

## **PERILAKU ORGANISASI DALAM KONTEKS GLOBAL**

Penting bagi para manajer Indonesia, baik manajer perusahaan maupun manajer rumah sakit, mempelajari dan memahami perilaku para manajer **dan** kultur manajerial perusahaan-perusahaan multinasional

negara-negara maju, baik yang telah beroperasi di Indonesia maupun yang akan mencari mitra kerja sama di sini. Mereka harus mengerti kultur kita dan kitapun harus mengerti kultur mereka, sehingga saling pengertian dan kerjasama yang lebih baik.

## **Perusahaan Multinasional**

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang mempertahankan operasinya pada dua negara atau lebih secara simultan.

Perdagangan internasional itu telah berabad dilakukan orang, tetapi bentuknya sebagai perusahaan multinasional relatif baru sebagai akibat yang wajar dari ekonomi global. Dalam operasinya di tingkat dunia, perusahaan-perusahaan multinasional ini harus mengembangkan strategi global, membuat peta dunia dengan karakteristik masing-masing bangsa untuk mencari keuntungan kompetitif.

besarnya perusahaan dapat diukur dari total penjualannya lalu dibandingkan dengan produk nasional kotor suatu negara, contoh penjualan total Exxon melebihi GNP (*Gross National Product*) dari Indonesia, Nigeria, Argentina dan Denmark.

Harus diingat bahwa para manajer multinasional ini banyak sekali menghadapi tantangan, seperti sistem politik, hukum dan bea cukai yang berbeda, yang bisa menjadi problem atau bahkan bisa pula menjadi kesempatan.

Lebih sulit memanjajemini operasi perusahaan yang ribuan kilometer jauhnya dan karyawan dengan berbagai bahasa. Tetapi, bagi para manajer multinasional kesulitan-kesulitan tersebut justru meningkatkan motivasi untuk menciptakan berbagai kesempatan dalam mengembangkan operasi perusahaannya ke seluruh dunia.

### **Menghadapi Tantangan Internasional**

Ekonomi global ini memberikan tantangan bagi para manajer yang semula hanya beroperasi secara nasional saja. Mereka menghadapi sistem-sistem hukum dan politik, situasi ekonomi dan kebijaksanaan perpajakan yang berbeda. Tetapi, mereka juga harus bisa mengerti dan mengikuti berbagai kultur nasional, yaitu nilai-nilai penting yang dipraktekkan yang memberikan kekhususan kepada negara-negara yang bersangkutan, yang dinegaranya sendiri mungkin tidak pernah dialami sepanjang hidup. Hal seperti inilah yang sering menimbulkan kesulitan bagi para manajer multinasional.

## **Parochialism**

Pandangan sempit seorang manajer yang kurang mampu untuk mengenali adanya perbedaan-perbedaan di antara sesama manusia dan *ethnocentric views*, yaitu keyakinan bahwa nilai kultur dan kebiasaan suatu bangsa itu lebih baik dari bangsa-bangsa lainnya, sering menghinggapi sebagian besar manajer Amerika Serikat. Sebagai contoh, mereka hanya mau berbahasa Inggris karena merasa pasar domestiknya sudah sangat besar. Karena perasaan superior tersebut, orang-orang lain dari negara manapun "diwajibkan" berbahasa Inggris bila ingin berhubungan dengan mereka.

## **Mengantisipasi Kultur Nasional yang Tidak Bertentangan dengan Globalisasi**

Kekhawatiran yang besar akan perbedaan kultur bangsa dalam mengantisipasi terciptanya "desa global" atau "dunia tanpa batas negara" menjadi kurang relevan. Sekarang ini, ketika CNN di tonton atau ditangkap oleh 140 negara, celana Levis yang populer di Dallas juga populer di Moskwa, Beijing dan Jakarta. Cukup banyak pula lulusan MBA Amerika yang berkebangsaan asing. Setelah pulang ke negaranya masing-masing, mereka mempraktikkan manajemen gaya Amerika. Praktik ini tentunya bisa memperkecil perbedaan kultur yang dikhawatirkan itu. Diharapkan, dalam jangka panjang, perbedaan-perbedaan kultur antara negara akan "menghilang" sehingga "desa global" yang terjadi nanti merupakan satu kesatuan kultur yang nasional menjadi homogen dengan kultur global? Dalam beberapa aspek, mungkin hal itu bisa terjadi meskipun sulit dan membutuhkan waktu lama (sangat lama).

## **EFEKTIVITAS KERJA**

Efektivitas adalah keadaan dan kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan. Untuk melihat efektivitas kerja pada umumnya dipakai empat macam pertimbangan, yaitu : Pertimbangan ekonomi, pertimbangan fisiologi, pertimbangan psikologi dan pertimbangan sosial.

Efektifitas adalah hasil membuat keputusan untuk menunjukkan pengarahan tenaga kerja bawahan atau disebut juga manajemen efektivitas kepemimpinan, yang membantu memenuhi misi suatu perusahaan atau pencapaian tujuan.

Efektivitas adalah keadaan dan kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan. Untuk melihat efektivitas kerja pada umumnya dipakai empat macam pertimbangan, yaitu : Pertimbangan ekonomi, pertimbangan fisiologi, pertimbangan psikologi dan pertimbangan sosial.

## **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja**

- |                  |                               |
|------------------|-------------------------------|
| 1. Waktu         | 5. Evaluasi Kerja             |
| 2. Tugas         | 6. Pengawasan                 |
| 3. Produktivitas | 7. Lingkungan Kerja           |
| 4. Motivasi      | 8. Perlengkapan dan Fasilitas |

Efektivitas yang diartikan sebagai keberhasilan melakukan program dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yang dapat menentukan efektivitas kerja karyawan berhasil dilakukan dengan baik atau tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Tugas bawahan dapat berjalan dengan baik apabila dilakukan pemberitahuan (komunikasi) tentang pendelegasian tugas/tanggung jawab serta adanya evaluasi kerja dari pimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi :

#### **DASAR-DASAR PERILAKU INDIVIDU**

Suatu pemahaman tentang perilaku individu bermula dari kajian mengenai kontribusi utama psikologis terhadap perilaku organisasi (OB). Kontribusi ini dibagi dalam empat konsep berikut : sikap, keperibadian, persepsi, dan pembelajaran.

##### **A. SIKAP**

Sikap (attitudes) merupakan pernyataan evaluatif – baik yang menyenangkan maupun yang tidak – tentang suatu objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Ketika saya berkata “ saya menyukai pekerjaan saya “ saya sedang mengekspresikan sikap saya tentang pekerjaan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (job satisfaction) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sifat negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, seringkali mereka bermaksud mengatakan kepuasan kerja. Sebenarnya kedua istilah tersebut sering digunakan secara bergantian.

Fakta menunjukkan bahwa faktor penting mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang banyak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.

### **Manusia Berusaha Mengurangi Ketidakselarasan**

Ketidakselarasan kognitif (cognitive dissonance) terjadi ketika terjadi ketidaksesuaian antara dua atau lebih sikap seseorang, atau antara sikap dan perilaku seseorang. Teori ketidakselarasan kognitif menyatakan bahwa setiap individu berusaha meminimalkan ketidakselarasan dan ketidaknyamanan yang ditimbulkannya.

Tentu saja, tidak ada individu yang sepenuhnya dapat menghindari ketidakselarasan. Anda tahu bahwa "kejujuran adalah kebijakan yang terbaik" tetapi anda tidak mengatakannya apa-apa ketika seorang pramuniaga memberikan kembalian uang terlalu banyak. Atau anda menyuruh anak anda menggosok gigi setiap selesai makan, tetapi anda tidak melakukannya. Jadi bagaimana orang menanggulangnya ? Keinginan seseorang untuk mengurangi ketidakselarasan ditentukan oleh pentingnya elemen yang menciptakan ketidakselarasan ini, tingkat pengaruh kepercayaan individu terhadap elemen-elemen tersebut, dan penghargaan yang mungkin terdapat dalam ketidakselarasan itu.

Penghargaan (reward) juga mempengaruhi tingkat motivasi individu untuk mengurangi ketidakselarasan. Tekanan yang timbul karena tingginya ketidakselarasan mungkin dapat dikurangi apabila disertai dengan penghargaan yang tinggi. Penghargaan berfungsi untuk ketidakselarasan dengan meningkatkan konsistensi neraca individu. Karena orang-orang dalam organisasi diberikan beberapa bentuk penghargaan atau bayaran untuk jasa mereka, karyawan seringkali dapat menghadapi ketidakselarasan yang lebih besar pada pekerjaannya daripada diluar pekerjaannya.

#### **Hubungan Sikap Perilaku.**

Penelitian terdahulu mengasumsikan bahwa terdapat hubungan sebab dan akibat antara sikap (attitude) dan perilaku (behavior); yaitu, sikap yang diambil individu menentukan apa yang mereka lakukan. Logika juga menunjukkan suatu hubungan. Bukankah sangat logis jika mereka menonton acara televisi yang mereka sukai atau para karyawan mencoba menghindari diri dari penugasan yang tidak mereka sukai ?

Pada akhir tahun 1960-an asumsi mengenai hubungan antara sikap dan perilaku tersebut (A-B) disangkal oleh sebuah kajian dari penelitian yang berbeda. 4 Berdasarkan evaluasi dari sejumlah studi yang meneliti hubungan A-B, peneliti menyimpulkan bahwa sikap tidak berhubungan dengan perilaku atau, walaupun ada hanya sedikit berhubungan. Penelitian berikutnya memperlihatkan adanya suatu hubungan sikap dan perilaku jika variabel kontinjensi penengah disertakan dalam pertimbangan.

## **B. KEPERIBADIAN**

Beberapa orang bersifat pendiam dan pasif, sementara yang lainnya ceria dan agresif. Ketika kita menggambarkan orang dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria, agresif, ambisius, setia, atau suka bergaul, kita sedang mengkategorikan mereka dari segi sifat-sifat kepribadian. Karenanya kepribadian (personality) individu seseorang merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang kita gunakan untuk mengklasifikasikan orang tersebut.

### **Indikator Tipe Myers-Briggs**

Salah satu kerangka kepribadian yang paling sering digunakan dinamakan dengan Indikator Tipe Myers-Briggs (MBTI).<sup>6</sup> Indikator tersebut pada dasarnya merupakan tes kepribadian dengan 100 pertanyaan yang menanyakan tentang bagaimana biasanya seseorang merasa atau bertindak dalam situasi-situasi tertentu.

### **Model Lima Besar**

Sebuah badan riset terkemuka meyakini bahwa ada lima dimensi kepribadian dasar yang mendasari semua dimensi lainnya. Faktor Lima Besar tersebut adalah:

Keekstrovertan: Suka bergaul, banyak bicara, asertif

Keramahtamahan: Baik hati, kooperatif, dan dapat dipercaya

Kehati-hatian: Bertanggung jawab, dapat diandalkan, tekun, dan berorientasi pada prestasi

Kestabilan emosional: Tenang, antusias, dan sanggup (positif) menghadapi ketegangan, kegelisahan, kemurungan, dan ketidakamanan (negatif)

Keterbukaan terhadap pengalaman: Imajinatif, sensitif secara artistik, dan cerdas.



### **A.PERSEPSI DAN KEPERIBADIAN**

Persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Riset tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorang pun dari kita melihat realitas. Yang kita lakukan adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

#### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi**

Faktor-faktor tersebut dapat terletak pada orang yang mempersepsikannya, objek atau sasaran yang dipersepsikan, atau konteks di mana persepsi itu dibuat. Ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan.

Persepsi kita terhadap orang berbeda dengan persepsi kita terhadap benda mati seperti meja, mesin atau bangunan, karena kita perlu menyimpulkan tindakan seseorang. Hal yang tidak kita lakukan pada benda mati. Benda mati tunduk pada hukum alam, tetapi tidak memiliki kepercayaan, motif, atau keinginan. Individu memilikinya. Akibatnya adalah ketika kita mengobservasi individu, kita berusaha untuk mengembangkan penjelasan-penjelasan tentang mengapa mereka melakukan sesuatu dengan cara-cara tertentu. Persepsi dan pendapat kita tentang tindakan seseorang, oleh karenanya, akan dipengaruhi secara signifikan oleh asumsi-asumsi yang kita buat tentang keadaan internal orang tersebut.

Teori atribusi diajukan untuk mengembangkan penjelasan bahwa perbedaan penilaian kita terhadap individu tergantung pada arti atribusi yang kita berikan pada perilaku tertentu. Pada dasarnya, teori tersebut menunjukkan bahwa ketika kita mengobservasi perilaku seseorang, kita berusaha untuk menentukan apakah penilaian ini disebabkan oleh faktor internal atau eksternal. Penentuan tersebut tergantung pada tiga faktor: (1) kekhasan tertentu, (2) kesepakatan bersama, dan (3) konsistensi. Pertama, mari kita perjelasan perbedaan antara penyebab internal dan eksternal, kemudian kita uraikan masing-masing faktor penentu tersebut.

Perilaku yang disebabkan oleh faktor internal adalah perilaku yang kita percaya berada di bawah kendali pribadi individu. Perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal dihasilkan oleh penyebab dari luar; yaitu, perilaku seseorang dilihat sebagai akibat dari tekanan situasi. Jika salah satu karyawan Anda terlambat datang ke tempat kerja, Anda mungkin akan menghubungkan keterlambatannya dengan pestanya yang hingga larut malam, dan ia bangun kesiangan. Hal ini merupakan interpretasi internal. Tetapi jika Anda meng-hubungkan keterlambatannya dengan kecelakaan mobil yang membuat kemacetan jalan yang biasa ia lewati, maka Anda sedang membuat suatu atribusi eksternal

### **Jalan Pintas dalam Menilai Orang Lain**

Membuat penilaian terhadap orang lain dilakukan hampir setiap saat oleh masing-masing individu dalam organisasi. Sebagai contoh, para manajer secara teratur mengevaluasi kinerja karyawan mereka, dan operator menilai apakah rekan kerja mereka bekerja dengan sungguh-sungguh. Namun, membuat penilaian terhadap orang lain itu sulit. Untuk membuat penilaian lebih mudah, individu mengambil jalan pintas. Beberapa jalan pintas ini berharga—yang memungkinkan kita untuk membuat persepsi yang akurat secara cepat dan memberikan data yang valid dalam membuat prediksi. Namun, cara ini dapat mengakibatkan distorsi yang signifikan.

Individu tidak dapat menyerap semua yang mereka amati, jadi mereka terlibat dalam selektivitas (*selectivity*). Mereka mengambil potongan-potongan. Namun, potongan-potongan ini tidak dipilih secara random; melainkan secara selektif dipilih tergantung pada kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap dari pengamat. Persepsi selektif memungkinkan kita untuk "membaca cepat" orang lain, tetapi bukan tanpa risiko atas penarikan gambaran yang tidak akurat.

## **B. PEMBELAJARAN**

Defenisi ahli psikologi tentang belajar benar-benar lebih luas daripada pandangan biarawan bahwa "inilah apa yang kita lakukan waktu kita di sekolah dulu." Pada kenyataannya, masing-masing dari kita secara terus-menerus "ke sekolah." Belajar berlangsung selamanya. Oleh karena itu, defenisi belajar yang lebih akurat adalah segala perubahan perilaku yang negatif permanen dan terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

### ***Bagaimana kita belajar***

Pertama, Beradaptasi dengan, dan menguasai, lingkungan kita. Dengan merubah perilaku kita dalam menyesuaikan diri dengan kondisi Tang berubah, kita menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan karyawan yang produktif. Namun belajar dibangun di atas hukum efek (law if effect), yang mengatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya.<sup>12</sup> Perilaku yang diikuti oleh suatu konsekuensi yang menguntungkan cenderung diulangi; perilaku yang diikuti oleh konsekuensi-konsekuensi yang tidak menguntungkan cenderung untuk tidak diulangi

### **Implikasi Bagi Para Manajer**

Manajer membentuk perilaku karyawan dengan cara yang sistematis, melalui pemberian penghargaan, sehingga setiap langkah yang diambil membuat karyawan lebih dekat dengan perilaku yang diinginkan. Kebanyakan pembelajaran kita dilakukan dengan pembentukan. Ketika kita membicarakan "belajar dari kesalahan," kita sedang mengacu pada pembentukan. Kita mencoba, kita gagal, dan kita mencoba lagi. Melalui rangkaian coba-coba seperti ini, kebanyakan dari kita menguasai keterampilan seperti mengendarai sepeda, melakukan penghitungan matematika dasar, membuat catatan di kelas, dan menjawab ujian pilihan berganda.

### **Sikap (Attitudes)**

Para manajer harus memperlihatkan minat terhadap sikap karyawan mereka karena sikap mempengaruhi perilaku Karyawan yang merasa puas, memiliki tingkat pengunduran diri dan ketidakhadiran yang lebih rendah daripada karyawan yang tidak puas. Jika para manajer ingin mempertahankan tingkat pengunduran din dan ketidakhadiran agar tetap rendah—khususnya di antara karyawan mereka yang lebih produktif— mereka akan melakukan hal tersebut yang akan menghasilkan sikap kerja yang positif.

### **KONSEP MOTIVASI DASAR**

Einstein menggaris bawahi keyakinannya tentang pentingnya kerja keras untuk mencapai kesuksesan ketika ia berkata bahwa “jenius merupakan sepuluh persen inspirasi dan sembilan puluh persen keringat.” Kenyataannya adalah bahwa sebagian orang bekerja lebih keras, atau lebih besar upayanya daripada orang lain

#### **APAKAH MOTIVASI ITU ?**

Suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan-dorongan ini menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang, jika tercapai, akan memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan.

### **TEORI MOTIVASI**

Teori hierarki kebutuhan, teori X dan teori Y,

Teori hierarki kebutuhan. Abraham Maslow

Teori motivasi higienis ( Frederick Herzberg )

### **TEORI-TEORI MOTIVASI KONTEMPORER**

Teori Tiga Kebutuhan dari David Mc Clelland

Teori Goal Setting

Teori Reinforcement

Teori Equity

Teori Ekspektasi

### **Implikasi Bagi Para Manajer**

Kebanyakan dari teori-teori yang dikemukakan dalam bab ini benar-benar memperlihatkan nilai prediktif yang kuat. Bagaimana para manajer yang peduli pada permotivasi karyawan menerapkan teori-teori ini ?. Anjuran secara umum dapat disarikan untuk membantu penerapan, paling tidak bagi manajer di Amerika Utara. Sebagai contoh, rekomendasi berikut konsisten dengan penemuan dalam bab ini : (1) Pengakuan terhadap perbedaan individu; (2) Kesesuaian orang dengan pekerjaannya; (3) Penggunaan tujuan; (4) Kepastian bahwa tujuan yang dipersepsikan dapat dicapai; (5) Individualisasi penghargaan; (6) Keterkaitan penghargaan dengan kinerja; dan (7) Pengecekan terhadap sistem keadilan. Anjuran diatas tentunya perlu dimodifikasikan sesuai dengan perbedaan budaya di luar Amerika Serikat.

Pentingnya memotivasi karyawan dimasa kini membutuhkan konsep yang lebih spesifik daripada yang baru saja kami tawarkan. Bab berikutnya akan mengembangkan konsep yang telah kami tampilkan disini, dan memberikan sebuah kajian terhadap teknik dan program motivasi yang lebih populer.

### **Defenisi Perilaku kelompok**

Dua atau lebih individu, yang berinteraksi dan saling tergantung antara satu dengan yang lain, yang bersama-sama ingin mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kelompok dapat berbentuk formal atau informal. Kelompok formal maksudnya jika kita mendefenisikannya sebagai struktur organisasi, dengan memberikan penugasan pekerjaan yang membentuk kelompok tugas kelompok kerja. Dalam kelompok formal, perilaku yang harus ditunjukkan oleh seseorang ditentukan dan diarahkan untuk tujuan organisasi. Sebaliknya, kelompok informal merupakan aliansi yang tidak terstruktur atau tidak ditetapkan secara organisasional. Dalam lingkungan kerja, kelompok-kelompok semacam ini terbentuk secara alamiah sebagai suatu tanggapan terhadap kebutuhan untuk mengadakan kontak sosial.

subklasifikasi kelompok menjadi kategori kelompok perintah (*command group*), kelompok tugas (*task group*), kelompok kepentingan (*interest group*) atau kelompok persahabatan (*friendship group*). Kelompok perintah dan kelompok tugas didikte oleh organisasi formal, sementara kelompok-kelompok kepentingan dan kelompok persahabatan merupakan aliansi informal.

### Mengapa orang-orang bergabung dalam kelompok?

<i>Alasan</i>	<i>Manfaat</i>
Keamanan	Dengan bergabung dalam suatu kelompok, para individu dapat mengurangi rasa ketidakamanan untuk "berdiri sendiri". Orang-orang merasa lebih kuat, memiliki lebih sedikit keraguan-raguan pada diri sendiri, dan menjadi lebih resisten terhadap ancaman ketika mereka merupakan bagian dari suatu kelompok.
Status	Masuknya ke dalam suatu kelompok dianggap penting karena kelompok memberikan pangakuan dan status bagi para anggotanya.
Harga Diri	Kelompok dapat memberikan perasaan akan berharganya seseorang. Disamping memberikan status pada mereka yang berda di luar kelompok tersebut, keanggotaan juga memberi tambahan perasaan berharga sebagai anggota dari kelompok itu sendiri.
Afiliasi	Kelompok dapat memenuhi kebutuhan sosial. Orang-orang menikmati interaksi yang reguler yang berasal dari keanggotaannya dalam kelompok. Bagi banyak orang, interaksi 'on the job' merupakan sumber utama bagi mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka akan keanggotaan (afiliasi).
Kekuasaan	Apa yang tidak dapat dicapai secara individu seringkali mungkin terwujud melalui aksi kelompok. Jumlah yang banyak menyebabkan adanya kekuasaan.
Pencapaian Tujuan	Ada saat-saat dibutuhkan lebih dari satu orang untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu ada kebutuhan untuk mengumpulkan banyak bakat, pengetahuan, atau kekuasaan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan. Dari contoh-contoh tersebut, maka pihak manajemen akan mengandalkan penggunaan kelompok formal.

Pemahaman tentang perilaku peran dapat disederhanakan secara dramatis jika masing-masing dari kita memilih suatu peran dan memainkannya secara reguler dan konsisten. Sayangnya, kita diminta untuk memainkan bermacam-macam peran, baik di dalam maupun di luar pekerjaan kita. Kelompok yang berbeda menuntut persyaratan peran yang berbeda terhadap orang-orang. Dan kita dapat lebih memahami perilaku individu dalam situasi khusus jika kita mengetahui peran apa yang sedang dimainkan oleh orang tersebut yaitu :

(1) Orang-orang memainkan peran ganda. (2) Orang-orang mempelajari peran dari ransangan yang diterima dari sekitarnya – teman-teman, buku, film, televisi. Contohnya, banyak di antara pengacara di zaman sekarang yang telah membentuk peran mereka dengan model peran seperti Perry Mason atau anggota pemain dalam *L.A Law*. (3) Orang-orang memiliki kemampuan untuk berganti peran dengan cepat ketika mereka menyadari bahwa situasi dan tuntutan benar-benar menghendaki perubahan yang sangat penting. (4) Orang-orang seringkali mengalami konflik peran ketika mendapati persyaratan dari suatu peran merupakan hal yang ganjil bagi peran yang lainnya. Semakin hari semakin banyak orang, contohnya, mengalami stres seperti yang sedang dialami oleh Laura Cambell karena berupaya mencari titik temu antara peran keluarga dan pekerjaan.

### ***Norma***

Adanya standar perilaku yang diterima di dalam suatu kelompok yang dirasakan bersama-sama oleh para anggota kelompok tersebut.

Kunci utama untuk diingat mengenai norma adalah bahwa kelompok menggunakan tekanan terhadap anggotanya untuk menuntun perilaku anggota tersebut agar menyesuaikan diri dengan standar kelompok. Jika orang-orang dalam kelompok melanggar norma tersebut, maka anggota kelompok akan bertindak untuk mengoreksinya atau bahkan dapat menghukum pelanggaran tersebut. Hal ini hanya merupakan satu kesimpulan yang langsung didapatkan dari penemuan dalam studi yang dilakukan Hawthorne.

**Studi Hawthorne.** Secara umum di kalangan para ilmuwan perilaku terdapat kesepakatan bahwa penghargaan yang sungguh-sungguh mengenai pentingnya peranan norma dalam mempengaruhi perilaku pekerja

### ***Jaringan kerja dengan model "rantai"***

#### ***Jaringan kerja dengan model "roda"***

Jaringan kerja bentuk "rantai" menggambarkan jalur komunikasi yang mempunyai posisi kunci pada pusat jaringan, yang menggambarkan kewenangan terfokus pada posisi manajer A. Sedang model jaringan kerja bentuk "Y" menggambarkan jalur komunikasi yang semuanya terpusat pada manajer A, walaupun d masih mempunyai bawahan w, yang menggambarkan kewenangan tersentralisasi, walaupun ada bawahan yang masih mempunyai bawahan lagi. Pada akhirnya jaringan kerja model "roda" yang menggambarkan suatu kelaziman kepemimpinan yang ideal yang diharapkan para bawahan.

Jalur komunikasi dengan model "roda" menggambarkan jaringan kerja yang terpusat, tetapi posisi manajer A adalah sebagai kepemilikan keahlian (expert power) yang memiliki bobot data sebesar 8,0, sedangkan b,c,d dan e masing-masing hanya memiliki data bobotnya sebesar 4,6 sangat jauh dibandingkan dengan data yang dimiliki manajer A sebagai pusat kekuasaan memiliki keahlian yang sangat dibutuhkan oleh bawahannya, artinya ketergantungan b, c, d dan e sangat besar kepada atasannya. Perihal demikian merupakan kelaziman pemimpin yang ideal (natural leader).

### **Keterbatasan Jalur (Span of Nets)**

Setiap jaringan kerja (networking) akan tetap memiliki keterbatasan jalur. Keadaan demikian disebabkan kurang modalnya investasi di dalam pengembangan teknologi informasi, kesenjangan performa yang mampu mengelola informasi, termasuk performa diplomat (intelijen, sandiawan, dan kurir informasi), kemudian karena lebih cepatnya perubahan teknologi dibandingkan investasi yang dilakukan tiap-tiap organisasi atau suatu negara. Suatu organisasi atau negara yang lebih maju dengan tingkat kekayaan yang lebih tinggi akan lebih baik basis data (dat based) yang dimiliki dibandingkan negara yang sedang berkembang apalagi dibandingkan dengan negara keterbelakang.

### **Koalisi dan Jaringan Kerja Bersama**

Dengan kerja sama jaringan kerja akan dapat membantu pada organisasi yang memiliki keterbatasan yang lebih banyak dibandingkan organisasi yang memiliki sedikit keterbatasan, keadaan demikian menggambarkan bahwa; siapa yang memiliki data based dan jaringan kerja yang lebih luas, dapat dikatakan memiliki kekuasaan yang lebih kuat didalam jaringan kerja.

Dengan demikian, apabila orang maupun organisasi dapat menjalin kerja sama jaringan kerja (koalisi), maka mereka akan dapat menjadi kuat dan lebih berkuas dibandingkan apabila mereka membuat jaringan secara sendiri-sendiri untuk menghadapi kelompok lain yang mempunyai jaringan kerja yang lebih luas.

## **KEKUASAAN**

Kekuasaan dan keagungan berada diantara kesenangan setiap orang (Russel, 1938), dimana semua kesenangan dapat berada diatas segalanya hanya melalui kekuasaan (Nietzelsche,.1929). karena kekuasaan orang menjadi koruptor, dimana kewenangan dapat menjadikan orang leluasa membuat penyimpangan (Sennet, 1980), serta dengan kekuasaan orang akan mudah membuat kebobrokan dan kesalahan yang tidak menyenangkan orang lain pada umumnya (Niebuhr, 1949).

Bentuk kekuasaan yang ada didalam suatu bentuk struktur organisasi, antara lain kekuasaan paksaan (coersive power), kekuasaan imbalan (reward power), kekuasaan yang legitimet (legitimate power), kekuasaan yang direkomendasi (reffernce power), dan kekuasaan karena keahlian (expert power), serta kekuasaan perwakilan (representatife power). Selanjutnya kekuasaan dapat dilihat berdasarkan jalur hirakhi, seperti kekuasaan atas dan kebawah (vertical power), serta kesamaping (lateral and diagonal power).



### **Keahlian Menganalisis Risiko**

Pada umumnya pasien (orang sakit) akan lebih yakin dan percaya apabila berobat ke dokter yang telah berpengalaman (specialist), yang telah memiliki rekor penyembuhan orang sakit, dibandingkan kepada dokter yang baru yang belum banyak pengalaman. Demikian juga pengikut (bawahan), akan lebih mengakui pimpinannya apabila pimpinan itu telah banyak pengalaman dan mampu untuk menganalisis serta memperhitungkan risiko yang mungkin terjadi, umpamanya memperkecil risiko kecelakaan kerja serta memperkecil kerugian materi bagi bawahannya.

### **Meyakinkan Pengikut (Bawahan)**

Pemimpin yang mampu meyakinkan pengikutnya (bawahan) secara rasional akan dapat menjelaskan bagaimana kativitas harus dilakukan dengan suatu performa yang minimal harus dimiliki. Pengikut akan mematuhi atasannya apabila pengikut diberi pengertian serta alasan mengapa di dalam pelaksanaan sesuatu tugas dibutuhkan suatu kesepakatan didalam menentukan sasaran dan tujuan dari kelompoknya.

## **PENGERTIAN POLITIK**

Politik adalah aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam situasi di mana adanya ketidakpastian atau adanya ketidaksepakatan tentang suatu pilihan (Jones, 1985). Untuk menyelesaikan konflik sesuai dengan keinginan individu atau subunit seringkali harus terlibat dalam perilaku politik untuk meningkatkan kekuasaan dan pengaruhnya.

### **TAKTIK UNTUK MEMAINKAN POLITIK DALAM ORGANISASI**

- 1. Meningkatkan ketidakmampuan mengganti**
- 2. Dekat dengan manajer yang berkuasa**
- 3. Membangun koalisi**
- 4. Mempengaruhi proses pengambilan keputusan**
- 5. Menyalahkan atau menyerang pihak lain**
- 6. Memanipulasi informasi**
- 7. Menciptakan dan menjaga image yang baik**

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MENDORONG TERJADINYA PERILAKU POLITIK**

- 1. Faktor-faktor yang melekat pada diri seseorang**
- 2. Faktor Lingkungan interen organisasi.**

## **KONFLIK**

Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Organisasi tidak berkembang bisa juga karena pimpinan terlalu berpuas diri, sehingga kurang peka terhadap perubahan dari faktor lingkungan eksternal, tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Sekalipun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul kepermukaan adalah konflik yang bersifat disfungsi-sional. Konflik seperti itu dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi.

## **PERUBAHAN PANDANGAN TENTANG KONFLIK**

- 1. Pandangan aliran hubungan manusiawi**
- 2. Pandangan interaksionis.**

### **Konflik Fungsional**

Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan kelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektivitas prestasi organisasi. Dari hasil studi menemukan bahwa konflik hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kondisi yang untuk menumbuhkan adanya kreativitas. Kelompok yang heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan pendapat yang menghasilkan solusi yang lebih baik dan ide yang lebih kreatif. Dari hasil studi tentang proses pengambilan keputusan telah mengarahkan teori pada suatu kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik (Cherrington, 1989). Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang.

### **Konflik disfungsional**

Konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi/kelompok. Sebagian organisasi dapat menangani dan mengelola konflik yang terjadi sehingga memiliki dampak fungsional. Akan tetapi, sebagian besar organisasi mengalami konflik pada tingkat yang lebih besar dari yang diinginkan (yang fungsional), dan prestasi akan membaik jika konflik yang terjadi dapat dikurangi. Jika konflik yang terjadi begitu parah, maka prestasi organisasi mulai merosot. Konflik seperti itu sering terjadi di berbagai Perguruan Tinggi, antara pengurus yayasan dengan pimpinan universitas.

### HUBUNGAN KONFLIK DENGAN PRESTASI KERJA

1. Konflik dalam diri seseorang
2. Konflik antar individu
3. Konflik antar anggota kelompok
4. Konflik antarkelompok
5. Konflik intraorganisasi
6. Konflik antarorganisasi

### TAHAPAN-TAHAPAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

1. Konflik yang bersifat laten
2. Konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*)
3. Konflik yang dirasakan (*felt conflict*)
4. Konflik yang dimanifestasikan
5. Ekor konflik

### Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah pola tentang hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. Pada organisasi formal struktur direncanakan dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif. Sedangkan pada organisasi informal, struktur organisasi adalah aspek sistem yang tidak direncanakan dan timbul secara spontan akibat interaksi peserta.

#### BAGIAN DASAR ORGANISASI

1. *The Operating Core*. Yang termasuk disini adalah para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa
2. *The Strategic Apex*. Yang termasuk di dalam bagian ini adalah manajer tingkat puncak (top management)
3. *The Middle Line*. Yang termasuk di dalam bagian ini adalah para manajer yang menjembatani manajer tingkat atas dengan bagian operasional
4. *The Technostructure*. Yang termasuk dalam bagian ini adalah mereka yang disertai tugas untuk menganalisa dan bertanggung jawab terhadap bentuk standarisasi dalam organisasi.
5. *The Support Staff*. Yang termasuk disini adalah orang-orang yang memberi jasa pendukung tidak langsung terhadap organisasi ( orang-orang yang mengisi unit staff)

## **B. MACAM-MACAM DESAIN ORGANISASI**

Secara garis besar terdapat 5 macam desain organisasi. Yaitu struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, struktur divisional, dan adhocracy.

struktur organisasi berdasarkan ukurannya terbagi dalam 2 kelompok yaitu :

Organisasi kecil : Struktur organisasi sederhana/ tradisional, dimana banyak terdapat banyak kelemahan yang dapat mengancam eksistensi organisasi dan keberhasilan dalam mencapai tujuan.

Organisasi besar : Disebut juga birokrasi ataupun organisasi modern yang ideal penggunaannya dalam desain organisasi.

## **BUDAYA**

### **Fungsi-fungsi Budaya**

Budaya memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi. Pertama, budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu. Keempat, budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. Terakhir, budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan

Budaya merupakan suatu kecenderungan pada saat nilai-nilai bersama tidak selaras dengan efektivitas organisasi untuk waktu-waktu selanjutnya. Situasi ini kebanyakan terjadi bila lingkungan organisasi bersifat dinamis. Bila lingkungan tersebut berubah dengan cepat, kemungkinan besar budaya organisasi yang ada sekarang tidak lagi sesuai. Konsistensi terhadap perilaku merupakan aset bagi suatu organisasi yang berada di dalam lingkungan yang stabil. Tetapi konsistensi tersebut mungkin saja akan memberatkan organisasi dan menghalangi kemampuan organisasi tersebut dalam merespons perubahan-perubahan didalam lingkungan.

#### **Bagaimana suatu Budaya Berawal**

Kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu yang sudah ada dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya dan dengan tingkat keberhasilan organisasi tersebut dengan upaya-upayanya. Dengan demikian, sumber utama budaya organisasi adalah para pendirinya.

#### **Sosialisasi**

Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap : kedatangan, orientasi dan metamorfosis. Tahap pertama mengarah pada semua pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi. Pada tahap kedua, karyawan baru berusaha mencari seperti apa organisasi tersebut dan membandingkan keadaan yang diharapkan dengan realita yang mungkin saja berbeda. Pada tahap ketiga, muncul dan berlaku perubahan yang relatif bertahan lama. Karyawan-karyawan baru menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan yang mereka lakukan, berhasil melakukan peran mereka yang baru, dan mampu melakukan penyesuaian terhadap nilai dan norma yang berlaku didalam kelompok. Proses dengan tiga tahap ini berpengaruh pada produktivitas kerja dan komitmen karyawan baru terhadap tujuan organisasi, dan keputusan mereka untuk tetap bergabung dengan organisasi

## **BUDAYA ORGANISASI**

Setiap individu memiliki kepribadian, begitu pula dengan organisasi. Kita telah melihat bahwa masing-masing individu memiliki sifat-sifat yang tetap dan relatif tidak dapat diubah, dan keadaan tersebut dapat membantu kita dalam memperkirakan sikap dan perilaku mereka. Kita menganggap organisasi, seperti halnya orang, dapat digolongkan, sebagai contoh, kaku, ramah, hangat, inovatif atau konservatif. Sifat-sifat ini selanjutnya dapat digunakan untuk memperkirakan sikap dan perilaku individu yang ada di dalam organisasi

Tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi.

**Inovasi dan pengambilan resiko**

**Perhatian terhadap detail**

**Orientasi terhadap hasil**

**Orientasi terhadap tim**

**Agresivitas**

**Stabilitas**

## **Budaya yang Kuat versus Budaya yang Lemah**

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Sejalan dengan defenisi ini, suatu budaya yang kuat jelas sekali akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Organisasi-organisasi agama, kelompok spiritual, dan perusahaan-perusahaan Jepang adalah contoh-contoh organisasi yang memiliki budaya yang sangat kuat. Pada saat David Koresh bisa menarik berlusin-lusin anggota Branch Davidian-nya di Waco, Texas, untuk mati menceburkan diri mereka di dalam kobaran api, kita dapat melihat dalam kejadian ini bahwa suatu perilaku lebih berpengaruh daripada hanya sekedar persembahan kepada pemimpin