

# ILMU ORGANISASI

Oleh  
Dwi Harsono, S. Sos

# DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 1980, *Pengantar Ilmu Administrasi*, BPA4, Yogyakarta.
- Kasim, Azhar, 1993, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, FE-UI, Jakarta
- Lubis, S. B. Hari, dan Huseini, Martani, 1987, *Teori Organisasi (suatu pendekatan makro)*, PAU-UI, Jakarta
- Milton, Charles R., 1981, *Human Behavior in Organizations (Three Levels of Behavior)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J
- Sutarto, 1995, *Dasar-Dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Thoha, Miftah, 1994, *Perilaku Organisasi: Konsep dan Aplikasinya*, Rajawali, Jakarta
- Umstot, Denis D., 1984, *Understanding Organizational Behavior (Concepts and Applications)*, West Publishing Co, Minnesota

# Sejarah Organisasi

- Plato (Yunani Kuno)
- Max Weber (Jerman)
- Henry Fayol (Perancis)
- Frederick Winslow Taylor (Amerika Serikat)

# Pengertian organisasi

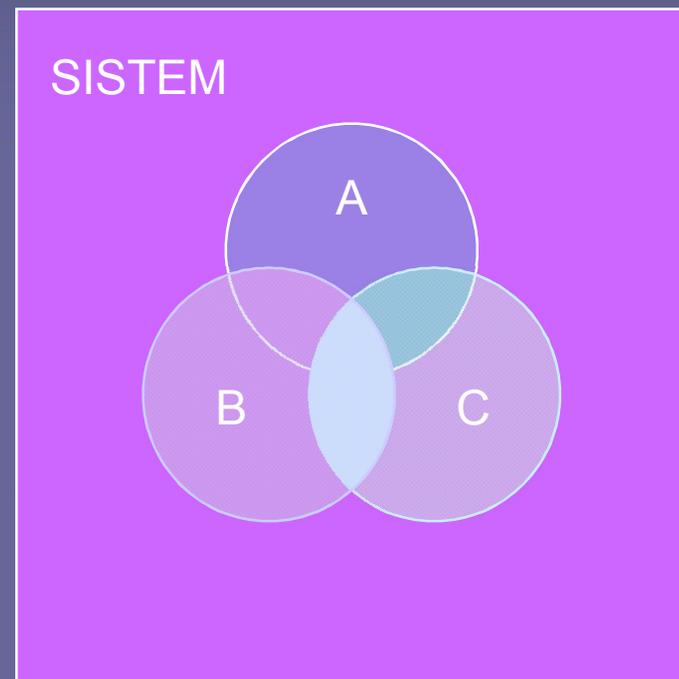
Organum (latin); organon (yunani) berarti alat, anggota, bagian, atau badan.

Tiga macam pendapat ttg organisasi:

- kumpulan orang
- proses pembagian kerja
- sistem kerja

# Sistem

Definisi Sistem:  
Sekumpulan elemen  
atau bagian yang  
berinteraksi secara  
menguntungkan



# Tipe Sistem

- S. tertutup: sistem yang tidak merespon segala sesuatu di luar dirinya sendiri
- S. terbuka: sistem yang kegiatannya merespon pengaruh luar (lingkungan)

# Organisasi sebagai Sebuah Sistem

input → transformasi → output

Tujuannya adalah untuk menciptakan keseimbangan organisasi terhadap kondisi lingkungan.

# Pengertian organisasi

Pengertian organisasi secara sederhana:

Sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu

Sistem yang mengkoordinasikan orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, teknologi, dan praktek-praktek manajemen untuk mencapai tujuan.

# Pendekatan Kontinjensi (Contingency Approach)



Proses menentukan **karakteristik lingkungan** yang menciptakan ketergantungan pada organisasi.

# Teori Organisasi

- Teori Klasik
- Teori Neo klasik
- Teori Modern

# Teori Klasik

- FW Taylor (1919) memperkenalkan Prinsip-prinsip manajemen ilmiah (Principles of Scientific Management) yang membahas konsep tentang pengaturan tata kerja di perusahaan baja, *Bethlehem steel*, Amerika Serikat.
- metode kerja baku yang paling efisien (*time and motion study*); serta pemberian insentif (*reward*) dalam proses pelaksanaannya.

# Teori Klasik

- Pendekatan ini mendapat kritik karena para pekerja diperlakukan layaknya mesin dengan pekerjaan yang sangat mekanistik.
- Pekerjaan yang sangat mekanistik tersebut mengakibatkan pendekatan ini kemudian disebut pendekatan mekanik.

# Teori Neo klasik

- Pendekatan ini muncul sebagai akibat dari serangkaian percobaan yang dilakukan oleh Elton Mayo (1927-1932) di pabrik Hawthorne, perusahaan *western electric company*, Amerika Serikat.
- Percobaan tersebut dilakukan dengan mempelajari pengaruh kondisi fisik ruangan tempat bekerja dengan prestasi kerja. Secara tidak sengaja, percobaan ini menunjukkan bahwa faktor ikatan sosial memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja.

# Teori Neo klasik

- Percobaan ini melahirkan pendekatan neo klasik; karena memperhatikan aspek hubungan antar manusia dalam organisasi, maka pendekatan ini kemudian dikenal sebagai pendekatan hubungan kemanusiaan (*human relation*).
- Fokus pada aspek kemanusiaan berakibat pada kurang diperhatikannya aspek lain dari organisasi sehingga hal ini menjadi kelemahan dari pendekatan ini.

# Teori Modern

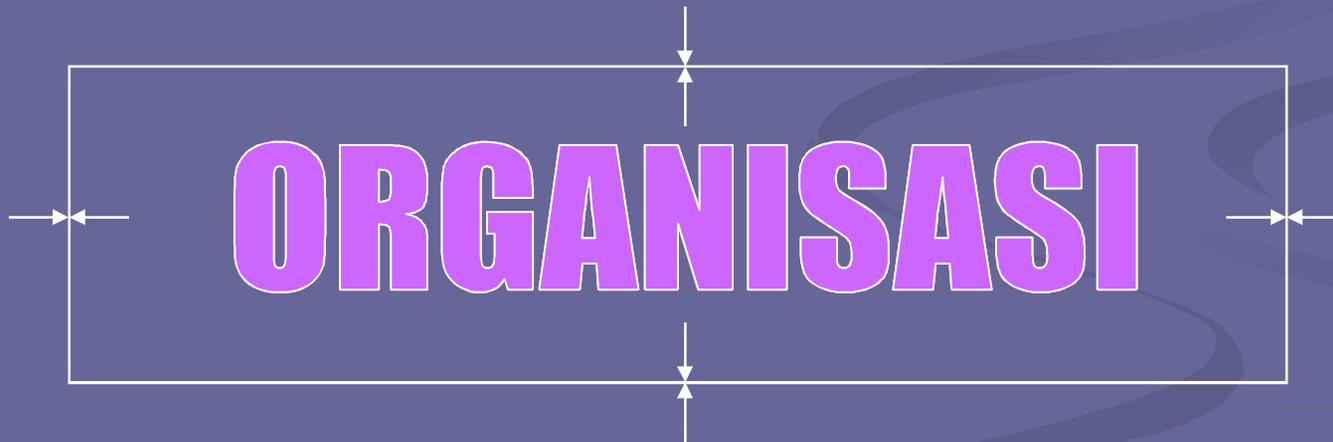
- Pendekatan ini mampu menyatukan keseluruhan pandangan dalam analisis organisasi. Diawali dengan penelitian yang dilakukan oleh Joan Woodward (1950) di 100 industri di South Essex, Inggris.
- Penelitian ini mengemukakan pendapat bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kelompok teknologi dengan karakteristik yang bisa jadi berbeda dengan perusahaan lain. Adaptasi terhadap lingkungan juga menjadi faktor dalam keberhasilan organisasi.

# Teori Modern

- Perbedaan Teori modern dengan pendekatan lain:
  - organisasi merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan disekitarnya dan sebaliknya
  - keterbukaan dan ketergantungan terhadap lingkungan menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan organisasi tersebut
- Ketergantungan pada lingkungan menyebabkan pendekatan modern sering disebut sebagai pendekatan ketergantungan.

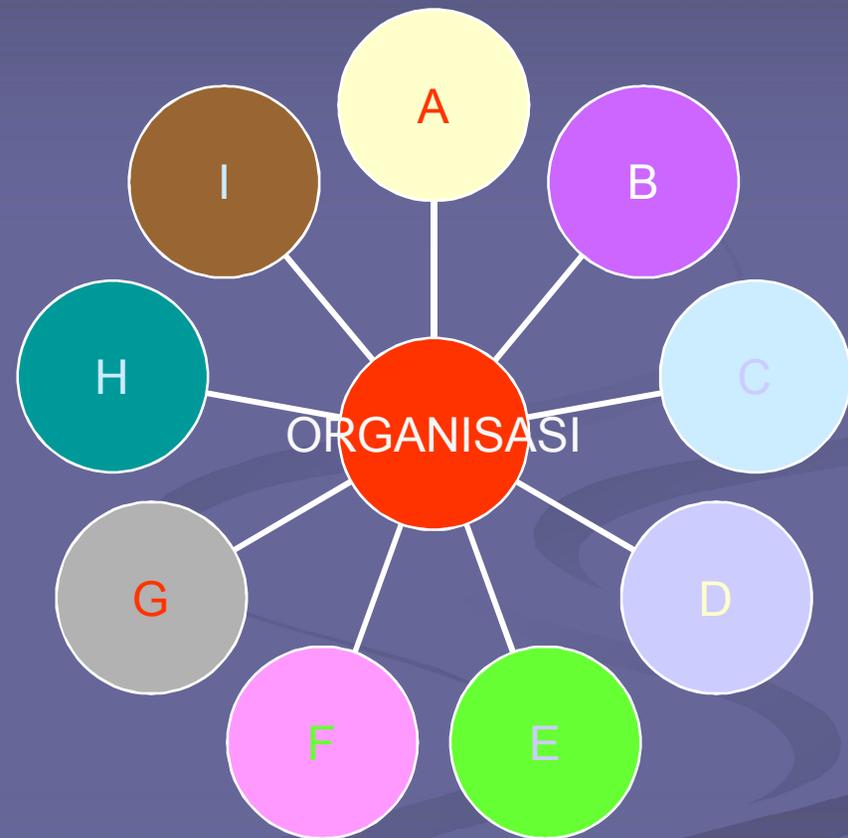
# Lingkungan

Segala sesuatu yang mencakup keseluruhan elemen yang terdapat di luar batas-batas suatu organisasi, yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi sebagian ataupun organisasi secara keseluruhan



# Segmen-Segmen Lingkungan

- A. Industri;
- B. Bahan baku;
- C. Tenaga Kerja;
- D. Keuangan;
- E. Pasar;
- F. Teknologi;
- G. Kondisi Ekonomi;
- H. Pemerintah;
- I. Kebudayaan;



# Lingkungan

Pengaruh lingkungan terhadap organisasi dapat dianalisis melalui dimensi kompleksitas dan stabilitasnya.

Kedua dimensi ini menentukan besarnya tingkat ketidakpastian lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi

# Lingkungan

## Kompleksitas Lingkungan (keragaman)

- Heterogenitas atau banyaknya elemen-elemen eksternal yang berpengaruh terhadap berfungsinya suatu organisasi

## Stabilitas Lingkungan

- Kecepatan perubahan yang terjadi pada elemen-elemen lingkungan

## Ketidakpastian Lingkungan (*Uncertainty*)

- Keadaan dimana pimpinan organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungan

# Ketidakpastian Lingkungan (*Uncertainty*)

**Stabil**

Stabilitas  
Lingkungan

**Labil**

<p><b>KETIDAKPASTIAN RENDAH</b></p> <p>Elemen lingkungan:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. jumlahnya sedikit</li><li>2. tidak berubah/berubah secara perlahan</li></ol>	<p><b>KETIDAKPASTIAN AGAK TINGGI</b></p> <p>Elemen lingkungan:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. jumlahnya besar</li><li>2. tidak berubah/berubah secara perlahan</li></ol>
<p><b>KETIDAKPASTIAN AGAK TINGGI</b></p> <p>Elemen lingkungan:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. jumlahnya sedikit</li><li>2. Selalu mengalami perubahan</li></ol>	<p><b>KETIDAKPASTIAN TINGGI</b></p> <p>Elemen lingkungan:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. jumlahnya besar</li><li>2. Selalu mengalami perubahan</li></ol>

**Sederhana**

Kompleksitas  
Lingkungan

**Kompleks**

# Pengaruh Lingkungan Terhadap Organisasi

1. Ketergantungan Sumber
2. Struktur Organisasi
3. Elemen-elemen Perbatasan  
*(Boundary spanning)*
4. Diferensiasi dan Integrasi
5. Karakteristik Struktur Internal Organisasi
6. Perencanaan dan Peramalan Masa Depan *(Forecasting)*

# Strategi Pengendalian Lingkungan

- Mengusahakan terciptanya hubungan yang baik dengan elemen-elemen terpenting dari lingkungannya
- Membentuk lingkungan agar tidak berbahaya dan bisa menguntungkan bagi organisasi

# STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi adalah peta atau skema yang menggambarkan keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi dalam suatu organisasi



# Komponen Dasar Struktur Organisasi

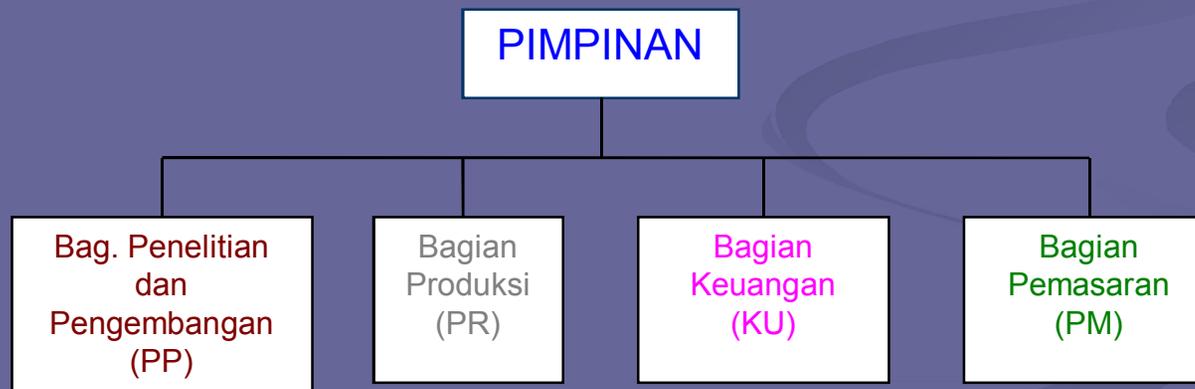
- pembagian tugas-tugas pada suatu organisasi
- hubungan pelaporan resmi (hirarki, rentang kendali)
- pengelompokan individu menjadi bagian-bagian dalam organisasi secara keseluruhan
- sistem hubungan dalam organisasi (komunikasi, koordinasi, dan pengintegrasian kegiatan, secara vertikal maupun horizontal)

# Bentuk Struktur Organisasi

- Struktur Fungsional
- Struktur Produk
- Struktur Campuran (Hibrida)
- Struktur Matriks

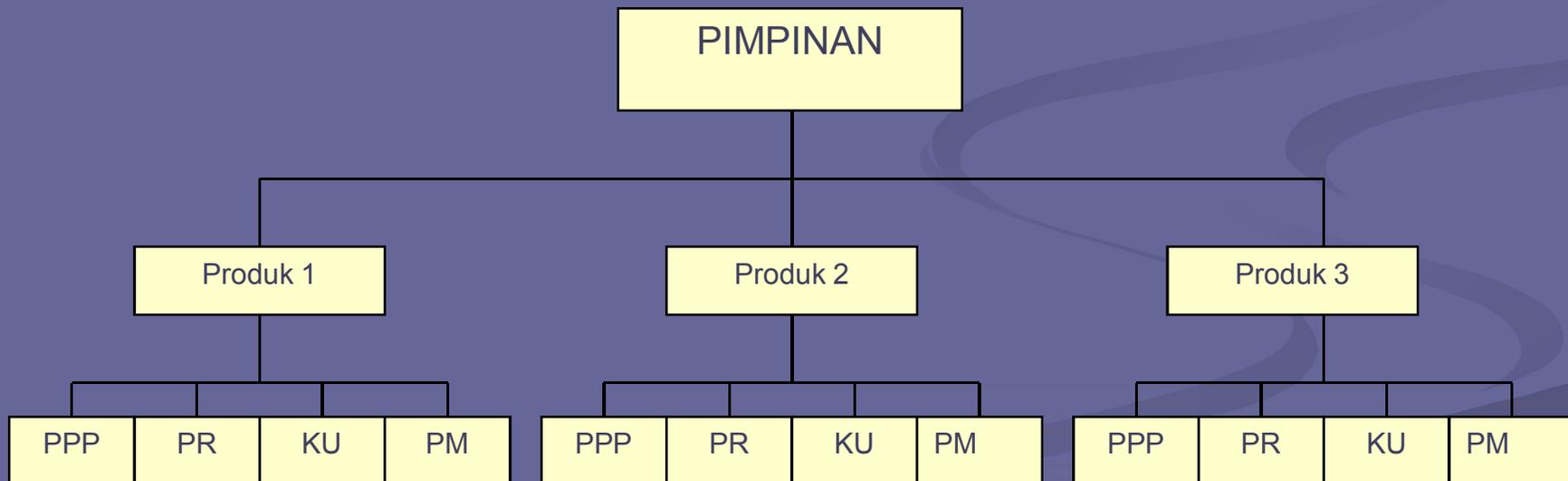
# Struktur Fungsional

Struktur organisasi mengelompokkan unit-unit yang memiliki fungsi sama dalam satu bagian. Struktur ini menuntut adanya keahlian fungsional, efisiensi dan mutu pekerjaan yang baik. Tugas menjadi lebih terfokus dan tidak ada keharusan untuk berkoordinasi dengan bagian lain.



# Struktur Produk

Struktur organisasi yang mengelompokkan unit-unit menurut jenis produknya. Struktur produk pengelompokkannya juga bias didasarkan oleh jenis layanan, pasar, konsumen, dll.

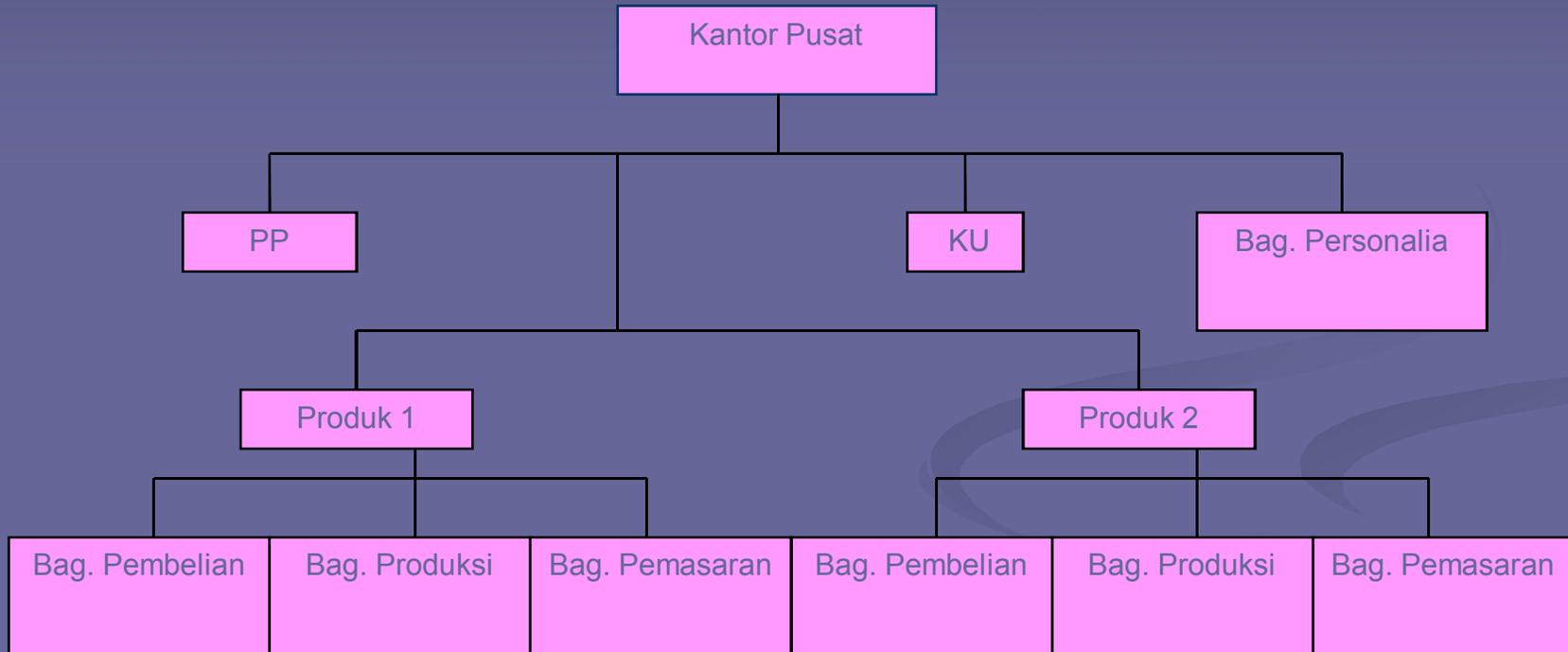


# Struktur Campuran (Hibrida)

Struktur yang mengkombinasikan dua struktur dasar organisasi dengan memperhatikan:

- fungsi-fungsi yang membutuhkan tercapainya efisiensi ekonomis dan spesialisasi teknis dikuasai organisasi pusat (sentralisasi).
- fungsi-fungsi yang memiliki peran penting bagi setiap produk dimiliki secara lengkap oleh setiap unit organisasi dan terdesentralisasikan.

# Model Struktur Campuran (Hibrida)

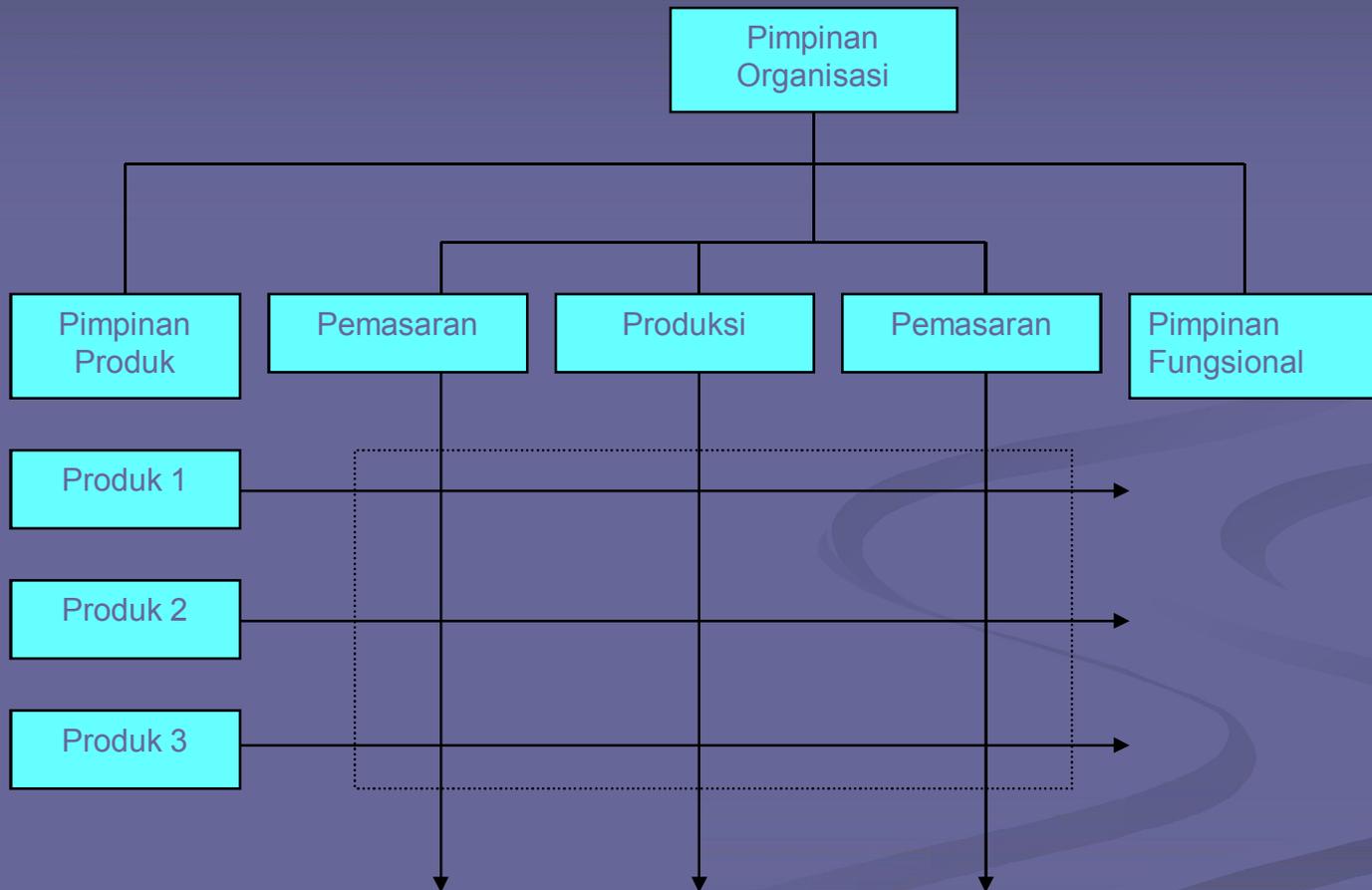


# Struktur Matriks

Struktur matriks memadukan keunggulan dari masing-masing struktur untuk menghasilkan struktur organisasi yang mampu dengan cepat melakukan penyesuaian. Struktur matriks paling sesuai digunakan pada kondisi sebagai berikut:

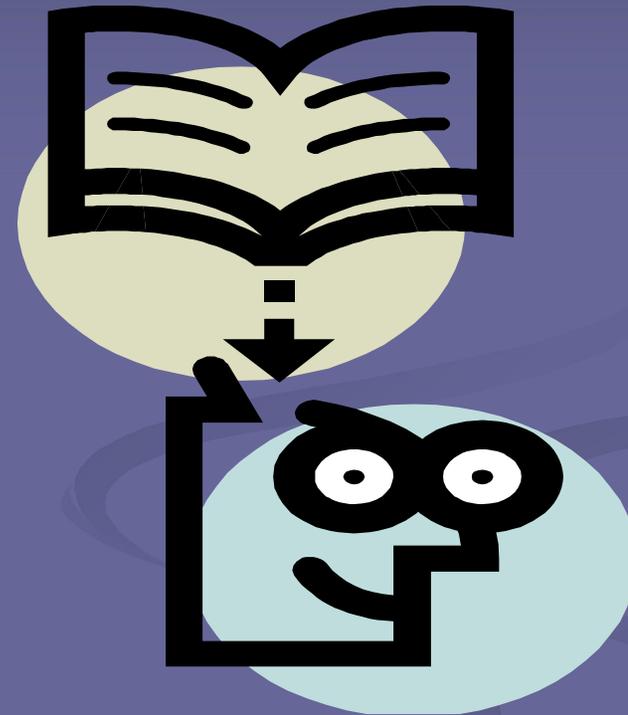
- kebutuhan yang besar terhadap struktur fungsional maupun produk yang selalu berubah
- lingkungan organisasi bersifat kompleks, penuh ketidakpastian dan seringkali berubah.
- Perlunya sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi secara efisien

# Model Struktur Matriks



# Efektivitas Organisasi

Tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaraannya



# Model Pengukuran Efektivitas Organisasi

Quinn dan Rohrbaugh mengemukakan 4 model pengukuran efektivitas organisasi:

- Model Tujuan Rasional
- Model Hubungan Manusia
- Model Sistem Terbuka
- Model Proses Internal

# Model Tujuan Rasional

- Sebagian besar teori organisasi klasik termasuk dalam model ini.
- Max Weber tentang birokrasi (organisasi yang besar) merupakan alat bagi pencapaian tujuan masyarakat melalui tindakan yang diatur secara rasional.
- Henry Fayol, F. W. Taylor, Gulick dan Urwick yang mengatakan bahwa organisasi harus disusun untuk mencapai tujuan-tujuan dari pemilik/penguasa yang berada di luar organisasi yang bersangkutan
- Para sarjana yang tergabung dalam model ini menganggap efektivitas organisasi sebagai pencapaian tujuan sehingga seberapa jauh keberhasilan mencapai tujuan atau sasarannya menjadi ukuran efektivitas suatu organisasi.

# Model Tujuan Rasional

- Sedangkan menurut Mohr adalah sangat sulit dalam operasionalisasi daripada tujuan-tujuan organisasi. Karena mustahil untuk mendapatkan skala yang berlaku umum untuk mengukur pencapaian tujuan yang berbeda secara kualitatif seperti moril dan produktivitas
- Kesimpulan model ini sangat menekankan pada perumusan tujuan, perencanaan, evaluasi dan produktivitas. Kelebihan model ini dalam mengevaluasi efektivitas organisasi adalah karena penilaian keberhasilan organisasi dilakukan atas dasar keinginan organisasi. Namun pendekatan ini diragukan obyektivitasnya, karena kenyataan sebagian besar organisasi mempunyai tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan tujuan resmi biasanya tidak jelas.

# Model Hubungan Manusia

- Pendekatan ini menggunakan perilaku dan ciri-ciri sikap tertentu dari individu dan kelompok kecil sebagai indikator efektivitas organisasi.
- Studi Hawthorne memusatkan perhatiannya pada aspek sosial dan emosional dari organisasi. Pentingnya peranan kelompok kerja yang kecil, norma pekerjaan dan pola perilaku informal dan tidak berencana
- Aspek kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membangun motivasi pekerja untuk selalu menunjukkan prestasi kerjanya. Meskipun hal ini sangat dipengaruhi *reward* yang diperoleh karena menyangkut kepuasan kerja para pegawai

# Model Hubungan Manusia

- Model ini menekankan pada moral karyawan, kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan aspek peranan informal dari perilaku organisasi. Kelebihan model ini adalah karena aspek kemanusiaan dari pekerja diperhatikan dan tidak hanya dianggap semata-mata sebagai faktor produksi. Terlalu memperhatikan aspek manusia justru dianggap kelemahan dari pendekatan ini karena tidak memperhatikan organisasi secara keseluruhan (makro). Disamping itu sedikitnya bukti empiris teori hubungan manusia yang mengemukakan bahwa moral serta kepuasan pegawai sebagai faktor yang mempengaruhi produktivitas individu maupun organisasi

# Model Sistem Terbuka

- Model ini didasarkan pada asumsi bahwa organisasi tergantung pada pertukaran antara “pelayanan dan barang” yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dengan lingkungannya agar bisa bertahan (*survival*)
- Wexley dan Yukl mengungkapkan bahwa siklus hidup organisasi meliputi proses transaksi dengan lingkungannya. Pertumbuhan dan kemampuan untuk bertahan hidup suatu organisasi bergantung kepada rasio yang baik (*favorable*) antara input dan output (efisien).

# Model Sistem Terbuka

- Mintberg mengatakan bahwa efektivitas organisasi merupakan fungsi dari kecocokan desain organisasi (diferensiasi dan integrasi) dengan teknologi dan lingkungan
- Fokus model ini adalah hubungan antara organisasi dan lingkungannya. Secara teoritis model ini lebih komprehensif daripada model-model yang lain, sebab organisasi dianggap sebagai sesuatu yang dinamis dalam kerangka lingkungan yang lebih luas. Kelemahan model ini karena pendekatan yang komprehensif dianggap sulit untuk diwujudkan dalam studi yang sesungguhnya karena kompleksnya model dan hubungan antar elemen organisasi. Konsep kecocokan antara organisasi dengan lingkungan masih dipertanyakan karena asumsi bahwa organisasi dianggap reaktif semata-mata dalam hubungannya dengan lingkungan

# Model Proses Internal

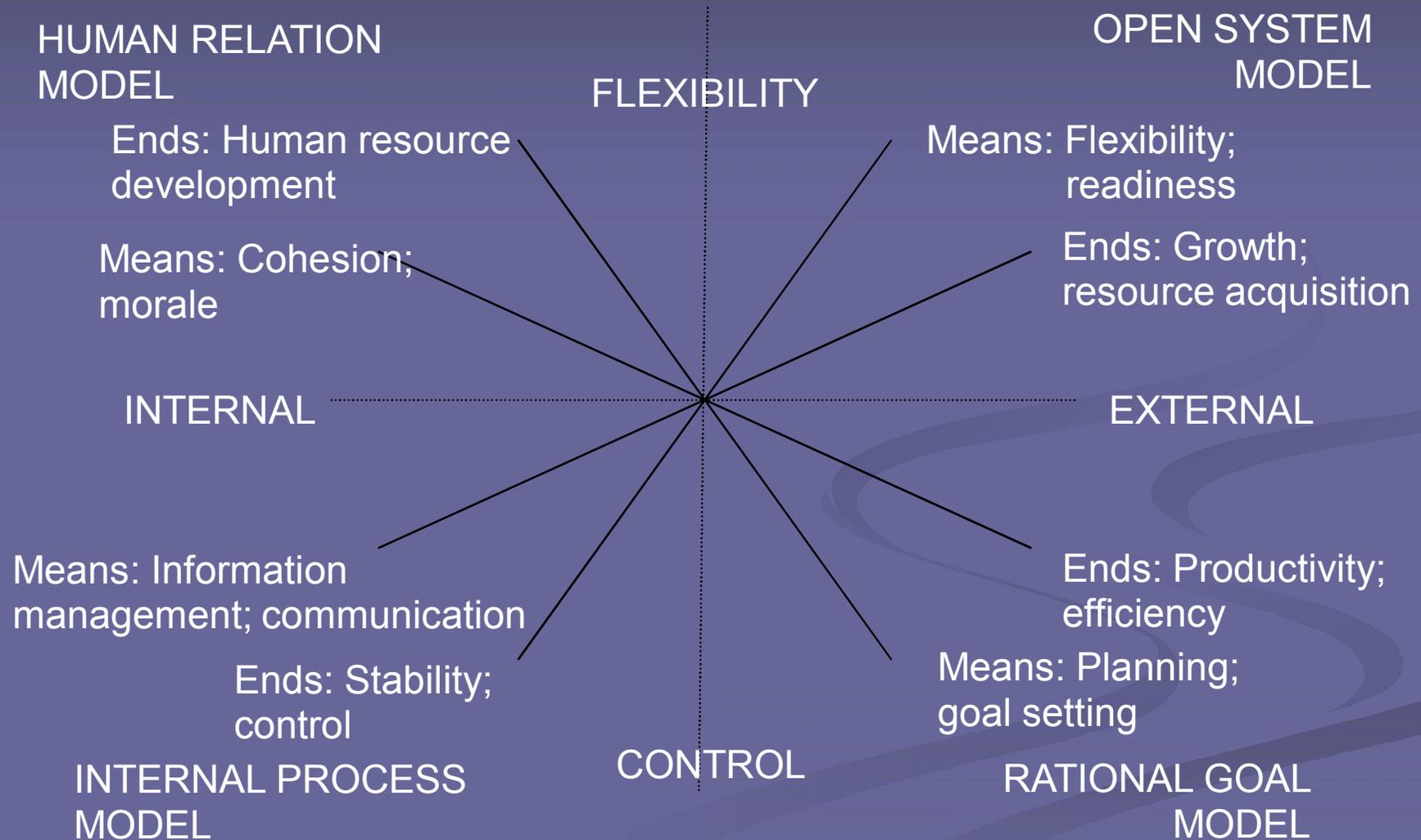
- Model ini menempatkan efektivitas proses internal melalui persepsi partisipan dalam simulasi organisasi sebagai faktor penting dalam seluruh tahap perkembangan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hellriegel dan Slocum mencatat bahwa apabila pegawai diberitahu dan memahami tujuan perubahan organisasi dan ikut berpartisipasi dalam proses perubahan itu, mereka ternyata lebih bersedia menerima perubahan tersebut beserta konsekuensinya
- Galbraith menyarankan peningkatan kebutuhan terhadap pengolahan informasi dalam suatu organisasi tergantung pada bobot ketidakpastian. Mekanisme integrasi sangat penting dalam pengolahan informasi, karena: pertama, mengurangi kebutuhan pengolahan informasi dengan menciptakan adanya sumber daya cadangan dan tugas-tugas yang bisa dilaksanakan secara mandiri; kedua meningkatnya kapasitas untuk memproses informasi dengan mengembangkan sistem informasi vertikal dan penciptaan hubungan-hubungan lateral.

# Model Proses Internal

- Model ini memusatkan perhatiannya pada proses pengolahan informasi dan pembuatan keputusan dalam organisasi. Kekuatan model ini karena mengevaluasi efektivitas organisasi berdasarkan proses dari pada mengevaluasi berdasarkan tujuan akhir. Sedangkan kelemahannya terletak pada kesulitan dalam mengidentifikasi, mengukur dan melaporkan proses-proses internal organisasi. Penekanan pada proses internal mungkin bisa menjurus pada penggantian tujuan dengan cara (alat), tetapi tidak bisa keluar dari kesulitan dalam memilih kriteria keberhasilan, apakah tujuan akhir yang diinginkan atau proses yang diinginkan.

# Kerangka Nilai-Nilai Yang Bersaingan

*(competing values framework/ CVF)*



# 4 Tahapan Siklus Kehidupan Organisasi

## *Entrepreneurial (Wirausaha)*

penekanan pada kriteria sistem terbuka dengan kriteria fleksibilitas/kesiapan dan perolehan sumber daya/pertumbuhan. Indikatornya: inovasi, kreativitas, dan mobilisasi sumber daya

## *Collectivity (Kolektivitas)*

penekanan pada kriteria hubungan antar manusia, seperti moral pegawai dan pengembangan sumber daya manusia. Indikatornya: komunikasi dan struktur informal, rasa kekeluargaan dan kerjasama antar organisasi, komitmen yang tinggi dan kepribadian pimpinan

# 4 Tahapan Siklus Kehidupan Organisasi

## *Formalization And Control (Formalisasi Dan Kontrol)*

penekanan pada kriteria proses internal dan tujuan rasional seperti produktivitas, efisiensi, perencanaan, penetapan tujuan, manajemen informasi dan komunikasi. Indikatornya; efisiensi produksi, peraturan dan prosedur, dan trend yang konservatif

## *Elaboration Of Structure (Pengayaan Struktur)*

penekanan pada kriteria sistem terbuka terutama sehubungan dengan peningkatan vitalitas organisasi, keseimbangan antara diferensiasi and integrasi. Indikatornya: struktur yang terdesentralisasi

# Asas-Asas Organisasi

## 1. Perumusan Tujuan dengan Jelas

Tujuan adalah kebutuhan manusia jasmani maupun rokhani yang diusahakan untuk mencapai dengan kerjasama sekelompok orang. Tujuan yang dirumuskan dengan jelas menjadi pedoman bagi haluan organisasi, pemilihan bentuk organisasi, pembentukan struktur, penentuan macam pekerjaan yang akan dilakukan, kebutuhan pejabat.

## 2. Departemenisasi

Aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja atau fungsi tertentu.

# Asas-Asas Organisasi

## 3. Pembagian Kerja

Rincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas/tugas-tugas yang bermacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu.

## 4. Koordinasi

Keselarasan aktivitas antar satuan organisasi atau keselarasan tugas antar pejabat.

## 5. Pelimpahan Wewenang

Hak seorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik.

# Asas-Asas Organisasi

## 6. Rentangan Kontrol (*Span of Control*)

Jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu.

## 7. Jenjang Organisasi (Hirarki)

Tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu.

## 8. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat diperintah dan bertanggung jawab kepada seorang pejabat atasan tertentu.

# Asas-Asas Organisasi

## 9. Fleksibilitas

Kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan sebagai penyesuaian tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan.

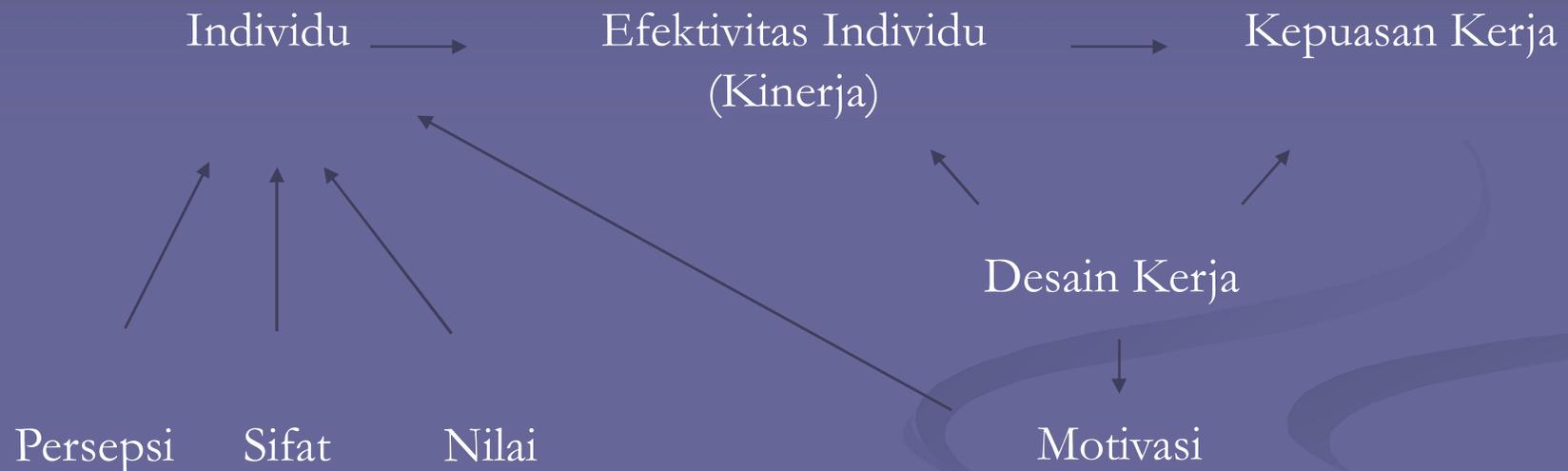
## 10. Berkelangsungan

Kemampuan organisasi untuk mempertahankan aktivitas operasinya secara terus-menerus.

## 11. Keseimbangan

Satuan-satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan peranannya

# PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI



Model Perilaku pada tingkat Individu

# PERSEPSI

Proses seleksi, organisasi, dan interpretasi rangsangan yang berasal dari lingkungan.

Persepsi berasal dari pengalaman masa lalu individu terhadap obyek tertentu, manusia atau benda-benda di sekitarnya sehingga pengalaman tiap individu beragam dan sangat bervariasi terhadap satu rangsangan.

# Proses Persepsi

## a. Stereotyping

Penggolongan individu menggunakan labels atau kerangka evaluasi yang dipelajari pada masa lalu.

## b. Efek Halo

stereotyping tapi berasal dari satu informasi yang bersifat umum.

## c. Proyeksi

Pengenalan karakteristik yang dimiliki, diterima atau ditolak, oleh orang lain.

## d. Harapan (Expectancy)

Kondisi mental yang memberikan jaminan kepada individu untuk menemukan apa yang sedang dicari atau diusahakan.

## e. Attribution

Dampak yang ditimbulkan sebagai akibat dari perilaku individu lain.

# SIFAT

Aturan-aturan tentang perasaan, pikiran dan predisposisi seseorang untuk menghadapi aspek-aspek yang dimiliki oleh lingkungannya

Sifat dapat dipertimbangkan sebagai jalan berpikir, berperasaan dan bertindak laku. Dan hal ini cenderung menetap dan menjadi karakter pada diri seseorang

# Prinsip-Prinsip Dasar Sifat manusia

- Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama
- Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda
- Orang berfikir tentang masa depan, dan membuat pilihan bagaimana bertindak
- Seseorang memahami lingkungan dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya
- Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (afeksi)
- Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang

# Komponen-Komponen Sifat

- Kognitif : pikiran, ide dan kepercayaan yang dimiliki oleh seseorang
- Afektif : perasaan seseorang
- Tingkah laku : kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan sifat yang dimiliki

Semakin kompleks komponen kognitif yang membangun konsep diri, semakin sulit untuk terjadi perubahan sifat.

# Fungsi Sifat

- Penyesuaian (Adjustive/Utilitarian)
- Pertahanan Diri (Ego-defensive)
- Penilaian (Value-expressive)
- Pengetahuan (Knowledge-Expressive)

# NILAI

Tujuan akhir yang diharapkan atau suatu kondisi yang diharapkan muncul melebihi yang lain.

Nilai berhubungan dengan sifat karena menjadi dasar munculnya sifat. Nilai memiliki fokus yang lebih umum dan tahan terhadap perubahan dibandingkan dengan sifat. Terinternalisasinya nilai menjadikannya, sadar atau tidak sadar, standar atau kriteria pengembangan dan pemeliharaan sifat yang relevan dengan obyek maupun situasi yang dihadapi.

# MOTIVASI

Motivasi secara umum adalah proses yang melibatkan tiga variable:

a. Perkuatan (energizing)

Alasan yang mengarisbawahi perilaku, bentuknya adalah kebutuhan ataupun keinginan.

b. Perilaku (Tindakan)

Perilaku mencapai tujuan didampingi dengan upaya-upaya dalam diri individu dan lingkungan yang sesuai dengan perilaku tersebut.

c. Tujuan (Insentif)

Pencapaian tujuan akan memberikan dua hasil yang berbeda; 1) kepuasan karena sudah terpenuhi, 2) keinginan atau kebutuhan untuk memperoleh lebih banyak

# Teori Motivasi

1. Teori Hirarkhi Kebutuhan (Abraham Maslow)
2. Teori motivasi Herzberg
3. Teori motivasi Alderfer (*ERG Theory*)
4. Teori Motivasi Prestasi McClelland
5. Teori X dan Teori Y (Douglas McGregor)

# Teori Hirarkhi Kebutuhan (Abraham Maslow)

- Kebutuhan Fisik
- Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan
- Kebutuhan Sosial
- Kebutuhan Penghargaan
- Kebutuhan Aktualisasi Diri

# Teori motivasi Herzberg

Dalam teori ini, kepuasan kerja selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*) atau faktor motivator, dan ketidakpuasan kerja berhubungan dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*) atau faktor hygiene. Faktor-faktor ini disebut *Dua Faktor Teori Motivasi dari Herzberg*.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor hygiene tidak berpengaruh. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai, manajemen harus memperhatikan faktor motivator (keberhasilan, penghargaan, tanggung jawab).

# Teori motivasi Alderfer (*ERG Theory*)

Ada tiga kelompok inti dari kebutuhan :

- Kebutuhan akan keberadaan (*existence*)
- Kebutuhan berhubungan/interaksi (*relatedness*)
- Kebutuhan untuk berkembang (*growth need*)

Kebutuhan bersifat tidak bertingkat tapi bersifat kontinum, jadi kebutuha bias muncul secara bersama-sama.

# Teori Motivasi Prestasi (David McClelland)

David McClelland mengemukakan bahwa pada dasarnya manusia bisa berprestasi di atas kemampuan orang lain.

Ada tiga kebutuhan manusia:

- kebutuhan untuk berprestasi
- kebutuhan untuk berafiliasi
- kebutuhan untuk kekuasaan

Karakteristik orang yang berprestasi tinggi, antara lain:

Suka mengambil resiko yang moderat (*moderate risk*), memerlukan umpan balik yang segera, memperhitungkan keberhasilan, menyatu dengan tugas

# Teori X dan Teori Y (Douglas McGregor)

Teori ini berdasarkan asumsi-asumsi atas sifat-sifat manusia:

- Teori X ; sebagian besar orang lebih suka diperintah, tidak bertanggung jawab, dan menginginkan keamanan atas segalanya
- Teori Y ; orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya, kebalikan dari teori X.

# EFEKTIVITAS INDIVIDU

Untuk mengetahui efektivitas individu, hal yang paling penting adalah dengan mengembangkan filsafat terhadap para pegawai, yang secara khusus menampilkan kepercayaan-kepercayaan, ide-ide, prinsip-prinsip dan pandangan-pandangan dasar yang dilakukan oleh manajemen dengan penghargaan dalam memperlakukan dan mengorganisasikan pegawai dalam bekerja

# Pendekatan Untuk Meningkatkan Efisiensi Individu

1. Pendekatan Manajemen Ilmiah (*Scientific Management Approach*) dikemukakan oleh F. W. Taylor
2. Pendekatan Hubungan Kemanusiaan (*Human Relations Approach*) hasil penelitian Hawthorne

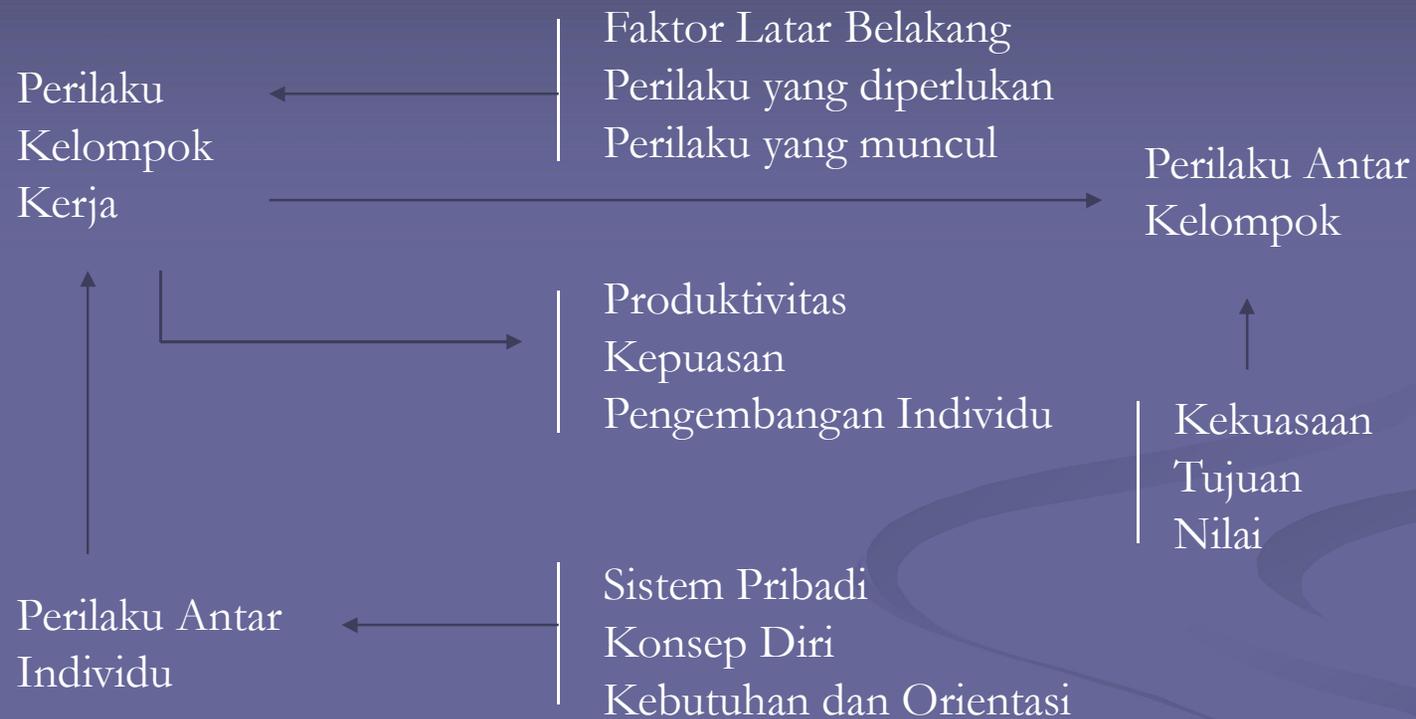
# KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja adalah komponen moral. Moral adalah sebuah sifat dari kepuasan dengan hasrat untuk melanjutkan dan keinginan untuk berjuang mencapai tujuan kelompok dalam organisasi.

Dua pendekatan dalam kepuasan kerja

1. Kepuasan kerja akan menghasilkan kinerja yang baik
2. Kinerja akan menghasilkan kepuasan kerja

# PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI



Model Perilaku pada tingkat Kelompok

# Sistem Pribadi Individu

- Tujuan dan kebutuhan
- Asumsi-asumsi dan kepercayaan-kepercayaan
- Kompetensi
- Nilai

# Kebutuhan Antar Individu

1. Inklusi: kebutuhan akan interaksi dan asosiasi
2. Kontrol: kebutuhan akan kontrol dan kekuasaan
3. Afeksi: kebutuhan akan cinta dan perasaan

# Bentuk-Bentuk Kelompok

1. Kelompok Primer
2. Kelompok Formal dan Informal
3. Kelompok Terbuka dan Tertutup
4. Kelompok Referensi

# Kohesivitas

kekuatan yang menarik anggota ke dalam kelompok

Kohesivitas ditentukan oleh kondisi-kondisi:

1. persamaan nilai dan tujuan
2. keberhasilan dalam mencapai tujuan
3. tingginya status kelompok
4. kesepakatan atas perbedaan
5. Norma-norma yang memadai

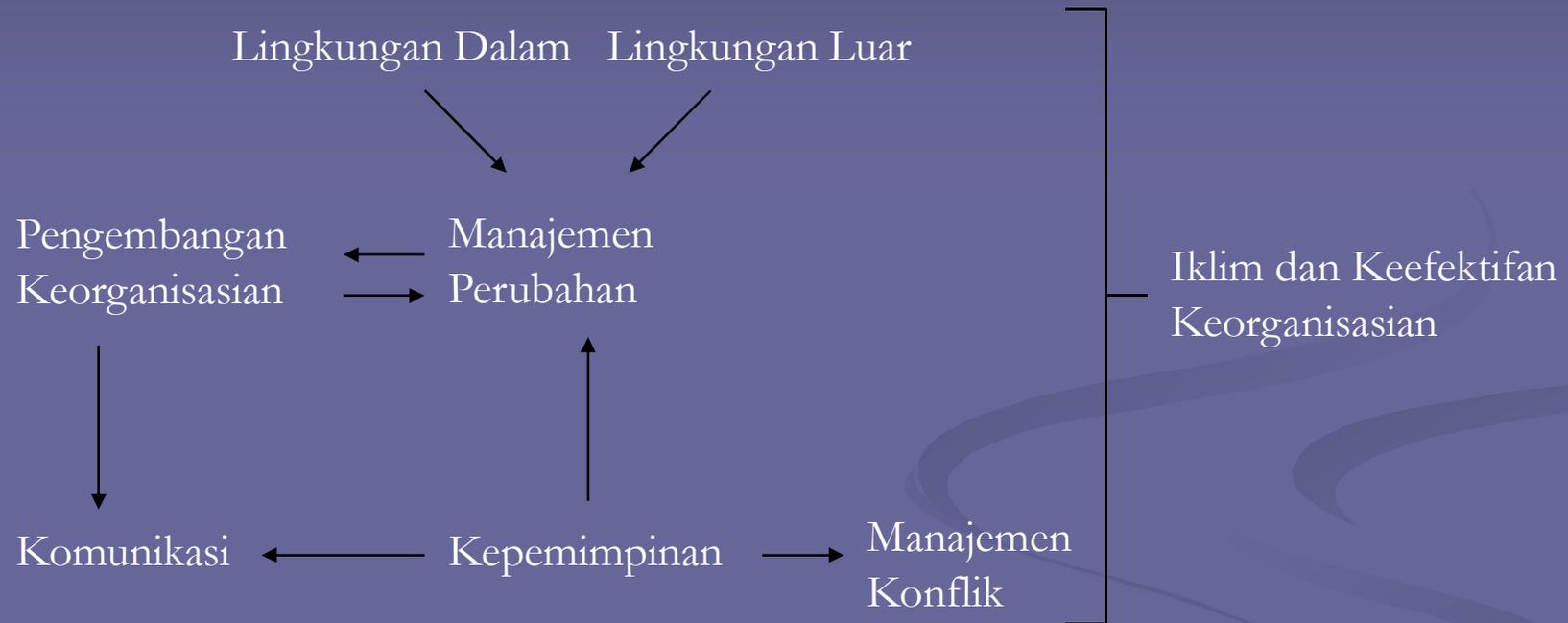
# Perilaku Antar Kelompok

Perilaku antar kelompok dalam bentuk interaksi muncul karena adanya ketergantungan antar kelompok. Keberhasilan interaksi antar kelompok sangat ditentukan oleh stabilitas yang dimiliki oleh masing-masing kelompok.

Stabilitas suatu kelompok akan membangun kekuatan kelompok sehingga bisa menimbulkan ketergantungan kelompok lain. Dengan demikian kekuasaan bisa muncul pada suatu kelompok atas kelompok lain. Kekuasaan bermanfaat terutama untuk:

- a. Menyerap ketidakpastian
- b. Mencari alternatif atau substitusi
- c. Sentralisasi

# PERILAKU PADA TINGKAT ORGANISASI



Model Perilaku pada Tingkat Organisasi

# Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran sentral tingkat ini. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu maupun kelompok dalam usaha mencapai tujuan organisasi dalalam situasi tertentu.

Lingkup kepemimpinan dalam organisasi

## 1. Wewenang (*Authority*)

Hak untuk memberikan bantuan khusus kepada orang lain untuk menyelesaikan tugasnya.

## 2. Kekuasaan (*Power*)

Kemampuan seseorang untuk memerintahkan orang lain melaksanakan suatu tugas tertentu.

# Sumber-sumber Kekuasaan

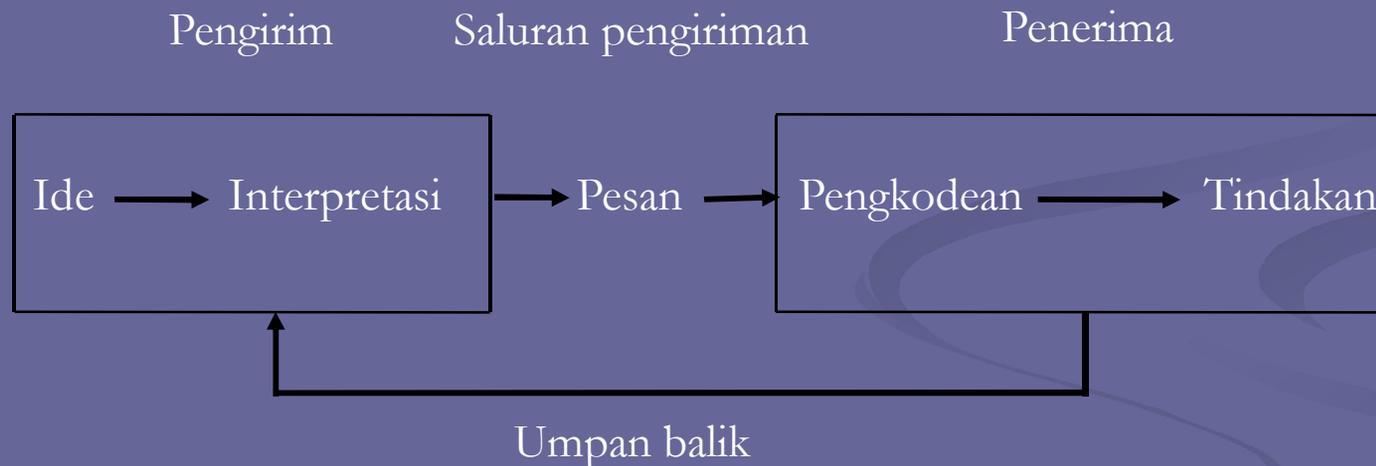
- Kekuasaan paksaan
- Kekuasaan legitimasi
- Kekuasaan keahlian
- Kekuasaan penghargaan
- Kekuasaan referensi
- Kekuasaan Informasi
- Kekuasaan hubungan

# Gaya Kepemimpinan

1. Gaya kepemimpinan berorientasi pada pegawai dan produksi
2. Gaya kepemimpinan tertutup
3. Gaya kepemimpinan demokratis
4. Gaya kepemimpinan struktural
5. Gaya Kepemimpinan Campuran (sintesa)

# KOMUNIKASI

proses pertukaran informasi diantara dua orang atau lebih.



# Adaptasi Organisasi terhadap Perubahan Lingkungan

## 1. Penyesuaian struktur

adaptasi terhadap perubahan lingkungan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi

## 2. Sistem Manajemen

perubahan organisasi secara internal memerlukan penyesuaian dalam sistem manajemen.

## 3. Subsistem yang adaptif

sistem organisasi harus memiliki misi untuk melakukan perubahan dan merekomendasikannya pada manajemen.

## 4. Perlindungan terhadap teknologi organisasi

organisasi harus mampu untuk selalu mengadopsi teknik-teknik baru yang ada di lingkungannya.

# Model Perubahan (Kurt Lewin)

## 1. Pencairan (*unfreezing*)

tindakan ini bertujuan memotivasi dan membuat individu siap untuk melakukan perubahan

## 2. Perubahan

Perpindahan antara kondisi awal ke kondisi akhir yang diharapkan. Perkembangan terjadi pada nilai, sifat, dan perilaku. Kondisi akhir yang diharapkan adalah adanya internalisasi atas perubahan pada kondisi baru tersebut.

## 3. Pembekuan (*refreezing*)

Tahap ini dilaksanakan ketika perubahan yang terjadi telah secara permanen ada dalam diri individu.

# Tahap-Tahap Manajemen Perubahan

1. Identifikasi perilaku
2. Mengukur perilaku
3. Melakukan analisa fungsional
4. Mengembangkan strategi intervensi
5. Evaluasi peningkatan kinerja

# PENGEMBANGAN ORGANISASI

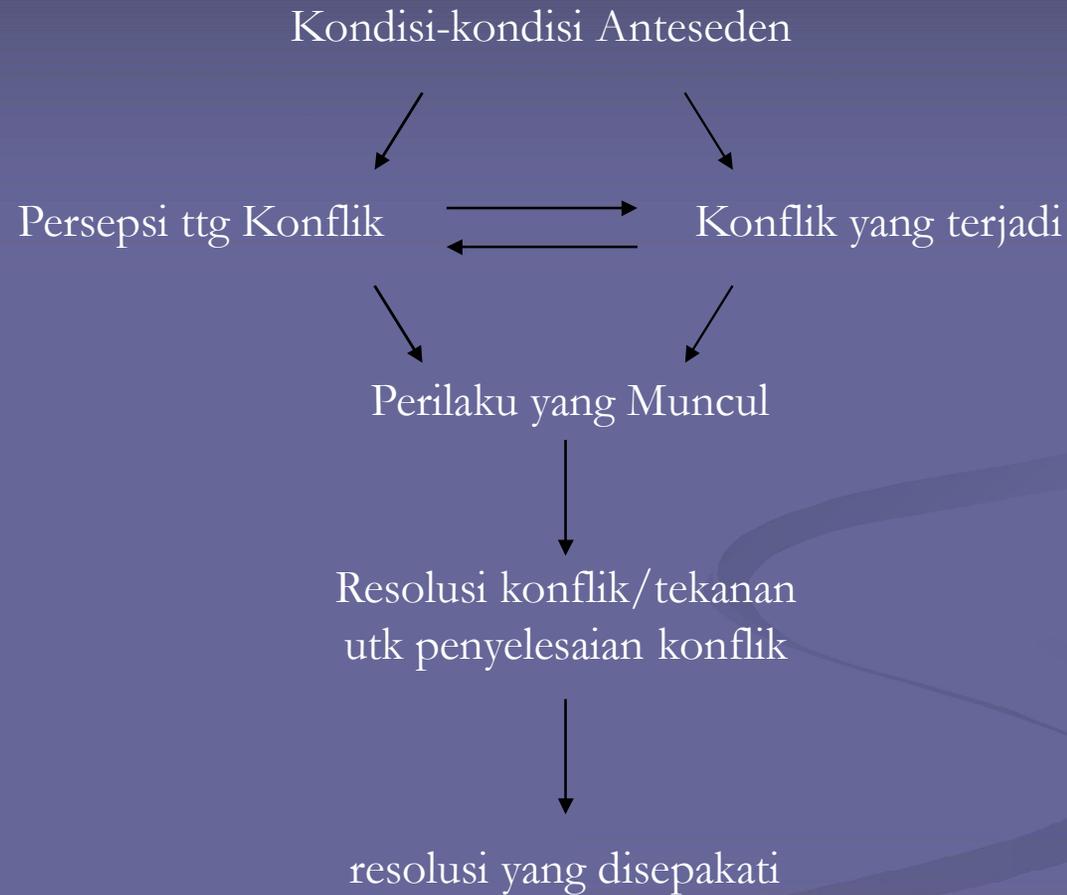
Sebuah rencana jangka panjang yang berusaha untuk meningkatkan keefektifan organisasi dan kemampuannya untuk beradaptasi dan berubah melalui penerapan pengetahuan dan teknik-teknik ilmu perilaku.

Asumsi asumsi dalam pengembangan organisasi adalah asumsi tentang individu, asumsi tentang individu dalam kelompok dan asumsi tentang individu dalam sistem organisasi. Ketiganya memiliki kesamaan dalam upaya untuk mengembangkan kemampuan pada kondisi yang lebih baik.

# Tahapan dalam Program Pengembangan Organisasi

- Tahap 1: Kesadaran adanya Masalah – Kebutuhan untuk berubah
- Tahap 2: Pemasukan agen Perubahan
- Tahap 3: Diagnosa
- Tahap 4: Rencana Aksi (Tindakan)
- Tahap 5: Implementasi (pelaksanaan)
- Tahap 6: Penyelesaian Program

# MANAJEMEN KONFLIK



# IKLIM ORGANISASI

- Kualitas daya tahan organisasi thd kondisi lingkungan
- dialami anggota organisasi
- mempengaruhi perilaku individu yang ada didalamnya
- menggambarkan seperangkat karakter dan efek yang menyertainya
- keterkaitan antar bagian dalam organisasi

# Sekian