

Manajemen Organisasi

by Rohadin Rohadin

Submission date: 14-Sep-2021 08:20AM (UTC-0500)

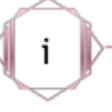
Submission ID: 1648242439

File name: Manajemen_Organisasi.pdf (977.52K)

Word count: 16967

Character count: 115328

MANAJEMEN ORGANISASI



i

**Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang
Hak Cipta**

Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Pasal 9:

2. Pencipta atau Pengarang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan a. Penerbitan Ciptaan; b. Pengandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c. Penerjemahan Ciptaan; d. Pengadaptasian, pengaransemen, atau pentransformasian Ciptaan; e. Pendistribusian Ciptaan atau salinan; f. Pertunjukan Ciptaan; g. Pengumuman Ciptaan; h. Komunikasi Ciptaan; dan i. Penyewaan Ciptaan.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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 Rp100.000.000,00 (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).

**Dr. Rohadin, S.Sos., M.M.
Ir. Tri Ngudi Wiyatno, M.T., IPU.
Catur Setiya Sulistiyan, dr., M.Med.Ed.
Dermawan Perangin-angin, S.E., M.Si**

MANAJEMEN ORGANISASI



**Penerbit Lakeisha
2021**

MANAJEMEN ORGANISASI

Penulis :

**Dr. Rohadin, S.Sos., M.M.
Ir. Tri Ngudi Wiyatno, M.T., IPU.
Catur Setiya Sulistiyana, dr., M.Med.Ed.
Dermawan Perangin-angin, S.E., M.Si.**

Editor : Andriyanto, S.S., M.Pd.

Layout : Yusuf Deni Kristanto, S.Pd.

Desain Cover : Tim Lakeisha

Cetak I September 2021

14,8 cm × 21 cm, 104 Halaman

ISBN: 978-623-6322-90-1

Diterbitkan oleh Penerbit Lakeisha
(Anggota IKAPI No.181/JTE/2019)

Redaksi

Srikaton, Rt.003, Rw.001, Pucangmiliran,

Tulung, Klaten, Jawa Tengah

Hp. 08989880852, Email: penerbit_lakeisha@yahoo.com

Website : www.penerbitlakeisha.com

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

Dipersembahkan

Kepada:

- *Istri dan anak tercinta Laelatul Fakhrioh dan Rahmah Sayyidah Masrurah, serta keluargaku tersayang Kedua Orangtua (Alm) yang senantiasa memberikan motivasi bagi penulis semasa hidupnya untuk selalu belajar dan terus belajar serta membuat karya terbaik yang bermanfaat buat orang banyak.*
- *Semua Teman-teman Dosen dan Pimpinan di Program Pascasarjana Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon, yang selalu memberikan dorongan dan dukungannya untuk terselesainya penulisan buku ini.*

Dr. Rohadin, S.Sos., M.M.



D ipersesembahkan

K epada:

- *Kedua orang tua yang telah tiada (Bapak Samsudi dan Ibu Rochimah) dengan pengorbanan, perjuangan, dan doanya membesarkan penulis.*
- *Istri tercinta (Dra. Sri Wahyuningtyas, M.Pd) dan buah hati tercinta Alfandias S. Putra, S.T, Khansa Nadya A.R, dan Athariq Dias M, yang menemani tatkala suka maupun duka.*

Ir. Tri Ngudi Wiyatno, M.T., IPU.

D ipersesembahkan

K epada:

- *Kedua orang tua penulis.*
- *Istri dan Anak-anak ku.*
- *Semua Teman-teman Dosen dan Staff Fakultas Kedokteran Universitas Swadaya Gunung Jati (UGJ) Cirebon, yang selalu memberikan dorongan dan dukungannya untuk terselesainya penulisan buku ini.*

Catur Setiya Sulistiyana, dr., M.Med.Ed.

Dipersembahkan

Kepada:

- *Kedua orang tua penulis.*
- *Istri dan Anak-anak ku.*

Dermawan Perangin-angin, S.E., M.M.



KATA PENGANTAR

Alhamdulilah, dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT. atas semua kelancaran dan kemudahan serta petunjuk yang telah diberikan pada penulis hingga dapat menyelesaikan buku sederhana ini.

Seperti kita ketahui bahwa mudahnya mendapatkan buku bacaan “Manajemen Organisasi” baik buku wajib dari perguruan tinggi atau pun buku pendamping yang beredar di toko-toko buku. Namun, sebagai seorang pendidik merasa tergugah untuk berbuat sesuatu yang lain dari buku sebelumnya. Buku “Manajemen Organisasi” ini dilengkapi dengan pembahasan konsep-konsep, model-model, dan penerapan serta analisis dalam bidang Kepemimpinan, Tujuan Organisasi, dan Sistem Informasi Manajemen.

Di samping itu, penulis meyakini bahwa masih perlunya karya tulis yang menggugah semua pembaca atau para praktisi yang membutuhkan referensi guna pengembangan profesi mereka di antaranya yang terkait dengan “Manajemen Organisasi”.

Buku ini tidak saja bersumber dari naskah akademik, namun juga sarat dengan fakta-fakta empirik dari berbagai sumber yang relevan dengan materi bahasan dalam “Manajemen Organisasi”. Hal ini sangat penting karena penulis ingin mengajak para pembaca untuk memperkaya wawasan dan merangsang daya analisisnya.

Penulis sangat menyadari bahwa buku ini belum dapat dijadikan sebagai buku referensi utama akan tetapi dapat dijadikan sebagai sumber pelengkap dari buku “Manajemen Organisasi” yang telah ada sebelumnya. Insya Allah buku ini akan diterbitkan dalam beberapa edisi guna menyesuaikan perkembangan, kerena itu kritik dan saran dari berbagai pihak, khususnya para pembaca sangat diharapkan. Selanjutnya, harapan penulis bahwa pada saatnya buku ini akan menjadi buku referensi yang diminati oleh para pembaca.

Dalam berbagai upaya menyusun hingga diterbitkannya buku ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih atas bantuan dari berbagai pihak dan doa yang tulus serta dukungan/semangat. Semoga kebaikan ini akan mendapat imbalan dari Allah SWT dan menjadi keberkahan. Aamin.

Cirebon, September 2021

Dr. Rohadin, S.Sos., M.M.

Ir. Tri Ngudi Wiyatno, M.T., IPU.

Catur Setiya Sulistiyana, dr., M.Med.Ed.

Dermawan Perangin-angin, S.E., M.M.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
BAB 1 MANAJEMEN ORGANISASI	1
A. Manajemen dan Organisasi	1
B. Manajemen dan Tata Kerja	7
C. Manajemen, Organisasi, dan Tata Kerja	8
 BAB 2 CIRI-CIRI, UNSUR, DAN TEORI	
ORGANISASI	11
A. Ciri-Ciri Organisasi	11
B. Unsur-Unsur Organisasi.....	12
C. Teori Organisasi	14

BAB 3 MACAM-MACAM ORGANISASI DARI SEGI TUJUAN	17
A. Organisasi Niaga	17
B. Organisasi Sosial	21
C. Organisasi Regional dan Internasional	22
BAB 4 ORGANISASI	24
A. Tipe atau Bentuk Organisasi	24
B. Struktur atau Skema Organisasi	34
BAB 5 KONFLIK ORGANISASI	38
A. Pengertian Konflik.....	38
B. Jenis dan Sumber Konflik	39
C. Strategi Penyelesaian Konflik	42
D. Motivasi	44
E. Teori Motivasi	46
BAB 6 PROSES ORGANISASI	48
A. Proses Mempengaruhi.....	48
B. Proses Pengambilan Keputusan.....	49
BAB 7-8 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	53
A. Pengertian Komunikasi	53
B. Unsur-Unsur Komunikasi	56
C. Menyalurkan Ide Melalui Komunikasi	58

D. Hambatan-Hambatan Komunikasi	61
E. Klasifikasi Komunikasi dalam Organisasi	67
BAB 9 PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI	71
A. Faktor-Faktor Perubahan Organisasi	71
B. Proses Perubahan	74
C. Ciri-Ciri Pengembangan Organisasi	78
D. Metode Pengembangan Organisasi	81
BAB 10 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN	84
A. Tipe-Tipe Kepemimpinan	84
B. Teori-Teori Kepemimpinan	89
DAFTAR PUSTAKA	96
BIODATA PENULIS	100

BAB 1

MANAJEMEN ORGANISASI

A. Manajemen dan Organisasi

Pengertian Manajemen Secara etimologi, manajemen (bahasa Inggris) berasal dari kata to manage, dalam Webster's New cooleglate Dictionary, kata manage dijelaskan berasal dari bahasa Itali "Managlo" dari kata "Managlare" yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin Manus yang berarti tangan (Hand). Kata manage dalam kamus tersebut diberi arti:

1. Membimbing dan mengawasi.
2. Memperlakukan dengan seksama.
3. Mengurus perniagaan atau urusan-urusan.
4. Mencapai urusan tertentu.

Sedangkan secara terminologi, ada beberapa definisi mengenai manajemen, di antaranya yang dikemukakan oleh George R. Terry (2000), manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud yang nyata.

1

Pada mulanya manajemen belum dapat dikatakan sebagai teori karena teori harus terjadi atas konsep-konsep yang secara sistematis dapat menjelaskan dan meramalkan apa yang terjadi dalam pembuktian. Setelah beberapa zaman dipelajari, manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2016). Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Umam (2012), yang mengartikan manajemen merupakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi, dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana. Menurut Siagian (2006), mendefinisikan manajemen sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Sukmadi (2012) memberikan batasan manajemen sebagai segenap perbuatan penggerakan kelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Daft (2012) manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan,¹ pengarahan, pemotivasiyan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan sebagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa

secara efisien. Jadi manajemen adalah suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan:

1. Perencanaan.
2. Pemikiran.
3. Pengarahan.
4. Pengaturan serta mempergunakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisiensi.

Manajemen adalah proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran. Membahas tentang manajemen tak terlepas dari pembahasan tentang konsep manajemen. Manajemen merupakan kata serapan dari bahasa Inggris management yang berarti pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Dalam bahasa Latin disebut sebagai manager, yang berarti melakukan, melaksanakan, mengelola dan mengurus sesuatu. Sedangkan dalam bahasa Perancis disebut manage yang berarti melakukan tindakan, membimbing dan memimpin. Adapun pengertian manajemen secara terminologi terdapat banyak definisi menurut para ahli, diantaranya adalah:

1. Gibson (2012). *Management is process to achieve of the organization aim through the job that is down by manager and personality.* Artinya: Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dan personilnya.

- 1
2. Jorgen (2006). *The process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals* (Sebuah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan).
 3. Ivancevich (2014). Mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan yang efektif dan efisien terhadap penggunaan sumber daya manusia.
 4. Huber (2018). *Management is design process and determine of environment where the individuals work together in the group, that asks eficiencies as the aim that should is fulfilled.* Artinya Manajemen adalah proses merancang dan menentukan lingkungan dimana individu-individu bekerja sama dalam kelompok, yang menuntut efisiensi sebagai tujuan yang harus dipenuhi.
 5. Kelly (2010). *Management is process in use resources of the organization power to achieve the organization aim through the function of planning, decission maker, organization, the leadership and controlling.* Artinya Manajemen adalah proses dalam menggunakan sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Adapun pengertian organisasi menurut para ahli diantaranya dikemukakan oleh Siagian (2006), dalam bukunya Filsafat Administrasi, menjelaskan organisasi seperti berikut setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Definisi di atas menunjukkan bahwa orgaisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan, yaitu ebagini berikut:

1. Organisasi sebagai wadah di mana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan.
2. Organisasi sebagai rangkaian hierarki dan interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal.

Menurut Erni (2017). Dalam bukunya Pengantar Manajemen, mendefinisikan organisasi sebagai berikut:

1. Organisasi adalah suatu cara yang sistematis untuk memadukan bagian-bagian yang saling tergantung menjadi suatu kesatuan yang utuh di mana kewenangan.
2. Koordinasi untuk mewujudkan tujuan organisasi yang sudah ditentukan.
3. Pengawasan dilatih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Mangkunegara (2011), dengan bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, menjelaskan:

1. Organisasi sebagai suatu struktur.
2. Kewenangan-kewenangan.

3. Kebiasaan dalam hubungan antar orang-orang pada suatu sistem administrasi.

Definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Wadah atau tempat terselenggaranya administrasi.
2. Di dalamnya terjadi hubungan antar individu atau kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar organisasi.
3. Terjadi kerja sama dan pembagian tugas dalam organisasi tersebut.
4. Berlangsungnya proses aktivitas berdasarkan kinerja masing-masing.

Menurut Masmuh (2010), dalam bukunya Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek menjelaskan bahwa tiap organisasi disamping mempunyai elemen yang umum juga mempunyai karakteristik organisasi yang umum diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Dinamis, disebabkan karena adanya perubahan ekonomi, kondisi, sosial dan teknologi.
2. Memerlukan informasi, dan melalui proses komunikasi.
3. Mempunyai maksud dan tujuan tertentu.
4. Terstruktur, organisasi dalam usaha mencapai tujuan biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen organisasi adalah proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin

berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran yang sistematis untuk memadukan bagian-bagian yang saling tergantung menjadi suatu kesatuan yang utuh di mana kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dilatih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

B. Manajemen dan Tata Kerja

Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian atau pengawasan, yang dilakukan untuk menetukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya. Dalam mencapai tujuannya kegiatan manajemen harus dapat menyatukan tenaga, uang, metode, bahan, mesin, dan keahlian pemasaran serta segala fasilitas lainnya yang dibutuhkan, sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai dengan efektif. Menurut Parinduri, et al (2020). Tata kerja merupakan cara pekerjaan dengan benar dan berhasil untuk mencapai tingkat efisien yang maksimal dengan mempertimbangkan tujuan, fasilitas, tenaga kerja, waktu dan lain-lain yang tersedia. Tata kerja pada pokoknya ditujukan untuk:

1. Menghindari terjadinya pemborosan di dalam penyalahgunaan sumber-sumber dan waktu yang tersedia.
2. Menghindari kemacetan-kemacetan dan kesimpangsiuran dalam proses pencapaian tujuan.

3. Menjamin adanya pembagian kerja, waktu dan koordinasi yang tepat.

Manajemen, dan Tata Kerja mempunyai hubungan timbal balik ada dua hal, sebagai berikut:

1. Manajemen: Proses kegiatan pencapaian tujuan melalui kerja sama antar manusia.
2. Tata kerja: Pola cara-cara bagaimana kegiatan dan kerja sama tersebut harus dilaksanakan sehingga tujuan tercapai secara efisien.

C. Manajemen, Organisasi, dan Tata Kerja

Manajemen, organisasi, dan tata kerja dalam sebuah perusahaan atau kantor merupakan suatu hal yang harus terorganisir, biasanya dalam bidang manajemen merupakan tugas dari manager untuk mengatur organisasi yang ia pimpin, selain itu diperlukan tata kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan agar sesuai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang membentuk suatu kelompok-kelompok tertentu, yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen adalah seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen secara universal belum memiliki definisi yang tepat dan dapat diterima. Manajemen menurut Rifa'i dan Fadhl (2013), sebagai seni menyelesaikan pekerjaan tetapi melalui orang lain. Contoh dalam sebuah perusahaan, manajer bertugas mengatur dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016), adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang di tetapkan. Pola cara-cara bagaimana kegiatan dan kerja sama tersebut harus dilaksanakan sehingga tujuan tercapai secara efisien. Hubungan antara organisasi, manajemen, dan tata kerja adalah suatu proses yang dilakukan manajeman untuk mencapai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut di perlukan ada nya suatu organisasi dan suatu tata kerja untuk mengatur jalan nya organisasi dengan baik agar mendapatkan tujuan yang maksimal. Hubungan timbal balik antara manajemen, organisasi dan tata kerja.

1. Hubungan Manajemen dan Organisasi:

Manajemen dan Organisasi memiliki hubungan yang erat, untuk mencapai suatu tujuan maka dibutuhkan kerja team, ibaratkan di suatu perusahaan seorang manajer membagikan tugas kepada anggota team nya yang terdiri dari 10 orang, 2 orang pertama mempunyai tugas menulis, 2 orang berikutnya mempunyai tugas mengedit, 2 orang selanjutnya mempunyai tugas memposting dan begitu selanjutnya, hingga menjadikan kerja sama team yang solid antara manajer dan organisasi.

2. Hubungan Manajemen dan Tata Kerja:

Manajemen dan Tata Kerja merupakan faktor utama dalam tercapai nya target, seperti manajemen yang terorganisir dan tata kerja yang terencana dengan baik akan mampu

menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan dan diharapkan.

3. Hubungan Manajemen, Organisasi dan Tata Kerja:

Hal ini tentang bagaimana caranya seorang manager memanajemen bawahannya melalui beberapa proses perancaan, seperti manajer harus mempersiapkan proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya. Lalu sekarang pembagian tugas yang diberikan ke organisasi, untuk mendapatkan hasil yang baik dengan cara bekerja sama, dan perencanaan tata kerja harus mencapai tingkat efesien dan maksimal.

BAB 2

CIRI-CIRI, UNSUR, DAN TEORI ORGANISASI

A. Ciri-Ciri Organisasi

Ciri-ciri organisasi juga tidak kalah penting untuk diketahui agar sebuah organisasi bisa berjalan dengan baik. Menurut Levy (2010). Berikut lima ciri-ciri sebuah organisasi secara umum yang patut untuk diketahui jika berniat mendirikan sebuah organisasi baru, yaitu:

1. Kumpulan manusia.

Organisasi memiliki anggota sedikitnya dua orang atau lebih yang dapat berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan dengan sadar sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Bersama.

Ciri utama dalam organisasi adalah memiliki tujuan bersama. Tetapi, tidak setiap anggota memiliki tujuan pribadi yang sama dengan para anggota lainnya, walaupun mereka telah berkumpul dan bersatu.

3. Kerja sama.

Ciri lain organisasi adalah kerja sama. Tentunya tidak pantas jika pada suatu sekumpulan manusia yang mempunyai tujuan yang sama tidak dapat bekerja sama, hal ini akan membawa masalah jika tidak adanya kerja sama dalam suatu organisasi maka organisasi tersebut akan hancur.

4. Aturan-Aturan.

Dengan ditetapkan dan adanya aturan sebagai bentuk ciri dari organisasi formal yang memiliki tujuan dalam mengatur setiap anggota agar dapat bersinergi secara efektif, efisien dan memiliki tanggung jawab dalam berorganisasi. Aturan ini seringkali dinamakan sebagai konstitusi atau anggaran dasar.

5. Pembagian Tugas.

Pada organisasi formal memiliki pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan dan kapasitas dari anggotanya. Hal ini dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi dan untuk mempermudah pencapaian tujuan para anggota organisasi. Selain itu dengan adanya pembagian tugas akan membentuk loyalitas dan profesionalitas oleh setiap anggota organisasi.

B. Unsur-Unsur Organisasi

Menurut Robbins (2012). Unsur-unsur ini adalah bagian atau komponen yang membentuk dan membuat tujuan organisasi menjadi lebih jelas. Berikut enam unsur dari sebuah organisasi yang diringkas secara umum, yaitu:

1. Personil.

Personil atau anggota organisasi adalah sebuah unsur yang sangat penting karena memiliki peran dan tingkatan masing-masing. Tanpa adanya personal maka sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik apalagi mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kerja sama /Team Work.

Kerja sama sangat dibutuhkan dalam organisasi agar tujuan dari sebuah organisasi tersebut bisa terlaksana dengan baik. Setiap anggota harus bekerja sama dalam melakukan tugas serta tanggung jawabnya. Kerja sama juga sangat dibutuhkan dalam organisasi agar hasil yang diinginkan lebih cepat terwujud.

3. Tujuan Bersama.

Tujuan adalah sasaran atau target yang akan dicapai dalam sebuah pembentukan organisasi. Mulai dari prosedur, program yang dilakukan, pola sampai hasil akhir dari sebuah program organisasi dilakukan. Umumnya seseorang membentuk atau bergabung dalam sebuah organisasi memang karena memiliki tujuan yang sama.

4. Peralatan/Equipment.

Tujuan dalam organisasi memerlukan peralatan sebagai sarana dan prasarana agar bisa dicapai. Sarana dan prasarana ini adalah berupa kelengkapan baik berupa fisik atau sumber daya manusia. Seperti kantor, gedung organisasi, uang, material SDM dan sebagainya. Peralatan ini berfungsi sebagai operasional sehingga program organisasi bila dilakukan atau dijalankan.

5. Lingkungan /Environment.

Faktor lain yang tidak kalah penting demi tercapainya sebuah tujuan yang dibuat organisasi adalah lingkungan. Lingkungan ini mencakup beberapa bidang seperti sosial, budaya, politik, peraturan yang berlaku, ekonomi hingga masalah anggaran. Lingkungan organisasi yang baik akan mengantarkan pada tujuan dengan benar dan cepat, berlaku sebaliknya.

6. Sumber Daya Alam.

Sumber daya alam juga tidak kalah penting sebagai salah satu unsur dalam sebuah organisasi yang dibentuk. Kehidupan berorganisasi bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor alam yang tidak terduga seperti perubahan cuaca, kondisi tanah, iklim, flora dan fauna. Misalnya jika sedang ada rapat namun jalanan menjadi banjir maka akan mempengaruhi kegiatan organisasi tersebut.

C. Teori Organisasi

Teori organisasi merupakan sejumlah pemikiran dan konsep yang menjelaskan atau memperkirakan bagaimana organisasi/kelompok dan individu di dalamnya berperilaku, dalam berbagai jenis struktur dan kondisi tertentu (Levy, 2010:57). Dari definisi tersebut, organisasi seperti juga manusia memiliki perilaku yang bisa diamati dengan baik oleh orang di dalamnya maupun oleh pihak luar. Ahli manajemen dan organisasi menyatakan teori organisasi berakar dan telah ada sejak zaman purbakala atau abad pertengahan. Namun studi formal tentang teori organisasi baru dilakukan ketika

pabrik-pabrik mulai dikenal di Inggris Raya (Levy, 2010:93). Terdapat berbagai jenis teori organisasi dari berbagai literatur dan sumber pustaka. Menurut Robbins (2012:49) yang membagi teori organisasi ke dalam tiga level analisis, yaitu:

1. Level sosial-psikologis, yakni teori organisasi yang berfokus pada hubungan individu dan antar personal/individu dalam organisasi. Pada kelompok teori ini, ahli organisasi berupaya menjelaskan bagaimana orang-orang di dalam organisasi tersebut saling berhubungan untuk mencapai tujuan masing-masing.
2. Level struktural, yakni teori organisasi yang berfokus pada organisasi secara umum dan subdivisi dari organisasi seperti departemen, tim, dan sebagainya. Pada kelompok teori ini, ahli organisasi menjelaskan bagaimana antar unit dalam organisasi (departemen, bagian, seksi, dan lain-lain) saling berkaitan untuk mencapai tujuan masing-masing unit tersebut.
3. Level makro, yakni teori organisasi yang berfokus pada peran organisasi dalam hubungannya dengan organisasi dan komunitas lainnya. Pada level ini, ahli organisasi berupaya menjelaskan hubungan antar organisasi untuk mencapai tujuan masing-masing. Sementara Sutrisno (2013:111) sendiri membagi teori organisasi ke dalam tiga perspektif yang merupakan wilayah utama, yaitu:
 - a. Teori organisasi yang berfokus pada kinerja dalam menjalankan tugas dan struktur.
 - b. Teori organisasi yang berfokus pada motivasi karyawan.

- c. Teori organisasi yang berfokus pada penyesuaian dengan lingkungan sekitar.

Ahli organisasi lainnya yaitu Robbins and Judge (2017) membuat pembagian teori organisasi ke dalam empat kategori antara lain sebagai berikut:

1. Teoretikus Tipe 1
 - Kelompok ini dikenal dengan aliran klasik.
 - Upaya mengembangkan model organisasi secara universal.
 - Melihat organisasi sebagai sistem tertutup untuk mencapai tujuan dengan efisiensi.
2. Teoretikus Tipe 2
 - Upaya yang dilakukan kelompok teoritikus ini adalah penyesuaian sifat sosial organisasi, dan membentuk aliran hubungan antar manusia sehingga disebut dengan human relations school.
 - Memandang organisasi sebagai sesuatu yang terdiri dari tugas-tugas maupun manusia.
3. Teoretikus Tipe 3
 - Pendekatan kontinjenji (memilih antara mekanistik dan humanistik).
4. Teoretikus Tipe 4
 - Memusatkan perhatian pada sifat politis organisasi.

BAB 3

MACAM-MACAM ORGANISASI DARI SEGI TUJUAN

2

A. Organisasi Niaga

Organisasi Niaga adalah organisasi yang tujuan utamanya mencari keuntungan. Macam-macam Organisasi Niaga:

1. Perseroan Terbatas (PT).
2. Perseroan Komanditer (CV).
3. Firma (FA).
4. Koperasi.
5. Joint Venture.
6. Trus.
7. Kontelasi.
8. Holding Company.

Beberapa Tipe Organisasi Niaga:

1. Badan Usaha/Perusahaan Perseorangan atau Individu

Perusahaan perseorangan adalah badan usaha kepemilikannya dimiliki oleh satu orang. Individu dapat membuat

badan usaha perseorangan tanpa izin dan tata cara tententu. Semua orang bebas membuat bisnis personal tanpa adanya batasan untuk mendirikannya. Pada umumnya perusahaan perseorangan bermodal kecil, terbatasnya jenis serta jumlah produksi, memiliki tenaga kerja/buruh yang sedikit dan penggunaan alat produksi teknologi sederhana. Contoh perusahaan perseorangan seperti toko kelontong, tukang bakso keliling, pedagang asongan, dan lain sebagainya. Ciri dan sifat perusahaan perseorangan:

- Relatif mudah didirikan dan juga dibubarkan.
- Tanggung jawab tidak terbatas dan bisa melibatkan harta pribadi.
- Tidak ada pajak, yang ada adalah pungutan dan retribusi.
- Seluruh keuntungan dinikmati sendiri.
- Sulit mengatur roda perusahaan karena diatur sendiri.
- Keuntungan yang kecil yang terkadang harus mengorbankan penghasilan yang lebih besar.
- Jangka waktu badan usaha tidak terbatas atau seumur hidup.
- Sewaktu-waktu dapat dipindah tangankan.

2. Perusahaan/Badan Usaha Persekutuan/Partnership

Perusahaan persekutuan adalah badan usaha yang dimiliki oleh dua orang atau lebih yang secara bersama-sama bekerja sama untuk mencapai tujuan bisnis, yang termasuk dalam badan usaha persekutuan adalah firma dan persekutuan komanditer alias CV. Untuk mendirikan

badan usaha persekutuan membutuhkan izin khusus pada instansi pemerintah yang terkait.

- **Firma**

Firma adalah suatu bentuk persekutuan bisnis yang terdiri dari dua orang atau lebih dengan nama bersama yang tanggung jawabnya terbagi rata tidak terbatas pada setiap pemiliknya. ciri dan sifat firma:

- ✓ Apabila terdapat hutang tak terbayar, maka setiap pemilik wajib melunasi dengan harta pribadi.
- ✓ Setiap anggota firma memiliki hak untuk menjadi pemimpin.
- ✓ Seorang anggota tidak berhak memasukkan anggota baru tanpa seizin anggota yang lainnya.
- ✓ Keanggotaan firma melekat dan berlaku seumur hidup.
- ✓ Seorang anggota mempunyai hak untuk membubarkan firma.
- ✓ Pendiriannya tidak memerlukan akte pendirian.
- ✓ Mudah memperoleh kredit usaha.

- **Persekutuan Komanditer/CV/Commanditaire Vennotschaap**

CV adalah suatu bentuk badan usaha bisnis yang didirikan dan dimiliki oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dengan tingkat keterlibatan yang berbeda-beda di antara anggotanya. Satu pihak dalam CV mengelola usaha secara aktif yang melibatkan harta pribadi dan pihak lainnya hanya menyertakan modal saja tanpa

harus melibatkan harta pribadi ketika krisis finansial. Yang aktif mengurus perusahaan CV disebut sekutu aktif, dan yang hanya menyetor modal disebut sekutu pasif. Ciri dan sifat CV:

- ✓ Sulit untuk menarik modal yang telah disetor.
- ✓ Modal besar karena didirikan banyak pihak.
- ✓ Mudah mendapatkan kredit pinjaman.
- ✓ Ada anggota aktif yang memiliki tanggung jawab tidak terbatas dan ada yang pasif tinggal menunggu keuntungan.
- ✓ Relatif mudah untuk didirikan.
- ✓ Kelangsungan hidup perusahaan CV tidak menentu.

3. Perseroan Terbatas/PT/Korporasi/Korporat

Perseroan terbatas adalah organisasi bisnis yang memiliki badan hukum resmi yang dimiliki oleh minimal dua orang dengan tanggung jawab yang hanya berlaku pada perusahaan tanpa melibatkan harta pribadi atau perseorangan yang ada di dalamnya. Di dalam PT pemilik modal tidak harus memimpin perusahaan, karena dapat menunjuk orang lain di luar pemilik modal untuk menjadi pimpinan. Untuk mendirikan PT (Perseroan Terbatas) dibutuhkan sejumlah modal minimal dalam jumlah tertentu dan berbagai persyaratan lainnya. Ciri dan sifat PT:

- Kewajiban terbatas pada modal tanpa melibatkan harta pribadi.
- Modal dan ukuran perusahaan besar.

- Kelangsungan hidup PT (Perusahaan Terbatas) ada di tangan pemilik saham.
- Dapat dipimpin oleh orang yang tidak memiliki bagian saham.
- Kepemilikan mudah berpindah tangan.
- Mudah mencari tenaga kerja untuk karyawan/pegawai.
- Keuntungan dibagikan kepada pemilik modal/saham dalam bentuk dividen.
- Kekuatan dewan direksi lebih besar daripada kekuatan pemegang saham.
- Sulit untuk membubarkan PT.
- Pajak berganda pada pajak penghasilan/pph dan pajak deviden.

B. Organisasi Sosial

Organisasi sosial adalah organisasi yang dibentuk oleh anggota masyarakat, yaitu:

1. Jalur pembentukan organisasi Kemasyarakatan.
2. Jalur Keagamaan.
3. Jalur Profesi.
4. Jalur Kepemudaan.
5. Jalur Kemahasiswaan.
6. Jalur Kepartaian dan Kekaryaan.

C. Organisasi Regional dan Internasional

Organisasi Regional adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi beberapa negara tertentu saja. Organisasi Internasional adalah organisasi yang anggota-anggotanya meliputi negara di dunia. Macam-macam organisasi internasional, yaitu:

- UN = United Nation = PBB (1945).
- UNICEF = United Nations International Childrens Emergency Fund (1946), namun namanya diganti setelah thn 1953 menjadi: United Nations Children's Fund.
- UNESCO = the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (16 November 1945).
- UNCHR = United Nations Commission on Human Rights (2006).
- UNHCR = United Nations High Commissioner for Refugees (14 Desember 1950).
- UNDPR = The United Nations Division for Palestinian Rights (2 Desember 1977).
- UNSCOP = The United Nations Special Committee on Palestine (May 1947, oleh 11 negara).
- WHO = World Health Organization (7 April 1948).
- IMF = International Monetary Fund (Juli 1944, 180 negara).
- NATO = North Atlantic Treaty Organisation (4 April 1949).
- NGO = Non-Governmental Organizations .Dalam bahasa Indonesia Lembaga Swadaya Masyarakat – LSM, yg

didirikan oleh perorangan atau per-group dan tdk terikat oleh pemerintah.

- GREENPEACE (40 negara, dari Europe, State of America, Asia, Africa dan Pacific, semenjak 1971).
- AMNESTY International (1961, memiliki sekitar 2,2 juta anggota, dari 150 negara, organisasi yang membantu menghentikan penyelewengan/pelecehan hak azasi manusia).
- WWF = the World Wildlife Fund (1985, Memiliki hampir 5 juta pendukung, distribusi dari lima benua, memiliki perkantoran/perwakilan di 90 negara).
- G8 = Group of Eight, kelompok negara termaju di dunia. Sebelumnya G6 pd thn 1975, kemudian dimasuki oleh Kanada 1976 (Perancis, Jerman, Italia, Jepang, Britania Raya, Amerika Serikat, Kanada dan Rusia (tidak ikut dalam seluruh acara), serta Uni Eropa.
- EU = The European Union (27 negara anggota, 1 november 1993).
- DANIDA = Danish International Development Assistance (Organisasi yg memberikan bantuan kepada negara2 miskin, pengungsi, bencana alam).
- ICRC = International Committee of the Red Cross (1863) = Palang Merah, gerakan bantuan kemanusiaan saat bencana alam atau peperangan.
- OPEC = Organization of the Petroleum Exporting Countries (1960, anggota 13 negara, termasuk Indonesia).

BAB 4

ORGANISASI

A. Tipe atau Bentuk Organisasi

Menurut Ivancevich and James (2012). Dalam perkembangan untuk saat ini pada pokoknya ada enam bentuk organisasi yang perlu diperhatikan. Bentuk organisasi tersebut adalah:

1. Organisasi Lini (Line Organization)

Organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dengan bawahan, sejak dari pimpinan tertinggi sampai dengan jabatan-jabatan yang terendah, antara eselon satu dengan eselon yang lain masing-masing dihubungkan dengan garis wewenang atau komando. Organisasi ini sering disebut dengan organisasi militer. Organisasi Lini hanya tepat dipakai dalam organisasi kecil. Contohnya; Perbengkelan, Kedai Nasi, Warteg, Rukun Tetangga. Memiliki ciri-ciri:

- Hubungan antara atasan dan bawahan masih bersifat langsung dengan satu garis wewenang.
- Jumlah karyawan sedikit.
- Pemilik modal merupakan pemimpin tertinggi.

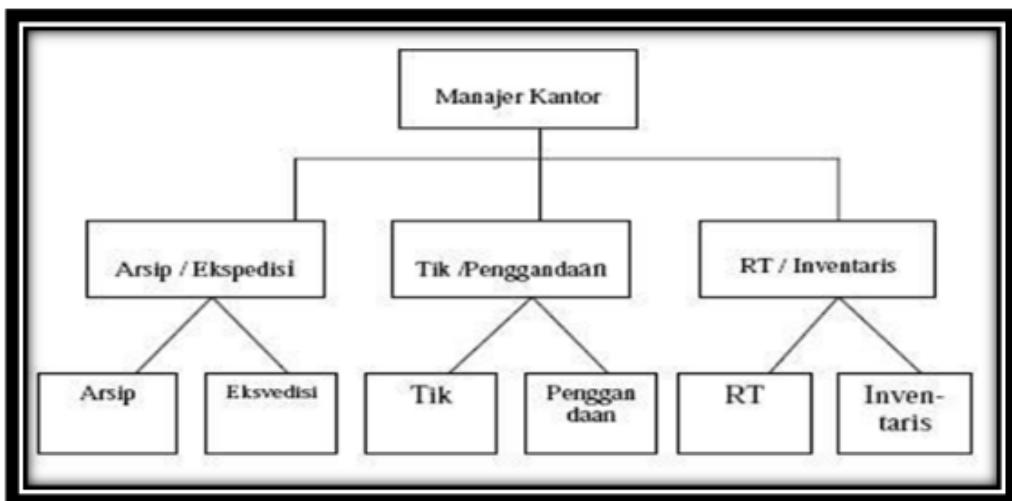
- Belum terdapat spesialisasi.
- Masing-masing kepala unit mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan.
- Struktur organisasi sederhana dan stabil.
- Organisasi tipe garis biasanya organisasi kecil.
- Disiplin mudah dipelihara (dipertahankan)

Keuntungan-keuntungan penggunaan organisasi tipe garis adalah:

- Ada kesatuan komando yang terjamin dengan baik.
- Disiplin pegawai tinggi dan mudah dipelihara (dipertahankan).
- Koordinasi lebih mudah dilaksanakan.
- Proses pengambilan keputusan dan instruksi-instruksi dapat berjalan cepat.
- Garis kepemimpinan tegas, tidak simpang siur, karena pimpinan langsung berhubungan dengan bawahannya sehingga semua perintah dapat dimengerti dan dilaksanakan.
- Rasa solidaritas pegawai biasanya tinggi.
- Pengendalian mudah dilaksanakan dengan cepat.
- Tersedianya kesempatan baik untuk latihan bagi pengembangan bakat-bakat pimpinan.
- Adanya penghematan biaya.
- Pengawasan berjalan efektif

Kelemahan-kelemahan organisasi garis:

- Tujuan dan keinginan pribadi pimpinan seringkali sulit dibedakan dengan tujuan organisasi.
- Pembebanan yang berat dari pejabat pimpinan , karena dipegang sendiri.
- Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otoriter/ diktator, cenderung bersikap kaku (tidak fleksibel).
- Kesempatan pegawai untuk berkembang agak terbatas karena sukar untuk mengambil inisiatif sendiri.
- Organisasi terlalu tergantung kepada satu orang, yaitu: pimpinan.
- Kurang tersedianya saf ahli.
- Contoh bagan Organisasi Lini:



Gambar Organisasi Lini

2. Organisasi Lini Dan Staf (Line And Staff Org)

Merupakan kombinasi dari organisasi lini, asaz komando dipertahankan tetapi dalam kelancaran tugas pemimpin dibantu oleh para staff, dimana staff berperan memberi masukan, bantuan pikiran saran-saran, data informasi yang dibutuhkan. Memiliki ciri-ciri:

- Hubungan atasan dan bawahan tidak bersifat langsung.
- Pucuk pimpinan hanya satu orang dibantu staff.
- Terdapat dua kelompok wewenang yaitu lini dan staff.
- Jumlah karyawan banyak.
- Organisasi besar, bersifat komplek.
- Adanya spesialisasi

Keuntungan penggunaan bentuk organisasi garis dan staf:

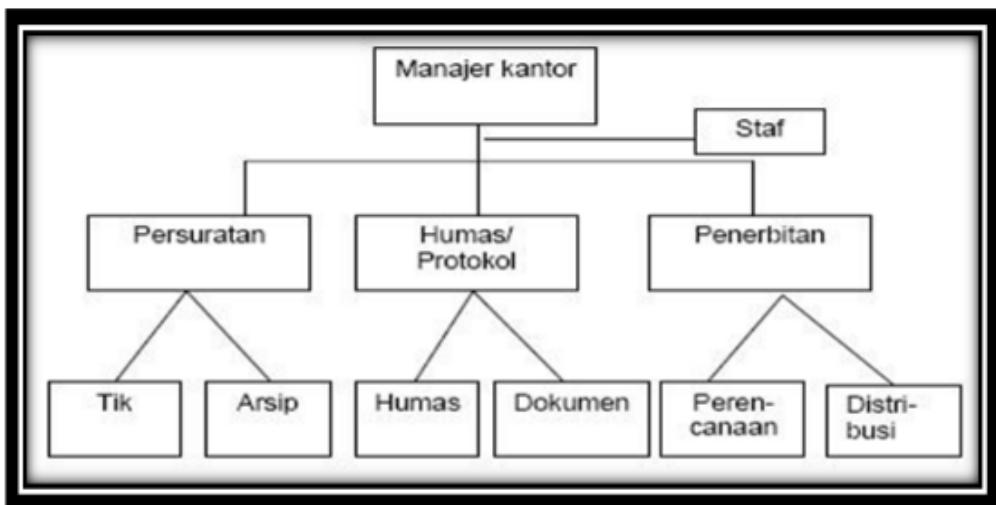
- Asas kesatuan komando tetap ada. Pimpinan tetap dalam satu tangan.
- Adanya tugas yang jelas antara pimpinan staf dan pelaksana.
- Tipe organisasi garis dan staf fleksibel (luwes) karena dapat ditempatkan pada organisasi besar maupun kecil.
- Pengembalian keputusan relatif mudah, karena mendapat bantuan/sumbangn pemikiran dari staf.
- Koordinasi mudah dilakukan, karena ada pembagian tugas yang jelas.

- Disiplin dan moral pegawai biasanya tinggi, karena tugas sesuai dengan spesialisasinya.
- Bakat pegawai dapat berkembang sesuai dengan spesialisasinya.
- Diperoleh manfaat yang besar bagi para ahli

Kelemahan-kelemahan dari bentuk Organisasi garis dan staf:

- Kelompok pelaksana terkadang bingung untuk membedakan perintah dan bantuan nasihat.
- Solidaritas pegawai kurang, karena adanya pegawai yang tidak saling mengenal.
- Sering terjadi persaingan tidak sehat, karena masing-masing menganggap tugas yang dilaksanakannya adalah yang penting.
- Pimpinan lini mengabaikan advokasi staf.
- Apabila tugas dan tanggung jawab dalam berbagai kerja antara pelajat garis dan staf tidak tegas, maka akan menimbulkan kekacauan dalam menjalankan wewenang.
- Penggunaan staf ahli bisa menambah pembebangan biaya yang besar.
- Kemungkinan pimpinan staf melampaui kewenangan stafnya sehingga menimbulkan ketidaksenangan pegawai lini.
- Kemungkinan akan terdapat perbedaan interpretasi antara orang lini dan staf dalam kebijakan dan tugas-tugas yang

diberikan sehingga menimbulkan permasalahan menjadi kompleks. Contoh bagan organisasi garis dan staf:



Gambar Organisasi Garis Dan Staff

3. Organisasi Fungsional (Functional Org)

Organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan, masalah pembagian kerja merupakan masalah yang menjadi perhatian yang sungguh-sungguh. Memiliki ciri-ciri:

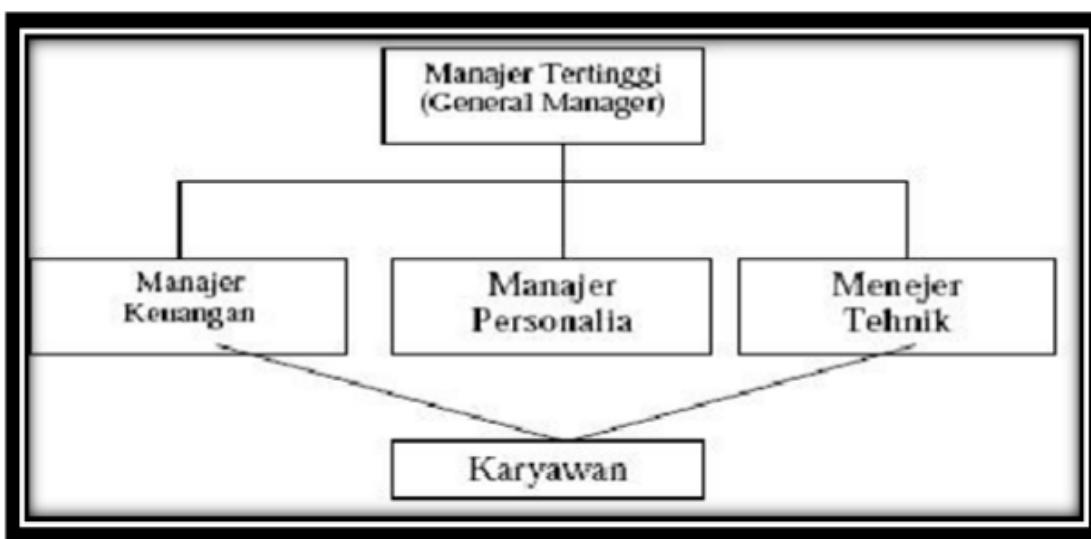
- Pembidangan tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan.
- Bawahan akan menerima perintah dari beberapa atasan.
- Pekerjaan lebih banyak bersifat teknis.
- Target-target jelas dan pasti.
- Pengawasan ketat.
- Penempatan jabatan berdasarkan spesialisasi.

Keuntungan-keuntungan menggunakan organisasi fungsional:

- Spesialisasi dapat dilakukan secara optimal.
- Para pegawai bekerja sesuai ketrampilannya masing-masing.
- Produktivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan.
- Koordinasi menyeluruh bisa dilaksanakan pada eselon atas, sehingga berjalan lancar dan tertib.
- Solidaritas, loyalitas, dan disiplin karyawan yang menjalankan fungsi yang sama biasanya cukup tinggi.
- Pembidangan tugas menjadi jelas.

Kelemahan-kelemahan organisasi fungsional:

- Pekerjaan seringkali sangat membosankan.
- Sulit mengadakan perpindahan karyawan/pegawai dari satu bagian ke bagian lain karena pegawai hanya memperhatikan bidang spesialisasi sendiri saja.
- Sering ada pegawai yang mementingkan bidangnya sendiri, sehingga koordinasi menyeluruh sulit dan sukar dilakukan.
- Contoh Bagan Organisasi Bentuk Fungsional:



Gambar Organisasi Bentuk Fungsional

4. Organisasi Lini dan Fungsional (Line and Functional Org)

Suatu bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada perkepala unit dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu dan selanjutnya pimpinan tertinggi tadi masih melimpahkan wewenang kepada pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan operasional dan hasil tugasnya diserahkan kepada kepala unit terdahulu tanpa memandang eselon atau tingkatan. Memiliki ciri-ciri:

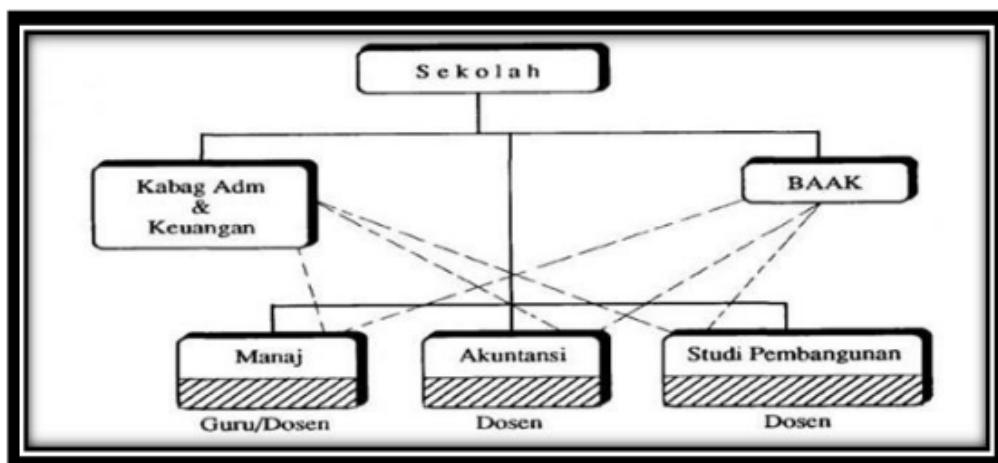
- Tidak tampak adanya perbedaan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas yang bersifat bantuan.
- Terdapat spesialisasi yang maksimal.
- Tidak ditonjolkan perbedaan tingkatan dalam pembagian kerja.

Kebaikan organisasi Lini dan fungsional:

- Solodaritas tinggi.
- Disiplin tinggi.
- Produktifitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimal.
- Pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan.

Sedangkan keburukannya adalah:

- Kurang fleksibel dan tour of duty.
- Pejabat fungsional akan mengalami kebingungan karena dikoordinasikan oleh lebih dari satu orang.
- Spesialisasi memberikan kejemuhan.
- Contoh bagan Organisasi Lini dan Fungsional:



Gambar Organisasi Lini dan Fungsional

5. Organisasi Lini, Fungsional Dan Staf (Line, Functional And Staff Org).

Organisasi ini merupakan perkembangan lebih lanjut dari organisasi berbentuk lini dan fungsional. Memiliki ciri-ciri:

- Organisasi besar dan kadang sangat ruwet.
- Jumlah karyawan banyak.

Mempunyai tiga unsur karyawan pokok:

- Karyawan dengan tugas pokok (line personal).
- Karyawan dengan tugas bantuan (staff personal).
- Karyawan dengan tugas operasional fungsional (functional group).

6. Organisasi Komite (Committee Org)

Suatu organisasi dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu lainnya dilaksakan secara kolektif. Organisasi komite terdiri dari:

- Executive Committee (Pimpinan Komite), yaitu para anggotanya mempunyai wewenang lini.
- Staff Committee, yaitu orang-orang yang hanya mempunyai wewenang staf.

Memiliki ciri-ciri:

- Adanya dewan dimana anggota bertindak secara kolektif.

- Adanya hak, wewenang dan tanggung jawab sama dari masing-masing anggota dewan.
- Asas musyawarah sangat ditonjolkan.
- Organisasinya besar dan Struktur tidak sederhana.
- Biasanya bergerak dibidang perbankan, asuransi, niaga.

Kebaikan Organisasi komite:

- Pelaksanaan decision making berlangsung baik karena terjadi musyawarah dengan pemegang saham maupun dewan.
- Kepemimpinan yang bersifat otokratis yang sangat kecil.
- Dengan adanya tour of duty maka pengembangan karier terjamin

Sedangkan keburukannya:

- Proses decision making sangat lambat.
- Biaya operasional rutin sangat tinggi.
- Kalau ada masalah sering kali terjadi penghindaran siapa yang bertanggung jawab.

B. Struktur atau Skema Organisasi

Menurut Titisari (2014). Struktur Organisasi adalah susunan dan hubungan-hubungan antar komponen bagian-bagian dan posisi-posisi dalam suatu organisasi, komponen-komponen dalam tiap organisasi memiliki ketergantungan.

Sehingga jika suatu komponen baik. Maka akan berpengaruh pada komponen lainnya dan organisasi tersebut. Ada enam bagan bentuk struktur organisasi yaitu:

1. Bentuk Vertikal.

Dalam bentuk ini, sistem organisasi pimpinan sampai organisasi atau pejabat yang lebih rendah digariskan dari atas ke bawah secara vertikal.

2. Bentuk Mendatar/Horizontal.

Dalam bentuk ini, saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun atau digariskan dari kiri ke arah kanan atau sebaliknya.

3. Bentuk Lingkaran.

Dalam bentuk lingkaran, saluran wewenangnya dari pucuk pimpinana sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari pusat lingkaran ke arah bidang lingkaran.

4. Bentuk Setengah Lingkaran.

Bagan Setengah lingkaran ialah bentuk bagan organisasi yang saluran wewenang dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari pusat lingkaran kearah bidang bawah lingkaran atau sebaliknya.

5. Bentuk Elliptical.

Dalam bentuk ini, saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat

yang terendah digambarkan dengan pusat Elips kearah bidang elips.

6. Bentuk Piramid terbalik.

Dalam bentuk ini, saluran wewenang dari pucuk pimpinan sampai dengan organisasi atau pejabat terendah digambarkan dalam susunan berbentuk piramid terbalik.

Setiap bentuk bagan organisasi yang ada menggambarkannya dapat dibalik, kecuali bagan lingkaran, bagan elips dan bagan sinar. Bagan piramid dapat disusun dari bawah kearah atas, bagan mendatar dapat disusun dari kanan kearah kiri, bagan menegak (Vertikal) dapat disusun dari bawah ke atas, bagan setengah lingkaran dapat di susun dari pusat lingkaran ke arah bidang atas lingkaran, bagan setengah elips dapat disusun dari pusat elip kearah bidang atas elip. Dalam bagan lingkaran, bagan elip dapat pula digambar satuan organisasi atau pejabat yang lebih rendah kedudukannya terletak di atas, tetapi ini semua tidak mengubah jenjang ataupun kedudukan yang sesungguhnya. Hal ini dikemukakan pula oleh Terry (2000:23) sebagai berikut: Perubahan-perubahan penggambaran bagan kadang-kadang diterima untuk menggagalkan pertalian kedudukan atasan bawahan dari kebiasaan bagan-bagan organisasi, tetapi perubahan-perubahan ini tidak mengubah keadaan kedudukan yang sebenarnya. Termasuk di dalamnya perubahan-perubahan bagan mendatar, lingkaran, setengah lingkaran, elips dan piramida terbalik. Macam-macam Skema Organisasi, yaitu:

1. Berdasarkan teknik atau cara membuatnya:

- Skema organisasi tegak lurus dari atas kebawah.

- Skema organisasi mendatar dari kiri kekanan.
 - Skema organisasi gabungan tegak lurus dan mendatar.
 - Skema organisasi lingkaran.
 - Skema organisasi gambar.
2. Berdasarkan isi atau fungsi didalamnya:
- Skema Organisasi Fungsional.
Menjelaskan tentang letak dari fungsi-fungsi tugas dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi yang lain dan saling berkaitan antara satu dengan yang lain.
 - Skema Organisasi Jabatan.
Menjelaskan tentang garis wewenang yang harus dianut sesuai dengan jabatan masing-masing, tentang cara bekerja, apa yang harus ia lakukan dan pencapaian yang ia dapatkan.
 - Skema Organisasi Nama.
Menjelaskan tentang garis wewenang yang harus dianut sesuai dengan nama-nama para pejabat yang bersangkutan, yang mengejarkan pekerjaan sesuai dengan bidangnya.
 - Skema Organisasi Nama dan Jabatan.
Menggabungkan antara masing-masing jabatan dengan masing-masing nama para pejabat dalam suatu organisasi.
 - Skema Organisasi Struktur.
Menjelaskan tingkatan jenjang antara unit-unit dalam organisasi tersebut, dan juga fungsi-fungsi antara bagian-bagian itu satu sama lain yang saling berhubungan dan juga saling membantu.

BAB 5

KONFLIK ORGANISASI

A. Pengertian Konflik

Konflik berasal dari bahasa Latin “configure” yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik adalah suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Konflik bertentangan dengan integrasi. Konflik dan Integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik. Menurut Yulk (2015:19), konflik adalah warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidak-setujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan. Moeheriono (2014:44) menyatakan konflik adalah ekspresi pertikaian antara individu

dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami. Schermerhorn (2011), organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradox*, yaitu konflik adalah pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. Pandangan tradisional (*The Traditional View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik adalah hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari.
2. Pandangan hubungan manusia (*The Human Relation View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik adalah suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi.
3. Pandangan interaksionis (*The Interactionist View*). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik.

Dapat disimpulkan bahwa konflik adalah reaksi yang terjadi atas perbedaan pendapat atau pandangan mengenai suatu hal yang diekspresikan dengan cara saling menyingkirkan pihak lain untuk mencapai tujuan masing-masing.

B. Jenis dan Sumber Konflik

Dalam kehidupan sosial, semua orang seringkali menghadapi berbagai konflik, baik secara pribadi atau perorangan,

keluarga hingga masyarakat. Demikian juga dalam bernegara, konflik kerap terjadi dan berdampak pada kerugian yang sangat besar bagi ekonomi maupun korban jiwa. Konflik merupakan bagian dari suatu interaksi sosial yang bersifat disasaratif. Ini sering terjadi dalam bentuk interaksi yang ditandai oleh saling mengancam, menghancurkan, melukai,⁹ dan menghilangkan nyawa diantara pihak yang terlibat. Dengan mengetahui berbagai jenis konflik ini diharapkan kita bisa belajar memilah konflik yang terjadi. Hal ini memungkinkan untuk melakukan antisipasi atas konflik yang terjadi. Sebab, setiap konflik yang terjadi di masyarakat baik dari sisi penanganan dan antisipasinya membutuhkan sentuhan yang berbeda-beda.

Berikut keterangan jenis konflik,yaitu:

1. Konflik gender merupakan konflik yang diakibatkan oleh adanya perbedaan gender di dalam masyarakat. Dimana, jenis konflik ini dipicu karena adanya perbedaan status serta peranan seseorang yang dilihat dari jenis kelamin. Contoh konflik gender adalah diskriminasi profesi, dimana perempuan disebut tidak layak untuk menjalani profesi tertentu seperti supir, mekanik, maupun teknisi.⁹
2. Konflik rasial dan antar suku memberikan penekanan bahwa manusia dapat dibedakan berdasarkan ciri fenotipenya. Hal ini membuat pengotak-kotakan jenis manusia berdasarkan ras dan suku yang dimiliki. Jika ditambahkan dengan primordialisme dan ethnoseentrisme maka konflik akan lebih mudah tersulut. Contoh konflik rasial dan antar suku yang pernah terjadi adalah konflik Poso, konflik Sampit, konflik Mesuji, dan konflik Aceh.

9

3. Konflik antar umat beragama merupakan konflik yang terjadi sebagai akibat adanya perbedaan keyakinan bagi pengikut agama masing-masing. Konflik agama sangat rawan terjadi di Indonesia karena banyaknya agama yang diakui di Nusantara. Salah satu contoh konflik antar umat beragam yang pernah terjadi di Indonesia adalah konflik Ambon yang merupakan konflik antara pemeluk agama Kristen dengan agama Islam karena adanya perbedaan paham.
4. Konflik antar golongan merupakan konflik yang secara umum dapat ditemukan di dalam sistem demokrasi. Setiap golongan memiliki kepentingan yang berbeda satu dengan lainnya. perselisihan antar golongan lama kelamaan akan memunculkan terjadinya konflik antar golongan. Contoh jenis konflik antar golongan yang pernah terjadi di Indonesia adalah konflik RMS atau Republik Maluku Selatan yang memaksakan untuk melepaskan diri dari NKRI. Konflik terjadi antara golongan yang pro pemerintahan dan yang pro kemerdekaan.
5. Konflik antar kepentingan merupakan konflik yang terjadi antara pihak yang saling berebut kekuasaan. Salah satu pihak akan memaksakan kepentingan kepada pihak lain, sementara pihak lain juga akan mencoba memaksakan kehendaknya. Perselisihan paham lama kelamaan akan berubah menjadi konflik kekerasan. Konflik antar kepentingan terbesar yang pernah melanda Indonesia adalah konflik 1998 dimana mahasiswa mencoba menggulingkan pemerintahan karena keinginannya untuk melepaskan diri dari kungkungan orde baru.

6. Konflik antar pribadi terjadi karena adanya perbedaan antar individu. Umumnya skala konflik yang terjadi cukup kecil dan tidak berakibat massif serta tidak mengancam keberlangsungan negara. Setiap individu yang terlibat akan selalu berupaya untuk mempertahankan ideologi serta kepentingannya masing-masing. Contoh jenis konflik ini yaitu terjadi antara dua orang yang saling berselisih paham karena permainan. 9
7. Konflik antar kelas sosial adalah salah satu bentuk konflik klasik, dimana kelas yang terbentuk adalah pembedaan masyarakat berdasarkan status sosialnya. Konflik ini merupakan konflik yang paling umum dan paling mudah ditemukan di lingkungan masyarakat. Konflik antar kaum buruh dan majikan dalam rangka penuntutan upah merupakan salah satu bentuk konflik antar kelas sosial di Indonesia. 9
8. Konflik antar negara adalah konflik yang terjadi diantara dua negara atau lebih dimana konflik dipicu dari adanya perbedaan tujuan maupun adu kekuatan antar negara. Hal ini akan menimbulkan konflik baik konflik sosial, politik bahkan konflik budaya. Konflik embargo ekonomi Amerika-Iran merupakan salah satu konflik ekonomi terbesar di tahun 2018.

C. Strategi Penyelesaian Konflik

Jika muncul konflik, maka produktivitas bisa menurun (Sinambela, 2016). Hilangnya kepercayaan dan produktivitas yang muncul karena konflik menandakan kematian bisnis.

Untuk mengantisipasi hal tersebut maka harus memiliki pemahaman dasar tentang lima strategi manajemen konflik. Sebagai pemilik usaha, harus bisa menangani konflik sebelum konflik semakin meningkat dan tidak bisa diperbaiki. Berikut lima strategi manajemen konflik, yaitu:

1. Strategi akomodatif mengharuskan salah satu pihak mengalah untuk bisa menyelesaikan suatu konflik. Strategi ini tepat digunakan saat kita mengetahui dengan pasti kalau pihak lawan memiliki solusi yang tepat atas permasalahan yang dihadapi. Strategi ini juga bisa digunakan jika konflik yang dihadapi dirasa tidak terlalu penting untuk diri kita.
2. Strategi menghindari ini dilakukan dengan menghindari pengambilan keputusan. Strategi ini berusaha untuk menunda konflik tanpa batas. Dengan menunda atau mengabaikan konflik, berharap masalah itu bisa terselesaikan sendiri seiring berjalaninya waktu. Tetapi yang harus kamu tahu, orang yang menggunakan strategi ini biasanya sering memiliki penghargaan yang rendah atau memegang posisi kekuasaan yang rendah. Dalam beberapa keadaan, menghindari dapat berfungsi sebagai strategi manajemen konflik yang menguntungkan, seperti setelah pemecatan karyawan yang populer tetapi tidak produktif. Kemudian mempekerjakan karyawan yang jauh lebih produktif untuk bisa menenangkan banyak konflik di antara para karyawan.
3. Strategi kolaborasi dilakukan dengan mengintegrasikan ide-ide yang ditetapkan oleh banyak orang. Tujuannya adalah menemukan solusi kreatif yang

dapat diterima semua orang. Kolaborasi, meskipun berguna, membutuhkan waktu yang tepat untuk bisa mencapai kesepakatan dalam menyelesaikan konflik. Gaya manajemen konflik kolaborasi ini sangat berguna karena bisa menggabungkan wawasan dari orang-orang dengan perspektif yang berbeda-beda. Hasilnya, bisa membangun komitmen bersama yang kuat.

4. Dalam strategi kompromi ini dilakukan pendekatan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk mau mengalah. Dalam kompromi semua pihak yang sedang dalam konflik bersedia untuk mengalah atau tidak mendapatkan apa yang sebenarnya mereka inginkan demi menjaga hubungan dan kepentingan bersama. Biasanya strategi ini dilakukan oleh orang-orang dengan kekuatan yang setara dan memiliki tujuan yang sama. Strategi ini dilakukan oleh pemilik bisnis untuk proses negosiasi dalam kontrak bisnis.
5. Manajemen konflik dengan kompetisi ini menggunakan pendekatan “menang-kalah”, di mana kamu berusaha menyelesaikan konflik dengan mengalahkan pihak lawan. Tindakan tegas dilakukan untuk menyelesaikan konflik, bahkan tanpa ragu mengorbankan pihak lain. Namun tidak semua konflik bisa diselesaikan dengan strategi kompetisi. Strategi kompetitif bekerja paling baik dalam sejumlah konflik terbatas, seperti situasi darurat.

D. Motivasi

Karyawan seyogyanya mempunyai motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga kompetensi

yang dimilikinya dapat digunakan secara optimal untuk meningkatkan kinerja. Menurut Robbins (2017:127) motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Sedangkan Levy (2010: 112) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang memberikan stimulasi dan mengarahkan pada perilaku yang memiliki tujuan. Siagian (2015), mengemukakan pendapatnya tentang definisi motivasi yang agak berbeda dengan Robbin maupun Levy menjelaskan bahwa motivasi adalah kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang mempengaruhi arahnya, kehebatannya, ketekunannya untuk berperilaku secara sukarela. Sementara itu Cepi Triatna (2015:84) menjelaskan bahwa motivasi itu adalah proses yang dilandasi oleh suatu dorongan berupa kebutuhan yang harus dipenuhi. Mc Clelland dalam Edy Sutrisno (2013:129) menjelaskan bahwa motivasi adalah sesuatu yang mendorong orang melakukan tindakan karena ingin disebut berprestasi. Pendapat Mc Clelland ini disebut Teori Motivasi Berprestasi. Menurut Edy Sutrisno (2013:130) Teori Motivasi Prestasi paling tepat untuk mengukur seberapa besar tanggapan karyawan terhadap motivasi karyawan itu, karena dengan menggunakan pertanyaan yang berkaitan dengan motivasi berprestasi, motivasi berkuasa dan motivasi bersahabat dapat dilihat karyawan mempunyai kecenderungan lebih mempunyai motivasi berprestasi, berkuasa atau bersahabat . Sehubungan yang ingin diraih oleh organisasi adalah kinerja individu yang baik, maka usaha pimpinan berikutnya adalah mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja berprestasinya.

E. Teori Motivasi

Menurut Edy Sutrisno (2013:116-117) yang mempengaruhi motivasi dapat berasal dari intern individu, dan berasal dari eksternal. Menurut Mc Clelland dalam Wibowo (2015:112) motivasi adalah dorongan yang fokus untuk memenuhi kebutuhan berprestasi (*need of achievement*), memenuhi kebutuhan berkuasa (*need of power*), memenuhi kebutuhan bersahabat (*need of affiliation*). Menurut Mc Clelland dalam Edy Sutrisno (2013:128-129) ada 3 (tiga) kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan bersahabat dengan orang lain, kebutuhan akan berkuasa, Munculnya kebutuhan ini sangat spesifik. Mengacu pada pendapat Mc Clelland dalam Edy Sutrisno dapat dijelaskan bahwa dimensi dari motivasi ada tiga yaitu:

1. Kebutuhan-kebutuhan Berprestasi (*need of achievement*).
2. Bersahabat Dengan Orang Lain (*need of affiliation*).
3. Berkuasa (*need of power*).

Indikator-indikator dari kebutuhan berprestasi, kebutuhan bersahabat dan kebutuhan berkuasa menurut Mc Clelland dalam Edy Sutrisno (2013:128-129) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Berprestasi (*Need of Achievement*) dengan indikator:
 - Melakukan sesuatu dengan cara baru.
 - Mencari umpan balik tentang perbuatan.
 - Memilih risiko moderat.
 - Mengambil tanggung jawab prbadi atas perbuatannya.

2. Kebutuhan Bersahabat (*Need Of Affiliation*) dengan indikator:
 - Lebih memperhatikan hubungan pribadi daripada prestasi.
 - Lebih suka bekerja sama dengan orang lain.
 - Mencari kesepakatan dengan orang lain.
 - Lebih suka dengan orang lain daripada sendiri
3. Kebutuhan Berkuasa (*Need Of Power*) dengan indikator:
 - Berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta.
 - Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi.
 - Mengumpulkan barang yang ada kaitannya dengan organisasi.
 - Menjadi anggota perkumpulan yang menunjukkan prestasi.
 - Peka terhadap struktur pengaruh pribadi.
 - Peka terhadap pengaruh kelompok.
 - Peka terhadap pengaruh organisasi.

BAB 6

PROSES ORGANISASI

A. Proses Mempengaruhi

Berikut ini proses yang mempengaruhi pengambilan keputusan:

1. Kedudukan atau posisi.

Dalam setiap pengambilan keputusan, kedudukan atau posisi menjadi hal penting yang bisa menentukan hasil pemikiran dari penyelesaian masalah. Sebagai contoh, keputusan yang diambil pemimpin organisasi akan lebih diperhatikan dari saran tiap anggota organisasi.

2. Masalah.

Problem atau masalah merupakan kondisi yang menjadi penghalang tercapainya suatu tujuan yang sudah direncanakan. Selain itu, setiap masalah mempunyai cara penyelesaian yang berbeda-beda juga.

3. Situasi.

Situasi merupakan faktor yang ada kaitannya dengan permasalahan tersebut. Selain itu, juga akan berpengaruh dengan proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

4. Kondisi.

Kondisi merupakan seluruh faktor yang berhubungan dengan arah gerak dan kemampuan individu dalam organisasi. Hampir semua kondisi masuk dalam sumber daya organisasi.

B. Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Prasetya (2019). Proses pengambilan keputusan merupakan inti dari manajemen dalam sebuah organisasi, yaitu apa yang dilakukan ketua dalam kegiatan organisasi untuk mengambil tindakan atau membuat pilihan yang akan menghasilkan keputusan untuk kepentingan bersama. Menurut Siagian (2015:77), membuat keputusan adalah tentang mendekati sifat masalah, mengumpulkan fakta dan data, mengidentifikasi alternatif dengan cermat, dan mengambil tindakan apapun yang menurut perhitungannya paling tepat. Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keputusan diambil dengan sengaja dan bukan secara kebetulan serta tidak boleh sembarangan. Masalahnya pertama-tama harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, dan pemecahannya harus didasarkan pada pemilihan alternatif terbaik di antara alternatif yang tersedia. Berikut ini berbagai jenis pengambilan keputusan dalam organisasi yang perlu diketahui:

5. Keputusan berdasarkan intuisi.

Keputusan yang dibuat atas dasar intuisi atau perasaan lebih subjektif, yaitu rentan terhadap sugesti, pengaruh eksternal, dan faktor psikologis lainnya. Membuat keputusan berdasarkan intuisi membutuhkan sedikit waktu. Dengan masalah dampak terbatas, pengambilan keputusan intuitif secara keseluruhan memuaskan. Namun pengambilan keputusan ini sulit untuk mengukur kebenarannya karena sulitnya menemukan perbandingan, dengan kata lain karena pengambilan keputusan yang intuitif hanya dilakukan oleh satu pihak, sehingga hal-hal lain sering diabaikan.

6. Keputusan yang rasional.

Keputusan rasional terkait dengan utilitas. Permasalahan yang dihadapi merupakan permasalahan yang membutuhkan solusi rasional. Keputusan yang dibuat atas dasar premis rasional lebih objektif. Keputusan rasional dapat diukur jika kepuasan masyarakat yang optimal dapat dicapai dalam kerangka nilai-nilai yang diakui masyarakat saat itu. Keputusan rasional terkait dengan utilitas. Permasalahan yang dihadapi merupakan permasalahan yang membutuhkan solusi rasional. Keputusan yang dibuat atas dasar premis rasional lebih objektif. Keputusan rasional dapat diukur jika kepuasan masyarakat yang optimal dapat dicapai dalam kerangka nilai-nilai yang diakui masyarakat saat itu.

7. Keputusan berdasarkan fakta.

Beberapa orang berpendapat bahwa pengambilan keputusan harus didukung dengan fakta yang cukup. Padahal, istilah fakta pasti terkait dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah diatur secara sistematis disebut data. Sedangkan informasi merupakan hasil pengolahan data. Oleh karena itu, data terlebih dahulu harus diubah menjadi informasi, yang kemudian digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Keputusan berdasarkan sederet fakta, data atau informasi yang memadai memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun memperoleh informasi yang cukup sangatlah sulit.

8. Keputusan berdasarkan pengalaman.

Terkadang dalam mengambil keputusan, pemimpin mengingat apakah permasalah tersebut pernah terjadi sebelumnya. Untuk mengingatnya, pemimpin bisa melihat arsip organisasi. Jika masalah yang dihadapi saat ini hampir sama dengan masalah yang pernah ada, pengambilan keputusan dalam organisasi yang diambil bisa mengikuti keputusan yang sudah ada. Dalam kasus ini, pengalaman memang menjadi pedoman untuk menyelesaikan setiap masalah. Kemampuan dalam memperkirakan permasalahan yang terjadi dan juga pengalaman memang sangat membantu dalam membaca suatu permasalahan dan mencari penyelesaiannya.

9. Keputusan berdasarkan wewenang.

Selain cara-cara di atas, pengambilan keputusan juga bisa dilakukan atas wewenang pemimpin organisasi, guna menjalankan organisasi yang efisien dan efektif. Akan tetapi, keputusan berdasarkan wewenang sering menimbulkan permasalahan baru yang kurang jelas dan kabur.

BAB 7-8

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

8

A. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, dipasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. Berkembangnya pengetahuan manusia dari hari ke hari karena komunikasi. Komunikasi juga membentuk sistem sosial yang saling membutuhkan satu sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan. Pengertian komunikasi dapat dilihat dari etimologi (bahasa) dan terminologi (istilah). Raymond S. Ross yang dikutip oleh Deddy Mulyana (2015), dalam buku Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar mengemukakan bahwa Komunikasi atau Communication dalam bahasa Inggris berasal dari kata latin yang berarti membuat sama. Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah suatu penyampaian pesan yang bertujuan

untuk membuat sama persepsi atau arti antara komunikator dan komunikan. Sedangkan secara “terminologi” ada banyak ahli yang mencoba mendefinisikan di antaranya:

1. Arni (2011) berpendapat bahwa komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain.
2. Menurut Poppy (2018), bahwa komunikasi itu merupakan jawaban terhadap *who says what in which medium to whom with what effect* (siapa mengatakan apa dalam media apa kepada siapa dengan apa efeknya).
3. Morissan (2020), mengasumsikan bahwa komunikasi itu (harus) berhasil Komunikasi adalah pertukaran verbal pikiran atau gagasan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dirangkum bahwa komunikasi adalah suatu proses dalam penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan dengan media tertentu yang berguna untuk membuat pemahaman yang sama diantara mereka, informasi yang disampaikan dapat memberikan efek tertentu kepada komunikan. Komunikasi adalah informasi yang disampaikan dari satu tempat lain dengan pemindahan informasi, ide, emosi, keterampilan dan lain-lain dengan menggunakan simbol seperti kata, figur dan grafik serta memberi, meyakinkan ucapan dan tulisan. Komunikasi adalah proses atau tindakan menyampaikan pesan (*message*) dari pengirim (*sender*) ke penerima (*receiver*), melalui suatu medium (*channel*) yang biasa mengalami gangguan (*noise*). Dalam definisi ini, komunikasi haruslah bersifat intentional (disengaja) serta membawa perubahan.

Menurut Poppy Ruliana (2018), ilmu komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap.⁸ Kesamaan bahasa yang dipergunakan dalam percakapan itu belum tentu menimbulkan kesamaan makna. Dengan lain perkataan, mengerti bahasanya saja belum tentu mengerti makna yang dibawakannya. Jelas bahwa percakapan kedua orang tadi dapat dikatakan komunikatif. Komunikasi adalah hubungan kontak dan antar manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak, komunikasi bagian dari kehidupan manusia itu sendiri. Berdasarkan definisi diatas bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi, gagasan ataupun pesan dari satu tempat ke tempat lain dengan tujuan untuk menjalin komunikasi dengan baik. Komunikasi itu suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya, membangun hubungan antarsesama manusia, melalui pertukaran informasi untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain serta berusaha mengubah sikap orang lain. Fungsi-fungsi komunikasi yang dibagi menjadi empat bagian, yaitu:

1. Fungsi komunikasi sosial.
2. Fungsi komunikasi ekspresif.
3. Fungsi komunikasi ritual.
4. Fungsi komunikasi instrumental.

Adapun komunikasi menurut para ahli di antaranya yaitu:

1. Widjaja (2010). Menurutnya manusia itu pada umumnya berkomunikasi untuk saling menyatakan dan mendukung identitas diri mereka dan untuk membangun interaksi sosial dengan orang-orang disekelilingnya serta untuk mempengaruhi orang lain agar berfikir, merasa, ataupun bertingkah seperti apa yang diharapkan.
2. Hafid Cangara (2018). Menurutnya, komunikasi memiliki fungsi yakni fungsi sosial dan fungsi pengambilan keputusan. Fungsi sosial bertujuan untuk kesenangan, menunjukkan ikatan, membangun dan memelihara hubungan dengan orang lain. Sedangkan fungsi pengambilan keputusan ialah memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan terhadap sesuatu pada saat tertentu. Komunikasi itu berguna dalam menyelesaikan setiap tugas penting bagi kebutuhan kita, juga untuk memberi sandang pangan kepada diri sendiri dan memuaskan kepenasaran kita kepada lingkungan, serta untuk menikmati hidup. Selain itu, hal terpenting dari komunikasi ialah untuk menciptakan dan memupuk hubungan dengan orang lain disekitar kita.

B. Unsur-Unsur Komunikasi

Unsur komunikasi merupakan hal mendasar bagi keberadaan dan kelangsungan hidup manusia serta organisasi. Ini adalah proses menciptakan dan berbagi ide, informasi, pandangan, fakta, perasaan, dan lain-lain di antara orang-orang untuk mencapai pemahaman bersama. Komunikasi adalah kunci dari fungsi Pengarahan manajemen. Seorang manajer

mungkin sangat berkualifikasi dan terampil tetapi jika dia tidak memiliki keterampilan komunikasi yang baik, semua kemampuannya menjadi tidak relevan. Seorang manajer harus mengkomunikasikan arahannya secara efektif kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dari mereka dengan benar. Komunikasi dapat diartikan sebagai proses tentang pertukaran fakta atau ide antara orang-orang yang memegang posisi berbeda dalam suatu organisasi untuk mencapai harmoni bersama. Proses komunikasi bersifat dinamis dari pada fenomena statis. Proses komunikasi seperti itu harus dianggap sebagai interaksi yang terus menerus dan dinamis, baik yang mempengaruhi maupun dipengaruhi oleh banyak variabel dan unsur komunikasi, mereka adalah:

1. Pengirim.

Unsur komunikasi pertama adalah pengirim. Orang yang ingin menyampaikan pesan dengan maksud menyampaikan informasi dan ide kepada orang lain dikenal sebagai pengirim atau komunikator.

2. Ide.

Ini adalah pokok bahasan komunikasi. Ini mungkin pendapat, sikap, perasaan, pandangan, perintah, atau saran.

3. Encoding.

Karena pokok bahasan komunikasi bersifat teoritis dan tidak berwujud, penyampaiannya selanjutnya memerlukan penggunaan simbol-simbol tertentu seperti kata-kata, tindakan atau gambar, dan lain-lain. Konversi materi pelajaran menjadi simbol-simbol ini adalah proses pengkodean.

4. Saluran Komunikasi.

Orang yang tertarik untuk berkomunikasi harus memilih saluran untuk mengirimkan informasi yang diperlukan, ide, dan lain-lain. Informasi ini dikirimkan ke penerima melalui saluran tertentu yang dapat berupa formal atau informal.

5. Penerima.

Penerima adalah orang yang menerima pesan atau untuk siapa pesan tersebut dimaksudkan. Penerima-lah yang mencoba memahami pesan dengan cara sebaik mungkin dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

6. Decoding.

Orang yang menerima pesan atau simbol dari komunikator mencoba untuk mengubah yang sama sedemikian rupa sehingga dia dapat mengekstrak maknanya menjadi pemahaman yang lengkap.

7. Umpulan balik.

Unsur komunikasi yang terakhir adalah umpan balik atau *feedback*. Umpulan balik adalah proses untuk memastikan bahwa penerima telah menerima pesan dan memahami dalam pengertian yang sama seperti yang dimaksudkan pengirim.

C. Menyalurkan Ide Melalui Komunikasi

Proses penyaluran komunikasi secara primer. Proses penyaluran komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada

orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah pesan verbal (bahasa), dan pesan nonverbal (gesture, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya) yang secara langsung dapat/mampu menerjemahkan pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan. Seperti disinggung di muka, komunikasi berlangsung apabila terjadi kesamaan makna dalam pesan yang diterima oleh komunikan. Dengan kata lain, komunikasi adalah proses membuat pesan yang setara bagi komunikator dan komunikan. Prosesnya sebagai berikut, pertama-tama komunikator menyandi (*encode*) pesan yang akan disampaikan disampaikan kepada komunikan. Ini berarti komunikator memformulasikan pikiran dan atau perasaannya ke dalam lambang (*bahasa*) yang diperkirakan akan dimengerti oleh komunikan. Kemudian giliran komunikan untuk menterjemahkan (*decode*) pesan dari komunikator. Ini berarti ia menafsirkan lambang yang mengandung pikiran dan atau perasaan komunikator tadi dalam konteks pengertian. Yang penting dalam proses penyandian (*coding*) adalah komunikator dapat menyandi dan komunikan dapat men-terjemahkan sandi tersebut (terdapat kesamaan makna). Widjaja (2010:89), menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil (terdapat kesamaan makna) apabila pesan yang disampaikan oleh komunikator cocok dengan kerangka acuan (*frame of reference*), yakni paduan pengalaman dan pengertian (*collection of experiences and meanings*) yang diperoleh oleh komunikan. Bahwa bidang (*field of experience*) merupakan faktor penting juga dalam komunikasi. Jika bidang pengalaman komunikator sama dengan bidang pengalaman komunikan,

komunikasi akan berlangsung lancar. Sebaliknya, bila bidang pengalaman komunikan tidak sama dengan bidang pengalaman komunikator, akan timbul kesukaran untuk mengerti satu sama lain. Sebagai contoh seperti yang diungkapkan oleh Hafield Cangara (2018:172), yaitu:

1. Si A seorang mahasiswa ingin berbincang-bincang mengenai perkembangan valuta asing dalam kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi.
2. Bagi si A tentunya akan lebih mudah dan lancar apabila pembicaraan mengenai hal tersebut dilakukan dengan si B yang juga sama-sama mahasiswa.
3. Seandainya si A tersebut membicarakan hal tersebut dengan si C, sorang pemuda desa tamatan SD tentunya proses komunikasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya seperti yang diharapkan si A.
4. Karena antara si A dan si C terdapat perbedaan yang menyangkut tingkat pengetahuan, pengalaman, budaya, orientasi dan mungkin juga kepentingannya.

Contoh tersebut dapat memberikan gambaran bahwa proses komunikasi akan berjalan baik atau mudah apabila di antara pelaku (sumber dan penerima) relatif sama. Artinya apabila kita ingin berkomunikasi dengan baik dengan seseorang, maka kita harus mengolah dan menyampaikan pesan dalam bahasa dan cara-cara yang sesuai dengan tingkat pengetahuan, pengalaman, orientasi dan latar belakang budayanya. Dengan kata lain komunikator perlu mengenali karakteristik individual, sosial dan budaya dari komunikan.

Proses penyaluran komunikasi sekunder. Proses penyaluran komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Seorang komunikator menggunakan media ke dua dalam menyampaikan komunikasi karena komunikan sebagai sasaran berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, telepon, teleks, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, dan sebagainya adalah media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi. Proses komunikasi secara sekunder itu menggunakan media yang dapat diklasifikasikan sebagai media massa (surat kabar, televisi, radio, dan sebagainya.) dan media nirmassa (telepon, surat, megapon, dan sebagainya).

D. Hambatan-Hambatan Komunikasi

Hambatan komunikasi ini dapat terjadi pada semua konteks komunikasi, yaitu komunikasi antar pribadi atau komunikasi interpersonal, komunikasi massa, komunikasi organisasi atau komunikasi kelompok. Hambatan komunikasi yang terjadi dalam berbagai konteks komunikasi dapat menyebabkan komunikasi menjadi tidak efektif. Hambatan komunikasi adalah segala sesuatu yang menghalangi atau mengganggu tercapainya komunikasi yang efektif. Hambatan komunikasi dapat mempersulit dalam mengirim pesan yang jelas, mempersulit pemahaman terhadap pesan yang dikirimkan, serta mempersulit dalam memberikan umpan balik yang sesuai. Secara garis besar, terdapat 4 (empat) jenis hambatan komunikasi yaitu:

1. Hambatan personal merupakan hambatan yang terjadi pada peserta komunikasi, baik komunikator maupun komunikan/ komunikate. Hambatan personal dalam komunikasi meliputi sikap, emosi, *stereotyping*, prasangka, bias, dan lain-lain.
2. Hambatan kultural atau budaya mencakup bahasa, kepercayaan dan keyakinan. Hambatan bahasa terjadi ketika orang yang berkomunikasi tidak menggunakan bahasa yang sama, atau tidak⁵ memiliki tingkat kemampuan berbahasa yang sama. Komunikasi yang kita lakukan dengan orang yang memiliki kebudayaan dan latar belakang yang berbeda mengandung arti bahwa kita harus memahami perbedaan dalam hal nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap yang dipegang oleh orang lain. Hambatan juga dapat terjadi ketika kita menggunakan tingkat berbahasa yang tidak sesuai atau ketika kita menggunakan bahasa yang tidak dipahami oleh satu atau lebih orang yang diajak berkomunikasi. Hal lain yang turut memberikan kontribusi terjadinya hambatan bahasa adalah situasi dimana percakapan terjadi dan bidang pengalaman ataupun kerangka referensi yang dimiliki oleh peserta komunikasi mengenai hal yang menjadi topik pembicaraan.
3. Hambatan fisik, beberapa gangguan fisik dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi. Hambatan fisik komunikasi mencakup panggilan telepon, jarak antar individu, dan radio. Hambatan fisik ini pada umumnya dapat diatasi.
4. Hambatan lingkungan, tidak semua hambatan komunikasi disebabkan oleh manusia sebagai peserta komunikasi.

Terdapat beberapa faktor lingkungan yang turut mempengaruhi proses komunikasi yang efektif. Pesan yang disampaikan oleh komunikator dapat mengalami rintangan yang dipicu oleh faktor lingkungan yaitu latar belakang fisik atau situasi dimana komunikasi terjadi. Hambatan lingkungan ini mencakup tingkat aktifitas, tingkat ke nyamanan, gangguan, serta waktu.

Berbagai hambatan komunikasi yang dapat menyebabkan ketidakefektifan komunikasi dapat kita atasi dengan memperhatikan beberapa hal berikut ini:

1. Pengirim pesan/komunikator/*sender*

Komunikasi adalah suatu proses yang berlangsung dua arah dan diawali oleh pengirim pesan. Pengirim pesan hendaknya merumuskan informasi sedemikian rupa agar tujuan komunikasi tercapai. Pengirim pesan harus proaktif dalam membuat penerima/komunikan/komunikator/*receiver* mengerti dan memahami pesan yang disampaikan. Seringkali, apa yang dikatakan tidak selalu sesuai dengan apa yang didengar. Untuk menghindarinya, hal-hal yang harus dilakukan adalah:

- Menyatakan satu ide atau gagasan dalam satu waktu.
- Menyatakan ide atau gagasan dengan singkat.
- Memberikan penjelasan ketika diperlukan.
- Melakukan pengulangan jika diperlukan.
- Menerima dan memberikan umpan balik.

- Melakukan pilihan kata, nada suara dan bahasa tubuh yang tepat.
- Mengembangkan sikap empati terhadap penerima/komunikan / komunikate / *receiver* dalam mengatasi hambatan kultural atau budaya dalam komunikasi.

2. Pesan

Pesan merupakan informasi sederhana yang ingin disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima. Pesan dapat berupa pesan verbal maupun pesan non verbal. Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya masalah, pengirim harus:

- Menggunakan terminologi yang tepat.
- Berbicara dengan jelas.
- Waktu pengiriman pesan disesuaikan dengan kesiapan penerima pesan untuk mendengarkan atau menerima pesan.
- Menggunakan volume suara yang sesuai.
- Pesan yang disampaikan hendaknya bersifat inklusif dan informatif. Inklusif artinya bahwa pesan berisi segala sesuatu yang diperlukan oleh penerima pesan untuk memahami maksud pengirim. Informatif artinya pesan merupakan sesuatu yang ingin diketahui oleh penerima pesan.

3. Penerima/komunikan/komunikate/*receiver*

Penerima pesan membutuhkan informasi untuk memenuhi kebutuhan mereka. Untuk itu, penerima pesan harus memegang kendali atas seluruh proses komunikasi yang

berlangsung. Agar penerima pesan memegang kendali, adalah penting bagi penerima pesan untuk yakin bahwa pengirim pesan memahami apa yang diinginkan oleh penerima pesan dan mengapa mereka menginginkannya. Aktif mendengarkan adalah suatu proses yang digunakan oleh penerima pesan untuk memfasilitasi komunikasi dan meningkatkan penampilan. Dalam artian, penerima pesan aktif dalam proses komunikasi. Agar penerima pesan dapat mendengarkan dengan aktif, hal-hal yang perlu dilakukan oleh penerima pesan adalah:

- Fokus perhatian pada pesan yang disampaikan dengan memberikan momen prioritas. Jika memungkinkan melihat atau melakukan kontak mata kepada pengirim pesan.
- Mendengar dan melihat isi pesan tidak langsung atau non verbal sama baiknya ketika mendengarkan kata-kata. Perhatikan petunjuk non verbal yang menyajikan informasi berdasar pada apa yang ingin disampaikan oleh pengirim pesan. Persepsi yang diberikan oleh penerima pesan terhadap pesan dan pengirim pesan dapat berbeda. Pilihan kata, nada suara, posisi tubuh, gesture dan gerakan mata merefleksikan perasaan dibalik kata-kata yang diucapkan.
- Menjaga pikiran tetap terbuka dan hindari penilaian.
- Melakukan verifikasi terhadap apa yang didengar atau disampaikan. Jangan berasumsi bahwa persepsi yang diberikan terhadap pesan merupakan bentuk persetujuan dengan tujuan pengirim pesan. Berikan umpan balik yang tepat kepada pengirim pesan.

4. Umpang Balik Pesan

Penerima yang efektif memverifikasi pemahaman mereka terhadap pesan yang dikirim oleh pengirim pesan. Mereka menyadari kata-kata, nada suara, dan bahasa tubuh ketika mereka memberikan umpan balik. Berbagai bentuk umpan balik yang diberikan dapat berupa pengakuan, pengulangan, dan parafrase. Kemudian, yang dimaksud dengan pengakuan adalah bahwa penerima pesan telah menerima dan memahami pesan yang disampaikan. Untuk pesan yang bersifat informatif yang rumit, pengakuan saja tidaklah cukup untuk memastikan dan memahami pesan yang disampaikan. Sedangkan, yang dimaksud dengan pengulangan adalah mengulang kembali kata-kata yang disampaikan oleh pengirim pesan. Terakhir, yang dimaksud dengan parafrase adalah mengulang kata-kata yang disampaikan oleh penerima pesan sendiri kepada pengirim pesan. Parafrase memungkinkan penerima pesan untuk melakukan verifikasi terhadap pemahaman pesan dan menunjukkan kepada pengirim pesan bahwa penerima pesan mendengarkan pesan dengan baik.

Setelah mengetahui dan memahami hambatan-hambatan komunikasi, diharapkan kita dapat merumuskan serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengatasi berbagai hambatan komunikasi tersebut ke dalam kehidupan kita sehari-hari. Dengan demikian, komunikasi yang efektif pun akan dapat tercapai.

E. Klasifikasi Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi memungkinkan seseorang untuk mengkoordinasikan suatu kegiatan kepada orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Akan tetapi komunikasi tidak hanya sekedar penyampaian informasi dan pentransferan makna saja. Komunikasi mengandung arti suatu proses transaksional, yaitu komunikasi yang dilakukan seseorang dengan pihak lainnya dalam upaya-upaya mempertukarkan suatu simbol, dan membentuk suatu makna serta mengembangkan harapan-harapannya. Di bawah ini ada beberapa klasifikasi komunikasi dalam organisasi yang ditinjau dari beberapa segi:

1. Komunikasi lisan secara langsung adalah komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang saling bertatap muka secara langsung dan tidak ada jarak atau peralatan yang membatasi mereka. Lisan ini terjadi pada saat dua orang atau lebih saling berbicara/berdialog, pada saat wawancara, rapat, berpidato. Komunikasi lisan yang tidak langsung adalah komunikasi yang dilakukan dengan perantara alat seperti telepon, handphone, VoIP, dan lain sebagainya karena adanya jarak dengan si pembicara dengan lawan bicara.
2. Komunikasi tulisan adalah komunikasi yang dilakukan dengan perantaraan tulisan tanpa adanya pembicaraan secara langsung dengan menggunakan bahasa yang singkat, jelas, dan dapat dimengerti oleh penerima. Komunikasi tulisan dapat berupa surat-menyurat, sms, surat elektronik, dan lain sebagainya. Komunikasi tulisan juga dapat melalui naskah-naskah yang menyampaikan informasi untuk masyarakat umum dengan isi naskah yang

kompleks dan lengkap seperti surat kabar, majalah, buku-buku dan foto pun dapat menyampaikan suatu komunikasi secara lisan namun tanpa kata-kata. Begitu pula dengan spanduk, iklan, dan lain sebagainya.

3. Komunikasi verbal adalah komunikasi dengan menggunakan simbol-simbol verbal. Simbol verbal bahasa merupakan pencapaian manusia yang paling impresif. Ada aturan-aturan yang ada untuk setiap bahasa yaitu fonologi, sintaksis, semantik dan pragmatis.
4. Komunikasi non verbal adalah proses komunikasi dimana pesan disampaikan tidak menggunakan kata-kata. Contoh komunikasi nonverbal ialah menggunakan gerak isyarat bahasa tubuh, ekspresi wajah dan kontak mata, penggunaan objek seperti pakaian, potongan rambut, dan sebagainya, simbol-simbol, serta cara berbicara seperti intonasi, penekanan, kualitas suara, gaya emosi, dan gaya berbicara. Para ahli di bidang komunikasi non verbal biasanya menggunakan definisi tidak menggunakan kata dengan ketat, dan tidak menyamakan komunikasi non verbal dengan komunikasi nonlisan. Contohnya, bahasa isyarat dan tulisan tidak dianggap sebagai komunikasi nonverbal karena menggunakan kata, sedangkan intonasi dan gaya berbicara tergolong sebagai komunikasi nonverbal. Komunikasi nonverbal juga berbeda dengan komunikasi bawah sadar, yang dapat berupa komunikasi verbal ataupun nonverbal.

5. Komunikasi ke bawah.

Mengalir dari orang pada hierarki yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Misalnya dalam bentuk instruksi, memoresmi, prosedur, pedoman kerja, pengumuman, dan sebagainya.

6. Komunikasi ke atas.

Porsi ini sebenarnya dituntut untuk seimbang dengan komunikasi ke bawah. Berbeda dengan komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas mengalir dari orang pada hierarki yang lebih rendah ke jenjang yang lebih tinggi. Misalnya, dalam bentuk kotak sara, pertemuan kelompok, pengaduan, dan sebagainya.

7. Komunikasi horizontal.

Merupakan pertimbangan utama dalam desain organisasi, namun organisasi yang efektif memerlukan juga komunikasi horizontal yang sangat perlu bagi koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi keorganisasian. Misalnya, komunikasi antar produksi dan pemasaran dalam organisasi bisnis, dan sebagainya.

8. Komunikasi diagonal.

Merupakan jalur komunikasi yang paling jarang digunakan, komunikasi diagonal penting dalam situasi ketika para anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui jalur ini.

9. Komunikasi satu lawan satu berbicara dengan lawan bicara yang sama banyaknya. Contoh: berbicara melalui telepon.

10. Komunikasi satu lawan banyak (kelompok) berbicara antara satu orang dengan suatu kelompok. Contoh introgasi maling dengan kelompok hansip.
11. Kelompok lawan kelompok berbicara antara suatu kelompok dengan kelompok lain. Contoh debat partai politik.

BAB 9

PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

A. Faktor-Faktor Perubahan Organisasi

Menurut Sutrisno (2013;56). Budaya organisasi menjadi acuan untuk berinteraksi dan bekerja bagi orang-orang dalam sebuah organisasi. Pengarahan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi pun merujuk ke budaya organisasi. Maka, perubahan budaya organisasi adalah berubahnya suatu budaya atau norma, kebiasaan, acuan atau pengarahan untuk mencapai tujuan bersama dan membuat organisasi lebih baik lagi. Perubahan budaya ini biasanya disesuaikan dengan budaya yang relevan pada zamannya. Perubahan lingkungan terus terjadi setiap masanya dan berpengaruh ke berbagai aspek kehidupan, salah satunya yaitu budaya organisasi. Beda zaman, maka akan beda pula tingkah laku, kebutuhan, dan kebiasaan manusia. Cara jitu di suatu masa belum tentu masih berlaku untuk beberapa tahun ke depannya. Hal tersebut menjadi alasan perlunya perubahan budaya organisasi. Jika penerapan budaya yang sudah tidak relevan pada masa tersebut masih dipertahankan akan menyebabkan organisasi lemah dalam daya tahan dan daya

saing. Faktor lingkungan adalah faktor penyebab adanya perubahan budaya yang masih bersifat luas. Berikut ini beberapa yang membuat budaya organisasi perlu diubah, yaitu:

1. Problem internal saat menghadapi masalah

Akan banyak problem yang datang jika pemecahan masalah dilakukan setelah masalah muncul. Seharusnya organisasi sudah menerapkan manajemen risiko, yaitu melakukan pencegahan atau antisipasi untuk hal yang bisa menyebabkan masalah tersebut muncul dengan menggunakan langkah-langkah manajemen strategis.

2. Banyak konflik internal

Salah satu yang sering terjadinya konflik internal yaitu saat membuat tujuan. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan ketika membuat tujuan dan sebuah konflik tidak bisa dihindari dalam organisasi. Kesalahan dalam penyelesaian konflik akan membuat disfungsional dan menyebabkan turunnya kinerja organisasi.

3. Tingginya tingkat absensi

Tingginya tingkat absensi dari anggota merupakan tanda adanya ketidakpuasan terhadap sesuatu dalam organisasi tersebut. Misalnya anggota yang tidak puas dengan aturan yang ada atau pekerjaannya akan lebih berpotensi untuk menyingkir dibanding anggota yang puas.

4. Anggota tidak memahami budaya organisasi

Jika banyak anggota yang tidak memahami atau bahkan tidak tahu budaya organisasi akan menimbulkan masalah. Sehingga, para petinggi organisasi harus melakukan pengenalan dan penerapan budaya organisasi dengan baik.

5. Tidak ada alat komunikasi internal

Misalnya seperti kerangka kerja di antara staf untuk komunikasi internal. Jika ini terjadi maka akan sulit menyatukan perilaku individu munculnya apatisme, saling melempar tanggung jawab, bahkan hilangnya motivasi untuk bersikap positif menghadapi perubahan.

Pada saat dirasa norma yang berlaku dalam organisasi sudah tidak relevan, maka saatnya untuk melakukan perubahan budaya dengan melakukan tahapan perubahan budaya berikut:

1. Langkah pertama yaitu buat rencana tujuan organisasi untuk ke depannya. Buat gambaran yang jelas ke mana tujuan tersebut dan bagaimana cara untuk mewujudkannya. Contohnya seperti visi, misi, norma perilaku, atau strategi pengembangannya.
2. Setelah memiliki tujuan yang jelas, pilih budaya yang dirasa kurang baik atau sudah tidak kondusif di organisasi. Lalu lakukan kajian untuk jenis budaya pengganti yang bisa meningkatkan potensi organisasi di masa depan dan mendukung terwujudnya tujuan.
3. Tetapkan secara tertulis bentuk komitmen atau budaya yang telah dipilih, misalnya Fakta Integritas, untuk merubah perilaku para anggota dan menerapkan budaya organisasi yang diinginkan.
4. Melakukan komunikasi yang efektif untuk membuat semua anggota mendapatkan informasi tentang adanya proses perubahan budaya organisasi. Lalu lakukan training kepada para anggota untuk dan membiasakan budaya baru tersebut.

5. Lakukan review secara teratur terhadap budaya organisasi.

Cara ini akan memberikan informasi seberapa berpengaruhnya budaya tersebut dan ketika budaya itu sudah tidak bisa dipakai lagi. Budaya organisasi sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Tuntutan zaman mengharuskan organisasi untuk melakukan perubahan budaya organisasi jika terus ingin bertahan dan berkembang semakin baik.

B. Proses Perubahan

Menurut Wirawan (2012:56). Proses perubahan pada suatu organisasi menjadi acuan untuk kinerja bagi orang-orang dalam sebuah organisasi. Pengarahan dalam mencapai tujuan organisasi pun merujuk ke suatu kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Maka, proses perubahan adalah berubahnya suatu kinerja atau sumber daya yang ada. Perubahan ini biasanya disesuaikan dengan budaya yang relevan pada zamannya. Ada delapan tahap dalam melaksanakan perubahan organisasi yang harus ditempuh, yaitu:

1. Menciptakan kebutuhan untuk berubah (*Create Urgency*)

Kebutuhan untuk melakukan perubahan dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi bersama dengan seluruh elemen perusahaan terkait dengan berbagai aspek yang terjadi dalam perusahaan, terutama mengenai tantangan yang dialami perusahaan dalam persaingan bisnis ataupun situasi yang kurang menguntungkan perusahaan.

2. Membentuk koalisi yang kuat (*forming a powerful guiding coalition*)

Dukungan dan partisipasi orang-orang lain yang memiliki kepemimpinan dan pengaruh yang kuat di kalangan perusahaan sangat dibutuhkan sebagai tim perubahan atau pelopor perubahan. Tim perubahan ini kemudian dijadikan koalisi yang kuat untuk menggerakkan proses perubahan perusahaan secara konstan dan berkelanjutan.

3. Mengembangkan visi dan strategi (*create a vision*)

Visi dimaksud harus dibentuk atas berbagai ide dasar dan gagasan-gagasan hebat serta solusi atas hal-hal yang ingin dicapai melalui perubahan. Kejelasan visi akan memudahkan untuk membangun strategi perubahan yang utuh dan lengkap sehingga memudahkan proses implementasinya.

4. Mengkomunikasikan visi perubahan (*communicating the vision*)

Visi perubahan perlu dikomunikasikan kepada seluruh elemen perusahaan karena hal tersebut merupakan rangkaian langkah yang akan menentukan keberhasilan proses perubahan. Visi yang efektif akan terlihat ketika kemampuan dan kekuatannya dapat direfleksikan dengan jelas dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah yang dihadapi.

5. Menggerakkan, mendukung dan memberdayakan lebih banyak orang, untuk tidak sekedar mendukung melainkan bertindak atau berbuat menjalankan visi tersebut (*empowering other to act on the vision*)

Semua aspek yang berlangsung dalam proses-proses perubahan harus dimonitor dan dievaluasi secara terus menerus dan berkesinambungan. Jika dalam pelaksanaan ditemukan hambatan-hambatan yang mengganggu baik dalam arti teknis maupun karena sikap dan perilaku tertentu dari sebagian karyawan tertentu, para pemimpin dan tim perubahan harus berani mengambil tindakan yang tepat melalui koreksi dan penyesuaian yang diperlukan.

6. Merencanakan dan mengusahakan keuntungan-keuntungan jangka pendek (*planning for and creating short-term wins*)

Kesuksesan-kesuksesan jangka pendek (*quick wins*) dapat menjadi sumber energi yang sangat kuat untuk tetap menggerakkan berlangsungnya proses-proses perubahan, oleh sebab itu keberhasilan-keberhasilan dalam tahap-tahap perubahan harus diangkat ke permukaan sehingga dapat dilihat oleh semua elemen dalam perusahaan. Kesuksesan-kesuksesan tersebut dapat dijadikan saran yang efektif untuk meredam pihak-pihak yang masih meragukan jalannya proses perubahan organisasi. Untuk mencapainya perlu adanya strategi yang dilakukan dengan memilih target-target kesuksesan dari proses perubahan yang tidak mendapat serangan kritik yang terlalu besar serta tidak memiliki eksposure resiko kegagalan yang terlalu tinggi.

7. Membangun perubahan yang berkelanjutan (*consolidating improvement and producing still more change*)

Jika proses perubahan masih memiliki ruang untuk peningkatan yang lebih jauh, pemimpin perusahaan dan

tim-tim manajemen perubahan harus tetap mengupayakan hal tersebut dengan sungguh-sungguh. Karena, menyatakan keberhasilan sesuai tujuan secara terburu akan merusak semangat perubahan.

8. Melembagakan perubahan dengan budaya organisasi (*institutionalizing a new approaches*)

Proses-proses perubahan yang telah berlangsung harus ditautkan dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari budaya perusahaan secara keseluruhan yaitu semua aktifitas-aktifitas perubahan harus direfleksikan sebagai budaya perusahaan.

Berikut adalah gambaran tahapan dan langkah untuk sebuah proses perubahan:

TAHAP	LANGKAH	STRATEGI
UNFREEZING Pencairan kebekuan lama	-Mempersiapkan kesediaan dan kesiapan seluruh elemen perusahaan untuk meyakini bahwa perubahan memang diperlukan	-Manfaatkan ketidakpuasan dengan sistem yang berlaku sekarang. -Membangun hubungan yang efektif dengan orang yang terlibat dalam perubahan. -Meminimalisir adanya resistensi.
CHANGE OF MOVEMENT Gerakan menuju perubahan	-Mempengaruhi gerak perubahan pada sistem yang tidak seimbang menuju arah baru yang diinginkan bersama. -Tahapan implementasi perubahan, orang mulai mencoba perilaku baru	-Mulai melakukan perubahan. -Menerapkan gaya manajemen yang baru. -Memberi pelatihan pola-pola yang baru.

	dengan harapan akan menaikkan efektifitasnya	
REFREEZING Pembekuan kembali equilibrium baru	<ul style="list-style-type: none"> -Terjadi ketika pola perilaku baru sudah stabil. -Tahapan dimana orang memandang bahwa perilaku baru yang telah dicobanya selama periode “changing” menjadi bagian dari orang tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> -Menyediakan dukungan sumber daya yang diperlukan. -Membuat kebijakan baru dalam merekrut anggota yang sesuai dengan budaya organisasi yang baru dan bekerja sesuai sistem manajemen yang baru

Gambar Tahapan Proses Perubahan

C. Ciri-Ciri Pengembangan Organisasi

Menurut Sudarmanto (2014:75). Tujuan utama Pengembangan Organisasi adalah untuk perbaikan fungsi organisasi itu sendiri. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan budaya organisasi yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam pembuatan keputusan yang efektif dalam organisasi. Menurut Sudarmanto (2014:93), usaha PO pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Lebih lanjut, merinci tujuan PO sebagai berikut:

1. Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi.
2. Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi baik dalam kelompok maupun antar-kelompok, sebagai kebalikan dari to sweeping problem under the rug.
3. Terciptanya lingkungan di mana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan dengan otoritas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.
4. Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horisontal, vertikal dan diagonal.
5. Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi.
6. Menemukan solusi yang sinergis terhadap masalah.
7. Menaikkan tingkat responsibilitas diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi.

Hampir semua pakar berpendapat bahwa pengembangan organisasi bertujuan melakukan perubahan. Dengan demikian, jika diterima pendapat bahwa penyempurnaan dalam organisasi sebagai suatu sarana perubahan yang harus terjadi maka kemudian secara luas pengembangan organisasi dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi (organizational change). Ditambahkan pula, PO (Perubahan Organisasi) merupakan suatu pendekatan dan teknik perubahan organisasi. Di dalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah¹⁰ dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana. Suatu strategi yang kompleks yang dimaksudkan untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai, dan struktur organisasi sehingga mereka dapat lebih

beradaptasi dengan teknologi baru, pemasaran dan tantangan, dan tingkat yang memusingkan perubahan itu sendiri. Maka Pengembangan organisasi yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Merupakan strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosa yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Merupakan kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
3. Menekankan cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi.
4. Mengandung nilai humanistik dimana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.
5. Menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral di suasana yang utuh.
6. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi. Bila selama ini kita hanya mengenal pembelajaran pada tingkat individu dan kelompok, maka perkembangan manajemen telah mengenal pembelajaran organisasi (*learning organization*), yang secara sederhana dapat diartikan sebagai: organisasi yang secara terus menerus melakukan perubahan diri agar dapat mengelola pengetahuan lebih baik lagi, memanfaatkan teknologi, memberdayakan sumber daya, dan

memperluas area belajarnya agar mampu bertahan di lingkungan yang selalu berubah.

D. Metode Pengembangan Organisasi

Ada berbagai teknik yang dirancang para ahli, dengan tujuan meningkatkan kemampuan berkomunikasi serta bekerja secara efektif, antar-individu maupun antar-kelompok dalam organisasi. Beberapa teknik yang sering digunakan berikut:

1. Sensitivity training, merupakan yang pertama diperkenalkan dan yang dahulu paling sering digunakan. Teknik ini sering disebut juga T-group. Dalam kelompok kelompok T (singkatan training) yang masing masing terdiri atas 6-10 peserta, pemimpin kelompok (terlatih) membimbing peserta meningkatkan kepekaan (*sensitivity*) terhadap orang lain, serta ketrampilan dalam hubungan antar-pribadi.
2. Team Building, adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasaan tiap individu dalam kelompok kerjanya atau tim. Teknik team building sangat membantu meningkatkan kerja sama dalam tim yang menangani proyek dan organisasinya bersifat matriks.
3. *Survey feedback*. Dalam teknik *survey feedback*. Tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka). Hasil survei ini diumpan balikkan pada setiap peserta, termasuk pada para penyelia dan manajer yang terlibat. Kegiatan ini kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau

lokakarya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan perbaikan konstruktif.

4. Transcational Analysis (TA). TA berkonsentrasi pada gaya komunikasi antar-individu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab, serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan.
5. Intergroup activities. Fokus dalam teknik intergroup activities adalah peningkatan hubungan baik antar-kelompok. Ketergantungan antarkelompok, yang membentuk kesatuan organisasi, menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi. *Intergroup activities* dirancang untuk meningkatkan kerja sama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.
6. Proses *Consultation*. Dalam *Process consultation*, konsultan mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerja sama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Konsultan kemudian memberikan umpan balik pada semua pihak yang terlibat tentang proses yang telah diamatinya, serta menganjurkan tindakan koreksi.
7. Grip. Pendekatan grip pada pengembangan organisasi di dasarkan pada konsep *managerial grip*. Konsep ini mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya kepemimpinan yang ideal, yang berorientasi maksimum pada aspek manusia maupun aspek produksi.

8. *Third-party peacemaking*. Dalam menerapkan teknik ini, konsultan berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan berbagai cara menengahi sengketa, serta berbagai teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antar individu dan kelompok.

BAB 10

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

A. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara seseorang dalam memimpin orang lain. Cara memimpin yang paling tepat bergantung pada fungsi sang pemimpin, orang-orang yang dipimpinnya, serta situasi dalam lingkungan kerja. Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi fungsi pemimpin dan kelompoknya. Oleh sebab itu, tipe-tipe kepemimpinan juga bervariasi. Peran pemimpin dalam dunia kerja memegang peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan keberhasilan suatu tim secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan. Terdapat beberapa tugas penting yang diemban oleh pemimpin seperti mengatur, mengawasi, dan memastikan produktivitas kerja anggota tim. Menurut Schermerhorn (2011:290-326) beberapa jenis kepimpinan berdasarkan pendekatannya .yaitu pendekatan sifat, perilaku, situasional/kontingensi, relasi pemimpinan dan pengikut, inspirasi dan relasi, serta moral.

Menurut Schermerhorn (2011:292) Kepemimpinan berdasarkan sifat adalah kepimpinan yang mengasumsikan bahwa sifat seseorang mempunyai peran sentral dalam

membedakan antara seorang pemimpin dan bukan seorang pemimpin. Ada beberapa sifat yang membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. sifat seorang pemimpin menurut Schermerhorn (2011:292) adalah mempunyai tenaga untuk toleran terhadap stress, mempunyai motivasi bersahabat dengan orang lain, mempunyai motif berprestasi, emosinya stabil, percaya diri, *integrity* (mempunyai perilaku konsisten, jujur, etis, layak dipercaya.), tangguh hadapi rintangan, mempunyai kemampuan merabarasakan, mempunyai intelegensia, paham tentang organisasi, fleksibel. Menurut Schermerhorn (2011: 294) kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah kepemimpinan yang mempunyai asumsi bahwa pemimpin adalah pusat kinerja dan pusat dari segala penghasilan. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh pemimpinnya. Jika ingin memperbaiki kinerja organisasi, harus diperbaiki lebih dahulu perilaku pemimpinnya.

Tugas ini perlu dijalankan dengan baik untuk mencapai target atau memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Tipe kepemimpinan biasanya dipengaruhi oleh kepribadian seseorang, lingkungan, dan pengalaman kerja. Ada beberapa jenis tipe kepemimpinan yang ideal dan perlu diaplikasikan dalam kegiatan bekerja. Namun, tidak semua pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang ideal. Dibawah ini akan dijelaskan lebih lanjut tipe-tipe kepemimpinan yang ideal dan tidak ideal untuk diterapkan. Berikut adalah sepuluh tipe kepemimpinan yang paling sering ditemukan saat bekerja.

1. Otoriter.

7

Kepemimpinan otoriter terpusat pada bos sebagai pemegang kekuasaan tertinggi. Pada tipe kepemimpinan ini, para pemimpin membuat keputusan, peraturan, dan prosedur berdasarkan pemikiran sendiri. Mereka jugalah yang bertanggung jawab. Lingkungan kerja yang otoriter tidak memberikan keleluasaan kepada orang-orang yang bekerja di dalamnya. Akan tetapi, tipe kepemimpinan ini sangat berguna dalam situasi genting ketika keputusan harus diambil dengan cepat.

2. Demokratis.

Berkebalikan dengan otoriter, tipe kepemimpinan demokratis mengutamakan kontribusi orang-orang di lingkungan kerja. Pemimpin kemudian menentukan keputusan akhir, tapi ia akan mendelegasikan wewenangnya kepada orang lain. Tipe kepemimpinan ini sangat cocok diterapkan dalam bidang medis atau teknologi. Pasalnya, bidang-bidang ini membutuhkan kolaborasi antara tiap anggotanya agar bisa berfungsi secara optimal.

3. Delegatif.

Para pemimpin yang menerapkan tipe kepemimpinan delegatif memberikan wewenang bagi anggotanya untuk mengambil keputusan. Tipe kepemimpinan ini sangat berguna bila dijalankan oleh orang-orang berpengalaman. Meski begitu, tipe kepemimpinan delegatif jarang diterapkan karena lebih banyak kelemahannya. Kelemahan tersebut di antaranya motivasi yang rendah, kecenderungan anggota untuk saling menyalahkan, dan kurangnya produktivitas.

4. Transformasional.

Berbeda dengan tipe lainnya, tipe kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan dalam organisasi, kelompok, dan unsur lain yang terlibat di dalamnya. Sang pemimpin mampu memotivasi kelompok dan mengarahkannya pada perubahan yang baik. Para pemimpin transformasional biasanya cerdas, enerjik, dan penuh semangat. Mereka mendorong orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan beragam hal di luar target awal sehingga pencapaian yang dihasilkan juga tinggi.

5. Transaksional.

Tipe kepemimpinan transaksional berfokus pada status pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Terdapat garis komando jelas yang harus dipatuhi sehingga semua orang memahami perannya masing-masing. Sebagai gantinya, para pemimpin memberikan reward bagi anggota kelompok yang memiliki performa baik. Kekurangannya adalah tidak adanya ruang untuk berkreasi dan berpikir di luar tatanan yang telah ada.

6. Situasional.

Ini merupakan tipe kepemimpinan yang unik, sebab para pemimpin bertindak berdasarkan lingkungan kerja dan orang yang dihadapi. Teorinya mengatakan bahwa seorang pemimpin bisa berfungsi dengan optimal bila perannya sesuai dengan situasi kerja. Ada empat cara yang dilakukan dalam tipe kepemimpinan situasional. Di antaranya:

- Mengarahkan langsung (directing) pemimpin memberikan seluruh instruksi secara spesifik.

- Melatih (coaching) pemimpin memberikan sebagian besar instruksi disertai sedikit dorongan.
- Mendukung (supporting) pemimpin memberikan sebagai kecil instruksi, tapi banyak menawarkan bantuan.
- Delegasi (delegating) pemimpin tidak lagi memberikan instruksi maupun bantuan karena anggota kelompoknya telah mampu melakukan tugas tersebut.

7. Karismatik.

7

Pada tipe kepribadian karismatik, pemimpinnya adalah para sosok yang memiliki kepribadian kuat. Ini merupakan sumber kekuatan yang membuat banyak orang menghargai nilai yang mereka anut. Para pemimpin karismatik tidak sekadar terkenal karena posisi atau kepemilikan terhadap suatu hal. Mereka mampu mengubah arah pandang pengikutnya yang sudah mengakar menjadi suatu hal yang lebih baik lagi.

8. Melayani (Servant leadership).

Tipe kepemimpinan selanjutnya yakni para pemimpin yang tak sungkan melayani. Tipe kepemimpinan ini percaya bahwa, ketika anggota tim merasa terpenuhi secara pribadi dan profesional maka mereka akan mampu menghasilkan pekerjaan yang hebat bagi perusahaan. Pemimpin ini mengutamakan kepuasan bagi karyawan, sehingga tidak mungkin bila mereka tidak dihormati oleh tiap karyawan. Mereka adalah tipe kepemimpinan yang baik dan terampil dalam membangun moral karyawan serta mampu membuat karyawan betah bekerja lama di

perusahaan. Umumnya, tipe kepemimpinan seperti ini ada dalam perusahaan nirlaba.

9. Birokrasi.

Pemimpin dengan tipe birokrasi mengharapkan anggota tim untuk mengikuti aturan dan prosedur yang tepat, sesuai yang sudah ditulis. Tipe kepemimpinan ini fokus pada tugas dalam hierarki di mana setiap karyawan sudah memiliki daftar tanggung jawab masing-masing. Tipe kepemimpinan ini paling cocok bekerja dalam industri atau departemen yang sangat diatur seperti keuangan, kesehatan dan pemerintah.

10. Visioner.

Tipe kepemimpinan terakhir adalah tipe visioner. Pemimpin yang memiliki tipe ini biasanya memiliki visi yang jelas dengan selalu berinovasi dalam rangka mencapai target yang ditentukan. Mereka yang memiliki tipe kepemimpinan ini, selalu mendorong anggota timnya untuk selalu memacu dan mencoba hal-hal baru dalam meningkatkan kinerja dan menemukan metode yang ideal dalam proses pencapaian tujuan. Tipe ini juga memberikan kepercayaan penuh kepada anggota timnya untuk berkembang. Dengan kepemimpinan ini, anggota tim dapat berkembang secara cepat dengan belajar dari pengalaman sebelumnya dan menemukan solusi secara mandiri.

B. Teori-Teori Kepemimpinan

Pada dasarnya, teori kompetensi kepemimpinan memiliki tiga macam. Ketiga teori kepemimpinan ini merupakan

grand theory kepemimpinan. Ketiga teori tersebut dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. Teori Sifat Teori sifat disebut juga teori genetik, karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang. Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian pemimpin itu sendiri.
2. Teori Prilaku Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari

pengalaman. Teori ini mengutarakan bahwa pemimpin harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam hubungannya dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

3. Teori Lingkungan Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Kepemimpinan dalam perspektif teori lingkungan adalah mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif. Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Untuk situasi yang berbeda, maka dipakai gaya yang berbeda pula. Berdasarkan teori lingkungan, seorang harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebab jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak akan berhasil secara maksimal. Tingkah laku dalam gaya kepemimpinan ini dapat dipelajari dari proses belajar dan pengalaman pemimpin tersebut, sehingga seorang pemimpin untuk menghadapi situasi yang berbeda akan memakai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dialami.

Pada teori Path-Goal menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin memengaruhi motivasi dan prestasi kerja para bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini lahir dari teori motivasi pengharapan (expectancy), di mana motivasi seorang pekerja tergantung pada pengharapannya bahwa prestasi tinggi merupakan alat untuk mendapatkan hasil-hasil positif. Dan untuk menghindari diri dari hasil-hasil negatif. Teori Path menerangkan bagaimana perilaku (gaya) seorang pemimpin memengaruhi prestasi kerja bawahannya. Dalam teori Path-Goal disebutkan empat gaya kepemimpinan:

1. Directive leadership, Tipe ini sama dengan bentuk kepemimpinan autokratis Lipit, dan White. Para anggota mengetahui secara pasti apa yang diinginkan pemimpin terhadap dirinya dan pengarahan yang diberikan. Anggota tidak diberi kesempatan berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat.
2. Supportive leadership, adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memerhatikan anggotanya.
3. Partisipative leadership, adalah gaya kepemimpinan yang mengharapkan saran-saran atau pendapat para anggotanya, tetapi ia yang menentukan dalam pengambilan keputusan.
4. Achievement oriented ledearship, artinya pemimpin memberikan kepercayaan para anggota untuk mencapai tujuan atau hasil dan prestasi yang baik. Kesimpulan dari teori ini bahwa prestasi kerja adalah fungsi dari motivasi untuk memproduksi dengan tingkatan tertentu. Motivasi-nya ditentukan kebutuhan yang mendasari tujuan yang

bersangkutan dan merupakan alat dari tingkah laku produktif itu terhadap tujuan yang dinginkan.

Teori kepemimpinan implisit merupakan keyakinan dan asumsi tentang karakteristik dari pemimpin yang efektif. Teori implisit biasanya melibatkan stereotipe dan prototipe tentang ciri, keterampilan atau perilaku yang relevan. Tujuan utamanya bisa untuk membedakan para pemimpin diantara berbagai jenis pemimpin (misalnya manajer, politikus, perwira militer). Teori ini dikembangkan dan dimurnikan seiring waktu sebagai hasil dari pengalaman aktual dengan para pemimpin, keterpaparan terhadap literatur tentang pemimpin yang efektif, dan pengaruh sosial budaya lainnya.

Teori Great Man, menurut teori ini seorang pemimpin besar terlahir sebagai pemimpin yang memiliki berbagai ciri-ciri individu yang sangat berbeda dengan kebanyakan manusia lainnya. Ciri-ciri individu tersebut mencakup karisma, intelektualitas, kebijaksanaan, dan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk membuat berbagai keputusan yang memberi dampak besar bagi sejarah manusia. Karisma sendiri menunjukkan kepribadian seseorang yang dicirikan oleh pesona pribadi, daya tarik, yang disertai dengan kemampuan komunikasi interpersonal dan persuasi yang luar biasa. Pemimpin besar akan lahir saat dibutuhkan oleh situasi sehingga para pemimpin ini tidak bisa dibuat. Teori Transformasi Teori ini didasari oleh hasil penelitian mengenai adanya perilaku kepemimpinan dimana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (*transformational leader*) memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai

sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi. Pemimpin transformasi juga merupakan pemimpin visioner yang mengajak sumber daya manusia organisasi bergerak menuju visi yang dimiliki oleh pemimpin.

Para pemimpin transformasi lebih mengandalkan kharisma dan kewibawaan dalam menjalankan kepemimpinannya. Teori Neokharismatik Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa. Teori kepemimpinan kharismatik Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu dari pemimpinnya. Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan adalah suatu proses bagaimana menata dan mencapai kinerja untuk mencapai keputusan seperti bagaimana yang diinginkannya. Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok.

Menunjuk Schermerhorn (2011:297) kepemimpin berdasarkan situasi atau kepemimpinan kontingensi adalah kepemimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinannya disesuaikan dengan situasi dan bila tujuan tidak dapat dicapai, maka gaya kepemimpinan diubah disesuaikan dengan keadaan yang paling kini. Gaya situasional atau kontingensi ini menentang kepemimpinan yang hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan saja. Salah satu model gaya kepemimpinan

situasional atau kontingensi adalah Model Fiedler. Menurut Wibowo (2015:291) Model Fiedler menjelaskan bahwa ada gaya kepemimpinan ada dua yaitu motivasi tugas dan motivasi persahabatan. Motivasi tugas mempunyai tujuan untuk menyelesaikan tugas (kinerja). Motivasi bersahabat mempunyai tujuan mengembangkan persahabatan dengan staf. Dalam model Fidler, gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi. Pengendalian terhadap situasi dibedakan pada tiga posisi:

1. *Leader-Member Relations*. Pemimpin dapat dukungan dari kelompok kerja. Posisi ini merupakan posisi yang paling ideal. Pada posisi ini pemimpin dapat bergantung pada kelompok kerja, karena kelompok kerja akan berusaha mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan oleh pemimpin.
2. *Tasks Structure*. Pemimpin. Pemimpin harus mengendalikan agar staf melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja.
3. *Position Power*. Pemimpin mempunyai kekuasaan formal untuk memberikan penghargaan dan hukuman.



DAFTAR PUSTAKA

1

P. Siagian. (2006). *Filsafat Administrasi, Jilid Satu*. Bandung: Penerbit Gramedia.

Yulk. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.

1

George R, Terry. (2000). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Gibson. (2012). *Organitations*. New York: Mc Graw Hill Irwin.

Legaard, Jorgen (2006). *Organizational Theory*. NP: Mille Bindslev & Ventus Publishing.

Levy, Paul E. (2010). *Industrial Organizational Psychology: Understanding the Workplace*. New York: Worth Publisher

Sukmadi. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Humaniora.

Daft, R. L. (2012). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat. Lie, D. dkk (2019). *Manajemen Strategik*. Medan: Madenatera.

- Robbins, S. P. dan M. C. (2012). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Erni. (2017). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umam. (2012). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Schermerhorn. (2011). *Organizational Behavior*. Ohio: Wileyplus.com.
- Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutrisno. (2013). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Titisari. (2014). *Peranan Organizationnal Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jember: Mitra Wacana Media.
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ivancevich, Cs. (2014). *Organizational Behavior & Management*. United State: McGraw-Hill Irwin.

- James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (2012). *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Saunders. Huber, D. (2018) *Leadership & nursing care management*. St. Louis, Missouri: Elsevier.
- Kelly, P. (2010). *Essentials of Nursing Leadership & Management, Second Edition. second. Edited by S. Helba. Canad*. USA: Delmar, Cengage Learning.
- Masmuh, A. (2010). *Komunikasi organisasi dalam perspektif teori dan praktek*. Malang: UMM Press.
- Prasetya, Agustian B. (2019). *Managemen Pengetahuan Konsep Dasar dan Aplikasi*. Tangerang: Mahara Publishing
- Parinduri, L. et al. (2020). *Manajemen Operasional: Teori dan Strategi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Rifa'i dan Fadhli (2013). *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Cita Pustaka.
- Robbins Stephen and Judge Timothy (2017). *Organizational Behaviour*. England: Pearson Education Limited.
- Hasibuan, Malayu s.p. (2016). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Siagian P. Sondang. (2015). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Morissan. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Arni Muhammad. (2011). *Komunikasi Organisasi Edisi Satu Cetakan Keduabelas*. Jakarta: Bumi Aksara.

Deddy Mulyana. (2015). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Poppy Ruliana. (2018). *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus Edisi Kedua*. Depok: Raja Grafindo Persada.

Cepi Triatna. (2015). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

⁸ Edy Sutrisno. (2013). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media.

Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Hafield Cangara. (2018). *Pengantar Ilmu Komunikasi Cetakan Kedelapanbelas*. Jakarta: Rajawali Pers.

⁸ H A W Widjaja. (2010). *Komunikasi: Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: Bumi Aksara.



BIODATA PENULIS



Dr. Rohadin, S.Sos., M.M., dilahirkan di Cirebon pada tanggal 06 April 1973 dari Ayah H. Madrawi (Alm) dan Ibu Hj. Warti (Almh), anak ke lima dari enam bersaudara. Pada tahun 2004 menikah dengan Laelatul Fakhrioh dari Purwokerto Banyumas dan dikaruniai seorang putra bernama Rahmah Sayyidah Masrurah. Pada tahun 1995 masuk ke Fakultas Ilmu Adminsitrasasi (S1), Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Universitas 17 Agustus 1945 dan lulus pada tahun 1999, kemudian melanjutkan ke Program Magister Manajemen (S2) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di STIE “Ganesha” Jakarta lulus pada tahun 2004. Program Doktoral (S3) Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi di selesaikan pada tahun 2013 di Universitas Borobudur Jakarta.

Berprofesi sebagai:

- Saat ini adalah Dosen tetap di Program Pascasarjana Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Cirebon Program

Studi Magister Administrasi Publik / Magister Ilmu Adminsitrasи Negara dan menjabat sebagai Sekretaris Program Studi. Mengampu mata kuliah Filsafat Ilmu, Analisis Kebijakan Publik dan Metode Penelitian Sosial.

- Untuk Program Sarjana (S1) mengampu mata kuliah Dasar Manajemen, Hubungan Industrial, Kewirausahaan dan Ilmu Sosial Dasar.
- Pernah menjabat sebagai ketua Koperasi Karyawan “Sejahtera” PT. Embee Plumbon Tekstil Unit Simpan Pinjam dan Unit Waserda periode 1998 – 2009.
- Menjabat Badan Pengawas Koperasi Pegawai Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon periode 2017 – 2021.
- Menjabat Anggota DPKO (Dewan Pengupahan Kota Cirebon) dari unsur Akademisi periode 2019 – 2022.
- Menjabat sebagai Sekretaris Bumdesindo Dewan Pimpinan Daerah Kabupaten Cirebon Provinsi Jawa Barat periode 2016 – 2021.
- Penulis Buku “Manajemen Ekonomi Desa Melalui BUMDes”.
- Penulis Buku “Manajemen Organisasi”.
- Email: rohadinmm@gmail.com



Ir. Tri Ngudi Wiyatno, M.T., IPU., biasa disapa dengan panggilan Tri. Lulus S1 dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Jurusan Teknik Kimia tahun 1990. Lulus S2 Program Studi Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana Jakarta tahun 2015. Saat ini penulis sedang melanjutkan pendidikan S3 di Universitas Pasundan Bandung mengambil konsentrasi Manajemen Operasi.

Berprofesi sebagai:

- Praktisi di Dunia Industri sebagai Plant Manager pada sebuah Perusahaan Asing (SCG Group).
- Dosen tetap dan Kaprodi Teknik Industri di Universitas Pelita Bangsa Bekasi, mengampu Mata Kuliah Manajemen Organisasi dan SDM, Manajemen Operasional, dan Psikologi Industri.
- Sebagai Assesor BNSP Metodologi Instruktur.
- Pengisi materi di bidang Manajemen Industri pada kegiatan Seminar dan Workshop (TQM, TPM, SCM, BSC, dan lain-lain).
- Penulis Buku Ajar Perguruan Tinggi “Pengantar Manajemen”.
- Penulis Buku Ajar Perguruan Tinggi “Kewirausahaan”.
- Penulis Buku “Perilaku Organisasi”.
- Penulis Buku “Manajemen Organisasi”.
- Email: tringudi@pelitabangsa.ac.id



Catur Setiya Sulistiyana, dr., M.Med.Ed., biasa disapa dengan Catur, adalah lulusan S1 Pendidikan Dokter di Fakultas Kedokteran Unissula Semarang, S2 di Ilmu Pendidikan Kedokteran Universitas Gadjah Mada Jogjakarta, dan sekarang sedang mengambil Doktor Ilmu Managemen di Pasca Sarjana Universitas Pasundan Bandung.

Riwayat pekerjaan saat ini adalah sebagai:

- Dosen tetap dan juga Dekan di Fakultas Kedokteran Unswagati Cirebon (FK UGJ).
- Pada tahun 2011 ketika FK UGJ mendapatkan dana hibah dari Program Hibah Kompetisi Peningkatan Kompetensi Pendidikan Dokter (PHKPKPD) dari WHO.
- Penulis membuat blok elektif yang berjudul The Leadership and Enterpreneurship Of Doctor, blok tersebut yang awalnya merupakan blok Elektif (pilihan) sejak tahun 2015 masuk menjadi blok wajib bagi seluruh mahasiswa FK UGJ di semester VIII.
- Selain mengajar pada mata kuliah tentang kepemimpinan dan kewirausahaan juga mengajar tentang pendidikan bagi institusi kesehatan.
- Penulis Buku “Manajemen Organisasi”.



Dermawan Perangin-angin, S.E., M.Si., biasa disapa dengan panggilan Pak Dermawan. Lulus D3 dari AMIK Parbina Informatika Pematang Siantar Tahun 2004. Lulus S1 dari Universitas Simalungun Pematang Siantar Jurusan Ekonomi Pembangunan Tahun 2014. Lulus S2 Jurusan Perencanaan Wilayah di Universitas Simalungun Pematang Siantar Tahun 2017. Saat ini penulis sedang melanjutkan pendidikan S3 di Universitas Pasundan Bandung mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Berprofesi sebagai:

- Pernah bekerja di Putera Bona sebagai Staff Tahun 2005
- Pernah bekerja di PT. Varia Intra Finance sebagai Field Checker dari Tahun 2005-2008.
- Pernah bekerja Menjadi Distributor pada PT. Nusapro Indosat dari Tahun 2008-2010.
- Pernah menjadi Staff pada Universitas Simalungun Pematang Siantar dari Tahun 2011-2018.
- Dosen Universitas Quality Berastagi dari Tahun 2018-sekarang.
- Penulis Buku “Manajemen Organisasi”.
- Alamat Email mawan.nangin@yahoo.com

Manajemen Organisasi

ORIGINALITY REPORT

44%
SIMILARITY INDEX

39%
INTERNET SOURCES

0%
PUBLICATIONS

13%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	5%
2	1a111207.wordpress.com Internet Source	5%
3	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	5%
4	wulansulis.blogspot.com Internet Source	5%
5	endripku.wordpress.com Internet Source	4%
6	zeincom.wordpress.com Internet Source	4%
7	wismaprestasi.org Internet Source	4%
8	repository.radenfatah.ac.id Internet Source	4%
9	www.kelaspintar.id Internet Source	3%
10	tussadiahhalima.wordpress.com Internet Source	3%

11

es.scribd.com

Internet Source

3%

Exclude quotes Off

Exclude bibliography Off

Exclude matches < 3%

Manajemen Organisasi

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118
