

**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





## 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 |
| <br>  |     |
| 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. Memanaje Pekerjaan dan Organisasi-organisasi                            | 37 |
| C. Memanaje Manusia  | 37 |
| D. Memanaje Produksi dan Operasi-operasi                                   | 38 |
| Daftar Pustaka   | 41 |
| <br>   |    |
| BAGIAN 2. ORGANISASI   | 43 |
| Pengantar  | 43 |
| Manajemen Sebagai Seni dan Sebagai Ilmu (Management As<br>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<br>Pengorganisasian           | 59 |
| Daftar Pustaka   | 63 |
| <br>   |    |
| BAGIAN 3. BEBERAPA ASPEK ORGANISASI  | 65 |
| Aneka Faedah yang Diberikan Oleh Sesuatu Organisasi                        | 65 |
| Dimensi Faedah   | 65 |
| Kategori Faedah  | 66 |
| Hubungan Antar Faedah-faedah   | 67 |
| A. Pengukuran Faedah-faedah  | 67 |
| Organisasi Sebagai “Wadah” yang Menyimpan dan<br>Menciptakan Faedah        | 68 |
| Pengertian surplus konsumen  | 68 |
| Proses-proses penciptaan faedah  | 69 |
| A. Pengantar   | 69 |
| B. Kesamaan-kesamaan Suplementer<br>(Supplementary Similarities)           | 69 |



|   |    |
|---|----|
| C. Perbedaan-perbedaan komplementer<br>(Complementary Differences)  | 70 |
| Sumbangan Ilmu Ekonomi (Keuntungan dan Kerugian<br>Spesialisasi)  | 71 |
| A. Analisis keuntungan dan kerugian spesialisasi  | 71 |
| Dinamika Perbedaan-perbedaan Komplementer yang<br>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<br>untuk Memiliki Daya Tahan Hidup (Ketahanan) | 75 |
| E. Kesukaran dalam Hal Menentukan Besarnya Organisasi dan<br>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<br>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<br>(Perubahan Pendekatan Organisasi) | 93  |
| Pendekatan "Sikon" (The Contingency Approach)                                    | 94  |
| Daftar Pustaka   | 96  |
| <b>BAGIAN 4. STRUKTUR ORGANISASI</b>   | 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 |
| <b>BAGIAN 5. BEBERAPA CATATAN TENTANG ILMU SISTEM (SYSTEMS SCIENCE)</b> | 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 |
| <br>   |     |
| 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 |
| <br>   |     |
| 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 |
| <b>BAGIAN 11. MEMOTIVASI PARA KARYAWAN</b>                                     | 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 |
| <br>   |     |
| 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 |
| <b>BAGIAN 13. KAPITA SELEKTA TENTANG PERSOALAN KONFLIK DAN MANAJEMEN KONFLIK</b>         | 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. Ketidaksesuaian 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.<sup>1</sup> ....Manajer... 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;

---

<sup>1</sup> 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".<sup>2</sup>

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.

---

<sup>2</sup> 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 MANAJER<sup>3</sup>

#### 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,

---

<sup>3</sup> 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

