

# Perilaku **ORGANISASI**

Dr. H. Ahmad Qurtubi, M.A



# Perilaku Organisasi

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014  
Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama **1 (satu) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp100.000.000 (seratus juta rupiah)**.
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama **3 (tiga) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama **4 (empat) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah)**.
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama **10 (sepuluh) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)**.

# **Perilaku Organisasi**

**Dr. H. Ahmad Qurtubi, M.A**



**PERILAKU ORGANISASI**

**Dr. H. Ahmad Qurtubi, M.A**

Copyright@2020

Desain Sampul  
**Bichiz DAZ**

Editor  
**Tika Lestari**

Penata Letak  
**Dhiky Wandana**

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang  
Ketentuan Pidana Pasal 112-119  
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
Tanpa izin tertulis dari penerbit

Diterbitkan dan dicetak pertama kali oleh  
**CV. Jakad Media Publishing**  
Graha Indah E-11 Gayung Kebonsari Surabaya  
(031) 8293033, 081230444797, 081234408577  
 <https://jakad.id/>  [jakadmedia@gmail.com](mailto:jakadmedia@gmail.com)

**Anggota IKAPI**  
No. 222/JTI/2019

Perpustakaan Nasional RI.  
Data Katalog Dalam Terbitan (KDT)  
ISBN: 978-623-7681-97-7  
xiv + 272 hlm.; 15,5x23 cm

## KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim,

Puji syukur selalu terucap kepada Allah SWT atas berkah dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul "**Perilaku Organisasi**". Buku ini merupakan hasil karya yang dapat dijadikan sumber belajar bagi mahasiswa sebagai dasar dalam melakukan pembelajaran. Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang akademisi sehingga menjadi buku yang signifikan. Untuk memudahkan pembaca dalam memahaminya, penulis menyusun buku ini dalam beberapa bagian bab.

Dengan adanya buku ini, diharapkan dapat membantu mahasiswa dalam memperluas dan memperdalam pengetahuan mereka untuk melakukan pengkajian pada bidang ilmu yang diperlukan. Disadari selama penyusunan buku ini, penulis mengalami banyak kendala sehingga terdapat beberapa kekurangan dan masih perlu penyempurnaan. Namun, berkat bantuan, dorongan, dan kerja sama dari berbagai pihak, buku ini dapat diselesaikan.

Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada keluarga dan teman-teman yang telah mensupport dan memberikan masukan dalam penyusunan buku ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat menyempurnakan.

**Penulis**

# DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
<b>BAB I : PENGANTAR ORGANISASI.....</b>	<b>3</b>
A. Definisi Organisasi .....	3
B. Kegiatan dalam Teori Organisasi Klasik.....	5
C. Hubungan Antar Individu .....	6
<b>BAB II : MOTIVASI.....</b>	<b>9</b>
A. Konsep dan Model Motivasi.....	10
B. Teori Motivasi .....	12
C. Teknik Motivasi dalam Pembentukan Perilaku Organisasi.....	16
<b>BAB III : KOMUNIKASI .....</b>	<b>23</b>
A. Pengertian Komunikasi.....	23
B. Model Komunikasi .....	24
C. Pengaruh Komunikator.....	25
D. Pengaruh Pesan.....	26
E. Pengaruh Media .....	28
F. Pengaruh Penerima ( <i>Audience</i> ).....	29
G. Perspektif Komunikasi di dalam Organisasi.....	31
H. Sifat Informasi.....	34
I. <i>Background</i> Komunikasi Organisasi.....	38
J. Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Organisasi .....	40
K. Jaringan Komunikasi di dalam Organisasi.....	41
L. Komunikasi Antar Individu .....	42



<b>BAB IV : MEMBUAT KEPUTUSAN YANG EFEKTIF .....</b>	<b>47</b>
A. Pengertian dan Konsep Dasar Pembuatan Keputusan.....	47
B. Konsep Dasar Keputusan yang Efektif .....	48
C. Tahap Membuat Keputusan.....	50
D. Proses Penentuan Alternatif dalam Pengambilan keputusan.....	53
E. Beberapa Alasan Pemilihan Alternatif Tertentu.....	54
F. Keputusan Yang Benar.....	55
G. Keputusan Berkualitas.....	55
H. Belajar dari Keputusan yang Salah.....	56
I. Rasionalitas Dasar Penentuan Pilihan .....	56
J. Kreativitas Individu.....	57
K. Kreativitas Organisasi .....	57
 <b>BAB V : MEMBUAT KEPUTUSAN ORGANISASI .....</b>	 <b>61</b>
A. Fundamentalisme Pengambilan Keputusan.....	61
B. Pembuatan keputusan, Tujuan dan Efektifitas Organisasi .....	62
C. Aspek Lingkungan Pembuatan Keputusan .....	62
 <b>BAB VI : MANAJEMEN STRESS .....</b>	 <b>67</b>
A. Perkembangan Stress .....	67
B. Pengertian dan Konsep Dasar Stress.....	67
C. Pengaruh Stress .....	71
D. Sumber Penyebab/Pemicu Stress.....	73
E. Gejala Stress.....	81
F. Stress dalam Pekerjaan.....	85
G. Cetak-Biru ( <i>Blueprint</i> ) Manajemen Stress.....	88
H. Analisis SWOT Stress ( <i>Stress SWOT Analysis</i> ) .....	89
 <b>BAB VII : MANAJEMEN KONFLIK.....</b>	 <b>93</b>
A. Pengertian Konflik .....	93
B. Jenis-jenis Konflik.....	95
C. Faktor-faktor Penyebab Konflik.....	100



D. Analisis Konflik dalam Organisasi.....	103
E. Manajemen Konflik.....	113
F. Metode Stimulasi Konflik ( <i>Conflict Stimulation</i> ).....	114
G. Metode Penyelesaian Konflik ( <i>Conflict Resolution</i> ) .....	114
H. Metode Pengurangan Konflik.....	120
I. Metode Negosiasi.....	120
J. Metode Pengembangan Tim .....	122
<b>BAB VIII : KEPUASAN KERJA .....</b>	<b>125</b>
A. Pengertian dan Konsep Dasar Kepuasan Kerja .....	125
B. Fungsi Kepuasan Kerja.....	126
C. Mengukur Kepuasan Kerja .....	126
D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	126
E. Bagaimana Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai.....	126
<b>BAB IX : BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>133</b>
A. Konsep Budaya .....	133
B. Pengertian Budaya .....	134
C. Konsep Budaya Organisasi .....	136
D. Konsep Budaya Perusahaan.....	146
E. Konsep Budaya Kerja dan Konsep Kinerja .....	150
F. Konsep Perubahan Budaya Organisasi .....	153
<b>BAB X : KOMITMEN .....</b>	<b>159</b>
A. Konsep Komitmen dan Orientasi Nilai.....	159
B. Komitmen dan Nilai dalam Pengembangan Organisasi .....	162
C. Indikator-indikator untuk Mengukur Komitmen Organisasi .....	167
D. Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Komitmen Organisasi .....	170
E. Upaya Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi Pegawai.....	170

F. Timbal Balik Nilai-Nilai Individu dan Organisasi .....	173
G. Komitmen dan <i>Energy Devotion</i> .....	173
H. Komitmen dari Top Manajemen dalam Organisasi .....	173
I. Membangun Lingkungan Kerja yang Kondusif .....	177
J. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Motivasi dengan Komitmen.....	178
K. Analisis Komitmen Organisasi.....	179
<b>BAB XI : INOVASI DAN KREATIVITAS .....</b>	<b>185</b>
A. Konsep Dasar Inovasi .....	185
B. Proses Inovasi.....	185
C. Inovasi dalam Organisasi.....	187
D. Hubungan Kreativitas dan Inteligensi.....	194
E. Kreatif Sebagai Ciri Non-Bakat ( <i>Non-Aptitude Trait</i> ) .....	195
F. Kriteria Kreativitas .....	196
G. Asumsi Tentang Kreativitas.....	196
<b>BAB XII : MANAJEMEN PERUBAHAN .....</b>	<b>209</b>
A. Pengertian Perubahan.....	209
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi .....	213
C. Aspek-aspek yang Perlu Diubah .....	214
D. Menghadapi Resistensi Perubahan .....	217
E. Langkah-langkah Strategis Manajemen Perubahan .....	224
<b>BAB XIII : POWER AND INFLUENCE .....</b>	<b>235</b>
A. Konsep Kekuasaan.....	235
B. Wewenang dan Kekuasaan.....	239
C. Ruang Lingkup Kekuasaan .....	242
D. Proses Kekuasaan dalam Organisasi .....	243
E. Etika Kekuasaan dalam Organisasi.....	247

<b>BAB XIV : <i>LEARNING ORGANIZATION</i>.....</b>	<b>251</b>
A. Pendahuluan.....	251
B. Pengertian <i>Learning Organization</i> .....	253
C. Karakteristik <i>Learning Organization</i> .....	254
D. Pentingnya <i>Learning Organization</i> .....	256
E. Implementasi <i>Learning Organization</i> dalam Kompetisi Kerja.....	257
F. Faktor-faktor Mempengaruhi Kompetisi Kerja.....	259
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>263</b>
<b>BIODATA PENULIS.....</b>	<b>272</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Model Pengembangan Teknik Motivasi.....	17
Tabel 3.1	Perbedaan Media Informasi.....	31
Tabel 5.1	Keputusan dalam Manajemen Organisasi.....	61
Tabel 6.1	Profil Tipe Kepribadian Individu.....	79
Tabel 7.1	Hubungan Tingkat dan Dampak Konflik Dampak dengan Tingkat Kinerja Organisasi .....	107
Tabel 11.1	Fungsi Belahan Otak Kiri dan Belahan Otak Kanan.....	200
Tabel 13.1	Matriks Sumber Kekuasaan dan Paparannya dari Razik Taher.....	237
Tabel 13.2	Jenis dan Sumber dari Sweeny dan McFarlin.....	239
Tabel 13.3	Jenis dan Sumber dari Sweeny dan McFarlin.....	243

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja....	9
Gambar 2.2	<i>The Theroretical Development of Work Motivation .....</i>	12
Gambar 2.3	Hubungan Antara Teori Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori ERG Alderfer .....	15
Gambar 3.1	<i>Contribusi to Real Managers Effectiveness.....</i>	32
Gambar 3.2	<i>Managerial Communication Model: How Managers Communicate.....</i>	38
Gambar 4.1	Perpektif Efektifitas .....	49
Gambar 4.2	Rangkaian Perilaku Pembuatan Keputusan...	54
Gambar 6.1	Reaksi Terhadap Stresss.....	70
Gambar 6.2	Stress dan Kerja: Model Integratif dari Stress dan Kerja.....	87
Gambar 7.1	Peta Berbagai Jenis Konflik dalam Organisasi.....	98
Gambar 7.2	Faktor-faktor Penyebab Konflik dalam Organisasi.....	102
Gambar 7.3	Proses Konflik .....	103
Gambar 7.4	Orientasi Penanganan Konflik.....	105
Gambar 9.1	Tiga Level Budaya.....	136
Gambar 9.2	Hubungan Budaya Perusahaan dengan Identitas Perusahaan .....	147
Gambar 10.1	Pengaruh kepuasan Kerja, Movitasi dan Indentifikasi Organisasi Terhadap Perilaku Karyawan .....	179
Gambar 10.2	Teori Getzels .....	180
Gambar 11.1	Faktor-faktor yang Membentuk Prestasi Kreatif.....	199

Gambar 12.1	Sumber Timbulnya Tantangan Individual Terhadap Perubahan .....	218
Gambar 12.2	Sumber Tantangan Keorganisasian Terhadap Perubahan .....	219
Gambar 13.1	Jenis dan Sumber Kekuasaan dari Arnold Feldman.....	238
Gambar 13.2	Analisis Kekuasaan dari Yukl .....	244
Gambar 13.3	Pandangan Klasik Tentang Alur Kekuasaan Diadaptasi dari Stoner 1984.....	245





# Pengantar Organisasi

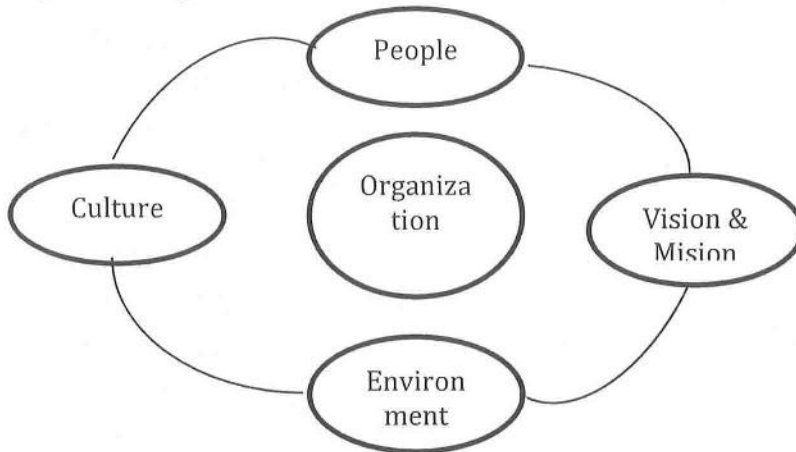


# BAB I

## PENGANTAR ORGANISASI

### A. Definisi Organisasi

Seperti halnya teori yang lain, pemahaman teori organisasi diawali dari kata Organisasi itu sendiri. Organisasi diambil dari kata *organon* (Yunani) yang berarti alat, yang biasa kita terjemahkan sebagai sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama. Walaupun pada dasarnya definisi di bawah ini tidak mengandung perbedaan yang prinsip, namun kiranya perlu juga mengemukakan beberapa pendapat para ahli sebagai bahan perbandingan.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Chester I. Bernard, (1938) dalam bukunya *The Executive Functions*, mengemukakan I define organization as a System of cooperatives of two or more persons. Organisasi merupakan system kerjasama antara dua orang atau lebih.

Edwin B. Flippo mengatakan bahwa organisasi adalah system hubungan antara sumber daya (among resources) yang memungkinkan pencapaian tujuan.

James D. Mooney berpendapat bahwa, "Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose". Organisasi merupakan setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama.

Paul Preston dan Thomas Zimmerer mengatakan Organization is a collection of people, arranged into groups, working together to achieve some common objectives. Organisasi adalah sekumpulan orang yang disusun dalam kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam setiap organisasi terdapat tiga unsur dasar, yaitu:

1. "Sekumpulan orang"

Artinya organisasi terdiri paling sedikit dua orang yang punya interaksi antara satu sama lain.

2. "Tujuan" (yang sama)

Interaksi tersebut terbentuk karena memiliki visi/misi/kegiatan lain yang baik secara terstruktur atau tidak untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

3. Kerjasama

Sedangkan Pengembangan Organisasi menurut Luthans "... adalah pendekatan modern dalam manajemen terhadap perubahan dan perkembangan organisasi dari sudut Sumber Daya Manusia."

Menurut french dan Bell, Jr, adalah "... usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi dalam memecahkan masalah, dan proses pembaharuan, terutama melalui manajemen dan kerja sama yang lebih efektif sebagai budaya yang dikembangkan dalam organisasi." Definisi lain adalah menurut Burke, bahwa PO "... adalah proses merancang (perencanaan) perubahan budaya organisasi dengan mempergunakan ilmu tentang perilaku teknologi (behavioral science of technologi), penelitian dan teori-teori yang relevan.' (Nawawi, 2003: 218-220).

Dari uraian di atas, dapat dianalisis bahwa definisi pertama menekankan pada substansinya, yaitu pengembangan SDM sebagai fokus dalam pendekatan manajemen modern terhadap organisasi. Definisi kedua, menekankan pada tujuan, yaitu pengembangan budaya organisasi guna meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. Sedangkan definisi ketiga menekankan pada proses, yakni perubahan budaya organisasi, dengan memanfaatkan ilmu tentang perilaku teknologi, hasil-hasil penelitian serta teori-teori yang relevan.Sedangkan perilaku organisasi didefinisikan sebagai '*...the study of how people act, think, and feel in organized settings.*'

(Sweeney dan McFarlin, 2002:1). Dengan demikian, titik temu antara Pengembangan Organisasi dengan Perilaku Organisasi terletak pada perilaku manusia dalam organisasi, yakni bagaimana manusia berbuat, berfikir dan berperasaan dalam suatu *organized settings*, sehingga membentuk budaya organisasi tertentu yang menjadi ciri khas suatu organisasi.

## B. Kegiatan dalam Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik oleh Fayol (1841-1925) mengklasifikasikan tugas manajemen yang terdiri atas:

1. *Technical*; kegiatan memproduksi produk dan mengorganisirnya.
2. *Commercial*; kegiatan membeli bahan dan menjual produk.
3. *Financial*; kegiatan pembelanjaan.
4. *Security*; kegiatan menjaga keamanan.
5. *Accountancy*; kegiatan akuntansi
6. *Managerial*; melaksanakan fungsi manajemen yang terdiri atas:
  - a. *Planning*; kegiatan perencanaan
  - b. *Organizing*; kegiatan mengorganisasikan
  - c. *Coordinating*; kegiatan pengkoordinasian
  - d. *Commanding*; kegiatan pengarahan
  - e. *Controlling*; kegiatan pengawasan

Selain hal tersebut di atas, asas-asas umum manajemen menurut Fayol adalah:

1. Pembagian kerja
2. Asas wewenang dan tanggung jawab
3. Disiplin
4. Kesatuan perintah
5. Kesatuan arah
6. Asas kepentingan umum
7. Pemberian janji yang wajar
8. Pemusatan wewenang
9. Rantai berkala

10. Asas keteraturan
11. Asas keadilan
12. Kestabilan masa jabatan
13. Inisiatif
14. Asas kesatuan

### **C. Hubungan Antar Individu**

Dalam organisasi yang dilihat dari sudut pandang hubungan struktural, pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan psikologis terhadap bawahan, yaitu dengan mengetahui perilaku individu bawahan sebagai suatu kelompok hubungan manusiawi untuk menunjang tingkat produktifitas kerja. Sehingga ada suatu rekomendasi bagi para pemimpin organisasi bahwa organisasi itu adalah suatu sistem sosial dan harus memperhatikan kebutuhan sosial dan psikologis karyawan agar produktifitasnya bisa lebih tinggi.



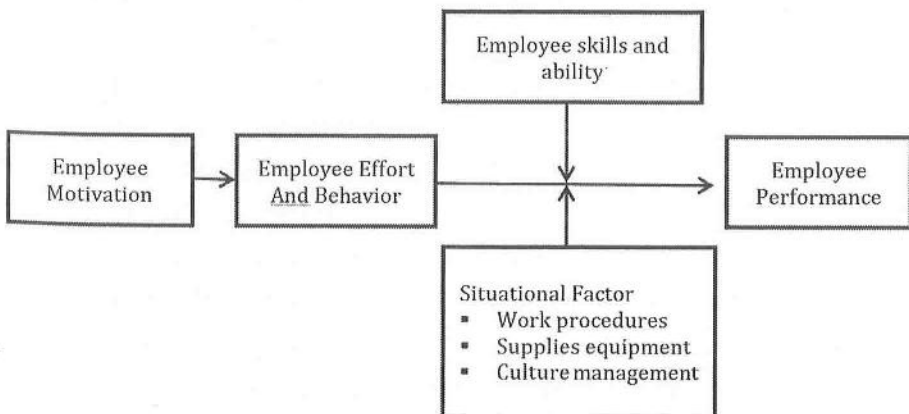


# Motivasi

## BAB II MOTIVASI

Motivasi merupakan "*the big issue, the most important issue in organizational behaviour*". (Sweeney & Me. Farlin, 2002:83). Dalam konteks manajemen personalia, Dessler (1993:19) menyebut motivasi sebagai isu sentral manajemen, para manajer berupaya memperoleh hasil melalui orang lain. Oleh karena itu, apabila tidak dapat memotivasi pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan baik, maka sebagai seorang manajer dianggap telah gagal."

Agar bisa menjadi motivator yang baik, para pemimpin organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor perilaku yang termotivasi (*motivated behavior*) guna meningkatkan prestasi kerja para pegawainya serta kinerja organisasi yang dipimpinnya. Hubungan antara motivasi dengan kinerja dapat divisualisasikan sebagai berikut;



**Gambar 2.1:** Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja  
(Sweeney dan McFarlin, 2002: 84)

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa motivasi pegawai mempengaruhi usaha dan perilaku pegawai. Usaha dan perilaku pegawai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja

pegawai serta performansi organisasi. Dua faktor lainnya adalah keterampilan dan kemampuan pegawai, serta faktor-faktor situasional (prosedur kerja, ketersediaan perlengkapan kerja dan kultur manajemen).

### A. Konsep dan Model Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere*, yang berarti *to move*. (Luthan, 2002:249; Sweeney dan McFarlin, 2002:84). Arti kata itu tercakup pada definisi berikut: *motivation is a process that stars with a psychological or psychological deficiency or need that activates a behaviour or a drive that is aimed at a gool or incentive*" (Luthan, 2002 : 249). Bahwa motivasi adalah suatu proses yang mulai dari suatu kebutuhan psikologis yang menggerakkan suatu perilaku atau dorongan yang mengarah pada pencapaian suatu tujuan atau insentif tertentu.

Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi merupakan kaitan antara : *needs, drives and incentives*.

*Needs* adalah kebutuhan. Kebutuhan akan muncul ketika terjadi ketidakseimbangan psikologis, yakni antara kondisi yang diinginkan dengan keadaan saat ini. *Drivers* adalah *a deficiency with direction*, suatu dorongan psikologis yang menyediakan energi guna meraih suatu insentif, "*...psychological drives are action oriented and provide an energizing thurst toward reaching an incentives. They are very heart of the motivational process. Sedangkan incentive* adalah: "*... anything that will alleviate a need and reduce a drive*, segala sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan dan mengurangi dorongan. Bila insentif telah tercapai akan memulihkan ketidak-seimbangan psikologis (luthan, 2002: 249-250).

Di antara model-model motivasi itu, berikut dikemukakan tiga model motivasi sesuai urutan kemunculannya, yaitu: model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumberdaya manusia (Handoko, 1995:252-255).