja. Sumber terjadinya suatu konflik disebabkan beberapa hal berikut ini:

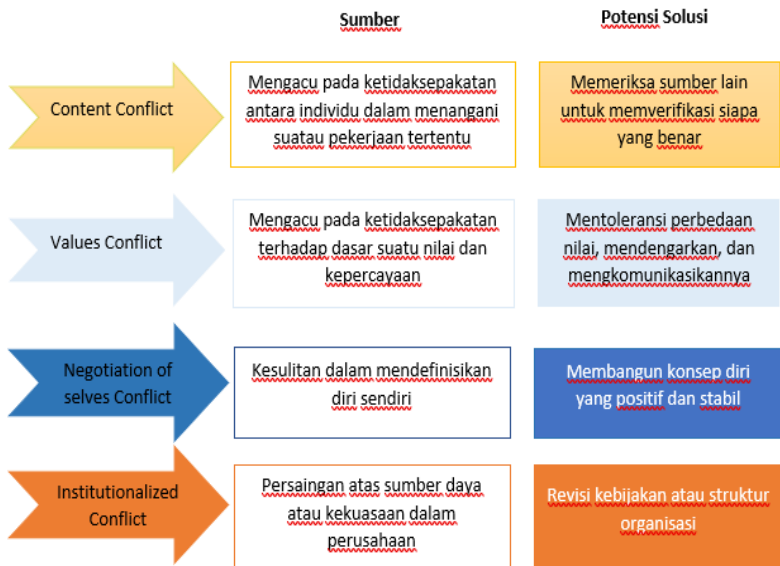
1. Masalah ekonomi, kerap terjadi kepada siapapun baik personal maupun kelompok.
2. Masalah Nilai. Nilai dapat menjadi sumber konflik, hal ini menyebabkan adanya perbedaan ideologi, ketidakcocokan cara hidup dan lain sebagainya.
3. Masalah kekuatan. Terjadi disebabkan ketika masing-masing kelompok ingin mempertahankan atau memaksimalkan jumlah pengikut kelompok dan memberikan pengaruh besar terhadap masa pengikutnya. Hal ini biasanya terjadi dalam perebutan kekuasaan.

Berdasarkan pendapat Sam Deep dan Lyle Susman (1996) yang dikutip oleh Talmaciu dan Maracine (2010) menyebutkan bahwa terjadinya suatu konflik disebabkan karena beberapa hal berikut ini:

1. Sudut pandang yang berbeda mengenai tujuan prioritas dan metode yang digunakan
2. Perbedaan persepsi atau sistem nilai

3. Kurangnya komunikasi atau komunikasi yang salah
4. Persaingan sumber daya yang tidak mencukupi
5. Perbedaan kekuatan, status, dan budaya
6. Persaingan untuk supermasi
7. Menyerang suatu wilayah
8. Ambiguitas. Seperti ketidaktepatan dalam penugasan dan tanggung jawab dalam pekerjaan
9. Sifat aktivitas pekerjaan yang saling menggantungkan satu sama lain dalam hal kepentingan tertentu
10. Mengubah lingkungan ekster organisasi
11. Agresivitas dan keras kepala

Berdasarkan sumber-sumber terjadinya konflik diatas, dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 8.2. Sumber Konflik

Sumber : Berdasarkan bagian dari Buku *Human Relations* (Minor & Lamberton, 2009) dan dimodifikasi oleh Koerning tahun 2011

8.5 Ragam Konflik Organisasi

Konflik dalam organisasi dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang. Apabila ditinjau dari tujuannya, ragam konflik organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Constructive conflict*

Konflik konstruktif disebut juga dengan konflik yang fungsional konflik ini sengaja diprogramkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Konflik ini memberikan manfaat bagi organisasi dengan adanya “konfrontasi-konfrontasi” antar kelompok yang akan mempertinggi kinerja dan daya saing organisasi untuk menghasilkan karya organisasi dengan cara melakukan kreasi dan inovasi serta melakukan promosi terhadap suatu produk baik barang maupun jasa yang akan dipasarkan (Watungadha, 2020)

2. *Destructive conflict*

Konflik destruktif dapat dikategorikan ke dalam dua cara:

- a. Eskalasi yang berasal dari keinginan untuk memenangkan suatu argument, namun bukannya menemukan sebuah solusi, cara eskalasi ini justru dapat menjadikan konflik lebih parah. Hal ini juga disebabkan karena sesuatu yang sudah direncanakan baik aksi maupun tindakannya tidak sesuai oleh pihak-pihak yang terlibat konflik.
- b. Menghindar atau penghindaran yang timbul dari satu pihak dan berpikir bahwa untuk menyelesaikan konflik ini bisa saja terjadi karena tidak sepadan (setara).

Konflik destruktif juga sering menggunakan perasaan, seperti iri hati, sakit hati, serta pikiran-pikiran negative lainnya, sehingga hal tersebut menghambat pada tujuan organisasi.

Ragam konflik organisasi juga dapat ditinjau dari sudut pandang yang berkonflik (pelaku konflik), yaitu:

1. *Vertical conflict*.

Konflik ini kerap terjadi pada suatu organisasi yang melibatkan antara tingkatan atau antara atasan dengan bawahan

2. *Horizontal conflict*

Konflik ini juga terjadi dalam suatu organisasi yang terjadi antara sesama jenjang departemen dengan departemen yang lain, atau dengan kata lain konflik yang terjadi setingkat dalam organisasi.

3. *Diagonal conflict*

Konflik ini terjadi dalam suatu organisasi baik swasta atau pemerintah yang kaitannya dengan ketidak meretaannya sumberdaya kepada berbagai unit kerja, yang mengakibatkan adanya ketidakadilan sehingga muncul lah rasa ketidakpuasan dari pihak yang dirugikan.

8.6 Tujuan Manajemen Konflik

Budd dan Colvin menyebutkan trilogi yang menggambarkan tiga tujuan manajemen konflik, yaitu efisiensi, kesetaraan, dan suara. Trilogi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 8.1. Tujuan Manajemen Konflik

Tujuan	Elemen Kunci yg Dipilih
<i>Efficiency (efisiensi)</i>	
Pemberdayaan sumberdaya yang langka secara efektif	- Menghilangkan hambatan kinerja - Tidak mengganggu penyebaran produktif sumber daya - Hemat biaya - Cepat - Fleksibel
<i>Equity (kesetaraan)</i>	
Kejujuran dan keadilan	- Pengambilan keputusan yang tidak bias - Bergantung pada bukti - Konsisten - Pengulangan yang efektif - Peluang banding

Tujuan	Elemen Kunci yg Dipilih
	- Cakupan independen dari sumber daya
<i>Voice (suara)</i>	
Partisipasi desain dan operasi	- Memberi masukan pada suatu desain operasi sengketa - Sistem resolusi - Sidang / pemeriksaan - Memperoleh dan menyajikan bukti - Repsesntasi oleh advokat dan penggunaan ahli / pakar.

Sumber: (Budd & Colvin, 2013)

Trilogi tujuan manajemen konflik tersebut merupakan dimensi yang menyediakan kerangka berpikir untuk menganalisis sejauh mana sistem manajemen konflik dapat memenuhi dimensi-dimensi konflik pada suatu organisasi. Seperti bagaimana manajemen konflik dapat menyelesaikan perselisihan antar individu yang disebabkan oleh organisasi sebagai contoh kasus-kasus ketidakadilan antar karyawan, baik tentang upah kerja, tunjangan, kinerja, maupun tugas pokok karyawan. Dengan demikian aspek negatif dari sebuah konflik organisasi akan dapat teratasi sehingga dapat meningkatkan sepek positif dari sebuah konflik dan tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Budd, J., & Colvin, A. (2013). The Goals and Assumptions of Conflict Management in Organizations. *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organization*, 12-29. doi:10.1093
- Channing, W. E. (2019). Managing Conflict. Dalam -, - (hal. 361-383). California, US: Sage Publication.
- Coleman, P., Deutsch, M., & Marcus, E. (2014). *The handbook of conflict resolution. Theory and practice*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Hussein, A. F., & Al-Mamary, Y. S. (2019). Conflicts: Their Types, And Their Negative And Positive Effects On Organizations. *Journal of Sciencetific &Technology Research*, 8(08), 10-13.
- Diambil kembali dari <https://www.researchgate.net/publication/341804810>
- Indartono, S. (2014). *Conflict Management*. Yogyakarta: Yukaprint.
- Indartono, S. (2014). *Conflict Management*. Yogyakarta: Aksara Media Pratama.
- KBBI. (2024). *KBBI Online*. Diambil kembali dari <https://kbbi.web.id/konflik>
- Lavie, D. J. (2017). *Dynamics for Team: Issue Teams Face: Managing Conflict* (5 ed.). California Polytechnic State University, San Luis Obispo, US America: Sage Publication.
- Minor, L., & Lamberton, E. L. (2009). *Human Relations Strategies For Success 4th Ed*. New York City, US: McGraw-Hill Education.
- Rahim, M. (2002). Toward A Theory of Managing Organizatin Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 206-235.
- Sinambela, L., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawi Pers.
- Talmaciu, L., & Maracine, M. (2010). Sources of Conflict Within Organizations and Methods of Conflict Resolution. *Management & Marketing*, VIII, 123-132.
- Thakore , D. (2013). Conflict and Conflict Management. *Journal of Business and Management*, 8(6), 07-16. Diambil kembali dari

<https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol8-issue6/B0860716.pdf>

- Thomas, K. W. (1992). Conflick and Conflick Management : Reflection and Update. *Journal of Organization Behavior*, 13, 265 - 274.
- Watungadha, F. (2020). *Strategi Manajemen Konflik Organisasi Sektor Publik*. Malang: Media Nusa Creative.

BIODATA PENULIS



Dede Djuniardi, S.E., M.M., Ph.D.

Dosen Program Studi Manajemen
Sekolah Pascasarjana Universitas Kuningan

Penulis lahir di Jakarta tanggal 14 Juni 1970. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Sekolah Pascasarjana, Universitas Kuningan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen Labora dan melanjutkan S2 pada program studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen Labora serta meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen pada program studi Ilmu Manajemen dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2000. Penulis menekuni menulis dan penelitian dalam bidang Manajemen. Selain sebagai dosen, penulis adalah instruktur pada berbagai pelatihan dibidang Bisnis, Manajemen, Keuangan dan Perbankan.

BIODATA PENULIS



Prof. Dr. Hj. Sri Langgeng Ratnasari, SE., MM.

Dosen Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Riau Kepulauan

Penulis berprofesi sebagai Dosen Universitas Riau Kepulauan, dengan jabatan fungsional dosen Guru Besar (Kum 903.4) per 1 Mei 2022 SK Mendikbud Ristek RI Nomor: 33975/MPK.A/KP.05.01/2022 tanggal 27 Mei 2022.

Penulis menyelesaikan pendidikan S3 dengan minat studi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga, Surabaya 22 Juni 2011. Pendidikan S2 Program Magister Manajemen Universitas dr. Soetomo, Surabaya tahun 2003. Pendidikan S1 Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga, Surabaya tahun 2001. Alumni Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LIV Lemhannas RI Tahun 2016 dengan Predikat Sangat Baik. Penulis menjadi Dosen sejak tahun 2003, setelah resign dari PT. Iglas (Persero) Surabaya karena mengikuti suami yang bekerja di Batam. Penulis selain menulis buku juga menjadi Editor penulisan buku ber-ISBN, reviewer Jurnal Benefita SINTA 3 Kopertis Wilayah X (Sumbar, Riau, Jambi, dan Kepri) 2017-sekarang dan reviewer Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Perbankan (JBMP) SINTA 3 Universitas Muhammadiyah Sidoarjo 2017-sekarang, Reviewer JEBIK SINTA 2 Universitas Tanjungpura 2018-sekarang, Chief Editor Jurnal Dimensi SINTA 4 Universitas Riau Kepulauan.

Penulis sebagai Reviewer internal Universitas Riau Kepulauan bidang Ilmu Ekonomi, Tim penilai angka kredit dosen Universitas Riau Kepulauan, Asesor Nasional BKD/LKD Bersertifikat, dan Tim Penilai Angka Kredit LLDIKTI Wilayah X Tahun 2021 sd sekarang. Prestasi lainnya adalah sebagai lulusan pertama S3 Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga angkatan 2008 (lulus 2 tahun 9 bulan) lulus pertama kali dengan IPK 3.88, Lulus S2 Magister Manajemen dengan IPK 3.78 (Cumlaude), peserta Sandwich Program pada Fakultas Administrasi dan Bisnis Simon Fraser University, Kanada selama 3 bulan (Nop-Des 2010), Dosen Berprestasi No 2 Kopertis Wilayah X (Sumatera Barat, Riau, Jambi, dan Kepulauan Riau) tahun 2008, termasuk 50 Dosen Berprestasi Tingkat Nasional tahun 2008. Dosen Berprestasi No 2 Kopertis Wilayah X (Sumatera Barat, Riau, Jambi, dan Kepulauan Riau) tahun 2012. Alumni PPRA LIV Lemhannas RI Tahun 2016 dengan Predikat Sangat Baik. Dosen Berprestasi No. 3 Bidang Sosial Humaniora LLDIKTI Wilayah X Tahun 2018. Reviewer BRIN tahun 2023 sd sekarang.

Buku-buku yang pernah ditulis, diterbitkan dan ber-ISBN yakni:

1. Frank B. Gilberth, Lilian Gilberth dan Perkembangan Ilmu Manajemen.
2. Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya.
3. Pengantar Bisnis.
4. Penerapan Teori Z di Indonesia.
5. Manajemen di Indonesia.
6. Budaya Organisasi
7. Manajemen Kinerja
8. Kepemimpinan
9. Manajemen Sumber Daya Manusia
10. Perencanaan Sumber Daya Manusia
11. Manajemen Operasi
12. Manajemen Kinerja Dalam Organisasi
13. Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia
14. Mengabdikan Dan Peduli Bersama Rumah Singgah Dan Rumah Belajar Cinderella Kota Batam
15. Evaluasi Pembangunan Daerah Berdasarkan Kriteria SDGs

16. Manajemen Kinerja Karyawan
17. Ekonomi Keuangan Dan Kemandirian Desa Di Tengah Pandemi
18. Kinerja Dosen Dan Fator-Faktor Yang Mempengaruhinya
19. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Intensi Berwirausaha Pada Mahasiswa
20. Literasi Keuangan dan Sikap Terhadap Uang Pada Pengelolaan Keuangan Keluarga
21. Mengatasi Masalah Dengan Pendekatan *Solution Focused Brieft Counseling*
22. Layanan Bimbingan Kelompok Dalam meningkatkan Diskusi Aktif Dan Berpikir Kritis Mahasiswa
23. Kepuasan Siswa Terhadap Layanan Bimbingan & Konseling Di Kota Batam
24. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi
25. Manajemen Pengawasan SDKP Tanjung Balai Karimun
26. Dasar-Dasar Manajemen

BIODATA PENULIS



Susana Dewi, S.E., M.Ak

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas La Tansa Mashiro

Penulis lahir di Surabaya, 25 April 1972, beragama Islam dan tinggal di Perumahan Metro Cilegon Cluster Grand Cendana, merupakan dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Universitas La Tansa Mashiro Rangkasbitung. Menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dan S2 Akuntansi di Universitas Sulthan Ageng Tirtayasa Serang. Penulis merupakan Editor buku Akuntansi Manajemen 2019. Karya buku yang sudah dihasilkan antara lain : Manajemen Investasi dan Portofolio, Akuntansi Keuangan Lanjutan, Akuntansi Manajemen dan Perilaku Organisasi. Penulis juga banyak melakukan penelitian dan menulis beberapa jurnal dan dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional. Penulis memiliki *Book Chapter International* yang merupakan luaran dari acara Call Paper ***International Accounting Students Conference*** di Universitas Merdeka Malang. Sebagai salah satu penulis di buku ini, penulis berharap semoga buku ini memiliki manfaat yang besar khususnya untuk para mahasiswa dan rekan akademisi yang menggeluti keilmuan bidang “Perilaku Organisasi.”

BIODATA PENULIS



Muthi'atul Khasanah, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Kewirausahaan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhamada Slawi

Penulis lahir di Tegal tanggal 22 Maret 1994. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhamada Slawi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Penulis menekuni bidang Menulis.

Saat ini memiliki jabatan fungsional Asisten Ahli dengan golongan IIIb. Penulis selain menjadi dosen tetap di Universitas Bhamada Slawi juga sebagai pembisnis diberbagai bidang, pada saat ini penulis memiliki beberapa bisnis yang sedang dijalankan seperti Toko Bangunan, produksi songkok nasional yang pemasarannya sudah keseluruh indonesia, produksi berbagai variasi motor yang dijual langsung online maupun offline, rental car, dan juga menekuni bisnis dibidang peternakan Nusa Farm.

Selain buku ini, Penulis juga sudah menerbitkan lain seperti buku Pengantar Kewirausahaan, Konsep Dasar Kewirausahaan, Manajemen Operasional, Dasar-Dasar Kewirausahaan.

BIODATA PENULIS



Ana Fitriyatul Bilgies, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan

Penulis adalah dosen tetap pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada jurusan manajemen pada tahun 2011 dan S2 pada tahun 2014 Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jatim.. Dan saat ini sedang lanjut studi S3 Doktoral Manajemen di Universitas di Surabaya. Kegiatan penulis selain menulis buku buku ajar, penulis juga mengajar ekonomi dan aktif melakukan kegiatan pengabdian masyarakat di berbagai daerah. Beberapa buku yang telah ditulis adalah Pengantar Manajemen Keuangan, Kewirausahaan, Bank dan Lembaga Keuangan, dan buku buku book chapter diantaranya : Sumber Daya Manusia, Anggaran Perusahaan, Akuntansi, Ilmu Ekonomi, Akuntansi Manajemen, Etika Pengembangan Kepribadian. Pada tahun 2018 berhasil lulus penelitian dosen pemula yang dibiayai oleh Kemenristekdikti sebagai ketua peneliti. Bagi penulis, kegiatan menulis adalah hobi untuk meluangkan waktu, tenaga dan pikiran tempat meningkatkan kreatifitas dan menjadikan hidup lebih produktif.
Email: anafitriyatulbilgies@unisda.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Komang Adi Sastra Wijaya, SS, M.AP

Dosen Program Studi Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Penulis lahir di Denpasar pada tanggal 11 November 1984. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Udayana. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Sastra Inggris Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Udayana. Melanjutkan S2 pada Program Studi Administrasi Publik, Universitas Pendidikan Nasional dan melanjutkan S3 pada Program Studi Kajian Budaya Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Udayana. Selain itu penulis merupakan seorang dosen pengajar S2 pada Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Udayana. Penulis sampai saat ini aktif dalam mengikuti penelitian dalam ranah ilmu Administrasi Publik.

BIODATA PENULIS



Lulu Ulfa Sholihannisa, S.Pd., M.Pd. MM.

Dosen Politeknik LP3I

Penulis adalah dosen tetap pada Politeknik LP3I, Bandung. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Pendidikan Indonesia dan melanjutkan S2 pada Jurusan Administrasi Pendidikan di Universitas Islam Nusantara serta Jurusan Manajemen di Universitas Winaya Mukti. Beberapa tulisan berbentuk *Book Chapter* yang ditulis adalah bidang Pendidikan dan manajemen, dan BC ini merupakan BC ke – 9 yang ditulis oleh penulis dan beberapa penulislainnya