

EDISI REVISI

MANAJEMEN PERILAKU ORGANISASI

**Manajer dan Aktivitas Manajemen;
Sistem Nilai; Organisasi dan Beberapa Aspek
Organisasi; Pengertian Surplus Konsumen;
Analisa Keuntungan dan Kerugian Spesialisasi;
Pendekatan Sistem; Perilaku Individual; Sifat-
sifat Dasar Kelompok; Kepemimpinan;
Memotivasi Karyawan; Konflik dan
Manajemen Konflik.**



Prof. Dr. J. Winardi, SE

31.08.2017
UNPAR IANS

EDISI REVISI

MANAJEMEN PERILAKU ORGANISASI

No. Klass 658.1 WIN m
No. Induk 142.710 Tgl 31.08.2017
Hadiah/Beli
Dari Bapak J. Winardi

Kutipan Pasal 44, Ayat 1 dan 2, Undang-Undang Republik Indonesia tentang HAK CIPTA:

Tentang Sanksi Pelanggaran Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 7 Tahun 1987 jo. Undang-Undang No. 12 Tahun 1997, bahwa:

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau menyebarkan suatu ciptaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1000.000,00.- (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000.- (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000.- (lima ratus juta rupiah).

EDISI REVISI

MANAJEMEN PERILAKU ORGANISASI

PROF. DR. J. WINARDI, SE.



658.1

WIN

M

142.710 - R/1SB-FE

31.08.2017



Prof. Dr. J. Winardi, SE.
MANAJEMEN PERILAKU ORGANISASI
© 2004 J. Winardi
Edisi Revisi, Cetakan Ke-2

Kencana 2004.0053
Hak Penerbitan pada Prenada Media Group
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

Desain Cover	Grewal Galeri
Percetakan	Fajar Interpratama Offset
Lay-out	Wijanarko. A

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

PROF. DR. J. WINARDI, SE.
Manajemen Perilaku Organisasi
Jakarta: Kencana, 2007
Ed. Rev. Cet. 2; xx, 486 hlm; 23 cm

ISBN 979-3465-42-5 658.1

Cetakan Ke-2, Juni 2007
Cetakan Ke-1, April 2004

K E N C A N A
PRENADA MEDIA GROUP
Jl. Tandra Raya No. 23
Rawamangun - Jakarta 13220
Telp. (021) 478-64657, 475-4134
Faks. (021) 475-4134
prenada@cbn.net.id
INDONESIA

KATA PENGANTAR

BUKU ini berjudul “Manajemen Perilaku Organisasi” merupakan sebuah edisi revisi dari buku dengan judul sama yang pernah diterbitkan oleh penerbit “Citra Aditya Bhakti” Bandung tahun 1992.

Melalui surat pernyataan direktornya tanggal 16 Juli 2001, hak penerbitan buku tersebut telah dikembalikan kepada saya. Kita mengetahui bahwa setiap organisasi merupakan sebuah sistem, sehingga dalam pembahasan organisasi dan pengorganisasian, kita tidak terlepas dari landasan pemikiran sistem dan sistemik. Dalam edisi revisi ini dasar-dasar teori sistem disajikan pula sebagai alat untuk lebih menunjang pembaca dalam pemahaman organisasi dan perilaku organisasi.

Buku ini disusun berdasarkan pandangan sejumlah pakar tentang manajemen dan perilaku organisasi atau perilaku keorganisasian. Pada edisi revisi ini pembahasan aneka macam aspek yang bertalian dengannya diperluas.

Semoga buku ini dalam wujudnya yang sekarang ini lebih memenuhi kebutuhan para pembacanya.

Bandung, Awal Tahun 2004

Prof. Dr. J. Winardi, SE.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAGIAN I. MANAJER DAN AKTIVITAS MANAJEMEN	1
Pengantar	1
Apa Saja yang Dilakukan Oleh Para Manajer	4
A. Pengantar	4
B. Para Manajer Bekerja dengan dan Melalui Orang-orang Lain	4
C. Para Manajer Bertanggung Jawab dan Dari Mereka Dapat Diminta Pertanggungjawaban	5
D. Para Manajer Mengimbangi Tujuan-tujuan yang Bersaingan dan Mereka Menetapkan Prioritas-prioritas	6
E. Para Manajer Harus Berpikir Secara Analitikal dan Konseptual	7
F. Para Manajer Merupakan Pihak Menengah yang Menyelesaikan Perselisihan-perselisihan (Mediator)	7
G. Para Manajer Merupakan Politisi	8
H. Para Manajer Merupakan Diplomat	9
I. Para Manajer Merupakan Simbol-simbol	9
J. Para Manajer Membuat Keputusan-keputusan Sulit	9
Sistem Nilai Para Manajer	10
A. Pengantar	10
B. Profil Nilai	13
C. Arti Penting dari Sistem Nilai Pribadi	16
Henry Fayol dan Proses Manajemen	17
Suatu Gambaran Umum Tentang Proses Manajemen	19
A. Para Manajer Pada Semua Organisasi	19
B. Para Manajer Mewakili Para Pemilik Perusahaan	20
C. Para Manajer Mewakili Kelompok-kelompok Lain	20
Sepuluh Macam Peranan Manajerial yang Diidentifikasi oleh Mintzberg	21
A. Peranan Antar Pribadi	22
B. Peranan Informasional	22

C. Peranan Keputusan	22
Proses Manajemen	22
Pekerjaan Manajemen	24
A. Tiga Macam Pendekatan dalam Bidang Pemikiran Manajemen	24
B. Upaya-upaya untuk Mengintegrasikan Tiga Macam Pendekatan	28
Aneka Macam Aspek Manajemen	36
A. Pengantar	36
B. Memanajemen Pekerjaan dan Organisasi-organisasi	37
C. Memanajemen Manusia	37
D. Memanajemen Produksi dan Operasi-operasi	38
Daftar Pustaka	41
BAGIAN 2. ORGANISASI	43
Pengantar	43
Manajemen Sebagai Seni dan Sebagai Ilmu (Management As Art and Science)	47
Sejumlah Pendekatan Dalam Studi Manajemen	49
Manajemen dan Organisasi	53
Organisasi Dipandang Sebagai Sebuah Sistem	54
Sejumlah Ciri Desain Sistem	57
Organisasi Sebagai Sebuah Sistem Terbuka	57
Pekerjaan Para Manajer yang Berkaitan dengan Pengorganisasian	59
Daftar Pustaka	63
BAGIAN 3. BEBERAPA ASPEK ORGANISASI	65
Aneka Faedah yang Diberikan Oleh Suatu Organisasi	65
Dimensi Faedah	65
Kategori Faedah	66
Hubungan Antar Faedah-faedah	67
A. Pengukuran Faedah-faedah	67
Organisasi Sebagai “Wadah” yang Menyimpan dan Menciptakan Faedah	68
Pengertian surplus konsumen	68
Proses-proses penciptaan faedah	69
A. Pengantar	69
B. Kesamaan-kesamaan Suplementer (Supplementary Similarities)	69



C. Perbedaan-perbedaan komplementer (Complementary Differences)	70
Sumbangan Ilmu Ekonomi (Keuntungan dan Kerugian Spesialisasi)	71
A. Analisis keuntungan dan kerugian spesialisasi	71
Dinamika Perbedaan-perbedaan Komplementer yang Terorganisasi	71
Pertukaran (Exchange)	72
A. Pengantar	72
B. Pertukaran Ekonomi (Economic Exchange)	72
C. Pertukaran Sosio Ekonomis (Socioeconomic Exchange)	73
D. Pertukaran Sosial (Social Exchange)	73
Ketahanan (Daya Tahan Hidup) Organisasi	73
A. Pengantar	73
B. Pandangan Ekologis (Suatu Pandangan Teoretis)	74
C. Organisasi Sebagai Sebuah Eko-Sistem	74
D. Syarat-syarat yang Harus Dipenuhi Suatu Organisasi Baru untuk Memiliki Daya Tahan Hidup (Ketahanan)	75
E. Kesukaran dalam Hal Menentukan Besarnya Organisasi dan Tingkat Organisasi Serta Lingkungan	75
F. Ceruk Ekologis (Ecological Niche)	77
G. Perubahan Keorganisasian (Organizational Change)	78
H. Tingkat Perubahan yang Terjadi (Rate of Change)	79
I. Ketahanan atau Daya Tahan Hidup Jangka Panjang	80
J. Efisiensi dan Efektivitas	81
K. Hambatan Terhadap Perubahan	81
L. Menimbulkan Perubahan	82
Tuntutan-tuntutan Lingkungan	83
Penelitian Terhadap Beberapa Tuntutan Lingkungan Ekologi	84
Kebijakan yang Dijalankan Terhadap Para Karyawan	85
Tuntutan Para Konsumen	85
Penelitian Tentang Efektivitas Hasil	86
Kebijakan Internasional	86
Integrasi Ekonomi Nasional (National Economic Integration)	86
Konflik dan Tekanan Sehubungan dengan Tuntutan Lingkungan	87
Motivasi untuk Menerima Tuntutan dari Lingkungan	88
Menuju Kearah Pandangan "Sikon" (Contingency Views)	



Sehubungan dengan Organisasi-organisasi dan Manajemen	89
Teori Organisasi Klasik	90
Pemikiran Neo-Klasik	91
Praktik-praktik Keorganisasian yang Berubah (Perubahan Pendekatan Organisasi)	93
Pendekatan “Sikon” (The Contingency Approach)	94
Daftar Pustaka	96
BAGIAN 4. STRUKTUR ORGANISASI	97
Pengantar	97
Teori Organisasi Klasik	99
A. Pengantar	99
B. Pembagian Pekerjaan dan Proses “Skalar” (The Scalar Process)	100
C. Mendelegasi (Delegation)	103
D. Birokrasi (Beureacracy)	106
Tingkat-tingkat Keorganisasian dan Manusia	107
A. Pengantar	107
B. Management Trustee	108
C. Manajemen Umum	108
D. Manajemen Departemental	109
E. Manajemen Tingkat Menengah	110
F. Para Supevisor Pelaksana dan Pekerja Pelaksana	111
Fungsi-fungsi Keorganisasian dan Hubungan Antarmanusia	113
A. Pengantar	113
B. Interdependensi	114
C. Aktivitas-aktivitas Staf	115
Prinsip-prinsip Struktur Organisasi	118
A. Pengantar	118
B. Pembagian Kerja dan Spesialisasi	119
C. Garis-garis Otoritas yang Jelas	119
D. Penetapan Tanggung Jawab Secara Jelas	119
E. Otoritas yang Sesuai dengan Tanggung Jawab	119
F. Kesatuan Penugasan (Unity of Assignment)	120
G. Rentang Pengawasan (Span of Control)	120
H. Komunikasi	120
I. Komite-komite	120
Bentuk-bentuk Organisasi	120
A. Pengantar	120



B. Bentuk Organisasi Dasar	121
C. Organisasi "Garis—Staf" (Line—Staf Organization)	122
D. Desentralisasi dan Sentralisasi	125
Peta-peta Organisasi	128
A. Pengantar	128
B. Prinsip-prinsip Organisasi	134
Bentuk-bentuk peta organisasi	141
A. Pengantar	141
B. Peta Vertikal	141
C. Peta Mendatar	141
D. Lingkaran	142
Model-model Struktur Organisasi	144
A. Model Max Weber	144
B. Teori X & Y dari Mc Gregor	145
C. Model-model Situasional	147
Daftar Pustaka	151
BAGIAN 5. BEBERAPA CATATAN TENTANG ILMU SISTEM (SYSTEMS SCIENCE)	153
Pengantar	153
Gambaran Umum tentang Sistem-sistem	156
Pemikiran Sistem (Systems Thinking)	157
Teori Sistem Umum (General Systems Theory= GST)	159
Ciri-ciri "General Systems Science (GST)"	162
A. Antar Hubungan	162
B. Holism	162
C. Upaya Mencapai Tujuan atau Sasaran	162
D. Input dan Output	163
E. Transformasi	163
F. Entropi	163
G. Pengaturan (Regulation)	163
H. Hierarki	164
I. Diferensiasi	164
J. Ekuifinalitas	164
Pengaturan (Regulasi)	165
Sejumlah Kritik yang Dilontarkan Terhadap GST	166
Kibernetika (Cybernetics)	168
Penerapan GST dan Cybernetics terhadap Organisasi-organisasi	169
Klasifikasi Sistem	171



Implikasi Teori Sistem Terhadap Organisasi-organisasi	173
Beberapa Aspek Sistem	173
Daftar Pustaka	178
BAGIAN 6. PENDEKATAN SISTEM DALAM BIDANG MANAJEMEN	179
Pengantar	179
Simbiosis Manajer—Ilmuwan	180
Menerapkan Pendekatan Sistem Terhadap Kegiatan Manajemen	181
Rumus-rumus Mas	189
Daftar Pustaka	193
BAGIAN 7. PERILAKU INDIVIDUAL	195
Pengantar	195
Landasan untuk Memahami Perilaku	196
Variabel-variabel Individual	200
A. Pengantar	200
B. Kemampuan dan Keterampilan	201
Variabel-variabel Psikologikal	203
A. Persoalan Persepsi	203
B. Organisasi Perseptual	208
C. Stereotyping (Membentuk Stereotipe-stereotipe)	209
D. Persepsi Selektif	209
E. Ciri-ciri Seorang Manajer	210
F. Faktor-faktor Situasional	210
G. Kebutuhan-kebutuhan dan Persepsi-persepsi	211
H. Emosi dan Persepsi-persepsi	211
Sikap	211
A. Pengantar	211
B. Mengubah Sikap	215
C. Sikap dan Nilai	215
D. Sikap dan Kepuasan Jabatan	216
E. Kepuasan dan Unjuk Kerja	218
Kepribadian	219
Teori-teori tentang kepribadian	221
A. Pengantar	221
B. Teori-teori Sifat	221
C. Teori-teori Psikodinamik	222
D. Teori-teori Humanistik	224
Daftar Pustaka	226



BAGIAN 8. MEMANAJE PERILAKU MELALUI AKTIVITAS BELAJAR DAN PERKUATAN	229
Pengantar	229
Tipe-tipe Belajar	230
A. Pengantar	230
B. Pengkondisian Klasikal	231
C. Pengkondisian Operan	232
D. Belajar Secara Observasional	233
Kontingensi-kontingensi Perkuatan	233
Manajemen Positif Perilaku Karyawan	237
A. Pengantar	237
B. Perkuatan Versus Imbalan	238
C. Penguat Primer, Penguat Sekunder	238
D. Prinsip PREMACK	239
Hukum-hukum tentang Perkuatan Positif	240
A. Pengantar	240
B. Hukum Perkuatan Kontingen	240
C. Hukum Perkuatan Segera	240
D. Hukum Jumlah Penguat	241
E. Hukum Deprivasi Perkuatan	241
Imbalan-imbalan Keorganisasian	241
Pemberian Bentuk (Shaping)	242
Peniadaan (Ekstinksi) Perilaku Karyawan	244
Manajemen Aversif Perilaku Karyawan—Pemberian Hukuman	245
Segi-segi Potensial Pemberian Hukuman	247
Penggunaan Manajemen Aversif Secara Efektif	248
Prosedur-prosedur dalam Hal Memanaje Perilaku Karyawan	251
A. Pengantar	251
B. Menentukan Perilaku-perilaku Target (Kotak 1)	253
C. Memetakan Perilaku-perilaku Target (Kotak 2)	254
D. Memilih Sesuatu Strategi Intervensi (Kotak nomor 3 hingga nomor 9)	257
E. Apakah Kiranya Upaya Pertama Tidak Memberikat Hasil? (Kotak nomor 10 sampai dengan kotak nomor 13)	258
Pertimbangan Etikal	259
Daftar Pustaka	261



BAGIAN 9. SIFAT-SIFAT DASAR KELOMPOK-KELOMPOK	263
Pengantar	263
Tipe-tipe Kelompok-kelompok di Dalam Organisasi-organisasi	267
A. Kelompok-kelompok Kerja	267
B. Kelompok-kelompok Formal dan Kelompok-kelompok Informal	269
C. Implikasi-implikasi Manajerial	271
Manfaat Kelompok-kelompok di Dalam Organisasi-organisasi	272
A. Pengantar	272
B. Kelompok-kelompok dan Pelaksanaan Tugas Keorganisasian	272
Para Manajer di Dalam Organisasi-organisasi	273
A. Pengantar	273
B. Kerangka Kerja Seorang Manajer	273
Kelompok-kelompok dan Perilaku Individual	276
Efektivitas Kelompok	278
Input-input Kelompok Utama	287
A. Pengantar	279
B. Kerangka Keorganisasian	280
C. Sifat dari Tugas Kelompok	280
Manajemen yang Menghadapi Pengaruh Kelompok-kelompok	281
Dinamika Kelompok (Group Dynamics)	282
Model George Homans tentang Dinamika Kelompok	284
A. Pengantar	284
B. Perilaku yang Dituntut dan Perilaku yang Muncul (Required and Emergent Behaviors)	285
C. Aktivitas-aktivitas	286
D. Interaksi-interaksi	286
E. Sentimen-sentimen	287
Pola-pola Interaksi Pada Kelompok-kelompok	288
Kelompok-kelompok yang Berinteraksi, yang Turut Beraksi dan yang Menentang Aksi	289
Metode-metode Pengambilan Keputusan di Dalam Kelompok-kelompok	290
A. Pengantar	290
B. Tipe-tipe Metode Pengambilan Keputusan di Dalam Kelompok-kelompok	290
C. Model Pengambilan Keputusan dari Vroom-Yetton	293



Tugas Kelompok dan Aktivitas-aktivitas Pemeliharaan	295
A. Pengantar	295
B. Aktivitas-aktivitas Tugas	296
C. Aktivitas-aktivitas Pemeliharaan	296
D. Distribusi Tugas Kelompok dan Aktivitas-aktivitas Pemeliharaan	297
E. Hubungan-hubungan Antarkelompok	297
F. Konsekuensi-konsekuensi dan Persaingan Antarkelompok	298
G. Mengurangi Kerugian Persaingan Antarkelompok	299
H. Mencegah Kerugian yang Mungkin Timbul pada Masa Mendatang	299
Daftar Pustaka	301
BAGIAN 10. PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	303
Pengantar	303
Memberikan Pimpinan di Dalam Lingkungan Perubahan	304
Fungsi-fungsi di Dalam Lingkungan Perusahaan	307
“Organisator” Sebagai Pemimpin	310
Syarat-syarat yang Harus Dipenuhi “Organisator” Sebagai Pemimpin	317
Sifat-sifat Serta Kemampuan-kemampuan Dalam Bidang Intelektual	317
Sejumlah Sifat Karakterologis yang Diperlukan Sebagai Organisator	319
Sejumlah Sifat yang Berhubungan dengan Temperamen	320
Sejumlah Sifat dan Kemampuan Dalam Bidang-bidang Khusus	321
A. Pengantar	321
B. Sifat-sifat dan Kemampuan Dalam Hal Berhadapan dengan Manusia	321
C. Sifat-sifat dan Kemampuan dalam Bidang Vak Teknis	323
D. Sifat-sifat dan Kemampuan-kemampuan Primer	323
E. Sifat-sifat dan Kemampuan-kemampuan Sekunder	324
F. Sifat-sifat dan Kemampuan-kemampuan Tersier	324
Pemimpin dan Proses Berpikir Normal	325
Pemimpin Formal (Formal Leaders)	330
A. Pengantar	330
B. Perubahan-perubahan Dalam Pengetahuan, Informasi Serta Teknik-teknik	332



C. Perubahan Dalam Skope Kepemimpinan	332
D. Perubahan Dalam Lingkungan	332
E. Perubahan Dalam Issue-issue dan Problem-problem yang Dihadapi Para Pemimpin	333
F. Perubahan Dalam Tingkat Perubahan	333
Pemimpin-pemimpin Informal (Informal Leaders)	337
Klasifikasi Pemimpin	340
Daftar Pustaka	343
BAGIAN 11. MEMOTIVASI PARA KARYAWAN	345
Pengantar	345
Landasan Motivasi	346
Konsep-konsep tentang Diri Sendiri (Self) dan Lingkungan	348
Motivasi di Dalam Industri	351
Uang dan Motivasi	351
Pengendalian Terhadap Lingkungan	251
Kebutuhan-kebutuhan yang Berbenturan	353
Kelompok	355
“The Rate Buster” (Pekerja yang Berupaya yang Meraih Prestasi Sebesar Mungkin)	357
Bila Uang Berhasil Memotivasi Para Pekerja	358
Teori tentang Motivasi Kerja Menekankan Dua Faktor	359
Bekerjanya Faktor-faktor Higienik dan Faktor-faktor yang Memotivasi	360
Pilihan Bagi Manajemen	361
Kepuasan Kerja dan Produktivitas	363
Moril (Morale)	363
Studi Lain tentang Kepuasan yang Dicapai dari Pekerjaan	364
Produktivitas dan Kepuasan dari Pekerjaan	365
Teori-teori tentang Motivasi Kerja	367
Teori-teori Vie	368
Sejumlah Konsep yang Berhubungan dengan Motivasi dan Perilaku	371
A. Perilaku (Behavior)	371
B. Motif-motif	372
C. Tujuan-tujuan (Goals)	372
D. Kekuatan Motif	373
E. Perubahan-perubahan Dalam Kekuatan Motif	374



E. Penahanan Pemuasan Kebutuhan	374
G. Situasi yang Memotivasi	375
Pengembangan Kepribadian	376
Kepribadian yang Berubah	377
Apa yang Sesungguhnya Diinginkan Para Pekerja dari Pekerjaan Mereka?	378
Daftar Pustaka	382
BAGIAN 12. KONFLIK DAN MANAJEMEN KONFLIK	383
Pengantar	383
Merumuskan Konflik	384
Beberapa Komponen Konflik	386
Aspek-aspek Positif dan Aspek-aspek Negatif Konflik	388
A. Pengantar	388
B. Konflik Sebagai Suatu Kekuatan Positif	389
C. Konflik Sebagai Suatu Kekuatan Negatif	390
Tingkatan konflik	391
A. Pengantar	391
B. Konflik Antarpribadi	391
C. Konflik Antar Perorangan	395
Konflik Intrakelompok	404
A. Pengantar	404
B. Efek dari Kelompok Intrakelompok Atas Proses Kelompok	404
C. Efek Proses Kelompok Atas Konflik Intrakelompok	406
Konflik Interkelompok	409
A. Pengantar	409
B. Perilaku di Dalam Kelompok-kelompok	409
C. Hubungan-hubungan Antara Kelompok-kelompok	409
D. Reaksi Terhadap Pilihan Seorang Pemenang	410
Konflik Intarkeorganisasian	411
A. Pengantar	411
B. Konflik Vertikal	412
C. Konflik Horizontal	412
D. Konflik Garis—Staf	414
E. Konflik Peranan	415
Memanaje Konflik	417
Metode-metode Struktural untuk Mengurangi Konflik	418



A. Pengantar	418
B. Dominasi Melalui Posisi	418
C. Tindakan “Decoupling” (Melepaskan Kaitan)	419
D. Melaksanakan Tindakan “Penyanggahan” (Buffering) dengan Bantuan Persediaan-persediaan	420
E. Melaksanakan Tindakan “Penyanggahan” dengan Sebuah Paku Pengait (Linking Pin)	420
F. Melaksanakan Tindakan “Penyanggahan” dengan Sebuah Departemen Integrasi	420
Konfrontasi	421
A. Pengantar	421
B. Negosiasi	422
C. Konsultasi Pihak Ketiga	424
Mempromosi Konflik Kognitif	427
A. Pengantar	427
B. Penyelidikan Dialektikal	427
C. Metode “Sanggahan Terhadap Sejumlah Rekomendasi” (The Devils Advocate Method)	428
Daftar Pustaka	429
BAGIAN 13. KAPITA SELEKTA TENTANG PERSOALAN KONFLIK DAN MANAJEMEN KONFLIK	431
Konflik, Persaingan, dan Kerja Sama	431
Pandangan yang Berubah tentang Konflik	433
A. Pengantar	433
B. Konflik Fungsional dan Konflik Disfungsional	435
C. Tipe-tipe Konflik	437
D. Sumber-sumber Konflik Keorganisasian	440
Dinamika dan Konsekuensi-konsekuensi Konflik Keorganisasian	443
A. Pengantar	443
B. Dinamika Konflik: Ketidaksepakatan Terhadap Antagonisme	445
Metode-metode untuk Memanaje Konflik	447
A. Pengantar	447
B. Metode-metode untuk Merangsang Konflik	447
C. Sejumlah Saran untuk Merangsang Timbulnya Konflik	448
D. Metode-metode untuk Mengurangi Konflik	449
E. Metode-metode Penyelesaian Konflik	451



Konflik Antara Karyawan Garis dan Staf	456
A. Pengantar	456
B. Sudut Pandangan Para Anggota "Garis"	457
C. Sudut Pandangan Para Anggota "Staf"	457
D. Mengurangi Konflik Antara "Garis" dan "Staf"	458
Konflik Antara Manajemen dan Pekerja	459
Pendekatan-pendekatan Dalam Hubungan Manajemen Pekerja	459
Meminimasi Konflik Negosiasi	460
Persoalan Perubahan (Change)	461
Mengapa Perubahan, Demikian Penting	462
Perubahan Sebagai Suatu Proses	463
Perubahan dan Reaksi Manusia	464
A. Pengantar	464
B. Mengevaluasi Perubahan yang Terjadi	465
C. Reaksi Terhadap Perubahan yang Terjadi	465
D. Penolakan	466
E. Toleransi	466
F. Penerimaan (Acceptance)	466
G. Tindakan Manajerial	467
Tentang Terhadap Perubahan	468
Menganalisis Situasi Perubahan	469
Persoalan Konflik	473
Bentuk-bentuk Konflik Internal	474
A. Pengantar	474
B. Frustrasi	474
C. Konflik Tujuan	476
Konflik Keorganisasian	478
A. Pengantar	478
B. Konflik yang Dilembagakan	478
Sanksi-sanksi Keorganisasian	479
A. Pengantar	479
B. Ketidaksiesuaian yang Disebabkan Karena Hierarki	479
C. Konflik Fungsional	480
D. Konflik Antara Garis dan Staf	480
Konflik yang Tampil ke Permukaan (Emergent Conflict)	481
Konflik Keorganisasian Formal dan Konflik Keorganisasian Informal	481



Persoalan Status	482
Politik	482
Memana je Konflik	483
Daftar Pustaka	485



1

MANAJER DAN AKTIVITAS MANAJEMEN

PENGANTAR

DALAM bidang bisnis modern, istilah manajer dan manajemen sering kali diucapkan. Tidak dapat kita bayangkan perusahaan-perusahaan modern, tanpa adanya manajer dan aktivitas manajemen.

Apakah yang kiranya dimaksud dengan istilah manajer (*Manager*)? Rumusan berikut memberikan pemahaman umum tentang konsep tersebut.¹Manajer... dalam penafsirannya yang paling fundamental, berarti seorang yang menduduki posisi formal tertentu di dalam sebuah organisasi formal, yang bertanggung jawab terhadap sedikitnya pekerjaan satu orang (bawahannya) dan yang mempunyai wewenang atau otoritas formal atas orang tersebut.

Merupakan kebiasaan pada perusahaan-perusahaan tertentu, untuk menetapkan jumlah minimum orang-orang atau bawahan, di dalam suatu kelompok tertentu sebagai faktor yang menentukan, atau sebagai salah satu faktor yang turut menentukan, dalam hal menerapkan nama jabatan "manajer".

Definisi yang dikemukakan hanya menekankan hal-hal berikut:

- * bahwasanya seseorang manajer adalah orang yang menduduki posisi formal dalam organisasi formal tertentu;
- * bahwasanya sebagai seorang manajer bertanggung jawab terhadap sejumlah bawahan;

¹ Leon A. Wortman, *A Deskbook of Business Management Terms*, Amacom, New York, 1979, p. 324.

- * bahwasanya sebagai seorang manajer diberikan wewenang atau otoritas tertentu atas sejumlah bawahannya.

Patut disayangkan bahwa dalam definisi tentang manajer tersebut, sama sekali tidak disinggung apa yang dilakukan seseorang manajer, dalam arti pelaksanaan aneka macam fungsi manajemen.

Definisi kedua yang dikemukakan oleh Harold Koontz, Heinz Weihrich, dua orang pakar dalam bidang manajemen, menyatakan bahwa: "... Manajer... mereka yang melaksanakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi manajemen, pada setiap tingkatan perusahaan jenis mana pun juga".²

Kembali lagi definisi yang dikemukakan hanya menyatakan bahwa: para manajer melaksanakan tugas-tugas atau fungsi-fungsi manajemen, tanpa memberikan penjelasan lebih lanjut, tentang apa yang dimaksud dengan tugas-tugas atau fungsi-fungsi itu.

Kami menyajikan definisi berikut tentang seorang manajer: "... Seorang manajer adalah seorang yang diberi wewenang formal oleh organisasi formal tertentu, untuk membawahi sejumlah bawahan, untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut, melalui penerapan macam-macam fungsi manajemen, seperti misalnya perencanaan—pengorganisasian—pengisian jabatan-jabatan yang tersedia—memimpin dan menggerakkan (mengaktualisasi) dan melaksanakan pengawasan performa bawahan tersebut".

Mary Parker Follet, pernah mengemukakan sebuah definisi yang amat populer tentang manajemen berupa pernyataan:

"... Management ... the art of getting things done through other people".

Definisi tersebut mengandung unsur kebenaran, mengingat bahwa manajemen tidak mungkin dilakukan oleh seorang yang melaksanakan semua tugas-tugas pekerjaan sendiri. Tetapi, segera perlu kita menyatakan lagi, bahwa manajemen tentu mencakup hal-hal lain daripada yang disajikan dalam definisi yang teramat singkat itu.

² Harold Koontz, Heinz Weihrich, *Management*, ninth edition, Mc. Graw-Hill Book Company, New York, 1988, p. 659.



Sering kali kita mendengar ungkapan bahwa manajemen merupakan sebuah proses. Hal tersebut memanglah demikian, oleh karena sebagai proses, manajemen memerlukan waktu, untuk melaksanakannya. Ingat saja pada aktivitas perencanaan yang jelas memerlukan waktu dalam hal menyusun atau merencangkannya; di samping itu, tindakan pengorganisasian, tindakan memimpin dan menggerakkan dan tindakan pengawasan dengan sendirinya juga memerlukan waktu. Maka, oleh karena elemen-elemen dalam proses manajemen yang dikemukakan dilaksanakan berulang, orang sering juga menggunakan istilah siklus manajemen. Sebuah proses merupakan suatu cara sistematis untuk melaksanakan hal-hal tertentu. Aktivitas-aktivitas dalam hal melaksanakan proses manajemen merupakan kegiatan yang saling berkaitan.

Perencanaan, misalnya, mengandung arti bahwa para manajer berpikir sehubungan dengan tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan mereka untuk masa mendatang.

Tindakan perencanaan yang dilakukan para manajer biasanya didasarkan atas metode, rencana atau logika tertentu.

Pengorganisasian mengandung makna bahwa para manajer mengkoordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya material yang tersedia pada mereka pada organisasi di mana mereka bergerak, untuk diarahkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang dirumuskan dalam rencana atau perencanaan yang ada. Koordinasi baik, membantu pencapaian efektivitas organisasi yang bersangkutan.

Pengisian jabatan-jabatan yang tersedia (sering dinyatakan sebagai aktivitas *Staffing*) mengandung arti bahwa seorang manajer setelah proses seleksi karyawan yang ada, menempatkan mereka pada berbagai macam posisi yang ada dalam organisasi yang bersangkutan dengan berpedoman pada asas "orang yang tepat pada tempat yang tepat".

Aktivitas memimpin dan menggerakkan (*Actuating*) merupakan aktivitas, di mana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi pihak bawahan mereka, agar mereka melaksanakan tugas-tugas yang ditugasi kepada mereka, dengan baik, serta efisien. Untuk mencapai keberhasilan, para manajer perlu menciptakan suasana



dan lingkungan kerja yang kondusif (membantu) pelaksanaan tugas-tugas dengan baik.

Pengawasan (Controlling), merupakan suatu aktivitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi yang bersangkutan menuju ke arah pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Andaikata terjadi penyimpangan dari sasaran-sasaran atau standar-standar yang ditetapkan maka para manajer harus segera mencari sebab-sebab yang menimbulkan hal tersebut, dan setelah itu mereka harus segera memperbaikinya.

APA SAJA YANG DILAKUKAN OLEH PARA MANAJER³

A. Pengantar

DARI berbagai definisi tentang manajer dapat kita menarik kesimpulan umum bahwa para manajer merupakan kelompok:

- * Perencana organisatoris;
- * Pengorganisasi;
- * Pemimpin;
- * Pengawas.

Walaupun kesimpulan yang dikemukakan dapat dibenarkan, perlu diingat bahwa para manajer melaksanakan lebih banyak peranan dalam rangka upaya mereka mengerakkan organisasi yang ada, menuju ke arah pencapaian sasaran-sasaran yang diinginkan.

Marilah kita memperhatikan apa saja dilakukan oleh para manajer.

B. Para Manajer Bekerja dengan dan Melalui Orang-orang Lain

ISTILAH orang-orang bukan saja mencakup pihak bawahan dan para supervisor, tetapi pula manajer lain di dalam organisasi yang bersangkutan. "Orang-orang lain" juga mencakup individu-individu di luar organisasi yang bersangkutan seperti misalnya para pelanggan,

³ Disarikan berdasarkan pandangan: James A.F. Stoner, Charles Wankel, *Management*, third edition, Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, pp. 6-8.



para klien, para rekanan, pihak serikat buruh, dan sebagainya.

Orang-orang tersebut dan pihak lain menyediakan barang-barang dan jasa-jasa, atau mereka menggunakan produk atau servis organisasi yang bersangkutan. Maka, para manajer bekerja dengan siapa saja pada tingkatan mana pun juga, di dalam ataupun di luar organisasi-organisasi mereka, yang dapat membantu mereka mencapai sasaran-sasaran keorganisasian mereka.

Di samping itu, para manajer pada setiap organisasi bekerja sama satu sama lainnya, guna menetapkan tujuan-tujuan jangka panjang organisasi mereka dan merencanakan bagaimana cara mencapainya.

Mereka juga bekerja sama untuk saling memberikan informasi akurat, yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka.

Maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa para manajer bertindak sebagai saluran komunikasi di dalam organisasi mereka.

C. Para Manajer Bertanggung Jawab dan dari Mereka Dapat Diminta Pertanggungjawaban

PARA manajer ditugasi untuk mengupayakan agar tugas-tugas khusus dilaksanakan secara berhasil. Mereka biasanya dievaluasi sehubungan dengan betapa baiknya mereka melaksanakan tugas-tugas demikian.

Di samping itu, para manajer juga bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan pihak bawahan mereka. Sukses atau kegagalan para bawahan merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan atau kegagalan sang manajer yang bersangkutan. Sesungguhnya semua anggota sesuatu organisasi, termasuk di dalamnya mereka yang tidak merupakan manajer (para non-manajer), bertanggung jawab terhadap tugas mereka masing-masing. Adapun perbedaan adalah bahwa para manajer diminta pertanggungjawaban mereka bukan saja atas pekerjaan mereka sendiri, tetapi, pula untuk pekerjaan pihak lain.

Mengingat bahwa para manajer mempunyai pihak bawahan dan sumber-sumber daya lainnya untuk dimanfaatkan dalam pelaksanaan sesuatu pekerjaan, maka mereka dapat mencapai lebih

