

PERILAKU ORGANISASI

Memahami dan Mengelola Perilaku
Dalam Organisasi

Marihot Tua Efendi Hariandja

UNPAR PRESS

22.11.11

Cecilia R

17 Okt 2006

PERILAKU ORGANISASI

Memahami dan Mengelola Perilaku Dalam Organisasi



GSD. 3
HAR
P

Marihot Tua Efendi Hariandja

131406 SB / FISI
22.11.11

No. Kelas	GSD. 3 HAR P.
No. Indek	131406 Tgl 22.11.11
Hudiah/Beli	
Dari	Cecilia L.

UNPAR PRESS

UNPAR PRESS

PERILAKU ORGANISASI

Copyright © Marihot Tua Efendi Hariandja

Penyunting: Firmansyah

Cetakan I, September 2006

Diterbitkan oleh Unpar Press

Jln. Ciumbuleuit No. 94 Bandung

Telp. (022) 7200931 – Faks. (022) 7207038

e-mail: lppm@home.unpar.co.id

Desain Sampul: Dadan Junaedi

Foto Sampul: Diolah dari Bank Image

Desain Isi: Deny Rismansyah

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Hariandja, Marihot Tua Efendi

Perilaku Organisasi—Penulis: Marihot T.E. Hariandja
Penyunting: Firmansyah/Bandung: Unpar Press, Bulan/tahun
330 halaman, i - xi , 16,5 x 24,5 cm.

ISBN: 979-25-5131-X

I. Organisasi, Perilaku

I. Judul

II. Hariandja, Marihot Tua Efendi

Buku ini kupersembahkan kepada kedua orang tuaku : Buliher Hariandja (alm) dan Pintauli Pakpahan, dan kepada Istri, Putra dan Putriku: Melinda Irene Pasaribu, Martinus Lamgokles Hariandja, Luthar Matius Hariandja dan Putri Efelin Hariandja Karena mereka saya ada dan dapat menulis buku yang sederhana ini

Pengantar Penerbit

Sebagai makhluk sosial (*zoon politicon*), manusia tidak akan terlepas dari berinteraksi dengan sesamanya. Manusia membutuhkan manusia lain, bahkan dalam bentuk yang paling sederhana—misalnya meminta selembar kertas untuk menulis. Keberadaan sebagai makhluk sosial inilah yang kemudian mendorong individu untuk senantiasa menjalin hubungan dengan individu lainnya. Selain antar-individu, hubungan yang terjadi pun dapat dalam bentuk hubungan antar-kelompok, hubungan dalam organisasi, dan hubungan lainnya. Dalam kerangka inilah kemudian muncul istilah perilaku.

Mengacu pada *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, perilaku diartikan sebagai tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan. Ini mensyaratkan bahwa sebuah perilaku hanya akan terjadi jika terdapat rangsangan yang menstimulus individu. Dengan kata lain, perilaku hanya akan terjadi ketika individu memberikan respons terhadap rangsangan yang dia terima dari lingkungannya. Oleh karena itu, adanya perilaku sejalan dengan adanya reaksi atau respons yang diberikan individu terhadap rangsangan yang dia terima ketika melakukan proses interaksi.

Dalam kerangka organisasi, perilaku merupakan tindakan-tindakan atau sikap-sikap individu sebagai anggota dalam organisasi. Organisasi sendiri, sebagaimana telah banyak diketahui, dipahami sebagai kumpulan individu yang di dalamnya tentu saja sarat dengan perbedaan-perbedaan perilaku. Perbedaan-perbedaan perilaku individu yang ada dalam organisasi, bagaimanapun, harus dikelola sedemikian rupa sehingga menjadi

potensi yang dapat mengembangkan organisasi. Oleh karena itu, dalam kerangka inilah tentang perilaku organisasi mutlak diperlukan karena dapat memetakan langkah-langkah yang cocok bagi organisasi dalam mengenali perilaku anggotanya.

Meskipun studi tentang perilaku organisasi sedemikian penting, belum terlalu banyak buku karangan penulis lokal yang membahas tema tersebut. Kalau pun ada, belum ada yang membahasnya secara komprehensif. Oleh karena itu, adalah laksana oase di padang pasir ketika kami mampu menghadirkan buku *Perilaku Organisasi* ini ke hadapan para pembaca. Disebut laksana oase di padang pasir karena memang, dengan terbitnya buku ini, dahaga para pembaca akan pembahasan tentang perilaku organisasi dapat hilang. Betapa tidak, buku ini berisikan enam belas bab tentang perilaku organisasi—mulai dari analisis faktor demografi (usia, jenis kelamin, lama kerja, status perkawinan) dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja, sistem nilai dan pengaruhnya terhadap perilaku, hingga budaya organisasi—yang dibahas secara lengkap dan jelas.

Persoalan tentang apa itu perilaku, bagaimana perilaku berpengaruh dalam organisasi, bagaimana stimulus mampu merangsang individu untuk berperilaku, bagaimana menciptakan budaya yang sesuai dengan karakter organisasi, bagaimana sistem nilai memengaruhi perilaku kerja, dan hal lainnya yang terkait dengan perilaku organisasi akan terjabarkan secara lengkap dalam buku ini. Tidaklah mengherankan jika kemudian buku ini akan menjadi sumber penjawab bagi siapa pun yang memiliki keraguan tentang studi perilaku organisasi.

Buku *Perilaku Organisasi* ini awalnya adalah kumpulan materi kuliah di Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Parahyangan. Marihot T. E. Hariandja, penulis buku ini, kemudian memperkaya materi-materi tersebut sehingga menjadi layak untuk dibukukan. Oleh karena itu, kehadiran buku ini awalnya memang diperuntukkan bagi para mahasiswa. Hal ini ditunjukkan dengan adanya ringkasan pertanyaan-pertanyaan yang harus didiskusikan di setiap akhir pembahasan bab. Meskipun demikian, kekayaan materi yang terkandung dalam buku ini menjadikan *Perilaku Organisasi* pun menjadi buku teks yang wajib dibaca oleh siapa pun yang ingin mendapatkan penjelasan komprehensif tentang manajemen organisasi.

Perilaku Organisasi

Akhirnya, siapa pun yang memiliki persoalan dan kepentingan dalam hal perilaku organisasi, Anda harus membaca buku yang sangat mencerahkan ini. Selamat membaca!

Deny Rismansyah

Prakata

Mengelola perilaku dalam organisasi diartikan dengan bagaimana mengarahkan dan memengaruhi perilaku tertentu yang dikehendaki oleh proses pencapaian tujuan organisasi, seperti perilaku rajin, produktif, dan loyal pada organisasi.

Untuk dapat mengelola perilaku, sudah barang tentu diperlukan pemahaman yang baik mengenai mengapa dan bagaimana seseorang berperilaku dalam suatu organisasi. Bagaimanapun, organisasi sebagai sebuah unit sosial yang terkoordinasi sehingga sering kali ada orang yang lebih rajin, lebih produktif, atau lebih loyal dibandingkan dengan yang lain.

Buku ini bertujuan untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka memahami perilaku manusia dalam organisasi. Buku ini pun sekaligus bertujuan untuk memberikan petunjuk tentang bagaimana mengelola organisasi dengan baik.

Buku ini didasarkan pada sejumlah literatur terpilih dan berdasarkan pengalaman penulis dalam mengajar mata kuliah perilaku organisasi selama beberapa tahun dan juga berdasarkan diskusi dengan rekan-rekan penulis yang membina mata kuliah ini.

Isi buku ini membahas sejumlah aspek yang secara teoretis dapat memengaruhi perilaku yang dikelompokkan pada tiga aspek, yaitu aspek individu, aspek kelompok dan aspek organisasi dengan dasar pemikiran bahwa seseorang sebagai anggota organisasi atau perusahaan adalah seorang individu yang berbeda dengan yang lain. Seorang individu memiliki ciri tertentu seperti kepribadian, kemampuan, nilai, dan lain-lain yang berbeda-beda antara satu dan yang lain.

Perilaku Organisasi

Di dalam organisasi, individu akan bergabung dengan kelompok melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sebuah kelompok akan memiliki dan membentuk ciri-ciri tertentu seperti pembentukan norma kelompok, struktur kelompok, kepemimpinan kelompok, dan lain-lain yang keseluruhannya dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja seseorang.

Kelompok sudah dapat dipastikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi. Kelompok merupakan keseluruhan yang juga memiliki dan membentuk ciri-ciri tertentu melalui pembentukan struktur organisasi, budaya organisasi, dan berbagai macam sistem dan mekanisme yang diciptakan untuk mengoordinasikan seluruh kegiatannya untuk mengefektifkan organisasi yang akan memengaruhi kelompok dan individu di dalamnya.

Sebagai sebuah pemikiran dan karya tulis, buku ini dapat saja memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, kami selalu terbuka untuk menerima masukan dalam rangka memperbaikinya. Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang membantu hingga buku ini dapat diselesaikan.

Secara khusus, kami ucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. Ulber A.S. Silalahi M.A., Bapak Sanerya Hendrawan Ph.D, Bapak Dr. Hasan Mustafa, Bapak Alexius Jemadu Ph.D., Ibu Dra. Nia Juliawati, M.Si, Ibu Dra. Banowati Talim, M.Si, Ibu Gina Ningsih Juwono, M.Si, dan teman-teman penulis yang tidak dapat dituliskan satu per satu di sini, yang telah memberikan sejumlah masukan secara tidak langsung melalui kesediaan meminjamkan buku-buku pada penulis sebagai bahan dalam menulis buku ini.

Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca dan dunia ilmu pengetahuan pada umumnya, dan ilmu manajemen organisasi pada khususnya serta pada mahasiswa/i yang belajar bersama-sama dengan penulis.

Bandung, Januari 2005

Marihot T.E. Hariandja

Isi Buku



Pengantar Penerbit — iv

Prakata Penulis — vii

Isi Buku — ix

Bab 1 Mengelola dan Memahami Perilaku dalam Organisasi — 1

Bab 2 Perbedaan-Perbedaan Individu — 19

Bab 3 Pembelajaran (*Learning*) — 43

Bab 4 Sikap dan Kepuasan Kerja — 57

Bab 5 Persepsi dan Perilaku — 71

Bab 6 Stres Kerja — 83

Bab 7 Motivasi — 95

Bab 8 Perilaku Kelompok dan Pengembangan Tim — 117

Bab 9 Kepemimpinan — 151

Bab 10 Teori dan Model-Model Kepemimpinan — 169

Bab 11 Kekuasaan dan Kepemimpinan — 191

Bab 12 Konflik dan Hubungan Antar-Kelompok
dalam Organisasi — 209

Bab 13 Komunikasi — 237

Bab 14 Struktur Organisasi — 255

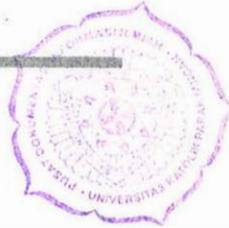
Bab 15 Pilihan Struktur Organisasi — 281

Bab 16 Budaya Organisasi — 303

Daftar Catatan Kaki — 321

Tentang Penulis — 331

Mengelola dan Memahami Perilaku dalam Organisasi



Apakah Perilaku Organisasi Itu?

Organisasi sebagai unit sosial yang terkoordinasi dan terstruktur, dalam bentuk apa pun, terdiri dari individu-individu yang memasuki atau bergabung dengan organisasi untuk mencapai berbagai macam tujuan. Sebaliknya, organisasi merekrut individu-individu sebagai salah satu sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Selanjutnya, individu-individu tersebut ditugaskan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam suatu kelompok kerja sehingga organisasi terdiri dari beberapa kelompok dengan tujuan-tujuan khusus. Kemudian, keseluruhannya membentuk suatu organisasi yang mempunyai tujuan tertentu.

Perilaku organisasi merupakan sikap dan tingkah laku anggota sebagai individu, sebagai anggota suatu kelompok, dan sebagai anggota organisasi dalam lingkup suatu organisasi atau lingkungan kerja (*work setting*), bukan dalam lingkungan umum misalnya masyarakat. Oleh karena itu, mengelola perilaku dalam organisasi tidak lain adalah pengelolaan perilaku anggota sebagai seorang individu yang memiliki karakteristik dan tujuan-tujuan, mengelola kelompok (*group*), dan juga mengelola organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Arti penting mengelola perilaku dalam organisasi adalah jelas sebab suatu organisasi, baik itu organisasi bisnis, pendidikan, pemerintahan, rumah sakit, maupun organisasi lain, pada dasarnya bertujuan untuk

Perilaku Organisasi

memberikan nilai atau manfaat bagi lingkungannya. Yang dimaksud dengan lingkungan adalah keseluruhan pihak yang punya kepentingan dengan organisasi seperti pegawai, konsumen, pemegang saham, pemasok, dan lain-lain. Untuk dapat memberikan manfaat yang optimal, organisasi sangat dipengaruhi oleh tindakan atau perilaku anggotanya baik secara individual maupun secara kelompok dalam proses perubahan berbagai masukan menjadi suatu barang atau jasa yang bermanfaat. Oleh karena itu, manusia dapat dikatakan sebagai elemen utama dari organisasi dan disebut sebagai penentu utama dari keberhasilan organisasi. *Assets make things possible; people make things happen* yang berarti *aset membuat sesuatu mungkin; manusia membuat sesuatu terjadi*.¹

Arti penting manusia menghendaki kemampuan organisasi untuk mengelolanya dalam upaya mendapatkan dukungan optimal terhadap tujuan-tujuan organisasi. Bagaimana cara mengelola untuk memperoleh dukungan yang optimal dapat dilakukan dengan berbagai macam praktik dan kebijakan organisasi. Untuk dapat melakukan berbagai praktik dan kebijakan organisasi yang efektif, salah satu syarat adalah memahami apa yang menyebabkan seseorang bersikap dan berperilaku sebagaimana yang mereka tampilkan di dalam suatu organisasi seperti perilaku rajin, produktif, loyal terhadap organisasi, kreatif, mempunyai inisiatif yang tinggi, puas, dan lain-lain atau faktor-faktor apakah yang dapat membentuk, mengubah, dan mendorong perilaku seseorang.

Ketika menjelaskan sebab-sebab suatu perilaku dapatlah dikatakan bahwa seseorang menjadi rajin, loyal terhadap organisasi, atau produktif itu disebabkan oleh kemampuan baik yang dia miliki; atau, mendapat gaji yang besar disebabkan suasana kerja yang menyenangkan, kepemimpinan yang menyenangkan, dan lain-lain. Tentu saja hal di atas dalam situasi tertentu bisa benar. Namun, tampaknya tidak sesederhana itu. Banyak faktor lain yang dapat memengaruhi perilaku seseorang. Oleh karena itu, perilaku organisasi juga dianggap sebagai bidang studi, sebagaimana dikatakan oleh para ahli sebagai berikut:

*Organizational behavior is defined as the actions and attitude of people in organization. It is also a body of knowledge and a field of study about organizations and their member.*²

Definisi ini mengatakan bahwa perilaku organisasi merupakan tindakan-tindakan dan sikap manusia dalam organisasi. Definisi lain mengatakan:

*Organizational behavior is a field of study that investigates the impacts that individual, groups, structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organizations's efektivness.*³

Definisi tersebut berarti perilaku organisasi adalah bidang studi yang mengkaji pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dengan cara menerapkan pengetahuan ke arah perbaikan efektivitas organisasi.

Kedua definisi di atas mengatakan bahwa perilaku organisasi merupakan tingkah laku dan studi mengenai tingkah laku manusia dalam organisasi yang di dalamnya organisasi diartikan dengan *organization is a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary, that function on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goal*⁴, yang diartikan dengan sebuah unit sosial yang dikordinasikan secara sadar dengan batas-batas yang dapat diidentifikasi yang berfungsi dalam waktu yang relatif lama untuk mencapai tujuan umum dan sejumlah tujuan khusus.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku dalam Organisasi

Perilaku organisasi, sebagaimana terlihat dari perilaku anggota-anggotanya, bukanlah merupakan perilaku yang acak melainkan perilaku yang dipengaruhi oleh berbagai macam faktor atau kekuatan, dorongan-dorongan tertentu, atau perilaku yang berorientasi pada suatu tujuan. Seseorang bekerja dengan sangat rajin memiliki maksud tertentu, misalnya ingin mendapatkan penghargaan dari organisasi, dan sebaliknya seseorang menunjukkan perilaku malas mempunyai maksud untuk mendapatkan perhatian dari atasan atau rekan sekerja.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi perilaku dalam organisasi adalah keseluruhan faktor atau kekuatan yang melekat pada individu, kelompok, dan organisasi sebagaimana tersirat dalam definisi di atas. Faktor-faktor individu dapat berupa persepsi, motif, nilai, kemampuan, kepribadian, dan lain-lain yang senantiasa melekat pada seseorang. Sedangkan, faktor-faktor kelompok berupa rekan sekerja, norma kelompok, struktur kelompok, kepemimpinan kelompok, pola komunikasi

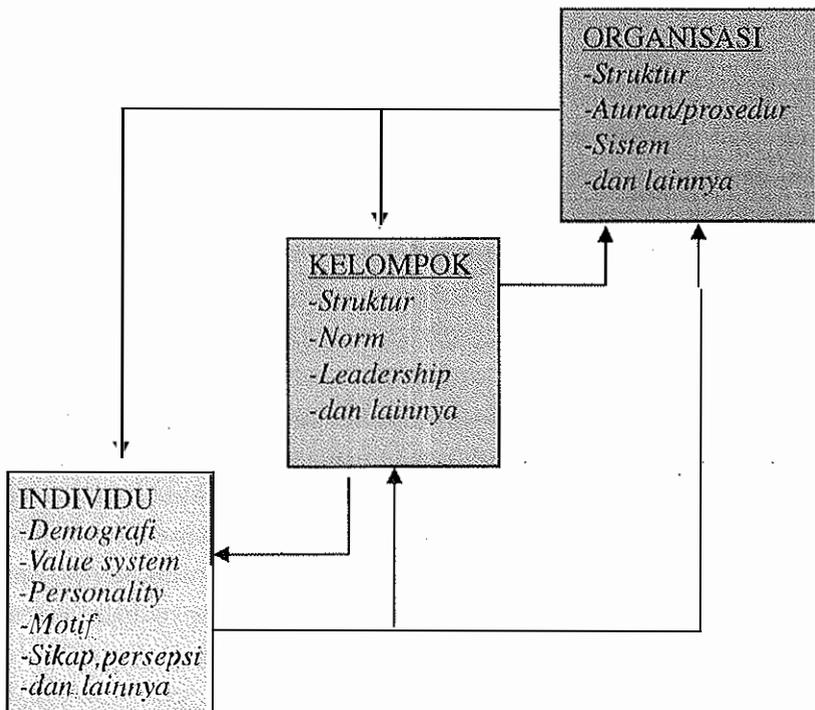
Perilaku Organisasi

dalam kelompok, dan lain-lainya. Organisasi berupa struktur, aturan-aturan organisasi, dan berbagai sistem yang diciptakan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, terdapat tiga unit analisis dalam perilaku organisasi, yaitu analisis perilaku individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Ketiga unit analisis tersebut dalam pembahasannya tentu saja dapat dipisahkan dalam hal, misalnya, apa saja yang memengaruhi perilaku (produktivitas) individual dilihat dari faktor individual, produktivitas kelompok dilihat dari faktor kelompok, dan organisasi dilihat dari faktor organisasional, meskipun di antara ketiga aspek di atas saling memengaruhi yaitu individu memengaruhi produktivitas kelompok dan organisasi, kelompok memengaruhi individu dan organisasi, dan organisasi memengaruhi individu dan kelompok.

Keterkaitan antara aspek-aspek atau faktor-faktor di atas bilamana digambarkan akan tampak seperti dalam gambar 1-1.

Gambar 1-1 : Hubungan Antara Faktor Individu, Kelompok, dan Organisasi



Berdasarkan penjelasan di atas, berbagai topik kajian yang penting atau relevan dalam usaha memahami perilaku dalam organisasi supaya dapat mengelola perilaku meliputi banyak aspek/topik yang akan dikaji dalam buku ini yakni:

1. Analisis faktor demografi (usia, jenis kelamin, lama kerja, status perkawinan) dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja;
2. Sistem nilai dan pengaruhnya terhadap perilaku;
3. Kepribadian dan jenis-jenis kepribadian dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja;
4. Kemampuan dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja;
5. Proses belajar dan pembentukan perilaku;
6. Persepsi, atribusi, dan pembentukan perilaku;
7. Sikap, kepuasan kerja, dan perilaku kerja;
8. Stres kerja dan perilaku kerja;
9. Pembentukan motivasi kerja;
10. Dinamika kelompok dan produktivitas kelompok;
11. Kepemimpinan dalam kelompok dan organisasi;
12. Konflik antar-kelompok;
13. Struktur dan design organisasi;
14. Komunikasi;
15. Perilaku kekuasaan;
16. Budaya Organisasi.

Pendekatan untuk Memahami Perilaku

Perilaku seseorang dalam organisasi, sebagaimana telah disebutkan, dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, yang keseluruhan faktor-faktor itu saling berinteraksi dalam pembentukan perilaku. Hal inilah yang mengakibatkan perilaku manusia menjadi sesuatu yang sangat rumit. Oleh karena itu, tidaklah cukup mendasarkan diri pada akal sehat melainkan harus mendasarkan diri pada suatu pendekatan ilmiah. Misalnya, kita mengatakan bahwa orang yang malas disebabkan oleh kurangnya gaji yang diterima atau orang yang rajin karena gajinya besar. Hal ini bisa benar tetapi bisa juga salah.