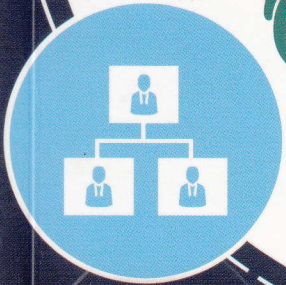




BUDAYA *Dan* PERILAKU *Organisasi*



ROIS ARIFIN, S.E., M.M. AMIRULLAH, S.E., M.M. KHALIKUSSABIR, S.E., M.M.

BUDAYA *Dan* PERILAKU Organisasi



Dewasa ini, bidang studi Perilaku Organisasi ternyata banyak menarik perhatian. Tidak saja diminati oleh mahasiswa jurusan Manajemen dan Administrasi, namun juga para mahasiswa dari berbagai bidang studi dengan aneka ragam latar belakang. Yang lebih membanggakan lagi, para praktisi, manajer, dan pemimpin-pemimpin organisasi bisnis dan sosial telah memandang bahwa Perilaku Organisasi merupakan kunci utama pengetahuan untuk mampu mengelola organisasi secara baik dan efektif.

Studi Perilaku Organisasi akan mengkaji secara mendalam tentang kehidupan organisasi dengan segala problemnya. Permasalahan dalam organisasi, yang meliputi tiga aspek: masalah kelompok (team), masalah pribadi (individual), dan masalah kepemimpinan (leadership), akan selalu tarik-menarik. Buku ini mengkaji Perilaku Organisasi dalam kaitannya dengan ketiga persoalan di atas secara komprehensif



EMPAT DUA
REBUT PERUBAHAN DENGAN MEMBACA

Jl. Joyosuko Metro No. 42 Merjosari Malang

Telp. (+62)341-573650

Fax. (+62)341-588010

Email: redaksi.intrans@gmail.com (Pemaskahan)
intrans_malang@yahoo.com (Pemasaran)

www.intranspublishing.com

ISBN: 978-602-74226-7-4



9 786027 422674

BUDAYA DAN PERILAKU ORGANISASI

BUDAYA DAN PERILAKU ORGANISASI

Rois Arifin, S.E., M.M. | Amirullah, S.E., M.M.
Khalikussabir, S.E., M.M.

Empat dua
Malang 2017

Budaya dan Perilaku Organisasi

Copyright © April, 2017

Pertama kali diterbitkan di Indonesia dalam Bahasa Indonesia oleh Empat dua. Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.
Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Ukuran: 15,5cm X 23cm; Hal: xiv + 262

Penulis:

Rois Arifin, S.E., M.M.
Amirullah, S.E., M.M.
Khalikussabir, S.E., M.M.

ISBN: 978-602-74226-7-4

Cover: Dino Sanggrha Irnanda

Lay Out: Kamilia Sukmawati

Penerbit:

Empat dua
Kelompok Intrans Publishing
Wisma Kalimetro
Jl. Joyosuko Metro 42 Malang, Jatim
Telp. 0341-7079957, 573650 Fax. 0341-588010
Email Redaksi: redaksi.intrans@gmail.com
Email Marketing: intrans_malang@yahoo.com
Website: www.intranspublishing.com
Anggota IKAPI

Distributor:

Cita Intrans Selaras

Pengantar Penulis...

Dewasa ini, bidang studi Budaya dan Perilaku Organisasi ternyata banyak menarik perhatian. Bidang ini tidak saja diminati oleh mahasiswa jurusan Manajemen dan Administrasi, namun juga para mahasiswa dari berbagai bidang studi dengan aneka ragam latar belakang. Hal yang lebih membanggakan lagi adalah para praktisi, manajer, dan pemimpin-pemimpin organisasi bisnis dan sosial telah memandang bahwa perilaku organisasi merupakan kunci utama pengetahuan untuk mampu mengelola organisasi secara baik dan efektif.

Berbagai pokok bahasan perilaku organisasi ternyata bisa memenuhi kebutuhan para mahasiswa jurusan Manajemen dan Administrasi, serta jurusan lainnya, yang berkeyakinan bahwa pengetahuan dari perilaku organisasi akan membantu mereka dalam menetapkan pilihan karir mereka dan juga memberikan berbagai wawasan kerja dan organisasi bagi para mahasiswa yang belum pernah bekerja, para mahasiswa yang bekerja secara paruh waktu, dan para mahasiswa yang telah bertahun-tahun bekerja dalam berbagai jabatan di segala jenis organisasi.

Dalam bidang studi Perilaku Organisasi, akan dikaji lebih jauh mengenai kehidupan organisasi dengan segala problemnya. Permasalahan dalam organisasi dapat secara jelas dikelompokkan dalam tiga aspek, yaitu masalah kelompok (tim), masalah pribadi (individual), dan masalah kepemimpinan (*leadership*). Ketiga kelompok masalah itu akan selalu tarik-menarik yang mana pemecahannya akan dapat ditemukan manakala manajemen mampu mengidentifikasi problem yang ada. Dengan demikian, anggapan yang mengatakan bahwa problem organisasi hanya menyangkut kepemimpinan tidaklah tepat. Terbukti, kepemimpinan yang efektif belum sepenuhnya dapat menjamin organisasi dapat berjalan sesuai harapan dan keinginan.

Buku ini hadir sebagai penambah dan pelengkap kepustakaan dalam rangka memperkaya khazanah pemikiran tentang hal-hal yang menyangkut keorganisasian, seperti perilaku individual, kerja sama tim dan konflik, motivasi dan kepemimpinan, serta perubahan budaya memengaruhi kehidupan organisasi. Isi dari buku ini disusun berdasarkan siklus dari sebuah problem di dalam sebuah organisasi.

Penulis akan merasa bangga apabila kehadiran buku ini dapat menjadi pembanding bagi pembaca dalam memahami Perilaku Organisasi. Tentunya, dengan melakukan perbandingan, penulis berharap akan memperoleh masukan dan kritikan yang menjadi kado bagi penulis untuk melengkapi dan menyempurnakan isi buku ini selanjutnya.

Akhirnya, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak; pimpinan lembaga kami masing-masing (Universitas Islam Malang, Universitas Muhammadiyah Malang dan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia-STMI Malang, dan Universitas Bung Hatta Padang-Sumbar), rekan-rekan dosen, dan mahasiswa, yang telah memperlancar dan membantu sehingga buku ini dapat terbit.

Penulis,
Rois; Amirullah; Fauziah

Pengantar Penerbit...

Jika diamati secara mendalam, tidak ada seorang pun di dunia ini yang tidak berada dalam lingkaran organisasi, apapun bentuknya. Organisasi menjadi alat penting untuk mencapai tujuan bersama. Tanpa pengorganisasian yang baik, tujuan-tujuan kolektif akan kesulitan untuk diwujudkan.

Dilatari urgensi organisasi itulah, diskursus organisasi dalam perkembangannya menjadi studi tersendiri, bahkan terdapat cabang-cabang di dalamnya. Secara umum, organisasi terdiri dari tiga unsur yang meliputi kelompok (*team*), pribadi (*individual*), dan kepemimpinan (*leadership*). Antar ketiganya saling mengisi dan persoalan yang ada di dalamnya akan saling memengaruhi satu sama lain. Karena itulah, dalam organisasi, diperlukan tindakan cepat untuk menyelesaikan berbagai problem di berbagai titik.

Pemecahan masalah tersebut akan menjadi efektif manakala manajemen mampu mengidentifikasi problem yang ada dengan baik. Salah satu aspek yang mendapatkan perhatian belakangan ini adalah

perilaku organisasi. Sebagai bidang studi yang berkembang, studi perilaku organisasi sangat berpengaruh dalam dunia bisnis. Penelitian di bidang ini pun tidak hanya menjadi sekedar penelitian akademik, tetapi sudah menjadi praktik bisnis.

Meski bidang ini semakin dikritik sebagai suatu bidang studi karena asumsi-asumsinya yang etnosentris dan pro-kapitalis, perilaku organisasi menjadi semakin penting dalam ekonomi global ketika orang dengan berbagai latar belakang dan nilai budaya harus bekerja bersama-sama secara efektif dan efisien.

Buku ini semakin melengkapi berbagai literatur perilaku organisasi. Dengan penyajian yang sangat komprehensif, buku ini mengkaji perilaku organisasi secara inheren, tidak parsial, dalam hubungannya dengan aspek-aspek lain dalam organisasi. Selamat membaca!

Daftar Isi...

Pengantar Penulis -- *v*

Pengantar Penerbit -- *vii*

Daftar Isi -- *ix*

Daftar Gambar -- *xii*

Bagian I: Studi tentang Organisasi -- 1

- A. Pengertian, Fungsi dan Manfaat organisasi -- 2
 - B. Teori-Teori Organisasi -- 5
 - C. Konsep Dasar dan Hakikat Organisasi -- 13
 - D. Pengelompokan Organisasi -- 15
 - E. Model Perilaku dalam Organisasi -- 17
-

Bagian II: Budaya dan Etika Keorganisasian -- 25

- A. Pengertian dan Manfaat Budaya -- 26
 - B. Tingkatan dan Karakteristik Budaya -- 29
 - C. Budaya dan Sub Budaya -- 33
 - D. Budaya yang Adaptif -- 35
 - E. Perilaku dan Etika Individu -- 38
-

Bagian III: Perilaku dan Perbedaan Individu -- 43

- A. Prinsip dan Model Perilaku Individu -- 44
- B. Perbedaan-Perbedaan Individu -- 47

Bagian IV: Teori dan Penerapannya -- 63

- A. Hakikat dan Pengertian Motivasi -- 64
 - B. Pendekatan terhadap Motivasi -- 66
 - C. Teori-teori Motivasi -- 68
 - D. Penerapan Teori Motivasi -- 78
 - E. Model Motivasi Prestasi Kerja -- 83
-

Bagian V: Perilaku Kelompok -- 86

- A. Klasifikasi Kelompok -- 88
 - B. Tahap Perkembangan Kelompok -- 92
 - C. Kelompok dan Perilaku Individu -- 95
 - D. Pengambilan Keputusan Kelompok -- 100
-

Bagian VI: Kerjasama Tim dan Konflik -- 105

- A. Kerjasama Kelompok -- 106
 - B. Manajemen Konflik -- 109
-

Bagian VII: Kepemimpinan dalam Organisasi -- 123

- A. Definisi, Fungsi, dan Sifat Pemimpin -- 124
 - B. Teori Kontingensi Fiedler -- 130
 - C. Teori Kepemimpinan Jalan-Tujuan -- 135
 - D. Ohio State Leadership Studies -- 137
 - E. Teori Kepemimpinan Situasional -- 139
 - F. Kepemimpinan dalam Praktik -- 143
-

Bagian VIII: Komunikasi dalam Organisasi -- 154

- A. Definisi dan Tujuan Komunikasi -- 155
- B. Proses Komunikasi -- 157
- C. Metode-Metode Komunikasi -- 160
- D. Bentuk-Bentuk Komunikasi -- 165
- E. Komunikasi dalam Organisasi -- 167
- F. Hambatan dan Penanganan terhadap Efektivitas Komunikasi -- 170

Bagian IX: Pengambilan Keputusan -- 174

- A. Keputusan sebagai Sebuah Sistem -- 175
 - B. Macam-macam Keputusan Organisasi -- 176
 - C. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan -- 178
 - D. Gaya Pengambilan Keputusan -- 185
 - E. Model Pengambilan Keputusan -- 187
 - F. Pengambilan Keputusan Individu -- 190
 - G. Pengambilan Keputusan Kelompok -- 193
-

Bagian X: Struktur Organisasi -- 196

- A. Pengertian dan Manfaat Struktur -- 197
 - B. Faktor yang Mempengaruhi Struktur -- 199
 - C. Pembagian Kerja dan Departementalisasi -- 200
 - D. Rentang Kendali dan Desentralisasi -- 204
 - E. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi -- 207
-

Bagian XI: Perubahan dan Pengembangan Organisasi -- 213

- A. Tujuan dan Sasaran Perubahan -- 214
 - B. Model dan Proses Perubahan -- 216
 - C. Pengembangan Organisasi -- 221
 - D. Proses Pengembangan Organisasi -- 223
-

Bagian XII: Individu dan Stres -- 226

- A. Pengertian dan Gejala Stres -- 226
 - B. Penyebab dan Sumber Stres -- 228
 - C. Mengelola Stres -- 233
-

Index -- 239

Daftar Pustaka -- 254

Tentang Penulis -- 258

Daftar Gambar...

Gambar 1.1	Karakteristik Organisasi -- 3
Gambar 1.2	Pendekatan Hubungan Manusiawi -- 12
Gambar 1.3	Model Perilaku Individu dalam Organisasi -- 18
Gambar 1.4	Unsur-Unsur dalam Perilaku Organisasi -- 19
Gambar 1.5	Faktor yang Mempengaruhi pada Perilaku Organisasi -- 22
Gambar 1.6	Organisasi Sebagai Sebuah Sistem -- 23
Gambar 2.1	Dua Tingkatan Budaya Organisasi -- 30
Gambar 2.2	Pengembangan dan Pemeliharaan Budaya Adaptif -- 37
Gambar 2.3	Model Perilaku Etis dalam organisasi -- 39
Gambar 3.1	Kerangka Perilaku Individu -- 45
Gambar 3.2	Model Konseptual untuk Mempelajari Perbedaan Individu dalam Perilaku Organisasi -- 46
Gambar 3.3	Faktor Penentu Prestasi Individu -- 48
Gambar 3.4	Proses Perubahan Sikap Menurut Model Hovland -- 51
Gambar 3.5	Proses Persepsi -- 39
Gambar 3.6	Empat Faktor yang Mempengaruhi Kepribadian -- 62

Gambar 4.1	Tiga Pendekatan dalam Motivasi -- 69
Gambar 4.2	Hirarki Kebutuhan dari Maslow -- 70
Gambar 4.3	Teori Dua-Faktor dari Herzberg -- 72
Gambar 4.4	Teori Keadilan tentang Motivasi -- 75
Gambar 4.5	Model Motivasi Prestasi Kerja -- 84
Gambar 5.1	Tahap-tahap Pembentukan Kelompok -- 94
Gambar 5.2	Hubungan Kohesivitas Kelompok dan Kesepakatan dengan Tujuan -- 97
Gambar 5.3	Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Keputusan Kelompok -- 102
Gambar 6.1	Unsur-unsur dalam Konflik -- 111
Gambar 6.2	Faktor Penyebab Munculnya Konflik -- 113
Gambar 6.3	Proses Munculnya Konflik -- 118
Gambar 7.1	Skala LPC Fiedler -- 132
Gambar 7.2	Ramalan Model Kontingensi dari Fiedler -- 134
Gambar 7.3	Model Kepemimpinan Jalan-Tujuan -- 137
Gambar 7.4	Teori Keadilan tentang Motivasi -- 138
Gambar 7.5	Kuadran Kepemimpinan Blake dan Mouton -- 139
Gambar 7.6	Model Kepemimpinan Situasional -- 142
Gambar 7.7	Faktor yang Mempengaruhi Keefektifan Pemimpin -- 147
Gambar 8.1	Proses Komunikasi -- 158
Gambar 8.2	Komunikasi dalam Organisasi -- 169
Gambar 9.1	Faktor-Faktor dalam Pengambilan Keputusan -- 175
Gambar 9.2	Macam-macam Keputusan dalam Organisasi -- 177
Gambar 9.3	Bagan Arus Keputusan Menurut Herbert A. Simon -- 179
Gambar 9.4	Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan -- 180
Gambar 9.5	Gaya Pengambilan Keputusan Manajer -- 187

Gambar 10.1	Faktor-Faktor dalam Perancangan Struktur --	200
Gambar 10.2	Departementalisasi atas Dasar Wilayah --	202
Gambar 10.3	Departementalisasi atas Dasar Produk --	203
Gambar 10.4	Departementalisasi atas Dasar Pelanggan --	203
Gambar 10.5	Departementalisasi atas Dasar Fungsi-Fungsi --	204
Gambar 10.6	Struktur Organisasi Garis --	207
Gambar 10.7	Struktur Organisasi Fungsional --	208
Gambar 10.8	Struktur Organisasi Garis dan Staf --	209
Gambar 10.9	Struktur Organisasi Fungsional dan Staf --	210
Gambar 10.10	Struktur Organisasi Proyek --	211
Gambar 10.11	Struktur Organisasi Matriks --	212
Gambar 11.1	Keseimbangan Quasi-Stationary Produksi Kerja Lewin --	216
Gambar 11.2	Tahapan Proses Pengembangan Organisasi --	223
Gambar 12.1	Gejala-Gejala Stres --	228
Gambar 12.2	Model Stres --	233
Gambar 12.3	Hubungan antara Stres dan Pekerjaan --	234

- Bagian I -

Studi tentang Organisasi

Kehidupan manusia tidak terlepas dari sifat ketergantungan dengan makhluk-makhluk lain. Interaksi manusia yang satu dengan yang lainnya seringkali menimbulkan keinginan untuk hidup dalam satu kelompok, baik itu kelompok yang besar maupun kelompok yang kecil sekalipun. Kelompok-kelompok manusia yang di dalamnya terdapat lebih dari dua orang biasanya kita sebut sebagai anggota organisasi. Organisasi itu meresap ke dalam masyarakat dan juga ke dalam lingkungan organisasi, baik dalam bentuk memengaruhi atau dipengaruhi oleh organisasi yang bersangkutan.

Alasan utama mengapa organisasi itu dibentuk adalah untuk mencapai suatu tujuan bersama. Tujuan yang sulit dicapai sekalipun bila dilakukan secara bersama-sama (organisasi) akan mempermudah pencapaiannya. Sehingga organisasi itu kita anggap sebagai alat bagi masyarakat untuk mencapai tujuan hidupnya. Pencapaian tujuan akan lebih efektif apabila dilakukan secara bersama atau dengan organisasi pencapaian tujuan dapat menjadi lebih efektif.

A. PENGERTIAN, FUNGSI DAN MANFAAT ORGANISASI

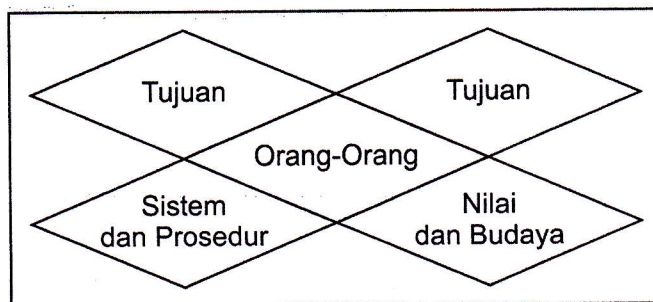
Apa yang dikatakan orang tentang organisasi tak ubahnya adalah suatu wadah dan alat untuk mencapai tujuan mereka yang di dalamnya terdapat norma-norma yang harus dipedomani dan nilai-nilai yang perlu dipegang teguh. Organisasi dapat diartikan sebagai suatu *pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu*. Organisasi juga dapat diartikan sebagai kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins, 1990).

Menurut James D. Mooney, pengertian organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sementara menurut Chester I Barnard, organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selain itu, organisasi merupakan suatu struktur fungsi dan sistem kerja sama, yaitu adanya suatu struktur dan sistem kerja sama yang dilakukan berdasarkan aturan dan penjabaran fungsi-fungsi pekerjaan secara formal.

Rumah sakit di mana anda dirawat, perguruan tinggi tempat anda menuntut ilmu, bank di mana tempat anda menabung, dan negara atau daerah tempat anda tinggal merupakan bentuk-bentuk dari organisasi yang dapat kita temukan dalam kehidupan sehari-hari. Dari definisi dan contoh organisasi di atas, dapatlah diambil suatu kesimpulan bahwa organisasi umumnya memiliki lima karakteristik utama sebagaimana tertera dalam gambar 1.1.

Pertama, masing-masing organisasi memiliki tujuan-tujuan tertentu. Cerminan dari tujuan suatu organisasi biasanya tergambar pada sasaran-sasaran baik jangka panjang maupun jangka pendek. Secara umum, tujuan organisasi mencakup tiga bidang utama: tingkat keuntungan (*profitability*); mengejar pertumbuhan (*growth*); dan bertahan hidup (*survive*). *Kedua*, adalah masing-masing organisasi memiliki orang-orang. Seseorang yang berusaha mencapai tujuannya sendiri bukanlah dikatakan sebagai berorganisasi. Organisasi adalah kelompok dua atau lebih orang yang ingin mencapai

tujuannya. *Ketiga*, adalah organisasi perlu mengembangkan suatu struktur agar anggota dapat melaksanakan pekerjaannya dengan mudah. Struktur merupakan saluran formal untuk melaporkan dan memberikan perintah, serta membagi wewenang dan tanggung jawab. Termasuk di dalamnya juga apa yang disebut Barlett dan Ghoshal (1980) sebagai peralatan mikro struktural, seperti gugus tugas dan kelompok proyek. *Keempat*, sistem dan prosedur yang terdiri dari berbagai metode untuk menetapkan pengolahan informasi, pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan yang berlainan. Namun, beberapa pertukaran informasi, pembuatan keputusan, dan aktivitas terjadi secara informal di semua organisasi yang memakai prosedur yang tidak tertulis dan tidak pernah diakui secara resmi. *Kelima*, nilai-nilai dan budaya. Pernyataan misi merupakan contohancangan yang lebih formal; ini banyak terdapat di perusahaan Jepang, namun jarang ditemukan di perusahaan Amerika, dan lebih jarang lagi di perusahaan Eropa. Namun, budaya dapat dipengaruhi dengan beberapa cara lain, misalnya dengan contoh teladan oleh organisasi atas, kebijakan personalia, dan keputusan tentang struktur dan sistem.



Gambar 1.1.

Karakteristik Organisasi

Perkembangan perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi menuntut dilakukannya perubahan terhadap organisasi itu sendiri. Pertanyaan yang sering diajukan adalah mengapa suatu organisasi itu bisa berubah? Perubahan organisasi mengikuti perubahan lingkungan di sekitarnya. Perubahan masyarakat, ekonomi, teknologi, politik, demografi dan dalam memberikan warna yang berbeda terhadap kegiatan organisasi. Organisasi yang ingin maju akan selalu mengikuti perkembangan perubahan lingkungan.

Budaya & Perilaku Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi (Robbins, 2008):

Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budayabudaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Kedua, budaya organisasi membawa suatu identitas bagi anggota-anggotanya.

Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas dari kepentingan diri individual.

Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Seperti telah disebutkan di atas, bahwa dengan berorganisasi, pencapaian tujuan dapat menjadi lebih efektif. Secara spesifik organisasi dapat memberikan beberapa manfaat bagi masyarakat dan bisnis, yaitu:

1. Mengubah kehidupan masyarakat.

Manfaat ini bisa kita amati dari banyaknya organisasi yang membuat kehidupan menjadi lebih baik. Organisasi kesehatan bisa membentuk masyarakat yang sehat jasmaninya. Organisasi pendidikan membentuk masyarakat yang cerdas. Organisasi kemiliteran dan kepolisian membuat kehidupan menjadi aman dan tentram.

2. Memudahkan pencapaian tujuan.

Dengan berorganisasi pencapaian tujuan akan lebih efektif.

3. Organisasi menawarkan karir.

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan tujuan. Oleh sebab itu, pengembangan karir dan pengetahuan seseorang akan dapat diupayakan dengan berorganisasi. Organisasi akan selalu menawarkan karir yang lebih bila seseorang ingin meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

4. Organisasi sebagai cagar ilmu pengetahuan.

Dengan berorganisasi, ilmu pengetahuan akan dapat ditingkatkan terus. Sejarah-sejarah masa lalu dapat didokumentasikan dengan baik. Penelitian dan pengembangan dapat terus dilaksa-

Rois Arifin; Amirullah; Khalikussabir

nakan. Sehingga pekerjaan yang tidak sanggup dilakukan sendiri dapat diselesaikan secara bersama (organisasi).

B. TEORI-TEORI ORGANISASI

Memelajari sejarah organisasi, sangat penting bagi kita untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana organisasi itu telah berlangsung di masa lalu; bagaimana kemudian organisasi tersebut berkembang; prinsip-prinsip apa yang dikembangkan pada masa lalu; dan bagaimana organisasi tersebut berlangsung dewasa ini. Akhirnya, kita harus pula mempelajari dan mengantisipasi perkembangan di masa mendatang yang tentu saja juga akan menentukan arah pertumbuhan organisasi itu sendiri.

1. Teori Ilmiah

Gerakan ilmiah sebenarnya telah dimulai sekitar akhir abad yang lalu saat para insinyur Amerika Serikat dan Eropa mencari dan mengembangkan cara-cara baru untuk mengelola suatu perusahaan. Beberapa variabel yang diperhatikan dalam organisasi ilmiah adalah sebagai berikut:

- a. Pentingnya peranan manajer dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas organisasi.
- b. Pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan-persyaratannya.
- c. Tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan.
- d. Kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Pembagian kerja (suatu pekerjaan dapat dipecah-pecah menjadi bagian-bagian disiplin kerja yang terspesialisasi), selain akan mengonsentrasikan tenaga kerja pada pekerjaannya masing-masing, juga akan memudahkan peningkatan keterampilan masing-masing pekerja. Dengan demikian waktu dan biaya pendidikan yang mahal dapat diturunkan dan proses pengulangan kembali secara terus menerus akan dapat meningkatkan keterampilan kerja tenaga yang bersangkutan dan dapat menambah efisiensi kerjanya.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini beberapa teori ilmiah menurut perintis dan pencetusnya secara kronologis dapat dikemukakan sebagai berikut:

Budaya & Perilaku Organisasi

a. Robert Owen (1771-1858)

Owen adalah seorang manajer beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark Scotlandia semenjak tahun 1800-an. Dalam teorinya, ia menekankan tentang peranan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Khususnya peranan jabatan manajer (kader) yang harus berfungsi sebagai reformis (pembaharu) dalam organisasi sumber daya manusia ini. Robert Owen merintis organisasi ilmiah, oleh karena sebelumnya telah dilatarbelakangi oleh kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai; kondisi kerja sebelumnya dan kehidupan pekerja pada saat itu sangat buruk. Mempekerjakan anak-anak di bawah usia 5 tahun pada saat itu sudah umum berlaku. Standar waktu hari kerja sehari selama 13 jam sudah biasa terjadi. Oleh karena itu, Robert Owen memunculkan gagasan yang mengintrodusir tentang perbaikan kondisi dan persyaratan kerja seperti pengurangan standar hari kerja menjadi 10,5 jam.

b. Charles Babbage (1792-1971)

Ia adalah seorang profesor matematik yang telah banyak mencurahkan perhatiannya bagi cara-cara kerja di pabrik supaya lebih efisien. Ia percaya bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menekan biaya-biaya. Babbage menganjurkan untuk mengadakan pembagian tenaga kerja dalam kaitannya dengan pembagian pekerjaan.

Setiap pekerjaan dalam pabrik dapat dibagi-bagi menjadi bermacam-macam keterampilan. Akibatnya, setiap pekerja (karyawan) dapat dididik dalam suatu keterampilan khusus. Setiap pekerja hanya dituntut tanggung jawab khusus (sebagian atau tertentu) sesuai dengan spesialisasinya dari semua bagian keseluruhan pabrik (perusahaan). Dengan demikian, waktu dan biaya yang mahal dalam pelatihan (pendidikan) dapat ditekan dan proses pengulangan pekerjaan secara terus menerus dapat mengakibatkan peningkatan keterampilan pekerja yang bersangkutan dan efisiensi dapat dicapai.

c. Frederick W. Taylor

Mula-mula, yang menjadi titik tolak penerapan organisasi secara ilmiah berasal dari hasil penelitian F.W Taylor tentang studi waktu kerja (*time and motion studies*) pada bagian produksi di perusahaan tempat ia bekerja, *Midvaies Stell*. Dengan penelitian waktu sebagai

dasarnya, ia dapat memecahkan setiap pekerjaan ke dalam komponen-komponennya dan merancang cara pengerjaannya yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan. Ini juga berarti bahwa ketentuannya adalah menentukan seberapa pekerja dapat menyelesaikan dengan bahan dan peralatan yang tersedia di perusahaan.

Taylor menekankan bahwa antara waktu penyelesaian pekerjaan dapat dikorelasikan dengan upah yang diterimakan; yaitu semakin cepat atau tinggi prestasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, akan semakin tinggi upah yang diterimanya. Metode pendekatan ini disebut sebagai "*sistem upah diferensiasi*" (*diferensial rate sistem*). Peningkatan produktivitas kualitas, semangat kerja dan upah yang diterima dapat dilakukan dengan melaksanakan pendidikan keterampilan, mengadakan: "*time and motion study*", mengutamakan tukar-menukar (*transfer*) antara pejabat/karyawan tertentu dengan karyawan yang lain, memberikan waktu istirahat dalam bekerja dan memberikan sistem pengupahan diferensial dan perbaikan-perbaikan lainnya.

Tabel 1.1

Empat Prinsip Organisasi Menurut Taylor

1. Kembangkanlah sebuah ilmu bagi setiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode kaidah ibu jari yang lama
2. Secara ilmiah pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah atau kembangkanlah pekerja tersebut, (sebelumnya, para pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri mereka sendiri semampu mereka).
3. Bekerja samalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang dikembangkan tadi.
4. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara pimpinan dengan para pekerja. Organisasi mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya ketimbang pagi para pekerja.

d. Henry L. Gantt (1861-1919)

Henry L. Gantt, yang pernah bekerja bersama-sama dengan Taylor mengemukakan teorinya, mengembangkan teori organisasi yang bertitik tolak pada usaha meningkatkan produktivitas, efisien dan efektivitas kerja dengan rangsangan upah atau insentif. Gagasan Henry L Gantt memunyai kesamaan dengan gagasan Taylor, antara lain: a) kerja sama yang saling menguntungkan antara manajer dan karyawan, b) mengenai metode seleksi yang ilmiah untuk menentukan tenaga kerja yang benar-benar tepat, c) sistem bonus dan penggunaan instruksi dalam pengaturan kerja. Tetapi dalam penentuan bonus, tidak seperti yang dikemukakan oleh Taylor dengan sistem upah diferensial. Henry L. Gantt justru menolak sistem upah diferensial. Hal ini menurutnya justru akan berdampak terlalu kecil atas motivasi kerja bagi tenaga kerja. Oleh karena itu, dia mengemukakan gagasan agar ia menerima bonus sebesar 50 sen dollar per hari.

e. Harrington Emerson (1853-1931)

Harrington Emerson melihat bahwa penyakit yang mengganggu sistem organisasi di dalam industri ialah adanya masalah pemborosan dan inefisiensi. Oleh karena itu, dia mencetuskan ide yang terformulasikan dalam 12 prinsip sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan dengan jelas
- b. Kegiatan yang dilaksanakan masuk akal
- c. Tersedianya staf yang cakap
- d. Terciptanya disiplin kerja
- e. Pemberian balas jasa yang adil
- f. Laporan terpercaya, cepat, tepat dan kontinyu
- g. Pemberian instruksi-perencanaan dari urutan-urutan kerja
- h. Adanya standar-standar dan skedul, metode dan waktu setiap kegiatan
- i. Kondisi yang standar
- j. Operasi yang standar
- k. Instruksi-instruksi praktis penulis standar
- l. Balas jasa efisien rencana insentif.

2. Teori Organisasi Klasik

a. Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol adalah seorang industriawan Perancis yang kemudian terkenal sebagai bapak organisasi operasional. Ia mengembangkan organisasi sebagaimana yang dikemukakannya dalam bukunya yang terkenal yang berjudul *Administration industrielle et generale*. Fayol berpendapat bahwa dalam perusahaan industry, kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan organisasi dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok tugas yaitu:

- *Technical*. Merupakan kegiatan memproduksi dan membuat produk. Kegiatannya meliputi merencanakan dan mengorganisir produk.
- *Commercial*. Meliputi kegiatan membeli bahan-bahan yang dibutuhkan dan menjual barang (hasil produksi).
- *Financial*. Kegiatan pembelanjaan, yakni meliputi kegiatan mencari modal dan bagaimana menggunakan modal tersebut.
- *Security*. Yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menjaga keamanan (keselamatan kerja dan harta benda yang dimiliki perusahaan).
- *Akuntansi*. Meliputi kegiatan yang terdiri dari mencatat, menghitung, mengalkulasi biaya yang dilaksanakan, menghitung dan menentukan keuntungan yang diperoleh, mengetahui hutang-hutang yang menjadi kewajiban perusahaan menyajikan neraca, laporan rugi laba dan mengumpulkan data-data dalam bentuk statistik.
- *Tugas manajerial*. Melaksanakan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

b. James D. Mooney

Menurut James D. Mooney, kaidah-kaidah yang diperlukan untuk menetapkan organisasi adalah sebagai berikut:

- *Koordinasi*, merupakan kaidah yang menghendaki adanya wewenang, saling melayani, perumusan tujuan dan kedisiplinan yang tinggi.
- *Prinsip skalar*, yaitu suatu prinsip yang mendefinisikan tentang hubungan kepemimpinan, pendelegasian dan antar fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan.

Budaya & Perilaku Organisasi

- *Prinsip fungsional*, merupakan suatu prinsip yang mendefinisikan berbagai macam tugas yang harus diselesaikan serta dalam usaha mencapai tujuan bersama.
- *Prinsip staf*, merupakan prinsip yang membedakannya sebagai manajer staf dan lini lainnya.

c. Mary Parker Follet (1868-1933)

Tokoh lain yang memberikan sumbangan terhadap pandangan prinsip-prinsip administrasi adalah Mary Parker Follet, yang pada saat kematiannya pada tahun 1933 dianggap sebagai satu dari wanita terpenting yang dihasilkan oleh Amerika Serikat di bidang sosiologi dan kewarganegaraan. Dalam tulisannya tentang perusahaan dan organisasi-organisasi yang lain, Follet mengulas pemahaman tentang kelompok dan tentang komitmen yang tinggi terhadap kerja sama antarmanusia. Menurutnya, kelompok merupakan suatu mekanisme di mana individu yang beraneka ragam dapat menggabungkan bakat-bakat yang dimiliki untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Organisasi dianggapnya sebagai sesuatu komunitas tempat manajer dan karyawan bekerja secara harmonis, tanpa salah satu pihak menguasai pihak yang lain, serta mampu menyelesaikan segala perbedaan dan pertentangan yang ada melalui diskusi. Dia juga menganggap bahwa tugas manajer adalah membantu karyawan dalam organisasi untuk saling bekerja bersama mencapai kepentingan-kepentingan yang terintegrasi.

Arti penting yang lebih jauh dari pandangan Follet terlihat dalam *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Follet berpendapat bahwa dengan membuat karyawan merasa memiliki perusahaan akan tercipta rasa tanggung jawab kolektif. Dewasa ini, kita memunculkan isu serupa dengan istilah *employee ownership*, *profit sharing*, dan *gain-sharing plans*. Follet juga berpendapat bahwa permasalahan dalam bisnis melibatkan berbagai macam faktor yang harus dipertimbangkan dalam kaitannya dengan hubungan antar masing-masing faktor. Sekarang ini, kita sering berbicara tentang sistem pada saat menggambarkan fenomena yang serupa. Follet yakin bahwa perusahaan seharusnya memberikan pelayanan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan harus dikaitkan dengan kesejahteraan umum. Saat ini, kita sering membicarakan hal semacam itu dengan istilah etika manajerial dan tanggung jawab sosial perusahaan.

d. Chaster I. Barnard (1886-1961)

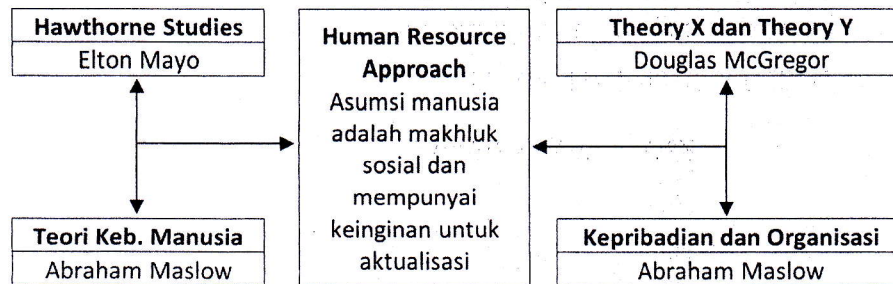
Chaster memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi-fungsi utama organisasi, menurut pandangan Bernard adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Bernard menekankan pentingnya peralatan komunikasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Dia juga mengemukakan teori penerimaan pada wewenang. Menurut teorinya, bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan. Barnard adalah pelopor dalam penggunaan pendekatan sistem untuk pengelolaan organisasi.

3. Pendekatan Hubungan Manusia

Perkembangan berikutnya dalam organisasi dimulai sejak 1930 dan menjadi populer pada tahun 1950-an, yaitu organisasi yang banyak memberikan perhatian terhadap hubungan kemanusiaan kepada para karyawan. Pandangan ini muncul sebagai akibat dari kelemahan-kelemahan pada organisasi yang berorientasi tugas (klasik) yang kemudian menimbulkan banyak kritik terhadapnya. Dengan gaya ortodoks dan otokratis itu, maka pekerjaan menjadi monoton dan membosankan sehingga menimbulkan stres serta produktivitas menjadi *mandeg* atau bahkan menurun.

Beberapa cabang utama dalam pendekatan hubungan manusia ini dapat dilihat dalam gambar 3.2. dalam cabang-cabang tersebut termasuk studi Hawthorne yang terkenal dan teori kebutuhan manusia dari Maslow, serta beberapa teori yang dibangun oleh Douglas McGregor, Chris Argyris dan lainnya. Pendekatan sumber daya manusia menyatakan bahwa manusia pada dasarnya bersifat sosial dan ingin mengaktualisasikan dirinya, menurut pendekatan ini, di tempat kerja orang berusaha untuk memuaskan kebutuhan sosialnya, memberikan reaksi atas tekanan dari kelompok serta berusaha memenuhi kebutuhan pribadi.

Budaya & Perilaku Organisasi



Gambar 1.2.

Pendekatan Hubungan Manusiawi

4. Studi Hawthorne

Studi ini dilakukan oleh sebuah kelompok yang dipimpin oleh Elton Mayo. Mereka meneliti lebih lanjut tentang efek kelelahan karyawan terhadap output yang dihasilkan. Supaya terbebas dari gangguan efek psikologis seperti yang pernah terjadi saat penelitian tentang penerangan sebelumnya. Tes dilakukan terhadap enam karyawan yang bekerja pada Relay assembly, mereka dipisahkan untuk diteliti secara intensif dalam suatu ruangan tes. Waktu istirahat, waktu kerja harian, waktu kerja mingguan mereka dibuat variasi, kemudian hasil kerja mereka diukur secara teratur. Dalam penelitian ini, para peneliti tidak berhasil menemukan hubungan langsung antara perubahan kondisi kerja secara fisik dengan output. Produktivitas tetap meningkat terlepas apakah perubahan tersebut dilakukan atau tidak.

Mayo dan rekan-rekannya menyimpulkan bahwa kondisi sosial baru yang diciptakan bagi pekerjaan di ruang tes mempunyai peranan besar dalam peningkatan produktivitas. Terdapat dua faktor yang dianggap mempunyai arti penting. *Pertama*, adalah suasana kelompok, di mana para pekerja saling menciptakan hubungan sosial yang mendukung serta bersama-sama ingin melakukan pekerjaan dengan baik. *Kedua*, adalah pengawasan yang lebih partisipatif. Para pekerja di ruang tes tersebut merasa diperlakukan penting, diberi banyak informasi serta sering diminta pendapat. Hal semacam itu tidak diberlakukan bagi pekerja lain di dalam pabrik tersebut.

Salah satu hasil nyata dari penelitian ini adalah beralihnya perhatian manajer dan peneliti bidang organisasi dari hal-hal yang berkaitan dengan teknis dan struktural seperti dalam pendekatan

klasik menjadi lebih ke hal-hal yang berkaitan dengan sosial dan kemanusiaan sebagai kunci bagi produktivitas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perasaan, sikap dan hubungan antar sesama karyawan menjadi penting dalam organisasi, dan penelitian tersebut mengakui pentingnya kelompok kerja. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi apa yang diistilahkan sebagai *Hawthorne effect*, yaitu kecenderungan seseorang yang dipilih untuk tujuan penelitian tertentu untuk berbuat seperti apa yang diinginkan dalam penelitian tersebut, karena situasi yang menghendaki hal itu.

Pembahasan yang menyangkut pendekatan teori X dan Y dari Douglas McGregor dan teori kebutuhan manusia dari Abraham Maslow akan dijelaskan pada bagian berikutnya (motivasi). Mengingat pembahasan yang menyangkut kedua pendekatan tersebut sangat luas dan perlu dilakukan pengkajian secara mendalam.

C. KONSEP DASAR DAN HAKIKAT ORGANISASI

Hakekat manusia dalam konsep dasar organisasi memiliki empat asumsi dasar yang ada kaitannya dengan manusia, yaitu:

1. Perbedaan Individu

Orang-orang memiliki banyak kesamaan, tetapi setiap orang dalam dunia ini juga berbeda secara individual. Perbedaan individu berarti bahwa manajemen dapat memperoleh motivasi terbesar di kalangan para pegawai dengan memperlakukan mereka secara berbeda.

2. Orang Seutuhnya

Kita mungkin dapat menelaah ciri manusia yang berbeda secara terpisah, tetapi dalam analisis terakhir semua ciri itu merupakan satu sistem yang membentuk manusia seutuhnya. Kehidupan di rumah tidak dapat dipisahkan seluruhnya dari kehidupan di tempat kerja dan kondisi emosional tidak terpisah dari kondisi fisik orang. Orang berfungsi sebagai makhluk manusia seutuhnya.

3. Perilaku yang Termotivasi

Dalam hal kebutuhan, orang "*tidak termotivasi oleh hal-hal yang kita anggap harus mereka miliki tetapi oleh hal*" yang mereka inginkan. Bagi orang lain, kebutuhan seseorang mungkin tidak realistis, tetapi mereka masih dapat mengendalikannya. Kenyataan ini menimbulkan

dua cara pokok memotivasi orang. Hal itu dapat menunjukkan bahwa tindakan tertentu akan meningkatkan pemenuhan kebutuhan mereka atau dapat berakibat menurunnya kebutuhan apabila mereka mengikuti arah tindakan yang tidak diinginkan, jelas sekali jalan ke arah meningkatnya kebutuhan merupakan pendekatan yang lebih baik.

Motivasi merupakan hal yang penting bagi penyelenggara organisasi. Betapa banyaknya mesin dan peralatan yang dimiliki organisasi, hal itu tidak akan berfungsi apabila tidak digunakan dengan baik oleh orang-orang yang telah termotivasi.

4. Nilai orang (Martabat Manusia)

Konsep ini berbeda dari ketiga unsur lainnya karena lebih mengandung filsafat etis ketimbang kesimpulan semantik. Konsep ini menegaskan bahwa orang-orang perlu dibedakan dari faktor produksi lainnya karena mereka memang lebih tinggi dari semua hal dalam alam semesta. Oleh karena itu, mereka ingin dihormati sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia dan seyogyanya diperlakukan seperti itu.

5. Sistem Sosial

Dari sosiologi, kita mengetahui bahwa organisasi adalah sistem sosial. Konsekuensinya, aktivitas organisasi diatur oleh hukum sosial dan hukum psikologi. Sama halnya dengan manusia yang memiliki kebutuhan psikologis, organisasi memiliki peran dan status sosial. Perilaku organisasi dipengaruhi oleh dorongan kelompok dan individu di dalam organisasi. Eksistensi sosial menyiratkan bahwa lingkungan organisasi merupakan sesuatu yang berubah secara dinamis dan bukan seperangkat hubungan yang statis seperti yang tergambar dalam bagan organisasi. Semua bagian sistem itu saling bergantung dan saling memengaruhi.

6. Kepentingan Bersama

Kepentingan bersama diungkapkan melalui pernyataan bahwa "*organisasi memerlukan orang-orang dan orang-orang juga membutuhkan organisasi*". Organisasi memiliki tujuan yang dibentuk dan dipertahankan atas dasar kepentingan bersama di kalangan anggotanya.

7. Perilaku Organisasi Holistik

Perilaku organisasi holistik menafsirkan hubungan orang organisasi dengan dalam hubungannya dengan orang seutuhnya. Kelompok seutuhnya organisasi dan sistem sosial secara keseluruhan. Konsep ini mengandung pandangan menyeluruh tentang orang-orang dalam organisasi untuk memahami sebanyak mungkin faktor yang memengaruhi perilaku manusia. Semua ini merupakan analisis dalam kaitannya dengan keseluruhan situasi yang memengaruhinya, bukan dalam hubungannya dengan peristiwa atau masalah secara terpisah.

D. PENGELOMPOKAN ORGANISASI

Jenis-jenis organisasi yang ada dalam masyarakat sangatlah beragam, dan jika diperbandingkan, hanya terdapat sedikit persamaan. Namun demikian, penting untuk dapat membandingkan antara organisasi, walaupun hanya untuk memisahkan organisasi memiliki kinerja yang relatif baik dengan yang kurang baik. Katz dan Kahn (1966) membedakan empat jenis organisasi dalam masyarakat:

1. *Organisasi produktif atau ekonomis*, yaitu organisasi yang berkaitan dengan penciptaan kesejahteraan, pembuatan barang dan penyediaan jasa. Organisasi ini kemudian dapat dibagi lagi ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil sesuai dengan sektor-sektor industri.
2. *Organisasi perawatan*, yaitu organisasi yang berkaitan dengan sosialisasi orang-orang untuk melakukan peran lain, seperti sekolah dan rumah sakit.
3. *Organisasi penyesuaian*, yaitu organisasi yang menciptakan pengetahuan mengembangkan dan menguji teori dan menerapkan informasi pada masalah yang timbul, sebagai contoh, universitas dan badan penelitian.
4. *Organisasi manajerial dan politik*, yaitu sebuah organisasi yang berkaitan dengan perundang-undangan, koordinasi dan pengendalian sumber daya, tenaga kerja dan kegiatan. Contohnya organisasi pemerintah, partai politik, serikat pekerja dan lain-lain.

Bowin dan Scott (1980) juga mengelompokkan organisasi menurut penerima manfaatnya. Mereka memberikan empat kelompok utama;

Budaya & Perilaku Organisasi

1. Anggota berpangkat dan teras;
2. Pemilik atau manajer;
3. Masyarakat yang memiliki hubungan dengan organisasi; dan
4. Masyarakat secara keseluruhan.

Pengelompokan ini berguna dalam membantu memahami organisasi. Sebagai penerima manfaat pertama adalah orang-orang yang menentukan arah dan strategi organisasi. Hal ini terutama akan menolong pada saat memperhatikan peran organisasi seperti perusahaan air minum. Siapa yang menjadi penerima manfaat utama, apakah masyarakat luas atau para pemegang saham? Bagaimana kebutuhan untuk menyediakan jasa kepada masyarakat dapat diimbangi dengan keperluan memberikan laba atas investasi? Haruskah laba ditanamkan kembali atau dibayarkan sebagai dividen?

Di Indonesia, dapat kita amati adanya kelompok-kelompok atau organisasi yang beraneka ragam. Masing-masing organisasi memiliki bidang-bidang aktivitas dan orientasi yang berbeda-beda. Organisasi-organisasi di Indonesia dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. *Organisasi keagamaan.* Yaitu organisasi yang mengkaji nilai dan norma yang didasarkan pada kitab suci yang dianutnya. Aspek-aspek kehidupan dikaji secara mendalam berdasarkan nilai-nilai keagamaan. Keberadaan dari organisasi ini dimaksudkan untuk memberikan batasan-batasan di dalam menjalankan seluruh kegiatan agar tidak keluar dari aturan hukum agama. Sebagai contoh, organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul ulama.
2. *Organisasi politik.* Organisasi ini bertujuan menyalurkan aspirasi kelompok masyarakat tertentu dalam rangka memberikan sumbangan pemikiran dalam proses pembangunan. Penyaluran aspirasi masyarakat dapat dilakukan dengan menunjuk perwakilannya di sebuah lembaga legislative (Dewan Perwakilan Rakyat). Orang-orang duduk di dalamnya bertugas untuk menyusun rancangan Undang-Undang sekaligus mengawasi kerja eksekutif dalam menjalankan roda pemerintahan. Sebagai contoh, keberadaan dari partai-partai politik dalam Pemilu.
3. *Organisasi Pertahanan dan Keamanan.* Konsentrasi utama organisasi ini adalah memberikan perlindungan, rasa aman dan ketahanan

baik bagi masyarakat secara khusus maupun bangsa dan negara secara umum. Eksistensi TNI dan Kepolisian adalah wujud dari organisasi yang dimaksud.

4. *Organisasi kemasyarakatan*. Yaitu organisasi yang memiliki fungsi ganda. Selain mewadahi aspirasi anggota kelompoknya, organisasi ini juga memberikan saran-saran dan sekaligus mengawasi penyelenggaraan sistem pemerintahan.

E. MODEL PERILAKU DALAM ORGANISASI

Manusia adalah salah satu dimensi organisasi yang penting dan merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Untuk memahami perilaku organisasi, perlu diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya, misalnya tukang parkir akan melayani parkir kendaraan, tukang pos akan menyampaikan surat-surat ke alamat. Mereka akan berperilaku berbeda satu sama lain dan perilaku mereka itu dipengaruhi oleh lingkungan masing-masing individu yang akan membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan diri, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan dibawa manakala ia memasuki sesuatu lingkungan lain, yakni organisasi atau yang lainnya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan bagi individu yang mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik organisasi antara lain pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab. Apabila karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka terwujudlah perilaku individu dan organisasi.

Daftar Pustaka

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality, and Behavior*. Milton Keynes: Open University Press.
- Allen, D.E, Guy, R.F & Edgley, C.K. (1980). *Social Psychology as Social Process*. Belmont, Cal; Wadsworth Publishing Company.
- Amirullah. (2001). *Efektivitas Kepemimpinan Organisasi*. Jurnal Media Ekonomi Media Ekonomi UMM; Tahun XI/16 Jan 2001.
- Amirullah & Hanafi, R. (2002). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amirullah. (2002). *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azwar, Saifuddin. (1995). *Sikap Manusia; Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Brigham, J.C. (1991). *Social Psychology*, 2nd edition, New York; Harper Collins Publishers Inc.
- Cartwright, D. 1973. *Determinant of Scientific Progress; The case of Research on The Risky Shift*. American Psychology.
- Cooper, C & Straw, A. (1991). *Successful Stress Management in a Work*. Alih bahasa, Sugeng Panut. Jakarta: Kesaint Blanc 2002.
- Cushway Barry and Lodge Derek. (1993). *Organizational Behavior and Design*. Alih bahasa, Sulamo Tjiptowardojo. Jakarta: Elex media Komputindo.
- Davis, Keith and John W Newstrom (1995). *Perilaku Dalam Organisasi*. (jilid I dan II). Alih Bahasa: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.

Rois Arifin; Amirullah; Khalikussabir

- Drucker, Peter F. (1982). *Pengantar Manajemen (terjemahan)*. Jakarta: PT. Binaman Presindo – LPPM.
- Edelmann, R.J. (1993). *Interpersonal Conflicts at Work*. The British Psychological Society.
- Forsdale, Louis (1981). *Perspective on Communication*. New York: random House.
- Freud, S. (1971). *Inhibitions, Symptoms and Anxiety*. Revised and Newly Edited by James Strachey. London: The Hogarth Press and The Institute of Psychology Analysis.
- Gatewood, Taylor, and Ferrel, (1995). *Management; Comprehension, Analysis, and Application*. Richard D. Irwin, Inc.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. Donnely Jr. J.H. (1990). *Organisasi dan Manajemen; perilaku, Struktur dan proses*. Alih bahasa: Wahid, Joerban. Jakarta: Erlangga.
- Hammer, Michael and James Champpy (1995). *Rekayasa Ulang Perusahaan (Reengineering the Corporation)*. Penerjemah: Widodo, Marcus Prihmito. Jakarta: Gramedia.
- Handoko, T.H. (1998). *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hersey, Paul and Blanchard ken (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma. Jakarta: BPFE.
- Hersey, Paul and Blanchard Ken (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Jauch, Lawrence R. dan William f. Glueck (1994). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan Alih bahasa; Murad, Henri Sitanggang dan Herman Wibowo*. Jakarta: Erlangga.
- Jewell, L.N and Siegall, M. (1990). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology, 2/E*. West Publishing company.
- Kastz, Fremont E. and James. E Ronsexweig (1995). *Organization and Management; A System and contingency Approach*. New York: McHram-Hill Book Company.
- Koontz, Harold; O'Donnell, Cryl; and Wihrich, Heinz. (1982). *Management*. 7th ed, New York: Mc Graw Hill Book Company, ltd.

Budaya & Perilaku Organisasi

- Kotter, P. John and Hestet L. James. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: published by The Free Press A Division Simon and Schuster Inc. 1230 Avenue of The Americas.
- Kreitner, R, and Kincki, A. (2000). *Organizational Behavior*: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kuswara, E. 1986. *Teori-teori Kepribadian*. Bandung: PT. Eresco.
- Luthans, F., Paul, R., and Baker, D. (1981). *An Experimental Analysis of The Impact of Contingent Reinforcement Intervention on Salesperson Performance Behavior*. Journal of Applied Psychology.
- Meredith, G.G, Nelson, Robert E. and Neck, Philip A. (1989). *The Practice of Entrepreneurship*. Alih bahasa, Andre Asparsayogi. Jakarta: pustaka Binaman – LPPM.
- Muhammad, Arni. (2001). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Purwanto, Joko (1996). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Human Behavior at Work; Organizational Behavior*. Seventh Edition. By McGraw Hill. Inc.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organizational behavior; Concepts, controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall International. Inc Englewood cliffs.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi 12. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schemerhon, J.R. (1996). *Management*. 5th ed, John Wiley and Son, Inc.
- Sedarmayanti (1999). *Rekstrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi; Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Setiawan, Teguh. (2016) *KEPEMIMPINAN "Menjadi Pemimpin Cerdas"*. Malang : AG Publisher
- Siagian, Sondang P. (1988). *Teori dan praktik Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simon, Herbert A. (1959). *Administrative Behavior*. New York: MacMilan.

Rois Arifin; Amirullah; Khalikussabir

- Stevenson, Nancy. (2000). *Ten Minute Guide Motivating People*. Alih Bahasa, dwi Prabantini. Yogyakarta.
- Stewart, R. (1967). *Manager and Their Jobs*. New York: Mac Millan.
- Stoner, James F; Freeman, Edward R; and Gilbert, Daniel R, (1995). *Management*. 6th ed, Prentice hall, Inc.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*, Jakarta:Kencana Prenada Media Group
- Suwarto, FX. (1999). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Universitas Atmajaya Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. (2014). *PERILAKU ORGANISASI “ Konsep Dasar dan Aplikasinya”*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo (1984). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wilkins, A.L. (1983). *The Culture Audit; A Tool for Understanding Organizations*. Organizational Dynamics.
- Wrightsman, L.S & Deaux, K. (1981). *Social Psychology in The 80s* 3rd edition. Monterey: Brooks/Cole Publishing Co.

Tentang Penulis

Rois Arifin, S.E., M.M., Penulis adalah Dosen di Fakultas Ekonomi Unisma Tahun 1989-Sekarang. Penulis kelahiran Pasuruan, 18 Februari 1964, ini memperoleh gelar Magisternya di Universitas Brawijaya Malang (1999), dan memperoleh sarjanah Ekonomi Universitas Islam Malang (1986).

Pengalaman organisasi Penulis tidaklah sedikit, selain menjadi Dosen Fakultas Ekonomi Unisma Tahun 1989-Sekarang, penulis pernah menjadi Bendahara Fakultas Ekonomi Unisma Tahun 1989-1999, Pembantu Dekan II Fakultas Ekonomi Unisma Tahun 1999-2003, Pembantu Dekan III Fakultas Ekonomi Unisma Tahun 2007-2011, Ketua Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Tahun 2012-2014, Sebagai Anggota Tim PAK Unisma 2011 -2014, Sebagai Anggota Senat Fakultas Ekonomi 2011-2015, Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Unisma 2015-2019.

Penulis sangat gemar menyusun karya baik yang diterbitkan media online atau cetak, di antara karya yang pernah di publikasikan adalah:

1. *Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelanggan Surat Kabar Surya di Kotamadya Malang: Karya Ilmiah* dipublikasikan. (2001) diterbitkan di Al-Buhuts ISSN : 1410-184X
2. *Perilaku Organisasi: Menulis Buku Ilmiah* diterbitkan dan diedarkan secara Nasional. (2003) diterbitkan di Bayumedia ISBN 979-3323-25-6.
3. *Analisis pengaruh Bauran Promosi dan Produk Wisata dalam Peningkatan Kunjungan Wisata* (2003) Register Perpustakaan Pusat dan Fak. Ekonomi Unisma 2005.

Rois Arifin; Amirullah; Khalikussabir

4. *Analisis Pengaruh Merek Produk Terhadap Loyalitas Konsumen* (2002) Register Perpustakaan Pusat dan Fak. Ekonomi Unisma 2005.
5. *Rancangan Penelitian Eksploratif Data Sekunder* (2002) Seminar Rutin 2002.
6. *Pengaruh Harga, Kelengkapan Barang dan Penataan Barang terhadap Kesetiaan Pelanggan Hero Swalayan Malang* (2005) diterbitkan Media Penelitian Sosial ISSN : 1829-832X
7. *Pengaruh Iklan dan Merk Produk Ayam Bakar Wong Solo terhadap Keputusan Pembelian Konsumen* (2005) Register Perpustakaan Pusat dan Fak. Ekonomi Unisma 2005
8. *Pengaruh Faktor External dan Internal Konsumen terhadap Keputusan Pembelian Teh Botol Sosro* (2007).
9. *Budaya Organisasi sebagai Suatu Sistem Nilai untuk Peningkatan Kinerja*. Diterbitkan oleh: Majalah MEI Edisi I Tahun 2008 ISSN: 0854-0160.
10. *Hubungan antara status Pekerjaan Istri dengan Peranan Dalam Pengambilan Keputusan Membeli Rumah dan Perabot Rumah Tangga* (2008).
11. *Pengaruh lingkungan Kerja Dan Motivasi terhadap Kerja karyawan Bagian Produksi Perusahaan sarden PT Pasifik Muncar Banyuwangi* (2010) diterbitkan JEMA Vol 7 No.1 Maret 2010 ISSN 1693-7864
12. *Pengaruh Harapan Siswa dan Aplikasi Bauran Pemasaran terhadap Loyalitas dengan Kepuasan Jurusan IPS di SMU Bertaraf Internasional Se- Kota Malang* (2011)
13. *Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan dengan variable Moderat Komitmen Pada Swamitra Bukopin di Kota Malang* diterbitkan *Warta Ekonomi* Vol:1 (Sept 2012) ISSN 1829-8567 Oleh: Rois A Dan Kurniasari M.
14. *Pengaruh Produk, harga dan Citra merk terhadap keputusan Pembelian T Shirt Jail di Bandung Fashion Center Malang* Agus S, Hadi, S. dan Rois Arifin. Diterbitkan *Jurnal Ilmiah JEMA* Vol 12 NO 2 (Agustus 2014) ISSN 1693-7864.
15. *Marketing Mix jasa dan keunggulan Positions terhadap kepuasan pelanggan dan Implikasinya pada kepercayaan pelanggan pada perusahaan (study kasus Tours & travel Dinoyo Malang)*.

Budaya & Perilaku Organisasi

Amirullah, S.E., M.M. lahir di Dompu (NTB), 14 September 1972. Tahun 1998 Penulis menamatkan studi di Program Pasca-sarjana Universitas Brawijaya Malang, spesialisasi Pemasaran. Sampai saat ini penulis masih menjadi staf pengajar di beberapa Perguruan Tinggi di Malang, antara lain; Universitas Muhammadiyah Malang, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIMI) Malang, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indocakti Malang, dan Scool of Business Malang. Penulis yang memulai karir mengajarnya di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer "YPTK" Padang ini telah menulis beberapa buku-buku Perguruan Tinggi, antara lain; *Pengantar Manajemen, Perilaku Organisasi, Manajemen Strategi, Riset Bisnis, Teori dan Praktik Ekspor Impor*.

Khalikussabir, S.E., M.M. terlahir di Pamekasan, Madura, tepatnya di Desa Tlagah Pegantenan, tidak lantas membuat Khalikussabir berhenti mengembangkan dunianya. Terbukti lelaki yang akrab dipanggil Mas Sabir ini, kini, telah melibatkan separuh usianya dalam hiruk pikuk rutinitas Kota Pendidikan, Kota Malang. Diawali dengan langkah pastinya menunaikan pendidikan strata satu di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang, Beliau berhasil mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 2004, dan Master of Manajement pada tahun 2008. Kedua prestasi akademik tersebut selanjutnya menjadi jembatan yang membawa langkah Beliau berikutnya, menjadi dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang, hingga saat ini.

Tidak melulu fokus pada cita-cita akademik, Beliau juga aktif mendedikasikan ekspresi keberpihakan dan kepedulian Beliau atas kondisi sosial masyarakat dengan bergabung di beberapa organisasi. Tercatat, Malang Corruption Watch (MCW), Lembaga Pengembangan Media Rumah Informasi Publik, Masyarakat Peduli Pelayanan Publik Jatim, Jaringan Antikorupsi Jatim, In-TRANS Institute, Forum Komunikasi Mahasiswa Madura-Malang, BEM Fak. Ekonomi, dan Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII), adalah Organisasi serta perkumpulan yang pernah Beliau geluti baik sebagai anggota, wakil maupun ketua.

Beliau juga kerap memberikan materi di beberapa forum khususnya yang bermisi mendorong tumbuhnya demokrasi yang

Rois Arifin; Amirullah; Khalikussabir

sehat, seperti forum peningkatan kapasitas masyarakat sipil, forum akuntabilitas kinerja pemerintahan dalam format FGD dan Expert meeting, hingga pemberian Pelatihan terhadap pengembangan manajemen organisasi baik ditingkat organisasi mahasiswa maupun deberbagai organisasi lainnya.

Kini, selain mengajar di FE Unisma, Beliau juga menahkodai salah satu kelompok penerbitan di Kota Malang yang concern menerbitkan buku-buku bertema alternatif, hukum, sosial, politik (Intrans Publishing). Beberapa karya yang telah diterbitkan secara bersama-sama yaitu kumpulan puisi Doa Akasyah: Jamuan Pertobatan (Beranda, 2009), Filosofi Pelayanan Publik (SETARA Press, 2011 cet I dan 2014 cet 2), dan editor dibeberapa buku.