



Editor:  
**Dr. Sabariah, M. Pd**

# **KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI**

**Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan**



**Dr. Agustina Rahmi, M.Pd**  
**Dr. Jarkawi, M.MPd**



**PENERBIT ADAB**

# **KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI**

**Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan**

**Dr. Agustina Rahmi, M.Pd.,  
Dr. Jarkawi, M.MPd**



**Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi :**  
**Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan** Indramayu © 2023,  
Penerbit Adab

Penulis: Dr. Agustina Rahmi, M.Pd., dan Dr. Jarkawi, M.MPd  
Editor : Dr. Sabariah, M. Pd  
Desain Cover : Nurul Musyafak  
Layouter : Arie Fahmi Luthfi

Diterbitkan oleh Penerbit Adab

**CV. Adanu Abimata**

Anggota IKAPI : 354/JBA/2020  
Jl. Intan Blok C2 Pabean Udik Indramayu Jawa Barat  
Kode Pos 45219 Telp : 081221151025  
Surel : [penerbitadab@gmail.com](mailto:penerbitadab@gmail.com)  
Web: <https://Penerbitadab.id>

*Referensi | Non Fiksi | R/D*  
viii + 137 hlm. ; 15,5 x 23 cm  
No. ISBN : 978-623-162-365-2

Cetakan Pertama, Oktober 2023



**Hak Cipta dilindungi undang-undang.**

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa izin tertulis dari penerbit.

*All right reserved*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT berkat Rahmat dan Hidayat-Nya kami dapat menyusun Buku Ajar Mata Kuliah Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi untuk kegiatan pendidikan dan pengajaran sebagai kewajiban dalam Tri Darma Perguruan Tinggi .

Tujuan penyusunan buku ajar ini untuk dapat dijadikan pedoman pendidikan dan pengajar mata kuliah Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi agar kegiatan pengajaran lebih terstruktur dan sistematis.

Semoga pelaksanaan pendidikan dan pengajaran mata kuliah ini dapat terealisasi dan terlaksana sesuai apa yang telah kami rencanakan dan memberikan hasil yang bermanfaat bagi perkembangan akademik mahasiswa.

Kami mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh Civitas Akademika Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari (UNISKA-MAB) Banjarmasin atas dukungan dan fasilitas pengajaran yang telah diberikan selama ini untuk pengembangan ilmu pengetahuan secara umum dan ilmu administrasi pendidikan secara khusus. Ucapan terimakasih diperuntukkan pula bagi orangtua dan suami tercinta yang telah mensupport penulis untuk terus berkarya dan bermanfaat bagi sesame.

Banjarmasin, September 2023  
Hormat Kami,

**Penulis**





## DAFTAR ISI

|  |            |
|--|------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                      | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>  | <b>v</b>   |
| <br>   |            |
| <b>BAB I Konsep Dasar Kepemimpinan .....</b>                     | <b>1</b>   |
| 1.1 Pengertian Kepemimpinan.....                                 | 2          |
| 1.2 Fungsi Kepemimpinan .....                                    | 2          |
| 1.3 Konsep dan Unsur Dasar dalam<br>Kepemimpinan .....           | 3          |
| 1.4 Latihan .....  | 21         |
| <br>   |            |
| <b>BAB II Karakteristik Pemimpin, Pengikut dan Situasi .....</b> | <b>23</b>  |
| 2.1 Karakteristik Pemimpin.....                                  | 24         |
| 2.2 Karakteristik Anggota (Bawahan).....                         | 26         |
| 2.3 Keterampilan Membaca dan Menyesuaikan<br>Situasi.....        | 28         |
| 2.4 Latihan .....  | 30         |
| <br>   |            |
| <b>BAB III Teori, Pendekatan dan Gaya Kepemimpinan .....</b>     | <b>31</b>  |
| 3.1 Teori Kepemimpinan.....                                      | 32         |
| 3.2 Pendekatan Kepemimpinan.....                                 | 35         |
| 3.3 Gaya Kepemimpinan .....                                      | 36         |
| 3.4 Latihan .....  | 39         |

**BAB IV Konsep Dasar Perilaku Organisasi.....41**

4.1 Pengertian Perilaku Organisasi ..... 42  
4.2 Prinsip Perilaku Organisasi..... 43  
4.3 Faktor Penenti Perilaku Organisasi..... 45  
4.4 Karakteristik Perilaku Organisasi..... 46  
4.5 Latihan ..... 48

**BAB V Teori, Model dan Pendekatan Efektif**

**Organisasi .....49**

5.1 Teori Perilaku Organisasi..... 50  
5.2 Model Perilaku Organisasi ..... 52  
5.3 Pendekatan yang Efektif dalam Perilaku  
Organisasi..... 55  
5.4 Latihan ..... 57

**BAB VI Dimensi Persepsi, Nilai, Sikap dan Personal**

**Meaning .....59**

6.1 Dimensi Persepsi pada Perilaku Organisasi..... 60  
6.2 Dimensi Nilai pada Perilaku Organisasi ..... 62  
6.3 Dimensi Sikap pada Perilaku Organisasi..... 63  
6.4 Personal Meaning pada Perilaku Organisasi..... 64  
6.5 Latihan ..... 66

**BAB VII Mengembangkan Tim dan Organisasi yang**

**Efektif .....69**

7.1 Unsur dan Ciri Tim dan Organisasi ..... 70  
7.2 Manfaat Membangun Tim dan Organisasi yang  
Efektif ..... 71  
7.3 Tahapan Membangun Tim dan Organisasi yang  
Efektif ..... 72  
7.4 Latihan ..... 74

**BAB VIII Teori Dinamika Manusia dan Organisasi.....77**

8.1 Teori Tipe Kepribadian Individu ..... 78  
8.2 Teori Motivasi dalam Organisasi..... 80  
8.3 Latihan ..... 82

|   |            |
|---|------------|
| <b>BAB IX Merancang Kepemimpinan dalam Setting</b>                          |            |
| <b>Organisasi .....</b>   | <b>85</b>  |
| 9.1 Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi.....                           | 86         |
| 9.2 Pengontrolan (Pengendalian) dalam Organisasi.....                       | 88         |
| 9.3 Manajemen Konflik dan Negosiasi dalam<br>Organisasi.....                | 91         |
| 9. 4 Latihan .....  | 96         |
| <b>BAB X Berpikir Sistematis .....</b>                                      | <b>99</b>  |
| 10.1 Berpikir Sistematis.....   | 100        |
| 10.2 Latihan.....   | 103        |
| <b>BAB XI Menemukan Alternative Solusi .....</b>                            | <b>105</b> |
| 11.1 Menemukan Alternatif Solusi.....                                       | 106        |
| 11.2 Latihan.....   | 107        |
| <b>BAB XII Konsep dan Teori Pengambilan Keputusan .....</b>                 | <b>109</b> |
| 12.1 Konsep Pengambilan Keputusan.....                                      | 110        |
| 12.2Teori Pengambilan Keputusan.....  | 111        |
| 12.3Latihan .....   | 113        |
| <b>BAB XIII Etika dalam Pengambilan Keputusan .....</b>                     | <b>115</b> |
| 13.1 Etika dalam Pengambilan Keputusan.....                                 | 116        |
| 13.2 Latihan.....   | 119        |
| <b>BAB XIV Teknik dalam Pengambilan Keputusan .....</b>                     | <b>121</b> |
| 14.1 Prinsip dan Hal yang Mempengaruhi dalam<br>Pengambilan Keputusan ..... | 122        |
| 14.2 Teknik dalam Mengambil Keputusan .....                                 | 124        |
| 14.3 Latihan.....   | 126        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>  | <b>127</b> |
| <b>PROFIL PENULIS .....</b>   | <b>135</b> |







# **BAB I KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN**



## **1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Hemphill dan Coons (1957) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama. Richards dan Eagel menerangkan bahwa Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu. House et.Al (2004) menambahkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Sehingga, menurut Kotter kepemimpinan dapat dipahami sebagai usaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan 1) Menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan; 2) Mengkomunikasikan dan menjelaskan visi; dan 3) Memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi.

Burns menambahkan lebih lanjut bahwa kepemimpinan dilakukan dengan memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber – sumber lainnya untuk membangkitkan melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya. (Gary Yulk, 2010)

Sehingga, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan memandu individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan melibatkan berbagai keterampilan dan kualitas yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk menginspirasi, mengarahkan, dan membimbing anggota tim atau organisasi menuju visi dan misi yang ditetapkan.

## **1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Rivai dan Muliadi (2013) mengemukakan lima fungsi utama kepemimpinan, yaitu: (1) Fungsi instruksi, yaitu komunikasi satu arah. (2) Fungsi konsultasi, fungsi ini adalah komunikasi dua arah. (3) Fungsi partisipatif, ketika pemimpin menjalankan fungsi tersebut, ia akan berusaha untuk memotivasi orang-orang yang dipimpinnya, termasuk partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan

pengambilan keputusan. (4) Fungsi Delegasi, fungsi ini diwujudkan dengan memberikan kewenangan untuk mengambil keputusan dengan atau tanpa persetujuan pimpinan. (5) Fungsi pengendalian mengacu pada kepemimpinan yang berhasil atau efektif.

### **1.3 Konsep dan Unsur Dasar dalam Kepemimpinan**

Adapun, beberapa konsep dasar dalam kepemimpinan, yaitu:

#### **1. Visi dan Misi**

Danim dan Suparno (2012) menyatakan kunci utama dalam kepemimpinan dan manajemen adalah visi, visi sebagai kemampuan utama untuk membayangkan kondisi masa depan yang berbeda dan lebih baik dan cara-cara untuk mencapainya. Visi merupakan gagasan yang penuh dengan kekuatan merencanakan masa depan dengan mengandalkan kemampuan, keterampilan, bakat dan sumberdaya dalam mewujudkannya. Block yang dikutip Bush dan Coleman (2008) menambahkan visi adalah masa depan yang dipilih, sebuah keadaan yang diinginkan, sebuah ekspresi optimism yang mampu membantu pemimpin memfokuskan energi organisasi untuk berhasil

Seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang tujuan dan arah yang ingin dicapai oleh organisasi atau timnya. Visi ini akan menjadi panduan dalam mengambil keputusan strategis dan menentukan langkah-langkah untuk mencapai kesuksesan organisasi. Visi tersebut harus dipadukan dengan misi yang menggambarkan tujuan jangka pendek untuk mencapai visi tersebut. Misi organisasi menjadi pedoman untuk mengarahkan sumber daya dan upaya tim dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan dengan jelas dan mengartikulasikan visi dan misi tersebut kepada seluruh anggota tim, sehingga mereka merasa terhubung dengan tujuan bersama dan termotivasi untuk mencapai kesuksesan.

## 2. Keterbukaan

Salah satu dimensi yang dapat membangun kepercayaan dari bawahan kepemimpinan menurut Robbins (2008) adalah keterbukaan. Terbuka dalam hal komunikasi dengan timnya. Bersikap transparan dalam bertindak dan bersikap dengan timnya.

Kepemimpinan yang memiliki sifat keterbukaan dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi atau tim. Kepemimpinan yang memiliki sifat keterbukaan terhadap ide-ide baru, masukan, dan umpan balik dengan mendengarkan, menerima, dan mempertimbangkan berbagai sudut pandang tanpa menutup diri terhadap pandangan atau saran dari orang lain akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan memperbaiki kinerja organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang memiliki sifat keterbukaan juga akan dapat mengidentifikasi potensi masalah lebih awal, menciptakan solusi yang lebih baik, dan membangun lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Sifat keterbukaan pemimpin juga membantu meningkatkan keterlibatan dan kepuasan anggota tim, karena mereka merasa dihargai dan didengarkan oleh pemimpin mereka. Sehingga, dapat dipahami keterbukaan seorang pemimpin akan berdampak pada penciptakan hubungan interpersonal yang baik antara pemimpin dan anggota, lebih mudah dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah dan berdampak secara psikologis pada anggota sehingga dapat bekerja secara totalitas. (Suranto, 2011)

De Vito (1997) menyatakan bahwa keterbukaan merupakan jenis komunikasi dimana kita mengungkapkan informasi yang tersembunyi secara aktif. Adapun, ciri pemimpin yang memiliki sifat terbuka, yaitu:

- a) Mendengarkan Aktif: Seorang pemimpin yang keterbukaan selalu siap untuk mendengarkan aktif anggota timnya. Mereka memberikan perhatian

penuh pada apa yang dikatakan oleh orang lain dan menunjukkan minat terhadap pandangan dan masukan mereka.

- b) Menerima Beragam Sudut Pandang: Pemimpin yang terbuka tidak hanya mengutamakan pendapat dan ide-ide yang sejalan dengannya, tetapi juga menghargai beragam sudut pandang dari anggota tim. Ia menyadari bahwa berbagai sudut pandang dapat memberikan wawasan yang berharga dan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.
- c) Menghargai Umpan Balik: Pemimpin terbuka menerima umpan balik dengan lapang dada, baik itu kritik atau pujian. Ia juga melihat umpan balik sebagai peluang untuk belajar dan berkembang, bukan sebagai ancaman terhadap otoritas atau reputasinya.
- d) Transparansi: Pemimpin yang terbuka berusaha untuk transparan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Ia akan memberikan pemahaman yang jelas tentang alasan di balik keputusan dan membagikan informasi yang relevan kepada anggota tim.
- e) Menghargai Kontribusi: Pemimpin terbuka menghargai kontribusi dari seluruh anggota tim dan memberikan apresiasi kepada mereka yang memberikan sumbangan positif bagi tim atau organisasi.
- f) Bersedia untuk Berubah: Pemimpin terbuka tidak ragu untuk mengubah pendekatan atau keputusan jika ada alasan yang kuat atau masukan yang meyakinkan. Ia bersedia untuk beradaptasi dengan perubahan dan situasi yang berkembang.
- g) Menjalin Hubungan Terbuka: Pemimpin terbuka menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan ramah, di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbicara dan berbagi ide tanpa rasa takut atau kecemasan.

### 3. Komitmen

Mitchell dalam Feithzal Rivai (2004) menyatakan bahwa komitmen merupakan loyalitas individu terhadap organisasi. Edison dkk (2016) menambahkan komitmen adalah suatu bentuk dimana pegawai/karyawan memiliki keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan. Robbins (2012) memperkuat dengan menyatakan komitmen merupakan suatu keadaan sejauh mana seseorang memihak dan memelihara pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Komitmen oleh seorang pemimpin merupakan hal dasar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan nilai organisasi.

Kepemimpinan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan dedikasi, loyalitas, dan tanggung jawab yang kuat terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin akan memprioritaskan dan berusaha untuk mencapai kesuksesan jangka panjang serta kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, kepemimpinan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memberikan kestabilan dan kepercayaan kepada anggota tim. Komitmen semacam ini akan menginspirasi anggota tim untuk memiliki komitmen, dedikasi, kontribusi dan kepedulian terhadap organisasi yang sama terhadap visi dan misi.

Meyer dan Ellen (1997) dalam teorinya menyampaikan, pemimpin yang memiliki komitmen dapat dilihat dari tiga komponen yaitu:

- a) affective commitment, pemimpin dengan affective commitment yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi.
- b) continuance commitment, pemimpin dengan continuance commitment yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut

- c) normative commitment, pemimpin dengan normative commitment yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas, perasaan semacam itu akan memotivasinya untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi.

Adapun, ciri kepemimpinan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, yaitu:

- a) Memberi Keteladanan (Leading by Example): Pemimpin yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menjadi contoh yang baik bagi anggota tim dengan menunjukkan dedikasi dan semangat dalam bekerja, karena menunjukkan komitmen melalui tindakan yang nyata.
- b) Konsistensi: Pemimpin yang memiliki komitmen akan menunjukkan sifat konsisten dalam pendekatan dan keputusan yang diambilnya. Mereka berpegang pada nilai-nilai dan prinsip organisasi serta tetap fokus pada tujuan jangka panjang organisasi.
- c) Kerja Keras: Pemimpin yang memiliki komitmen tidak menunjukkan sifat ragu dan berusaha dengan maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.
- d) Mengambil Risiko yang Terukur: Pemimpin yang memiliki komitmen akan mengambil risiko namun terukur demi kemajuan organisasi. Ia akan melakukan analisis yang cermat dan mempertimbangkan konsekuensi dari setiap langkah yang diambil.
- e) Keputusan Berbasis Visi dan Misi: Pemimpin yang memiliki komitmen organisasi akan mengambil keputusan berdasarkan visi dan misi jangka panjang organisasi. Ia akan menilai dampak keputusan terhadap tujuan jangka panjang daripada mendahulukan kepentingan pribadi atau jangka pendek.



- f) Menghadapi Tantangan: Pemimpin yang memiliki komitmen akan menghadapi tantangan dan rintangan dengan sikap optimis dan tidak menyerah. Ia akan berusaha mencari solusi yang kreatif dan inovatif untuk mengatasi hambatan yang mungkin timbul.
- g) Membangun Budaya Organisasi yang Positif: Pemimpin yang memiliki komitmen akan berusaha membangun budaya organisasi yang positif, inklusif, dan kolaboratif serta menciptakan lingkungan kerja yang menghargai setiap anggota tim dan mendorong kerjasama.
- h) Keterbukaan terhadap Umpan Balik: Pemimpin yang memiliki komitmen, akan bersifat terbuka untuk menerima umpan balik dari anggota tim dan pihak-pihak lainnya yang terlibat dengan organisasi. Ia melihat umpan balik sebagai kesempatan untuk belajar dan memperbaiki diri.
- i) Komitmen untuk Pengembangan Karyawan: Pemimpin yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan mengutamakan pengembangan anggotanya. Ia akan memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan mengembangkan kemampuan anggotanya.

#### 4. Empati

Morgan (2009) adalah kemampuan atau usaha untuk memahami orang lain sesuai dengan sudut pandang orang tersebut. Hatmodjosoewito (2010), empati adalah kemampuan perseorangan untuk menempatkan dirinya pada situasi orang lain atau upaya memahami perasaan orang lain yang tidak mempunyai arti emosional bagi dirinya, karena adanya interaksi dua orang atau lebih. Sehingga, empati dapat dipahami sebagai kemampuan untuk melihat dunia dari perspektif orang lain, merasakan apa yang mereka rasakan, dan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan dan keinginan mereka.

Kepemimpinan yang memiliki sikap empati menunjukkan salah satu kualitas seorang pemimpin. Hal ini karena pemimpin yang mampu berempati akan dapat memahami dan mengidentifikasi dengan perasaan, pandangan, dan kebutuhan anggota tim atau kelompok yang dipimpinnya. Selain itu, sikap empati yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin memungkinkannya terhubung dengan anggota tim secara lebih dalam, memahami kebutuhan mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung serta membangun hubungan yang kuat dan memotivasi anggota tim untuk bekerja sama. Adapun, pemimpin yang memiliki sikap empati, yaitu:

- a) Mendengarkan dengan sungguh-Sungguh. Pemimpin yang berempati menghadirkan diri sepenuhnya ketika anggota tim berbicara. Ia tidak hanya mendengarkan apa yang diucapkan, tetapi juga mencoba memahami perasaan dan makna di balik kata-kata.
- b) Sensitif terhadap perasaan orang lain. Pemimpin yang memiliki sikap empati dapat menangkap perubahan perasaan dan emosi anggota tim dengan cepat. Mereka mengenali saat seseorang sedang mengalami kesulitan atau stres, dan siap memberikan dukungan atau bantuan yang diperlukan.
- c) Mampu melihat dari perspektif orang lain. Pemimpin yang memiliki sikap empati mampu meletakkan diri pada posisi orang lain dan melihat dunia dari perspektif mereka. Ini membantu pemimpin dalam mengambil keputusan dengan memperhitungkan kepentingan dan kebutuhan semua orang yang terlibat.
- d) Menunjukkan kepedulian. Pemimpin yang memiliki sikap empati menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap pribadi dan profesional anggota tim. Ia menghargai setiap individu sebagai manusia dengan

- kebutuhan dan keunikan masing-masing.
- e) Menawarkan dukungan dan bantuan. Pemimpin yang memiliki sikap empati akan selalu memberikan dukungan dan bantuan untuk mengatasi masalah atau kesulitan yang dihadapi anggota tim.
  - f) Membangun hubungan yang kuat. Kemampuan empati membantu pemimpin dalam membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan anggota tim. Ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung perkembangan profesional dan pribadi.
  - g) Menyuarakan Kebutuhan Anggota Tim: Pemimpin yang berempati menyuarakan kebutuhan dan kepentingan anggota tim di forum internal organisasi. Ia berusaha memastikan bahwa kebutuhan mereka dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.
  - h) Menghindari Penilaian yang Cepat: Pemimpin yang memiliki empati berusaha untuk tidak menilai secara cepat atau mengambil kesimpulan tanpa memahami sepenuhnya situasi dan latar belakang individu.

## 5. Integritas

Millard (1976) mengatakan bahwa integritas adalah sebuah konsistensi terhadap apa yang dianggap benar atau salah dalam hidup anda. Adrian Gostick dan Dana Telford (2006) mengatakan integritas adalah ketaatan yang kuat terhadap sebuah kode etik ,khususnya nilai moral. Sehingga, dapat dipahami Integritas adalah landasan etika dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin yang berintegritas berpegang pada nilai-nilai, prinsip, dan moral yang tinggi. Hal ini juga melibatkan konsistensi antara kata dan tindakan. Pemimpin yang memiliki integritas yang kuat akan menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan mereka serta berpegang pada nilai-nilai yang benar, meskipun menghadapi tekanan atau tantangan. Adapun, ciri pemimpin yang memiliki integritas, yaitu:

- a) Menjunjung kejujuran. Pemimpin yang memiliki integritas akan menjunjung kejujuran dan menyampaikan informasi dengan akurat serta transparan.
- b) Bertanggung jawab. Pemimpin yang bermartabat akan bertanggung jawab atas setiap tindakannya.
- c) Konsisten. Pemimpin yang memiliki integritas akan bersifat konsisten/ berpegang teguh terhadap nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianutnya dan diterapkan pada kehidupan sehari-hari.
- d) Etika. Pemimpin yang berintegritas menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam pengambilan keputusan dan tindakannya. Ia tidak melanggar norma-norma moral atau etika dalam upaya mencapai tujuan.
- e) Membangun kepercayaan dan menjadi tauladan. Pemimpin yang berintegritas akan berusaha membangun kepercayaan dan menjadi contoh bagi anggotanya, dengan harapan anggota termotivasi dan bersedia mengikuti arahnya atas dasar kesadaran, bukan perintah.
- f) Adil.

#### 6. Pemberdayaan (Empowerment)

Hansen & Mowen (2007) pemberdayaan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (planning), mengendalikan (controlling) dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari pemimpin. Spreitzer (1995) memperjelas dengan menambahkan bahwa pemberdayaan sebagai suatu proses dimana individu mempunyai kekuasaan untuk berpartisipasi secara langsung untuk mengendalikan dan mempengaruhi suatu kejadian yang memiliki efek langsung terhadap kehidupannya.

Antonacci dan Catherine (2012) menyatakan pemberdayaan merupakan alat yang dilakukan oleh pemimpin sebagai

rangsangan dalam meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan Pemimpin yang efektif memberdayakan anggota tim dengan memberikan tanggung jawab, otonomi, dan kesempatan untuk berkontribusi secara aktif. Pemimpin yang mampu memberdayakan bawahan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung untuk mencapai kesuksesan bersama. Hal ini karena pemberdayaan mempengaruhi kognisi berupa kesadaran berupa meningkatnya pemahaman (meaning), kompetensi (competence), memahami diri (self determination) dan dampak (impact) positif lainnya berupa produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. (Conger dan Kanungo, 1988)

Dianti (2012) menyatakan strategi dalam pemberdayaan anggota dapat dilakukan dengan pemberdayaan structural, pembinaan dan meningkatkan produktivitas kerja. Pemimpin yang mampu memberdayakan anggota akan memberikan ruang untuk mengembangkan potensi dan kreativitas anggota tim, dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkembang dan mencapai potensi maksimal mereka. Adapun, ciri pemimpin yang berorientasi pada pemberdayaan anggota, yaitu:

- a) Mendelegasikan tugas. Pemimpin yang memberdayakan bawahan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan/ potensi dan minat anggota. Ia percaya pada kemampuan anggota untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan memberi kebebasan kepada mereka untuk mengambil inisiatif.
- b) Memberikan dukungan, motivasi, apresiasi dan memberikan umpan balik yang bersifat konstruktif. Pemimpin yang memberdayakan anggota memberikan dukungan, bimbingan, motivasi, apresiasi dan

memberikan masukan yang bersifat konstruktif agar anggota dapat berhasil dalam tugas mereka. Ia berperan sebagai mentor/ pembimbing dan pemberi inspirasi bagi bawahan.

- c) Ikut berperan dalam pengembangan karir anggota. Pemimpin yang baik akan mendengarkan aspirasi dan harapan anggota terhadap pemberdayaan dan karier mereka dengan membantu menciptakan jalur pengembangan yang relevan.
- d) Mendorong kreativitas dan inovasi. Pemimpin yang mampu memberdayakan anggota akan memberi ruang bagi kreativitas dan inovasi. Ia memberikan apresiasi atas gagasan baru dan mendorong bawahan untuk berpikir di luar kotak.
- e) Menciptakan budaya inklusif. Pemimpin yang mampu memberdayakan bawahan menciptakan budaya inklusif di tempat kerja, di mana setiap individu dihargai, dihormati, dan diakui kontribusinya tanpa memandang latar belakang atau identitas mereka.

#### 7. Komunikasi Efektif

Anderson (1959) menyatakan komunikasi merupakan sebuah proses yang mana seseorang akan saling memahami satu sama lain yang berjalan dinamis, berubah, silir berganti sesuai dengan situasi. Hovland, Janis, & Kelley (1953) menambahkan komunikasi merupakan suatu proses yang mana komunikator mengirim stimulus untuk memberi pengaruh tindakan seseorang. Sehingga, dapat dipahami komunikasi merupakan jalan bagi organisasi untuk saling memahami satu sama lain dan mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mempertahankan hubungan yang lebih baik untuk mencapai tujuan bersama

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, terbuka, dan inspiratif sangat penting dalam kepemimpinan. Lewis (1987) menyatakan komunikasi yang dilakukan pemimpin biasanya

berupa: penyampaian pesan, informasi, pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum dan tugas melalui media tertentu untuk mencapai tujuan Bersama. Komunikasi yang baik membantu menghindari kesalahpahaman dan memastikan bahwa semua anggota tim memahami tujuan dan arah yang hendak dicapai.

Adapun, ciri pemimpin yang memiliki komunikasi yang bersifat efektif, yaitu:

- a) Menjunjung keterbukaan dan transparansi. Pemimpin yang berkomunikasi secara efektif adalah yang terbuka dan transparan dalam menyampaikan informasi kepada bawahan. Mereka berbagi visi, tujuan, dan perencanaan dengan jelas dan jujur, sehingga membangun kepercayaan dan kejelasan dalam organisasi.
- b) Mendengarkan dengan aktif. Pemimpin yang efektif tidak hanya berbicara, tetapi juga mendengarkan dengan aktif. Mereka memberikan perhatian penuh pada apa yang dikatakan bawahan dan memahami perspektif serta masalah yang dihadapi.
- c) Klaritas dalam komunikasi. Pemimpin harus mampu menyampaikan pesan dengan jelas dan sederhana agar mudah dipahami oleh semua pihak. Komunikasi yang ambigu atau tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan dan kesalahpahaman.
- d) Kemampuan berempati. Pemimpin yang efektif berusaha memahami perasaan dan perspektif anggota. Ia memahami bagaimana keputusan atau perubahan tertentu dapat mempengaruhi individu dan tim, dan mencoba mencari solusi yang paling baik bagi semua pihak.
- e) Penggunaan bahasa tubuh yang tepat: Selain kata-kata, bahasa tubuh juga berperan penting dalam komunikasi. Pemimpin yang efektif menggunakan

- bahasa tubuh yang positif, seperti kontak mata yang mantap, senyuman, dan sikap tubuh yang terbuka.
- f) Menggunakan berbagai saluran komunikasi. Pemimpin yang efektif menggunakan berbagai saluran komunikasi, seperti rapat tatap muka, surel, pesan singkat, atau platform komunikasi online lainnya. Mereka menyesuaikan cara berkomunikasi dengan situasi dan preferensi tim.
  - g) Berkomunikasi secara teratur. Pemimpin yang mampu berkomunikasi efektif tidak hanya berbicara saat ada masalah atau saat sesuatu yang penting terjadi. Ia berkomunikasi secara teratur untuk memberikan pembaruan, memastikan pemahaman bersama, dan menjaga arus informasi tetap mengalir.
  - h) Mengatasi konflik dengan bijaksana. Pemimpin yang efektif tidak menghindari konflik, tetapi mereka mengatasi konflik dengan bijaksana dan konstruktif. Ia membuka ruang untuk diskusi terbuka dan membantu menemukan solusi yang adil dan bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat.

Sedangkan, komunikasi agar mudah diterima oleh tim Masmuh (2010), yaitu: a) pemimpin memberi instruksi atau tugas yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan berupa: 1) Apa tugas dan tujuan dari organisasi tersebut; 2) Kapan tujuan tersebut harus dicapai; 3) Bagaimana tujuan itu harus tercapai; 4) Siapa saja yang bertanggung jawab pada setiap unit kerja; 5) Mengapa tujuan tersebut harus dicapai., b) terus membangun komunikasi yang intens antara pimpinan dengan bawahan, c) membangkitkan motivasi dan mengunggah daya gerak mereka untuk bekerja lebih giat

#### 8. Kemampuan Mengatasi Konflik

Luthans (1981) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi,



yang dipengaruhi oleh perbedaan kepentingan perilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mengatasi konflik dan perbedaan pendapat di antara anggota tim. Cara yang baik untuk mengatasi konflik adalah dengan berfokus pada solusi yang saling menguntungkan dan membangun hubungan yang positif, bukan berfokus pada pencegahan konflik. Dampak buruk dari konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat merusak hubungan antar anggota tim, mengganggu produktivitas, dan menciptakan ketegangan di tempat kerja. Sebaliknya, pemimpin yang mampu mengelola konflik dengan bijaksana akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung kolaborasi yang produktif.

Adapaun, sumber konflik terdiri dari:

- a) Faktor Komunikasi yang disebabkan oleh kesalahan komunikasi atau komunikasi yang kurang baik antar bawahan, antar pimpinan ataupun antar bawahan dan pimpinan
- b) Faktor Struktur tugas maupun struktur organisasi yang disebabkan oleh kurang baiknya susunan struktur organisasi yang dibuat
- c) Faktor yang bersifat personal yang disebabkan oleh faktor individu yang memang sudah saling memiliki konflik satu sama lainnya
- d) Faktor lingkungan yang kurang mendukung organisasi tersebut.

Adapun, ciri pemimpin yang berusaha mengatasi konflik, yaitu:

- a) Melakukan pendekatan proaktif. Pemimpin yang efektif selalu berusaha mencegah timbulnya konflik dengan mengidentifikasi dan mengatasi potensi sumber konflik sejak dini. Ia menciptakan budaya kerja yang inklusif,

- terbuka, dan saling menghormati.
- b) Mendengarkan aktif. Pemimpin yang baik akan mendengarkan semua pihak yang terlibat dengan seksama dan mencari pemahaman menyeluruh terhadap masalah dan perspektif setiap individu.
  - c) Menjaga ketenangan. Pemimpin yang mampu mengatasi konflik tetap tenang dan tidak terbawa emosi. Mereka berusaha menghindari reaksi impulsif yang dapat memperburuk situasi, dan lebih fokus pada penyelesaian masalah dengan kepala dingin.
  - d) Pemecahan masalah. Pemimpin yang efektif adalah ahli dalam pemecahan masalah. Mereka mengidentifikasi akar masalah dengan cermat dan mencari solusi yang konstruktif dan bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat.
  - e) Kompromi dan kolaborasi. Pemimpin yang mampu mengatasi konflik tidak memaksakan kehendaknya sendiri, tetapi berusaha mencari kompromi yang adil dan menguntungkan bagi semua pihak. Ia juga mendorong antara pihak yang berkonflik untuk mencari solusi bersama.
  - f) Berbicara secara langsung. Pemimpin yang efektif berbicara secara langsung dengan pihak yang terlibat dalam konflik, tanpa mencampurkan persepsi atau isu dari pihak lain. Ia menyampaikan pesan dengan jelas dan terbuka.
  - g) Menyediakan mediasi. Jika konflik melibatkan pihak-pihak yang sulit mencapai kesepakatan, pemimpin yang efektif dapat menyediakan mediasi. Mediator netral dapat membantu mengelola emosi dan membimbing pihak-pihak menuju kesepakatan yang dapat diterima bersama.

- h) Evaluasi dan pembelajaran. Setelah konflik selesai, pemimpin yang bijaksana mengevaluasi pengalaman tersebut. Ia mencari pelajaran yang dapat dipetik dari konflik tersebut dan berusaha mencegah konflik serupa di masa depan.

#### 9. Keterampilan Pengambilan Keputusan

Sudirman, (1987) menjelaskan bahwa dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin harus mampu mempertimbangkan dan memilih berbagai alternatif keputusan yang tepat dan bijaksana sehingga dapat mengantisipasi masalah yang muncul dengan menggunakan teknik pengambilan keputusan yang cermat meliputi mendefinisikan masalah, mendefinisikan faktor batasan dan kritikal, mengembangkan potensi alternatif, menganalisa alternatif, menentukan alternatif terbaik, implementasi, membentuk sistem pengendalian dan evaluasi.

Seorang pemimpin harus mampu menganalisis situasi, mempertimbangkan konsekuensi dari keputusan yang diambil, dan berani mengambil keputusan sulit jika diperlukan. Koziol (2011) menyatakan pada pengambilan keputusan dalam situasi sulit/ krisis, pemimpin harus mampu menyiapkan dan merencanakan opsi pilihan serta keputusan diambil berdasarkan sifat dan ukuran masalah yang disesuaikan dengan kompetensi dari pemimpin. Pemimpin yang baik juga harus mampu menggabungkan analisis yang mendalam, pemikiran kritis, empati, dan visi jangka panjang untuk membuat keputusan yang berdampak positif bagi organisasi dan semua pihak yang terlibat.

Skidmore (1994) memaparkan bahwa proses pengambilan keputusan selalu dihadapkan dengan situasi yang probabilitas, maka mengharuskan serangkaian langkah rasional yang dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan yang akan menjadi efektif relevan, yaitu:

- a) Menentukan situasi atau masalah, dengan mendefinisikan masalah dengan jelas, sehingga perbedaan antara masalah dan bukan masalah (misalnya isu) menjadi jelas.
- b) Mengumpulkan dan mempelajari fakta, dengan mengumpulkan fakta dapat dilakukan dengan mencari informasi yang relevan dan utuh, sedangkan mempelajari fakta dilakukan dengan meneliti dengan hati-hati, cermat dan objektif
- c) Merumuskan pilihan, dengan melihat konsekuensi yang akan diterima, melihat kelebihan dan kekurangan alternatif pilihan, sehingga didapati pilihan yang paling tepat dan paling baik
- d) Kemungkinan mengantisipasi hasil dari pilihan. Setiap alternatif harus mampu mempertimbangkan sesuatu yang mungkin akan terjadi dikemudian hari. Alternatif harus dipilih yang memiliki resiko negatif terkecil sehingga tidak membahayakan aktivitas organisasi.
- e) Mempertimbangkan perasaan. Keputusan dibuat atas dasar rasional, setelah mempertimbangkan beberapa hal dengan fakta yang cermat, alternatif dan hasil yang diantisipasi tanpa mengabaikan/ tetap mempertimbangkan perasaan individu tentang pilihan yang berbeda.
- f) Memilih tindakan yang tepat
- g) Melakukan tindak lanjut
- h) Menjadi fleksibel, dengan memiliki pemikiran yang terbuka jika terjadi kesalahan atau terdapat alternatif lainnya yang lebih menguntungkan dan mampu mengantisipasi untuk setiap kemungkinan hasil dari keputusan dengan memiliki rencana lain dengan mengubah rencana dan prosedur.

## 10. Inspirasi dan Motivasi

Schermerhorn (1996) menyatakan hal yang paling dasar dalam kepemimpinan, yaitu: a) memberikan inspirasi pada orang lain untuk termotivasi/memotivasi dirinya bekerja keras agar produktif dan b) mengarahkan/mempengaruhi usaha orang lain untuk pencapaian tujuan bersama melalui komunikasi efektif. Hubungannya motivasi dengan kepemimpinan berupa penciptaan lingkungan kelompok yang kondusif agar dapat memotivasi anggota kelompoknya dan memahami kebutuhan serta keinginan individu tersebut.

Pemimpin yang hebat akan menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Ia bisa mengajak anggota tim untuk bekerja dengan semangat dan komitmen yang tinggi. Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi dan inspirasi akan berdampak pada kinerja individu atau tim, iklim kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Adapun, secara khusus pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi, yaitu:

- a) Meningkatkan produktivitas. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, semangat, dedikasi dan kualitas kerja secara keseluruhan.
- b) Menciptakan tujuan Bersama. Pemimpin yang menginspirasi mampu mengartikulasikan visi dan tujuan yang menarik bagi anggota tim. Hal ini membantu menciptakan visi bersama dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- c) Meningkatkan kepuasan kerja. Pemberian motivasi dan inspirasi oleh pemimpin akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menggairahkan. Anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara aktif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan terhadap organisasi.
- d) Mengatasi tantangan dan hambatan. Pemimpin yang

- mampu memberikan motivasi dan inspirasi dapat membantu anggota tim untuk tetap gigih dan mengatasi hambatan dengan optimisme dan ketabahan.
- e) Memperkuat semangat tim: Motivasi dan inspirasi dari pemimpin memperkuat semangat, kebersamaan dan solidaritas tim.
  - f) Mendorong inovasi dan kreativitas. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan yang inspiratif akan mendorong inovasi dan kreativitas yang berkelanjutan.
  - g) Mengembangkan potensi individu: Pemimpin yang memberikan dukungan dan motivasi individu membantu anggota tim untuk mengembangkan potensi, kompetensi, kemampuan dan kualitas mereka.
  - h) Meningkatkan loyalitas dan retensi anggota: Pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan inspirasi cenderung membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim. Ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat pergantian karyawan.
  - i) Memperkuat budaya organisasi. Pemimpin yang inspiratif menciptakan dan memperkuat budaya kerja yang positif yang akan memengaruhi perilaku, nilai, dan etika dalam organisasi secara keseluruhan.

#### **1.4 Latihan:**

1. Apa hakikat kepemimpinan ?
2. Mengapa kepemimpinan penting dalam konteks organisasi?
3. Apa yang dimaksud dengan visi dalam konteks kepemimpinan, dan mengapa visi ini penting bagi seorang pemimpin?
4. Bagaimana seorang pemimpin mengidentifikasi dan mengembangkan kekuatan dan kelemahan pribadinya?
5. Apa peran komunikasi dalam kepemimpinan, dan bagaimana seorang pemimpin dapat meningkatkan keterampilan

komunikasinya?

6. Mengapa penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang baik?
7. Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan berbasis nilai, dan mengapa nilai-nilai pribadi penting dalam membentuk kepemimpinan?
8. Bagaimana seorang pemimpin dapat membangun dan memelihara hubungan yang kuat dengan anggota timnya?
9. Bagaimana seorang pemimpin dapat mengembangkan keterampilan manajerial untuk mengelola tugas dan sumber daya dengan efektif?
10. Mengapa penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dan situasi yang berbeda?



## **BAB II KARAKTERSITIK PEMIMPIN, PENGIKUT DAN SITUASI**





## 2.1 Karakteristik Pemimpin

Prawira (2012) menyatakan karakter kepemimpinan merupakan kualitas personal dari seorang pemimpin yang terbentuk melalui akumulasi tindakan-tindakan yang mengacu kepada nilai-nilai moralitas dan etika (moral/ethical values) yang diyakini oleh seorang pemimpin. Sebagaimana yang dijelaskan pada bab 1. Seorang pemimpin harus memiliki beberapa kualitas penting untuk dapat menjalankan fungsinya sebagai pemimpin.

Prawira (2012) menyatakan ada lima karakter kepemimpinan yang dikelompokkan dalam tiga tingkatan sebagai berikut 1) dimensi spiritual terdiri dari selfless (ikhlas) dan honesty (kejujuran); 2) dimensi emosional terdiri dari respect (menghargai) dan empathy (memahami); dan 3) dimensi rasional yaitu pursuit of excellence (sikap mental untuk mencapai hasil yang terbaik). Hakiem (2003) menambahkan, ada empat karakteristik atau syarat pokok yang mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a) Pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saran-saran dan nasehat dari orang-orang di sekitarnya.
- b) Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya.
- c) Pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya.
- d) Pemimpin harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan.

Pulungan (2001), menambahkan seorang pemimpin yang baik harus memiliki lima karakteristik, yakni:

- a) Memiliki tanggung jawab seimbang, keseimbangan disini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut;
- b) Model peranan yang positif, peranan disini adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan

dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu;

- c) Mempunyai keterampilan komunikasi yang baik, pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat;
- d) Memiliki pengaruh positif, pemimpin yang baik memiliki pengaruh dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif;
- e) Memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain, pemimpin sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain terhadap sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut

Sehingga, dapat dipahami bahwa karakteristik umum seorang pemimpin, yaitu:

- a) Memiliki visi dan tujuan yang jelas. Seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas untuk kedepannya dan tujuan yang ingin dicapai. Visi ini akan menjadi panduan bagi dirinya dan anggota tim untuk merencanakan dan mengambil langkah-langkah yang tepat.
- b) Memiliki integritas. Kejujuran dan integritas adalah nilai yang sangat penting bagi seorang pemimpin. Ia harus mampu menjadi contoh yang baik bagi anggota tim dan mempraktikkan nilai-nilai etika dalam semua aspek kehidupan dan pekerjaannya.
- c) Memiliki kemampuan berkomunikasi. Pemimpin yang baik harus mampu berkomunikasi dengan jelas dan efektif. Ia harus dapat mendengarkan dengan baik, memahami sudut pandang orang lain, dan mengartikulasikan gagasan dan instruksi dengan jelas.
- d) Memiliki keberanian dan ketegasan. Seorang pemimpin harus memiliki keberanian untuk menghadapi tantangan dan mengambil keputusan sulit, bahkan ketika itu tidak

- populer. Ketegasan dalam melaksanakan keputusan juga penting untuk menjaga disiplin dan menghormati otoritas.
- e) Memiliki keterbukaan terhadap umpan balik. Seorang pemimpin yang baik harus terbuka terhadap umpan balik dari anggota timnya. Menerima kritik dengan lapang dada dan menggunakan umpan balik untuk meningkatkan kinerjanya.
  - f) Memiliki kemampuan untuk memotivasi. Pemimpin diharapkan mampu memotivasi dan menginspirasi anggota timnya untuk mencapai potensi terbaik mereka. Ia dapat menciptakan lingkungan yang positif, berdaya dorong, dan penuh semangat.
  - g) Memiliki kemampuan mengelola konflik. Pemimpin harus bisa mengatasi konflik di antara anggota tim dengan bijaksana dan adil. Ia harus bisa mencari solusi yang baik untuk semua pihak yang terlibat.
  - h) Memiliki kemampuan mengambil risiko yang terukur. Seorang pemimpin harus memiliki keseimbangan antara mengambil risiko yang dibutuhkan dan menghindari risiko yang tidak perlu. Risiko yang diambil harus dihitung dan diantisipasi konsekuensinya.
  - i) Memiliki kemampuan untuk bekerja dalam tim. Pemimpin harus bisa bekerja secara kolaboratif dengan anggota tim dan memfasilitasi kerja sama yang efektif.
  - j) Memiliki keteladanan. Pemimpin harus menjadi contoh yang baik bagi anggotanya dan orang lain. Keteladanan yang dibentuk sesuai dengan agama, nilai, norma dan budaya yang berlaku di masyarakat.

## **2.2 Karakteristik Anggota (Bawahan)**

Karakteristik umum yang harus dimiliki oleh anggota/ orang-orang yang dipimpin berkaitan dengan perilaku dan sikap mereka terhadap pemimpin, serta bagaimana mereka berkontribusi

terhadap kelompok atau organisasi di bawah kepemimpinan seseorang pemimpin. Adapun, karakteristik umum anggota atau bawahan, yaitu:

- a) Memiliki kepercayaan pada pemimpin. Orang yang dipimpin harus memiliki kepercayaan kepada pemimpinnya. Ia yakin bahwa pemimpinnya akan mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasi secara keseluruhan.
- b) Memiliki loyalitas dan kepatuhan. Orang yang dipimpin harus memiliki loyalitas dan kepatuhan kepada pemimpinnya dengan mengikuti aturan, arahan dan kebijakan yang telah ditetapkan.
- c) Memiliki motivasi. Orang yang dipimpin harus memiliki motivasi atas dasar kesadarannya tidak hanya motivasi dari pemimpin. Motivasi atas dasar kesadaran akan memberikan dampak besar pada pencapaian tujuan dan pemberian kontribusi secara maksimal.
- d) Memiliki tanggung jawab. Orang yang dipimpin harus memiliki rasa tanggungjawab terhadap pekerjaannya sebagai konsekuensi dari pengambilan tanggungjawab yang diambalnya.
- e) Memiliki komitmen. Orang yang dipimpin harus memiliki komitmen terhadap visi, tujuan, dan nilai-nilai yang diemban oleh pemimpin.
- f) Memiliki keterbukaan terhadap umpan balik. Orang yang dipimpin harus bersifat terbuka dan objektif untuk memberikan masukan terhadap apa yang dilihat, dilakukan dan dirasakannya sebagai bahan masukan kepada pemimpin agar tercapainya tujuan bersama.
- g) Memiliki keterampilan berkomunikasi. Orang yang dipimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik dengan pemimpin dan anggota tim lainnya. Ia harus berusaha dapat menyampaikan ide, pertanyaan, atau masalah dengan jelas

dan efektif.

- h) Memiliki kepercayaan diri. Orang yang dipimpin harus memiliki percaya diri dalam melakukan pekerjaannya karena telah diberikan kepercayaan dan dianggap mampu oleh pemimpin dalam melaksanakan amanah yang diberikan. Ia juga tidak akan bersifat ragu-ragu karena pemimpin mereka akan memberikan dukungan dan arahan yang tepat.
- i) Rasa memiliki. Merasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan.

### **2.3 Keterampilan Membaca dan Menyesuaikan Situasi**

Heifetz (2009), seseorang yang pemimpin harus siap dalam menghadapi perubahan, dengan aktivitas yang bersifat simultan agar dapat melihat realita dan tantangan. Torres, Reeves dan Love (2013) menyatakan pemimpin yang mampu beradaptasi dan membaca situasi akan berusaha menciptakan kondisi yang memungkinkan anggota dalam organisasinya bersifat dinamis untuk mencapai tujuan bersama dalam lingkungan yang tidak pasti. Keterampilan dalam beradaptasi dan membaca situasi ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan dan gaya sesuai kondisi/ situasi yang dibutuhkan, hal ini karena tidak ada satu gaya kepemimpinan yang pasti untuk semua situasi. Sehingga, pemimpin dituntut dapat memahami pandangan, lingkungan, dan dinamika yang ada di sekitarnya agar ia dapat mengambil keputusan yang tepat dan bertindak secara efisien.

Keterampilan membaca situasi ini membutuhkan latihan dan pengalaman karena setiap kondisi memiliki kebutuhan, pandangan dan lingkungan yang berbeda. Namun, seiring waktu seorang pemimpin dapat mengembangkan kemampuan untuk lebih mendalam memahami dan mengelola situasi yang beragam, sehingga dapat mengarahkan kelompok atau organisasi menuju kesuksesan. Adapun, aspek keterampilan membaca situasi yang harus dilakukan oleh pemimpin, yaitu:

- a) Melakukan observasi. Pemimpin perlu melakukan pengamatan secara aktif dengan memperhatikan apa yang terjadi di sekitar mereka, baik secara verbal maupun nonverbal berupa bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan suasana hati anggota tim.
- b) Melakukan analisis. Setelah mengamati situasi, seorang pemimpin harus mampu menganalisis informasi yang diperoleh. Ia perlu mencari pola, tren, dan penyebab akar masalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang situasi yang dihadapi.
- c) Memiliki rasa empati. Pemimpin dituntut dapat memahami perasaan, kebutuhan, dan kekhawatiran anggota tim atau pihak-pihak yang terlibat dalam situasi tertentu.
- d) Melakukan antisipasi. Pemimpin dituntut dapat mengantisipasi perubahan atau tantangan yang mungkin muncul di masa depan berdasarkan pemahamannya tentang situasi saat ini.
- e) Fleksibilitas. Fleksibilitas menuntut pemimpin bisa beradaptasi dengan perubahan kondisi atau kebutuhan, serta mampu mengubah strategi atau pendekatan sesuai dengan keadaan yang berubah.
- f) Penilaian risiko: Pemimpin dituntut dapat mempertimbangkan dan menilai risiko yang terkait dengan setiap keputusan yang akan diambil. Ini melibatkan pertimbangan konsekuensi potensial dari setiap tindakan.
- g) Mengumpulkan informasi: Pemimpin harus aktif dalam mencari informasi yang relevan untuk membantu mereka memahami situasi dengan lebih baik. Ia bisa mengandalkan data, pandangan anggota tim, atau konsultasi dengan ahli untuk mengumpulkan informasi yang lebih lengkap.
- h) Mengenali peluang. Pemimpin dituntut dapat memahami SWOT, yaitu selain dapat mengidentifikasi masalah dan tantangan, pemimpin juga harus mampu mengenali

peluang yang mungkin muncul dalam situasi tertentu. Ia harus dapat melihat potensi untuk perubahan positif dan pertumbuhan.

- i) Keputusan berdasarkan informasi: Pemimpin harus menggunakan pemahaman dan informasi yang diperoleh dari keterampilan membaca situasi untuk mengambil keputusan yang bijaksana dan terinformasi.

## 2.4 Latihan

1. Apa karakteristik utama yang membedakan seorang pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif?
2. Bagaimana seorang pemimpin dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang berdasarkan nilai-nilai etika?
3. Apa peran empati dalam karakteristik seorang pemimpin yang sukses, dan bagaimana empati cara meningkatkan empati?
4. Apa yang membuat seseorang menjadi pengikut yang baik, dan apa karakteristik utama dari pengikut yang baik?
5. Bagaimana seorang pemimpin dapat memotivasi pengikutnya untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan bersama?
6. Mengapa penting bagi seorang pemimpin untuk memahami kebutuhan dan aspirasi individu dalam timnya?
7. Bagaimana membangun kepercayaan antara pemimpin dan pengikut?
8. Bagaimana seorang pemimpin dapat menilai situasi yang berubah dan beradaptasi dengan baik terhadap perubahan tersebut?
9. Apa peran budaya organisasi dalam memengaruhi cara pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang ada?
10. Mengapa penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk berinteraksi dengan berbagai situasi?



# **BAB III**

## **TEORI, PENDEKATAN DAN**

### **GAYA KEPEMIMPINAN**





### 3.1 Teori Kepemimpinan

Fiedler (1967) menyebutkan teori kepemimpinan sebagai pola dari suatu hubungan antara individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok agar bisa bekerja sama dalam mencapai tujuan. Ott (1989) menambahkan teori kepemimpinan sebagai buah pikiran yang berisi penjelasan mengenai proses hubungan antarpribadi yang di dalam seseorang yang bisa mempengaruhi sikap, kepercayaan dan perilaku orang lain yang akan memiliki dampak atau pengaruh yang signifikan.

Teori kepemimpinan adalah seperangkat gagasan, model, atau pandangan tentang sifat, perilaku, dan karakteristik kepemimpinan. Teori-teori ini dikembangkan berdasarkan studi empiris, pengamatan, dan penelitian tentang bagaimana pemimpin berinteraksi dengan anggota tim atau bawahannya, bagaimana pemimpin mempengaruhi mereka, dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Teori ini dapat digunakan sebagai pedoman, untuk mendalami konsep kepemimpinan diri yang muncul

Tujuan dari teori kepemimpinan adalah untuk memberikan wawasan dan pemahaman yang lebih baik tentang kepemimpinan, sehingga dapat membantu meningkatkan efektivitas pemimpin dan memberikan panduan bagi pengembangan kepemimpinan yang lebih baik di berbagai konteks. Teori-teori ini membantu dalam menjelaskan berbagai aspek kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan, kualitas kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, dan hubungan antara pemimpin dengan anggota tim.

Adapun, beberapa pengklasifikasian teori kepemimpinan yang telah dikembangkan oleh para ahli dan peneliti dalam bidang manajemen dan psikologi menurut Siagian (2003) dan Solihin (2009), yaitu:

- a) Teori Kepemimpinan Gaya. Teori ini berfokus pada gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi anggota tim atau bawahannya. Beberapa contoh gaya kepemimpinan yang dikenal dalam

teori ini antara lain kepemimpinan otoriter, demokratis, dan laissez-faire.

- b) Teori Kepemimpinan Karismatik. Teori ini lahir pada tahun 1977. Teori ini menyoroiti peran karisma dalam kepemimpinan. Pemimpin karismatik memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mempengaruhi, dan memotivasi orang-orang di sekitarnya melalui daya tarik pribadi mereka.
- c) Teori sifat kepribadian. Teori ini menekankan bahwa orang yang dilahirkan ataupun dilatih dengan kepribadian tertentu, akan menjadikan mereka unggul dalam peran kepemimpinan. Teori ini memandang kualitas kepribadian pemimpin seperti keberanian, kecerdasan, pengetahuan, kecakapan, daya tanggap, imajinasi, fisik, kreativitas, rasa tanggung jawab, disiplin dan nilai-nilainya lainnya dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik.
- d) Teori Kepemimpinan Transformasional. Teori ini menekankan pada pengaruh pemimpin dalam mengubah nilai-nilai, sikap, dan perilaku orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional berusaha untuk menciptakan visi yang inspiratif untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi dan memotivasi orang-orang untuk mencapai potensi maksimal mereka.
- e) Teori Kepemimpinan Situasional. Teori ini lahir pada tahun 1969. Teori ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi tergantung pada situasi yang dihadapi pemimpin. Pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat keterampilan dan kematangan anggota tim.
- f) Teori Kepemimpinan Servant. Teori ini lahir pada tahun 1970an yang menekankan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk melayani kebutuhan dan kepentingan anggota tim atau bawahannya. Pemimpin servant fokus pada membantu orang lain berkembang dan

mencapai tujuan mereka.

- g) Teori Jalur-Tugas (Path-Goal Theory). Teori ini menyatakan bahwa pemimpin harus memfasilitasi pencapaian tujuan bawahannya dengan menghapus hambatan dan memberikan dukungan yang dibutuhkan agar mereka dapat mencapai tujuan dengan lebih efektif.
- h) Teori Great Man. Teori ini hadir pada tahun 1847 yang diprakarsai oleh Thomas Carlyle. Teori ini mengusulkan bahwa pemimpin lahir, bukan dibuat. Ini berarti bahwa seseorang dilahirkan dengan karakteristik kepemimpinan tertentu yang membuatnya menjadi pemimpin yang efektif.
- i) Teori Efektivitas Kepemimpinan Menurut Tingkah Laku (Leadership Effectiveness and Behavior theory). Teori ini sering disebut juga teori kepribadian- perilaku. Teori ini lahir pada akhir tahun 1940an. Teori ini menekankan pada tingkah laku pemimpin dan mengidentifikasi berbagai pola tingkah laku yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan.

Setiap teori memiliki kelebihan dan keterbatasannya sendiri dan dapat berlaku berbeda tergantung pada lingkungan, budaya organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat. Selain itu, setiap teori menawarkan perspektif dan pemahaman unik tentang kepemimpinan, dan beberapa pemimpin mungkin menggabungkan pendekatan dari beberapa teori untuk mencapai kesuksesan dalam memimpin orang-orang di bawah kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan bidang yang kompleks dan terus berkembang, dan teori-teori kepemimpinan juga terus diuji, ditinjau ulang, dan diperbarui seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, teori-teori kepemimpinan selalu menjadi fokus penelitian dan studi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana menjadi pemimpin yang lebih efektif dan berdampak positif pada orang-orang dan organisasi di sekitarnya.

### **3.2 Pendekatan Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinannya dibutuhkan pendekatan kepada anggota yang digunakan sebagai pegangan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Mulyasa (2003) menyatakan beberapa pendekatan kepemimpinan yang umum digunakan, yaitu:

- a) Pendekatan Sifat. Pendekatan ini berfokus pada bagaimana pemimpin itu menjalankan tugasnya. Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh orang karena pembawaan.
- b) Pendekatan Kepribadian dan Perilaku. Pendekatan ini berfokus pada karakteristik kepribadian dan kualitas individu pemimpin yang mempengaruhi gaya kepemimpinan mereka. Contoh teori kepemimpinan yang termasuk dalam pendekatan ini adalah Teori Great Man, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir dengan bakat alami untuk menjadi pemimpin.
- c) Pendekatan Situasional. Pendekatan ini menganggap bahwa pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pemimpin pada saat memimpin akan mempengaruhi aktivitas orang lain, baik sebagai individu maupun kelompok.
- d) Pendekatan Kontingensi. Pendekatan ini menganggap bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi yang dihadapi pemimpin. Teori Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Theory) adalah contoh pendekatan ini, yang menyatakan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat keterampilan dan kematangan anggota tim.
- e) Pendekatan Transformasional. Pendekatan ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan mengubah anggota tim atau organisasi secara mendalam. Pemimpin transformasional menciptakan visi yang kuat dan

memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

### **3.3 Gaya Kepemimpinan**

Gellerman (1983) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin ketika ingin mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana pemimpin dilihat atau dinilai oleh bawahannya. Kartono (2013) menambahkan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Thoha (1995) menyatakan gaya kepemimpinan mengacu pada bagaimana seseorang bertindak dalam konteks organisasi tersebut berupa cara atau pola perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan berinteraksi dengan anggota tim atau bawahannya karena gaya tergantung jenis organisasi dan situasi dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik dalam mengelola individu dan organisasi akan melibatkan pendekatan yang mempertimbangkan aspek personal individu maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh pada kinerja bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi. (Hidayat, 2018)

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga dapat berbeda-beda berdasarkan karakteristik pribadi pemimpin, nilai-nilai, pengalaman, dan situasi yang dihadapi. Disinilah peran dan kemampuan pemimpin untuk dapat menggabungkan dan

menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan tim, tugas, dan lingkungan kerja. Pada gaya kepemimpinan yang digunakan tidak ada patokan gaya kepemimpinan terbaik untuk semua situasi secara mutlak.

Adapun, gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam mengelola individu dan organisasi secara umum menurut Usman (2012), yaitu:

- a) **Kepemimpinan Otoriter.** Pemimpin dengan gaya ini mengambil keputusan secara mandiri dan memberikan instruksi yang jelas kepada tim tanpa banyak melibatkan anggota tim. Gaya ini efektif dalam situasi darurat atau ketika keputusan cepat diperlukan. Namun, gaya ini bisa menghambat kreativitas dan partisipasi anggota tim.
- b) **Kepemimpinan Demokratis.** Pemimpin dengan gaya ini melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Mereka mendengarkan pendapat dan ide dari anggota tim sebelum mengambil langkah-langkah penting. Gaya ini mendukung keterlibatan dan kreativitas tim, tetapi bisa memakan waktu lebih lama dalam pengambilan keputusan.
- c) **Kepemimpinan Transformasional.** Pemimpin dengan gaya ini mendorong anggota tim untuk mencapai potensi maksimal mereka melalui inspirasi, visi yang kuat, dan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan aspirasi individu. Mereka mendorong inovasi, pemikiran kritis, dan berfokus pada perkembangan jangka panjang.
- d) **Kepemimpinan Transaksional.** Pemimpin dengan gaya ini mengelola tim berdasarkan pertukaran transaksi yang jelas. Mereka memberikan penghargaan dan hukuman sesuai dengan pencapaian yang telah ditetapkan sebelumnya. Gaya ini lebih berfokus pada

- tugas dan target yang harus dicapai.
- e) Kepemimpinan Laissez-Faire. Pemimpin dengan gaya ini memberikan kebebasan besar kepada anggota tim dalam mengambil keputusan dan mengelola tugas-tugas mereka. Meskipun bisa memotivasi anggota tim yang mandiri, gaya ini juga bisa menyebabkan ketidakjelasan dan kurangnya arahan.
  - f) Kepemimpinan Situasional. Pemimpin dengan gaya ini menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan situasi dan kebutuhan tim. Mereka dapat beralih antara gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung pada tuntutan situasional.
  - g) Kepemimpinan Servant. Gaya ini berfokus pada pelayanan kepada anggota tim. Pemimpin dengan gaya ini berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi anggota tim, dengan harapan bahwa ini akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
  - h) Kepemimpinan Visioner. Pemimpin visioner mampu mengelola organisasi dengan memberikan arah dan tujuan yang jelas kepada seluruh tim. Gaya ini membantu anggota tim memahami peran mereka dalam pencapaian visi organisasi, sambil memberikan dorongan untuk meraih tujuan bersama.
  - i) Kepemimpinan Pemberdayaan. Dalam mengelola individu, gaya ini memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi dalam mengambil keputusan. Di sisi organisasi, gaya ini mendorong partisipasi dan keterlibatan anggota tim, yang dapat meningkatkan motivasi dan tanggung jawab individu terhadap hasil kerja.

### **3.4 Latihan**

1. Apa perbedaan antara teori kepemimpinan yang berfokus pada sifat (trait) dan teori yang berfokus pada perilaku (behavioral)?
2. Bagaimana teori kontingensi menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi tertentu?
3. Apa konsep utama dalam teori kepemimpinan transformasional, dan bagaimana teori ini memengaruhi motivasi dan kinerja tim?
4. Apa yang membedakan teori kepemimpinan servan dengan gaya kepemimpinan tradisional?
5. Bagaimana teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard menggambarkan hubungan antara pemimpin dan pengikut?
6. Apa yang dimaksud dengan pendekatan transaksional dalam kepemimpinan, dan pandangan kritis dan perkara sensitive apa dalam pendekatan ini?
7. Bagaimana pendekatan transformasional berfokus pada pengembangan visi dan inspirasi dalam kepemimpinan?
8. bagaimana pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan situasional dengan situasi yang dihadapi?
9. Bagaimana gaya kepemimpinan laissez-faire memengaruhi tingkat otonomi dan tanggung jawab anggota tim?
10. Bagaimanagaya kepemimpinan yang adaptif memungkinkan pemimpin untuk berubah sesuai dengan kebutuhan situasi?







## **BAB IV KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI**



#### **4.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Gibson (1996) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang studi yang mencakup teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin guna mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, kapasitas pembelajar individu, dan tindakantindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan, menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi dan sumberdayanya, misi sasaran dan strategi. Robbins (2012) mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah cara berfikir yang meneliti dampak perilaku dari individu, kelompok, dan struktur organisasi yang bertujuan untuk meraih pengetahuan dalam mengembangkan efektifitas organisasi. Sehingga, dapat dipahami perilaku organisasi merupakan kajian tentang ruang lingkup organisasi yang berdampak pada individu, kelompok dan struktur organisasi.

Perilaku organisasi ini mencakup bagaimana orang berinteraksi satu sama lain di tempat kerja, bagaimana mereka berkomunikasi, bagaimana mereka memotivasi diri, bagaimana mengatasi konflik, dan bagaimana kinerja individu dan kelompok memengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Sehingga dapat dipahami, perilaku organisasi melibatkan analisis dan pemahaman tentang bagaimana manusia berperilaku di lingkungan kerja dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi efisiensi, produktivitas, budaya organisasi, serta kesejahteraan individu dan kelompok. Kajian perilaku organisasi mencakup berbagai aspek, termasuk psikologi, sosiologi, manajemen, komunikasi, ilmu politik, antropologi dan ekonomi. (Li Yan Syah, 2019)

Pentingnya memahami perilaku organisasi diharapkan pemimpin dapat mengambil langkah-langkah yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, budaya yang sehat, mampu berkolaborasi, dan mendukung perkembangan individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi

## **4.2 Prinsip Perilaku Organisasi**

Williams (2009) menyatakan prinsip organisasi meliputi :

- a) Organisasi Harus Mempunyai Tujuan yang Jelas. Organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, dengan demikian tidak mungkin suatu organisasi tanpa adanya tujuan. Misalnya, organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit dan puskesmas sebagai suatu organisasi, mempunyai tujuan yang ingin dicapai antara lain, memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan lain lain.
- b) Prinsip Skala Hirarkhi. Organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan sampai pelaksana, sehingga dapat mempertegas dalam pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban, dan akan menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan.
- c) Prinsip Kesatuan Perintah. Seseorang dalam organisasi hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada seorang atasan saja.
- d) Prinsip Pendelegasian Wewenang. Seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga perlu dilakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Pejabat yang diberi wewenang harus dapat menjamin tercapainya hasil yang diharapkan. Dalam pendelegasian, wewenang yang dilimpahkan meliputi kewenangan dalam pengambilan keputusan, melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa minta persetujuan lebih dahulu kepada atasannya lagi.
- e) Prinsip Pertanggungjawaban. Setiap pegawai harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasan dalam menjalankan tugasnya
- f) Prinsip Pembagian Pekerjaan. Suatu organisasi untuk

mencapai tujuannya haruslah melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Kegiatan tersebut dapat berjalan optimal maka dilakukan pembagian tugas/pekerjaan yang didasarkan kepada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai. Adanya kejelasan dalam pembagian tugas, akan memperjelas dalam pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, serta menunjang efektivitas jalannya organisasi.

- g) Prinsip Rentang Pengendalian. Jumlah bawahan atau staf yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional. Rentang kendali ini sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi, semakin besar suatu organisasi dengan jumlah pegawai yang cukup banyak, semakin kompleks rentang pengendaliannya.
- h) Prinsip Fungsional. Seorang pegawai dalam suatu organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.
- i) Prinsip Pemisahan. Beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain.
- j) Prinsip Keseimbangan. Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tersebut akan diwujudkan melalui aktivitas/ kegiatan yang akan dilakukan. Organisasi yang aktivitasnya sederhana (tidak kompleks) contoh 'koperasi di suatu desa terpencil', struktur organisasinya akan berbeda dengan organisasi koperasi yang ada di kota besar seperti di Jakarta, Bandung, atau Surabaya.
- k) Prinsip Fleksibilitas. Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (internal factor) dan juga karena adanya

pengaruh di luar organisasi (external factor), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.

- l) Prinsip Kepemimpinan. Organisasi apapun bentuknya diperlukan adanya kepemimpinan, atau dengan kata lain organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakan oleh pemimpin organisasi tersebut.

Prinsip-prinsip ini akan membantu membentuk landasan bagi manajer, pemimpin, dan karyawan dalam mengelola dan berinteraksi di dalam organisasi. Implementasi prinsip-prinsip ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, beretika dan berkelanjutan.

### **4.3 Faktor Penentu Perilaku Organisasi**

Schmuck et al. (2012) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi sebagai berikut :

- a) Clarifying communication (kejelasan komunikasi), yang meliputi ketepatan menyampaikan informasi, ketepatan melakukan pembagian tugas kerja dengan jelas dan ketepatan menghasilkan/ mendapatkan informasi.
- b) Establishing goals (pencapaian tujuan), yang meliputi ketepatan menentukan visi organisasi, ketepatan dalam pencapaian organisasi dan ketepatan menentukan pencapaian tujuan organisasi.
- c) Uncovering conflicts and interdependence (penyelasian konflik), yang meliputi ketepatan dalam menentukan tindakan untuk meminimalisir konflik, ketepatan dalam melakukan penyesuaian konflik dan ketepatan dalam penyelesaian konflik.
- d) Improving group procedure (meningkatkan prosedur kelompok), yang berupa kemampuan mengelola Kerjasama pada tubuh anggota dan mampu mengkoordinir secara

- bersama untuk mencapai tujuan organisasi.
- e) Problem Solving (pemecahan masalah), yang berupa ketepatan dalam mencari jalan keluar masalah dan ketepatan mencari alternatif pemecahan masalah
  - f) Making decisions (pembuatan keputusan), yang berupa mampu mengkoordinasikan secara Bersama untuk menentukan masalah dengan cepat dan tepat serta tepat mengambil keputusan
  - g) Assessing changes (menilai perubahan), yang berupa mampu mengkoordinasikan secara bersama untuk mencari dan merespon masalah dengan cepat, mampu menyesuaikan dalam perubahan dan mampu meningkatkan kemampuan organisasi

#### **4.4 Karakteristik Perilaku Organisasi**

Karakteristik perilaku organisasi adalah sifat-sifat dan pola-pola perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi. Beberapa karakteristik perilaku organisasi, yaitu:

- a) Kerjasama. Kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan berkontribusi dalam tim sangat penting. Organisasi yang mendorong kolaborasi cenderung memiliki tim yang lebih efektif dan produktif.
- b) Komunikasi Efektif. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif adalah kunci dalam organisasi. Komunikasi yang baik membantu menghindari kesalahpahaman, mengatasi konflik, dan mengkoordinasikan tugas.
- c) Kepemimpinan dan Pengelolaan. Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola tim memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat memengaruhi produktivitas dan iklim kerja.
- d) Inovasi dan Kreativitas. Organisasi yang mendorong inovasi dan kreativitas menghasilkan solusi baru dan ide-ide segar.

Karakteristik ini mencakup berani mengambil risiko, berpikir di luar kotak, dan mendorong pemikiran inovatif.

- e) Pengambilan Keputusan. Kemampuan dalam membuat keputusan yang baik dan bijaksana memengaruhi arah dan hasil organisasi. Proses pengambilan keputusan yang terinformasi dan transparan adalah karakteristik yang diinginkan.
- f) Etika dan Integritas. Etika dan integritas adalah prinsip dasar dalam perilaku organisasi. Karakteristik ini mencakup perilaku yang jujur, adil, dan bertanggung jawab terhadap tugas dan tindakan.
- g) Kepuasan Kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih bersemangat dan produktif.
- h) Adaptabilitas dan Fleksibilitas. Organisasi yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan memiliki karakteristik adaptabilitas yang kuat. Fleksibilitas dalam mengubah rencana, tugas, atau strategi juga merupakan hal yang penting dalam organisasi.
- i) Orientasi pada Kualitas dan Kinerja. Kualitas kerja, semangat untuk memberikan yang terbaik dan pencapaian hasil yang baik merupakan budaya yang penting dalam organisasi.
- j) Pengelolaan Konflik. Organisasi yang dapat mengatasi dan menyelesaikan konflik dengan baik dengan melibatkan keterampilan dalam mendengarkan, berkomunikasi, dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak.
- k) Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang peduli terhadap kesejahteraan anggota.
- l) Dorongan dan Motivasi. Dorongan dan motivasi dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan akan meningkatkan kontribusi yang lebih baik.



## 4.5 Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan perilaku organisasi, dan mengapa itu penting dalam konteks manajemen pendidikan?
2. Bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi?
3. Apa peran motivasi dalam perilaku individu di dalam organisasi, dan bagaimana pemimpin dapat memotivasi anggota?
4. Bagaimana konsep kepemimpinan berkaitan dengan perilaku organisasi, dan apa peran seorang pemimpin dalam membentuk budaya organisasi?
5. Apa yang dimaksud dengan komunikasi organisasi, dan mengapa komunikasi yang efektif penting dalam mencapai tujuan organisasi?
6. Bagaimana konflik memengaruhi perilaku dan dinamika dalam sebuah organisasi, dan bagaimana mengelola konflik dengan baik?
7. Apa peran tim dalam perilaku organisasi, dan apa faktor-faktor yang memengaruhi kerja tim yang efektif?
8. Bagaimana perubahan organisasi memengaruhi perilaku anggota, dan apa strategi yang dapat digunakan untuk mengelola perubahan dengan sukses?
9. Apa yang dimaksud dengan etika dalam perilaku organisasi, dan mengapa etika menjadi isu penting dalam bisnis dan manajemen?
10. Bagaimana konsep keberagaman dan inklusi berpengaruh pada perilaku organisasi, dan mengapa organisasi harus memperhatikan aspek ini?



# **BAB V**

## **TEORI, MODEL DAN PENDEKATAN EFEKTIF ORGANISASI**



## 5.1 Teori Perilaku Organisasi

Teori perilaku organisasi adalah konsep yang menggambarkan dan menjelaskan bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi berinteraksi dan berperilaku di dalam konteks organisasi. Teori-teori ini membantu memahami dinamika perilaku di tempat kerja, memprediksi perilaku yang mungkin terjadi, dan mengembangkan strategi serta mengelola untuk meningkatkan kinerja organisasi untuk memaksimalkan produktivitas, kinerja, dan kepuasan anggota.

Teori perilaku organisasi ini merupakan pembahasan yang terus berkembang seiring waktu untuk menjelaskan dan memahami perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi. Teori perilaku organisasi ini memberikan wawasan tentang berbagai aspek perilaku organisasi dan pemimpin untuk memahami dan mengelola individu dan kelompok dengan lebih baik. Beberapa teori utama dalam bidang perilaku organisasi menurut Soetopo (2010) dan Umam (2012), yaitu:

- a) Teori Kepuasan Kerja (Job Satisfaction Theory). Teori ini berfokus pada hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja organisasi. Teori ini menyatakan bahwa anggota yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah.
- b) Teori Motivasi (Motivation Theory). Teori ini melakukan penelaahan faktor-faktor yang mendorong individu untuk berkinerja dan mencapai tujuan di tempat kerja. Teori-teori motivasi, seperti Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Harapan Victor Vroom, Teori X dan Y, dan lain-lain
- c) Teori Kepemimpinan (Leadership Theory). Teori ini berfokus pada studi tentang perilaku dan karakteristik pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan. Beberapa teori kepemimpinan meliputi Teori Kontinjensi, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Situasional, dan lain-lain

- d) Teori Penguatan (Reinforcement Theory). Teori ini berbicara tentang bagaimana penguatan positif atau negatif memengaruhi perilaku dan motivasi individu. Teori ini menekankan pentingnya mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan dan bagaimana memberikan penguatan yang tepat.
- e) Teori Keputusan (Decision-Making Theory). Teori ini berkaitan dengan bagaimana individu dan kelompok membuat keputusan di dalam organisasi. Teori ini mencakup konsep seperti pemikiran kelompok, bias keputusan, dan bagaimana proses pengambilan keputusan dapat ditingkatkan.
- f) Teori Komunikasi Organisasi (Organizational Communication Theory). Teori ini mempelajari bagaimana komunikasi mempengaruhi interaksi di dalam organisasi. Teori ini membahas aliran informasi, gaya komunikasi, dan efek komunikasi terhadap kinerja dan hubungan kerja.
- g) Teori Perilaku Kelompok dan Tim (Group and Team Behavior Theory). Teori ini berfokus pada dinamika perilaku dalam kelompok dan tim kerja. Teori ini mencakup aspek-aspek seperti pembentukan kelompok, kerjasama, konflik, dan kinerja tim.
- h) Teori Keadilan Organisasi (Organizational Justice Theory). Teori ini menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi memengaruhi motivasi, komitmen, dan perilaku mereka. Teori ini mencakup keadilan distribusi, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.
- i) Teori Kepribadian. Teori ini berfokus pada studi tentang kepribadian dan jenis-jenisnya dalam diri manusia yang menunjukkan perbedaan setiap individu karena dorongan psikologis. Teori kepribadian, seperti: teori Carl Gustav Jung, Teori Galenes, Teori Kretchmer, Teori Seldom, dan lain-lain
- j) Teori Kefektifan Organisasi. Teori ini berfokus pada upaya memahami dan menjelaskan faktor-faktor apa yang

membuat suatu organisasi mencapai tujuannya dengan baik, dimana teori ini masuk pada teori manajemen. Teori Kefektifan Organisasi, seperti: Teori Sistem Terbuka, Teori Kontingensi, Model Balanced Scorecard, Model TQM, Model Efisiensi dan Efektivitas, Teori Perubahan Organisasi, Teori Inovasi Organisasi, Teori Budaya Organisasi dan lain-lain

- k) Teori Tindakan Organisasi. Teori ini berbicara tentang bagaimana dan mengapa sebuah organisasi bertindak seperti yang mereka lakukan. Tindakan organisasi adalah jantung dari strategi, di mana organisasi terus memilih tindakan strategis mereka
- l) Teori Kritis Organisasi. Teori ini merupakan aliran pemikiran yang menekankan penilaian reflektif dan kritik dari masyarakat, budaya atau organisasi dengan menerapkan pengetahuan dari ilmu-ilmu sosial dan humaniora

## **5.2 Model Perilaku Organisasi**

Model perilaku organisasi menggambarkan konsep atau kerangka kerja yang digunakan untuk memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku individu, kelompok, dan struktur organisasi di dalam konteks kerja. Model perilaku organisasi menggambarkan hubungan antara berbagai faktor, variabel, dan interaksi memengaruhi perilaku dalam lingkungan kerja.

Pemahaman tentang model-model ini membantu organisasi dan pemimpin mengidentifikasi tantangan, mengelola interaksi manusia, dan merencanakan tindakan yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa model yang umum digunakan dalam studi perilaku organisasi, yaitu:

- a) Model Sistem Terbuka (Open System Model). Model ini menggambarkan organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi menerima masukan dari lingkungan (seperti sumber daya dan informasi), mengolahnya melalui proses internal (seperti

produksi atau pelayanan), dan menghasilkan keluaran yang memengaruhi lingkungan. Model ini juga memandang perubahan dalam lingkungan dapat memengaruhi perilaku dan adaptasi organisasi.

- b) Model Kontingensi (Contingency Model). Model ini mengakui bahwa tidak ada satu pendekatan atau strategi yang cocok untuk semua situasi organisasi. Model ini menyatakan bahwa tindakan yang efektif bergantung pada faktor budaya organisasi, struktur, teknologi, dan tujuan. Oleh karena itu, organisasi harus beradaptasi dengan situasi yang berbeda untuk mencapai kinerja yang optimal.
- c) Model Penyesuaian Organisasi (Organizational Fit Model). Model ini menekankan pentingnya kesesuaian antara berbagai elemen organisasi. Ini termasuk kesesuaian antara struktur, budaya, strategi, dan anggota. Kesesuaian ini dianggap penting untuk mencapai kinerja yang baik dan pencapaian tujuan organisasi.
- d) Model Dua-Faktor Herzberg (Two-Factor Theory by Herzberg). Model ini mengidentifikasi dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan di tempat kerja. Faktor-faktor motivasi (seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dapat meningkatkan kepuasan, sedangkan faktor higienis (seperti lingkungan kerja, gaji) dapat mengurangi ketidakpuasan.
- e) Model Konfigurasi Struktur Mintzberg (Mintzberg's Organizational Structure Configurations). Model ini mengidentifikasi beberapa konfigurasi struktur organisasi yang berbeda, seperti struktur fungsional, divisi berdasarkan produk, atau matriks. Setiap konfigurasi memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri, dan pilihan struktur harus sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.
- f) Model Proses Pembuatan Keputusan (Decision-Making Process Model). Model ini menguraikan langkah-langkah

yang terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi. Ini mencakup pengidentifikasian masalah, pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, dan implementasi keputusan. Model ini membantu organisasi memastikan bahwa keputusan diambil secara sistematis dan informasi yang tepat.

- g) Model Perilaku Kepemimpinan (Leadership Behavior Model). Model ini mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan yang mungkin dimiliki oleh pemimpin. Contoh perilaku organisasi, yaitu: gaya otoriter, demokratis, dan transformasional. Model ini membantu pemimpin memilih gaya yang sesuai dengan situasi dan karakteristik kelompok.
- h) Model Pengaruh Sosial (Social Influence Model). Model ini menggambarkan bagaimana pengaruh sosial memengaruhi perilaku individu di dalam organisasi. Hal ini melibatkan konsep seperti norma kelompok, norma budaya, dan peran sosial. Pengaruh sosial dapat memengaruhi sikap, keyakinan, dan perilaku anggota.
- i) Model Mesin. Model ini memfokuskan pada dominasi dan arahan pemimpin yang telah ditetapkan dan dispesifikan oleh pemimpin. Model ini dipandang sangat sederhana, umum, klasik dan tidak efisien dalam organisasi.
- j) Model Homeostasis Sosial. Model ini menjelaskan bagaimana organisasi berusaha untuk mencapai/ menjaga stabilitas dan menjaga keseimbangan tanpa intervensi pihak luar, melalui proses-proses seperti perubahan, adaptasi, dan regulasi.
- k) Model Humanistik. Model pendekatan ini menempatkan penekanan pada nilai-nilai, kebutuhan, dan potensi individu sebagai elemen penting dalam merancang dan mengelola lingkungan kerja. Pendekatan ini berfokus pada pengembangan karyawan sebagai individu dan membantu

mereka mencapai potensi penuh mereka dalam konteks organisasi.

- l) Model Kefektifan Organisasi. Model ini menekankan sejauh mana suatu organisasi mencapai tujuannya dan meraih hasil yang diinginkan, dengan menetapkan berbagai model dan kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan meningkatkan keefektifan organisasi

### **5.3 Pendekatan yang Efektif dalam Perilaku Organisasi**

Setiap pendekatan ini memberikan sudut pandang unik dalam memahami dan menerapkan perilaku organisasi. Penting untuk memilih pendekatan yang sesuai dengan situasi dan lingkungan organisasi tertentu, serta mempertimbangkan pendekatan yang tepat untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang perilaku dalam konteks kerja. Pada pendekatan perilaku organisasi, organisasi dapat menggabungkan beberapa pendekatan untuk mencapai keseimbangan yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang dianut.

Beberapa pendekatan yang sering diterapkan dalam studi dan praktik perilaku organisasi menurut Hoy dan Miskel (1982) dan Rahmi (2019) , yaitu:

- a) Pendekatan goal model of organizational effectiveness. Pendekatan ini menekankan bahwa organisasi dianggap efektif ketika mereka berhasil mencapai tujuan mereka dengan baik. Pendekatan ini dapat membantu organisasi menilai kinerja mereka dengan fokus pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan ini memberikan pandangan yang jelas tentang sejauh mana organisasi berhasil dalam mencapai tujuan mereka dan dapat membantu dalam merumuskan tindakan perbaikan yang sesuai jika diperlukan.
- b) Pendekatan system resource model of organizational effectiveness. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa



organisasi yang efektif adalah yang mampu mengelola sumber daya mereka dengan baik untuk mencapai tujuan mereka. Pendekatan ini membantu organisasi untuk memahami hubungan antara sumber daya yang dimiliki dan pencapaian tujuan mereka. Organisasi dapat menggunakan model ini untuk mengidentifikasi sumber daya yang perlu ditingkatkan atau dioptimalkan serta mengembangkan strategi untuk mencapai dan menjaga keefektifan dalam penggunaan sumber daya mereka.

- c) Pendekatan Social Learning. Pendekatan ini menekankan peran penting interaksi sosial baik di dalam maupun di luar organisasi dalam proses pembelajaran individu dan adaptasi. Pendekatan ini mengemukakan bahwa individu tidak hanya belajar melalui pengalaman pribadi mereka, tetapi juga melalui pengamatan dan interaksi dengan orang lain dalam lingkungan sosial mereka. Pendekatan ini dapat digunakan untuk merancang program pembelajaran, pengembangan anggota organisasi, dan budaya kerja yang mendukung pembelajaran sosial dan kolaboratif.
- d) Pendekatan Behavioristik. Pendekatan ini menekankan pada perilaku yang dapat diamati dan diukur sebagai hasil pembelajaran dan pengalaman. Pendekatan ini berfokus pada pemahaman dan perubahan perilaku manusia melalui stimulus eksternal dan respons yang dihasilkan. Pendekatan ini dianggap relevan dalam memahami dan mengelola perilaku manusia
- e) Pendekatan Modifikasi Perilaku. Pendekatan ini berfokus pada perubahan perilaku individu melalui penerapan prinsip-prinsip dasar seperti penguatan, hukuman, kondisioning, dan pemodelan. Pendekatan ini bertujuan untuk mengubah perilaku yang tidak diinginkan menjadi perilaku yang lebih adaptif dan sesuai dengan tujuan tertentu. Prinsip-prinsip modifikasi perilaku juga dapat digunakan untuk

meningkatkan produktivitas dan efisiensi anggota.

#### **5.4 Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan teori organisasi, dan mengapa penting untuk memahami teori-teori ini dalam pengelolaan organisasi?
2. Bagaimana teori-teori manajemen klasik, seperti teori manajemen ilmiah Taylor, mempengaruhi cara organisasi dijalankan?
3. Apa perbedaan antara pendekatan sistem terbuka dan pendekatan sistem tertutup dalam teori organisasi?
4. Bagaimana teori kontingensi menjelaskan bahwa tidak ada pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi organisasi?
5. Bagaimana Model Organisasi Sosial-Interaksi menjelaskan hubungan interpersonal dan komunikasi di dalam organisasi?
6. Bagaimana Model Organisasi Perubahan menggambarkan proses perubahan organisasi dan resistensi terhadapnya?
7. Apa yang dimaksud dengan Model Organisasi Open Systems, dan bagaimana model ini menghubungkan organisasi dengan lingkungan eksternalnya?
8. Bagaimana Model Organisasi Pengambilan Keputusan menjelaskan proses pengambilan keputusan di dalam organisasi?
9. Bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi efektivitas suatu organisasi, dan apa yang dapat dilakukan untuk membangun budaya yang sehat?
10. Apa peran penting dari kepemimpinan transformasional dalam mengimplementasikan perubahan dan mencapai tujuan organisasi?





**BAB VI**  
**DIMENSI PERSEPSI, NILAI,**  
**SIKAP DAN *PERSONAL***  
***MEANING***



## **6.1 Dimensi Persepsi pada Perilaku Organisasi**

Milton (1981) mengatakan persepsi adalah proses seleksi, organisasi dan interpretasi stimulus yang berasal dari lingkungan. Stephen P. Robbins (2012), persepsi adalah suatu proses pengorganisasian dan pemaknaan terhadap kesan-kesan sensori untuk memberi arti pada lingkungannya.

Pada proses persepsi Fred Luthans (1992) menyatakan terjadi adanya interaksi yang rumit dalam penyeleksian, pengorganisasian, dan penafsiran stimulus, berupa bagaimana individu menginterpretasikan, memberi makna terhadap informasi dan merespons lingkungan kerja. Dimensi-dimensi ini membantu kita memahami kompleksitas persepsi dan bagaimana faktor-faktor tertentu memengaruhi tindakan dan tanggapan individu dalam lingkungan kerja mereka.

Adapun, secara umum Robbins (2012) menyatakan bahwa persepsi tergantung dari kemampuan individu, sikap dan perilaku, emosi, minat atau motivasi, pengalaman, pemahaman dan pemaknaan serta harapan. Sedangkan, lebih spesifik dimensi dalam persepsi perilaku organisasi, yaitu:

- a) Dimensi Selektivitas. Dimensi ini mengacu pada kemampuan individu untuk memilih informasi yang paling relevan atau signifikan bagi mereka. Kita tidak dapat memproses semua informasi yang ada di lingkungan, jadi selektivitas membantu kita fokus pada yang penting.
- b) Dimensi Interpretabilitas. Dimensi ini menggambarkan sejauh mana informasi yang diterima dapat diinterpretasikan atau diberi makna. Orang yang memiliki pengalaman atau pengetahuan sebelumnya tentang topik tertentu akan lebih mudah menginterpretasikan informasi yang berkaitan dengan topik tersebut.
- c) Dimensi Stabilitas: Dimensi ini mencerminkan sejauh mana persepsi individu tetap konsisten dari waktu ke waktu. Beberapa orang dapat konsisten dalam persepsi mereka,

sementara yang lain lebih rentan terhadap perubahan persepsi.

- d) Dimensi Signifikansi Emosional. Dimensi ini mengacu pada tingkat emosi yang terkait dengan interpretasi individu terhadap suatu situasi atau kejadian. Persepsi yang memicu emosi yang kuat dapat memengaruhi respon dan tindakan individu.
- e) Dimensi Personalisasi. Dimensi ini berhubungan dengan sejauh mana individu mengaitkan situasi dengan diri mereka sendiri. Individu akan lebih cenderung menjaga personalitas mereka jika situasi tersebut relevan dengan identitas atau nilai-nilai mereka.
- f) Dimensi Kemampuan Prediktif. Dimensi ini mengacu pada sejauh mana individu dapat menggunakan informasi dari persepsi mereka untuk memprediksi hasil atau akibat di masa depan. Kemampuan ini bergantung pada kemampuan interpretatif dan pengetahuan individu.
- g) Dimensi Fungsi Persepsi. Dimensi ini melibatkan bagaimana persepsi individu berkontribusi terhadap pemahaman dan pengambilan keputusan. Persepsi ini dapat berfungsi sebagai sumber informasi dan landasan untuk tindakan.
- h) Dimensi Berubah atau Dinamis. Dimensi ini mengacu pada kemampuan individu untuk mengubah persepsi mereka seiring berjalannya waktu dan menerima informasi baru. Perubahan persepsi bisa terjadi sebagai respons terhadap pengalaman baru atau informasi tambahan.
- i) Dimensi Interpretasi Berdasarkan Pengalaman. Dimensi ini berhubungan dengan bagaimana pengalaman masa lalu dapat mempengaruhi interpretasi individu terhadap situasi saat ini dengan menghubungkan pengalaman mereka dengan situasi yang serupa.
- j) Dimensi Subjektivitas. Dimensi ini mencerminkan sifat subjektif dari persepsi. Setiap individu memiliki pandangan

dan interpretasi unik terhadap situasi yang berbeda.

## **6.2 Dimensi Nilai pada Perilaku Organisasi**

Sashkein dan Kisher (2001) menyatakan nilai sebagai sesuatu yang diyakini oleh anggota organisasi untuk mengetahui yang benar dan salah. Robbins (2012) menambahkan bahwa nilai merupakan keyakinan untuk memilih prinsip sosial dan perilaku. Sehingga, dapat dipahami dimensi nilai pada perilaku organisasi merujuk pada prinsip-prinsip atau keyakinan yang menjadi dasar bagi tindakan, keputusan, dan interaksi dalam lingkungan kerja.

Pemahaman dalam mengelola dimensi nilai dapat membantu organisasi menciptakan budaya yang kuat, konsisten, dan berkelanjutan yang mendukung tujuan dan pertumbuhan jangka panjang. Beberapa Dimensi nilai dalam perilaku organisasi, yaitu:

- a) Ketepatan Nilai (Value Congruence). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana nilai-nilai individu sesuai atau sejalan dengan nilai-nilai organisasi. Semakin besar kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi, semakin besar kemungkinan individu tersebut akan beradaptasi dengan budaya organisasi.
- b) Komitmen Terhadap Nilai (Value Commitment). Dimensi ini berhubungan dengan sejauh mana individu merasa terikat pada nilai-nilai organisasi. Individu yang komitmen pada nilai-nilai organisasi biasanya lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif dan konsisten dalam lingkungan kerja.
- c) Konsistensi Nilai (Value Consistency). Dimensi ini berkaitan dengan kekonsistenan individu dalam menerapkan nilai-nilai yang sama dalam berbagai situasi. Individu yang memiliki konsistensi nilai cenderung dapat dipercaya dan diandalkan oleh rekan kerja dan atasan.
- d) Integritas Nilai (Value Integrity). Dimensi ini mencakup konsistensi antara apa yang diucapkan individu dan perilaku

yang ditunjukkan dalam realitas sehari-hari. Individu dengan integritas nilai tinggi akan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut.

- e) Komunikasi Nilai (Value Communication). Dimensi ini memandang pentingnya komunikasi nilai-nilai organisasi kepada anggota-anggota organisasi. Pemahaman yang jelas tentang nilai-nilai ini dapat membantu membentuk budaya yang kuat dan koheren di seluruh organisasi.
- f) Toleransi Terhadap Diversitas Nilai (Value Diversity Tolerance). Dimensi ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengelola dan menghargai perbedaan nilai latar belakang budaya, agama, dan nilai yang beragam.
- g) Evolusi Nilai (Value Evolution). Dimensi ini mencakup fleksibilitas organisasi dalam mengadaptasi, mengubah nilai-nilai yang ada dan startegiu ketika terjadi perubahan.
- h) Persepsi Nilai (Value Perception). Dimensi ini mengenai bagaimana individu mengartikan dan memahami nilai-nilai organisasi dengan benar yang dapat mempengaruhi perilaku.

### **6.3 Dimensi Sikap pada Perilaku Organisasi**

Robbins (2012) menyatakan sikap sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Kreitner dan Kinicki (2005) menambahkan sikap sebagai kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan objek tertentu

Dimensi Sikap dalam Perilaku Organisasi merujuk pada sikap, evaluasi atau penilaian emosional, kognitif, dan perilaku terhadap objek/ orang/ situasi tertentu yang dapat berpengaruh pada lingkungan kerja. Dimensi sikap ini akan menggambarkan bagaimana individu merespons dan berperilaku di lingkungan kerja.



Pemahaman yang baik tentang dimensi sikap ini dapat membantu organisasi untuk merancang program yang lebih efektif, merancang strategi manajemen yang lebih efektif, memahami persepsi karyawan terhadap kebijakan baru, memahami dinamika tim, memotivasi individu untuk berpartisipasi aktif dalam inisiatif perubahan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif dan membangun budaya yang positif di dalam organisasi. Robbins (2012) menyatakan beberapa komponen sikap dalam perilaku organisasi, yaitu:

- a) Kognitif (Cognitive). Dimensi ini melibatkan komponen pemikiran atau pandangan individu terhadap objek atau situasi. Sikap kognitif mencerminkan keyakinan, pengetahuan, dan pemahaman individu tentang hal tersebut. Misalnya, pandangan individu terhadap pentingnya kerja sama tim dalam mencapai tujuan bersama.
- b) Afektif (Affective). Aspek afektif melibatkan komponen emosional sikap. Aspek ini mencakup perasaan positif atau negatif individu terhadap objek atau situasi. Misalnya, apakah seseorang merasa senang atau tidak senang terhadap tugas-tugas tertentu di tempat kerja.
- c) Perilaku (Behavioral). Dimensi perilaku mengacu pada tindakan nyata yang dilakukan individu sebagai respons terhadap sikap mereka terhadap suatu objek atau situasi. Perilaku ini bisa berupa tindakan konkret, seperti partisipasi aktif dalam pertemuan atau menjalankan tugas dengan tekun.

#### **6.4 Personal Meaning pada Perilaku Organisasi**

Personal Meaning dalam konteks perilaku organisasi merujuk pada bagaimana individu memberikan makna subjektif terhadap pengalaman, tugas, dan interaksi di lingkungan kerja mereka. Ini mencakup cara individu mengartikan dan merespons situasi dalam organisasi berdasarkan nilai-nilai pribadi, tujuan, motivasi, dan

harapan mereka. Frankl (1985) memandang bahwa seseorang yang memiliki personal meaning yang positif dalam kehidupan, akan lebih dapat berkontribusi, memiliki harapan, optimisme dan menghargai/ lebih siap menghadapi suatu hal yang buruk dalam kehidupan. Reker (1996) menambahkan bahwa personal meaning merupakan kesadaran individu yang memiliki tujuan dalam hidup, memiliki arah, rasa memiliki kewajiban, memiliki alasan untuk eksistensi, memahami identitas pribadi, dan kesadaran sosial yang lebih besar.

- a) Pemahaman dimensi Personal Meaning sangat penting karena membantu organisasi dalam merancang lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan makna pada anggota. Organisasi yang peduli terhadap Personal Meaning dapat memotivasi anggota, meningkatkan keterlibatan, motivasi, perilaku yang baik dan menciptakan budaya yang lebih positif di tempat kerja.
- b) komponen kognitif. Komponen ini sebagai sistem keyakinan individu dan pandangan menyeluruh yang telah terbangun pada budaya yang dipengaruhi oleh pengalaman kehidupan individu. Komponen kognitif diperlukan sebagai hasil dari pengalaman masa lalu sebagai acuan dalam merubah suatu organisasi.
- c) Komponen motivasional. Komponen ini merupakan sistem nilai yang dibangun pada setiap individu. Nilai sebagai pedoman kehidupan, yang mengarahkan tujuan apa yang harus dicapai oleh seseorang, dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Proses untuk mencapai tujuan tertentu dan pencapaian mereka, meningkatkan sense of purpose dan meaning pada satu eksistensi. Komponen ini diperlukan dalam perubahan organisasi agar perubahan yang dilakukan terarah dan memiliki tujuan yang jelas.
- d) Komponen afektif. Komponen ini terdiri dari rasa puas (satisfaction) dan pemenuhan atau perasaan terpenuhi (fulfillment) individu yang didapat dari pengalaman-

- pengalaman dan keberhasilan mencapai tujuan individu tersebut. Perasaan terpenuhi merupakan hasil dari cara berpikir yang positif dalam kehidupan. Pada organisasi, komponen afektif diperlukan sebagai suatu pemenuhan rasa secara positif dalam perjuangan melakukan perubahan.
- e) komponen personal dan sosial (Preconditions of meaning). Komponen ini terdiri dari hubungan sosial dan kualifikasi personal. Komponen sosial terdiri dari hubungan personal, cinta dan empati. Komponen personal terdiri dari kualitas unik pada individual, atribut personal (seperti menjadi kreatif, fleksibel, adaptif, intelektual, memiliki rasa ingin tahu, dan bertanggung jawab), yang mempengaruhi personal meaning. Perubahan organisasi memerlukan seorang personal yang mampu beradaptasi pada sosial. Individu dalam suatu organisasi dituntut memiliki rasa empati dan tanggung jawab yang tinggi agar perubahan dalam organisasi bisa berjalan dengan baik.

## 6.5 Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan dimensi persepsi dalam konteks psikologi dan perilaku manusia?
2. Bagaimana faktor-faktor eksternal dan internal memengaruhi cara kita mempersepsikan dunia di sekitar kita?
3. Mengapa penting untuk memahami bagaimana persepsi individu dapat berbeda dalam situasi yang sama?
4. Apa peran nilai-nilai dalam membentuk perilaku dan pengambilan keputusan seseorang?
5. Bagaimana nilai-nilai individu dapat berubah seiring waktu, dan apa faktor yang memengaruhinya?
6. Bagaimana organisasi atau masyarakat menggambarkan nilai-nilai mereka dalam budaya?
7. Apa yang dimaksud dengan sikap, dan mengapa penting untuk memahami sikap seseorang terhadap suatu topik?

8. Bagaimana sikap dapat memengaruhi perilaku individu, khususnya dalam konteks pengambilan keputusan?
9. Bagaimana personal meaning atau makna pribadi individu membentuk tujuan dan motivasi dalam hidup mereka?
10. Bagaimana perbedaan latar belakang dan pengalaman individu memengaruhi personal meaning yang mereka atributkan pada suatu pengalaman atau situasi?





# **BAB VII MENGEMBANGKAN TIM DAN ORGANISASI YANG EFEKTIF**



## 7.1 Unsur dan Ciri Tim dan Organisasi

Burn (2004) menyatakan tim didefinisikan sebagai sebuah kelompok kerja yang terdiri dari beberapa orang dengan kompetensi yang setara, di mana mereka bekerja secara interdependen/ ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan di suatu organisasi. Artinya dalam sebuah tim yang solid terdapat kesepahaman dalam pemikiran, keterikatan perasaan dan tindakan nyata untuk mencapai tujuan.

Atmosoedirjo (1982) menyatakan unsur utama dalam membentuk organisasi yang efektif, saling terikat dan memiliki interaksi yang harmonis, yaitu:

- a) Memiliki kesamaan visi, misi dan tujuan
- b) Adanya kepaduan pola pikir (way of thinking);
- c) Adanya kesatuan pola emosi dan motivasi (way of feeling);
- d) Adanya kesamaan pola tindak (way of action).

Belbin (1993), menyatakan untuk mewujudkan organisasi sekaligus tim yang baik dan efektif maka harus memenuhi kriteria dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Desain visi, misi, dan strategi organisasi yang imaginable, fasible, communicable;
- b) Moral dan semangat tim yan tinggi;
- c) Meminimalisir konflik of interest pribadi;
- d) Kemampuan mental (intelegensia dan kreativitas) yang tinggi;
- e) Komposisi susunan tim yang efektif;
- f) Kejelasan dan ketegasan peran tim dan anggota-anggotanya;
- g) Terbuka untuk dievaluasikan;
- h) Pemberdayaan yang efektif.
- i) Komunikasi yang berjalan efektif
- j) Disiplin, memiliki integritas dan jujur
- k) Mudah beradaptasi dengan perubahan
- l) Iklim Kerjasama yang kondusif

## **7.2 Manfaat Membangun Tim dan Organisasi yang Efektif**

Robert B. Maddux (2001) mengatakan bahwa Tim yang efektif memiliki manfaat sebagai berikut:

- a) Dengan adanya tim, maka sasaran yang realistis ditentukan dan dapat dicapai secara optimal;
- b) Anggota tim dan pimpinan Tim memiliki komitmen untuk saling mendukung satu sama lain agar berhasil;
- c) Anggota tim memahami prioritas anggota lainnya, dan dapat saling membantu satu-sama lain;
- d) Komunikasi bersifat terbuka, diskusi cara kerja baru atau memperbaiki kinerja lebih berjalan dengan baik, karena anggota tim terdorong untuk lebih memikirkan permasalahannya;
- e) Pemecahan masalah lebih efektif karena kemampuan tim lebih memadai;
- f) Umpan balik kinerja lebih memadai karena anggota tim mengetahui apa yang diharapkan dan dapat membandingkan kinerja mereka terhadap sasaran tim;
- g) Konflik diterima sebagai hal yang wajar dan dianggap sebagai kesempatan untuk menyelesaikan masalah. Melalui diskusi bersama anggota tim lainnya, konflik bisa diselesaikan secara maksimal;
- h) Keseimbangan tercapainya produktifitas tim dengan pemenuhan kebutuhan pribadi;
- i) Tim dihargai atas hasil yang sangat baik dan setiap anggota dipuji atas kontribusi pribadinya;
- j) Anggota kelompok termotifasi untuk mengeluarkan ide-idenya dan mengujinya serta menularkan dan mengembangkan potensi dirinya secara maksimal;
- k) Anggota kelompok menyadari pentingnya disiplin sebagai kebiasaan kerja dan menyesuaikan perilakunya untuk mencapai standar kelompok;



Anggota kelompok lebih berprestasi dalam bekerja sama dengan tim dan tim lainnya.

Artinya dapat dipahami tim organisasi yang efektif membawa manfaat luar biasa bagi kesuksesan dan pertumbuhan suatu organisasi. Tim yang solid mampu berkolaborasi dengan bersinergi, memaksimalkan keahlian individu untuk mencapai tujuan bersama. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja keseluruhan, tetapi juga mendorong inovasi dengan mengkombinasikan beragam pandangan dan pemikiran. Pada tim yang efektif, masalah dapat dipecahkan dengan cepat dengan diskusi dan komunikasi yang terbuka, sehingga mencegah miskomunikasi dan konflik yang merugikan. Selain itu, anggota tim memiliki peluang untuk belajar dan tumbuh bersama, meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan menghasilkan hal yang luar biasa dalam lingkungan yang cepat berubah.

### **7.3 Tahapan Membangun Tim dan Organisasi yang Efektif**

Tahapan membangun tim dan organisasi yang efektif melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk mengoptimalkan kerja sama, komunikasi, dan pencapaian tujuan bersama. Bruce Tuckman (1965), menyatakan pembentukan sebuah tim akan selalu melewati lima tahapan agar dapat tumbuh, menghadapi tantangan, mengatasi masalah, mencari solusi, merencanakan kerja, dan menyampaikan hasilnya. Hal ini mau tidak mau akan dilewati oleh suatu tim yang akan melakukan tugasnya. Adapun, tahapan tersebut, yaitu:

- a) Forming (Tahap Pembentukan Tim). Tahap awal adalah pembentukan tim, dalam tahap ini komposisi tim ditentukan siapa pemimpin, anggota, dan penyelaras. Setelah komposisi tim terbentuk, selanjutnya mempelajari peluang, tantangan, dan tujuan akhir (goals). Fungsi masing-masing anggota tim mulai memitigasi sesuai tugasnya, semakin lengkap mitigasi semakin bagus kerja tim. Disini peran pemimpin sebagai coach sangat penting, pemimpin harus

bisa menyikapi perbedaan pandangan dari anggota tim dengan sedikit perintah namun tepat dan efektif. Tugas utama dari pemimpin tim adalah memfasilitasi hubungan (facilitation contact) antar para pihak yang masuk menjadi anggota tim. Kemampuan ini membutuhkan keterampilan berkomunikasi dan memfasilitasi komunikasi antar pihak.

- b) Storming (Tahap Penentuan Aspirasi). Pemimpin harus bersikap independen terhadap perbedaan pendapat anggota tim. Perbedaan bisa menjadi sebuah kekuatan bagi sebuah tim apabila bisa dikelola dengan baik. Tugas utama dari pemimpin tim adalah mengelola konflik yang mungkin terjadi. Diskusi dan negosiasi akan sangat membantu pada tahapan ini. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola konflik serta mengelola kepercayaan dari pihak yang berkolaborasi dalam sebuah tim sangat dibutuhkan.
- c) Norming (Tahap Penentuan Aturan). Adanya perbedaan pendapat, karakter dan persaingan dari masing-masing anggota tim diperlukan aturan atau tata tertib yang jelas, sehingga perbedaan dan persaingan menjadikan anggota tim lebih solid karena memiliki satu tujuan yang sama. Semua tujuan bersama dan kesepakatan berbagi peran (coordinative action) telah terjalin. Pada tahap ini hal terpenting yang harus dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah mempertahankan saling kepercayaan antara pihak-pihak terkait sehingga semua pihak dapat melakukan pekerjaan masing-masing dengan baik dalam rangka mencapai tujuan bersama.
- d) Performing (Tahap Pelaksanaan). Pada tahap ini pada umumnya sudah didapatkan hasil dari pembentukan tim. Namun bisa terjadi pula kembali pada tahap storming atau norming apabila ada perubahan kepemimpinan karena masing-masing pimpinan bisa jadi mempunyai perbedaan

cara pandang. Hal terpenting yang dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah memberikan dukungan (facilitation of work) untuk semua anggota tim agar melakukan tugas dengan sebaik-baiknya. Selain itu, pada tahapan ini juga pemimpin tim harus terus mempertahankan saling kepercayaan antar anggota tim dengan memfasilitasi komunikasi yang baik diantara mereka (facilitation of contact).

- e) Adjourning (Tahap Penghentian). Ada beberapa perbedaan pandangan pada tahap ini. Sebagian berpandangan perlu adanya penghentian (pembubaran) tim apabila tujuan dari pembentukan sebuah tim sudah tercapai. Namun ada pula pendapat bahwa tidak perlu adanya tahap adjourning karena begitu tujuan tercapai otomatis tim berhenti dengan sendirinya. Proses pembubaran tim ini menjadi perhatian juga, mengingat telah terbentuk ikatan yang kuat di antara anggota. Pemimpin tim harus dengan baik menjalankan tahapan ini, misal melakukan sesi pembubaran dengan memberikan apresiasi terhadap seluruh tim atas pencapaian dan segala usaha yang telah dilakukan bersama.

#### **7.4 Latihan**

1. Bagaimana Anda merancang tim yang efektif, termasuk pemilihan anggota, peran, dan struktur tim?
2. Apa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kolaborasi dan komunikasi di dalam tim?
3. Bagaimana Anda memotivasi anggota tim untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama?
4. Apa yang perlu dipertimbangkan dalam merancang struktur organisasi yang efektif, termasuk struktur hierarki dan struktur matriks?
5. Bagaimana manajemen kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja dalam

organisasi?

6. Apa peran budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif, dan bagaimana budaya dapat dikembangkan atau diubah?
7. Bagaimana pemimpin dapat berperan dalam pengembangan anggota tim dan karyawan dalam organisasi?
8. Apa strategi pengembangan SDM yang dapat diterapkan dalam organisasi untuk memotivasi dan mengembangkan potensi?
9. Bagaimana organisasi dapat mendorong inovasi di dalam tim dan memfasilitasi perubahan yang diperlukan?
10. Bagaimana manajemen risiko dapat menjadi bagian dari pengembangan organisasi yang efektif?





# VIII TEORI DINAMIKA MANUSIA DAN ORGANISASI



## 8.1 Teori Tipe Kepribadian Individu

Teori tipe kepribadian individu adalah pendekatan psikologis yang mengklasifikasikan manusia ke dalam berbagai jenis kepribadian berdasarkan ciri-ciri dan karakteristik tertentu. Teori ini hadir untuk membantu memahami variasi dalam perilaku, kecenderungan, interkasi, cara beradaptasi dengan lingkungan dan memahami pola pikir yang ada di antara individu. Tujuan utama teori ini adalah mengklasifikasikan dan menggolongkan manusia ke dalam kategori yang mencerminkan perbedaan-perbedaan mendasar oleh individu dalam memandang sesuatu, bagaimana berinteraksi dengan lingkungan, dan merespon situasi.

Teori tipe kepribadian bermanfaat untuk membantu individu lebih memahami diri mereka sendiri dan membantu orang lain dalam melakukan perlakuan yang tepat. Penggunaan teori tipe kepribadian individu dapat digunakan pada pengembangan diri, manajemen sumber daya manusia, konseling dan sejenisnya. Beberapa teori kepribadian individu menurut umam (2012), yaitu:

- a) Teori Kepribadian Freud. Teori ini menyatakan kepribadian manusia dibentuk oleh berbagai konflik dan dinamika yang terjadi dalam pikiran bawah sadar. Freud berpendapat bahwa kepribadian merupakan suatu sistem yang terdiri dari 3 unsur, yaitu *das Es*, *das Ich*, dan *das Ueber Ich* (dalam bahasa Inggris dinyatakan dengan *the Id*, *the Ego*, dan *the Super Ego*), yang masing memiliki asal, aspek, fungsi, prinsip operasi, dan perangkapan sendiri.
- b) Teori Kepribadian Neo-Freud. Teori ini merupakan kombinasi dari kajian ilmu sosial dan psikologi. Teori mengutamakan dan menekankan bahwa manusia akan berupaya untuk memenuhi apa yang dibutuhkan dalam lingkungan masyarakat. Misalnya: pentingnya konflik psikologis, dorongan-dorongan tak sadar, dan perkembangan kepribadian

- c) Teori Ciri (Trait Theory). Teori ini mengklasifikasikan manusia ke dalam karakteristik atau sifat atau cirinya yang paling menonjol. Teori ini merupakan pendekatan dalam psikologi kepribadian yang berkaitan dengan identifikasi dan pengukuran ciri-ciri atau karakteristik khusus yang membentuk kepribadian individu. Teori ini menduga bahwa individu memiliki serangkaian ciri-ciri kepribadian yang dapat digunakan untuk menggambarkan dan memprediksi perilaku, pemikiran, dan perasaan mereka.
- d) Teori Konsep Diri. Teori ini menggambarkan cara individu melihat, memahami, dan mengevaluasi diri mereka sendiri. Konsep diri mencakup keyakinan, penilaian, dan perasaan individu tentang diri mereka sendiri, termasuk identitas, atribut kepribadian, keterampilan, dan peran sosial. Teori konsep diri membantu menjelaskan bagaimana individu membentuk pandangan tentang diri mereka dan bagaimana pandangan tersebut memengaruhi perilaku, interaksi sosial, dan pengambilan keputusan.
- e) Teori Carl Gustav Jung. Teori ini membentuk dasar psikologi analitik (penggabungan pandangan teleologi dan kausalitas), yang berfokus pada pemahaman mendalam tentang diri dan pengembangan kepribadian. Teori ini memandang tingkah laku manusia itu ditentukan tidak hanya oleh sejarah individu rasi (kausalitas) tetapi juga oleh tujuan dan aspirasi individu (teleologi).
- f) Teori Galenes. Teori ini memandang apabila salah satu dari cairan-cairan tubuh (empedu kuning, empedu hitam, limpa dan darah) dominan, mengakibatkan suatu individu mempunyai ciri khas tertentu. Terdapat 4 tipe yang kepribadian menurut Galenus yaitu Koleris, Melankolis, Plegmatis dan Sanguinis
- g) Teori Kretchmer. Teori ini merujuk pada struktur fisik dan konstitusi tubuh individu. Teori Kretschmer sangat



mempengaruhi pemahaman tentang hubungan antara fisik dan psikis dalam perkembangan kepribadian.

Teori dipaparkan diatas, membantu kita memahami bagaimana manusia berbeda satu sama lain dalam perilaku, preferensi, dan respons terhadap situasi serta memiliki pendekatan dan dimensi yang berbeda dalam mengidentifikasi tipe-tipe kepribadian. Teori kepribadian ini mengakui bahwa kepribadian individu adalah hasil dari interaksi kompleks antara faktor genetik, lingkungan, dan pengalaman hidup, namun tetap bersifat dinamis dan dapat berkembang seiring waktu karena setiap individu unik dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi.

## **8.2 Teori Motivasi dalam Organisasi**

Uno (2007) menyatakan motivasi sebagai bentuk dorongan yang datangnya dapat dari dalam maupun luar diri manusia yang memiliki ciri-ciri seperti adanya dorongan, hasrat, keinginan, minat, harapan, cita-cita, penghormatan penghormatan, serta kebutuhan. Sitorus (2020) menambahkan motivasi disebut sebagai penorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

Teori motivasi dalam organisasi merupakan pendekatan yang menonjolkan faktor-faktor yang mendorong individu untuk bekerja dengan maksimal dalam lingkungan kerja. Teori motivasi berperan penting dalam menentukan pendekatan yang sesuai dengan budaya dan kebutuhan anggota serta merancang strategi untuk meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kepuasan anggota. Beberapa teori motivasi dalam organisasi, yaitu:

- a) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow. Abraham Maslow mengembangkan teori ini dengan menggambarkan kebutuhan individu dalam hierarki berjenjang, dari

kebutuhan dasar seperti makanan dan tempat tinggal hingga kebutuhan psikologis seperti rasa hormat dan aktualisasi diri. Teori ini berpandangan bahwa individu akan mencari pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan dasar terpenuhi.

- b) Teori X dan Teori Y McGregor. Douglas McGregor mengembangkan teori ini dengan menerangkan bahwa ada dua pendekatan kontras terhadap pengelolaan anggota. Teori X yang mengasumsikan bahwa anggota cenderung malas dan perlu diawasi dengan ketat, sementara Teori Y mengasumsikan bahwa anggota secara alami memiliki motivasi untuk bekerja dan berkembang.
- c) Teori Motivasi Hygiene Herzberg. Frederick Herzberg mengembangkan teori ini dengan menjelaskan ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu faktor higiene (hygiene factors) yang berkaitan dengan kondisi fisik dan lingkungan kerja dan faktor motivasi yang berkaitan dengan tugas dan pengakuan. Herzberg menyatakan bahwa dengan mengatasi faktor higiene maka akan berdampak pada menghilangkan ketidakpuasan, sementara meningkatkan faktor motivasi akan mendorong motivasi anggota.
- d) Teori Harapan Vroom. Victor Vroom mengemukakan bahwa individu memilih berbagai tindakan atas dasar harapan yang akan didapatkan/ dihasilkan. Teori ini menekankan bahwa individu akan lebih termotivasi untuk bekerja keras jika mereka percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan.
- e) Teori Penguatan Skinner. B.F. Skinner menyatakan bahwa perilaku yang diikuti oleh penguatan (reward) yang terus diulang akan memberikan penguatan positif dan dapat meningkatkan motivasi anggota.
- f) Teori Keadilan Organisasi Adams. Teori ini berkaitan dengan persepsi anggota/ bawahan tentang keadilan dalam

distribusi imbalan dan penghargaan. Teori ini menyatakan individu akan merasa termotivasi jika mereka merasa bahwa imbalan yang mereka terima adil jika sebanding dengan imbalan dan pekerjaan yang diterima oleh rekan mereka.

- g) Teori Ekspektasi Porter-Lawler. Teori ini menggabungkan aspek-aspek dari teori motivasi Harapan Vroom dan teori penguatan Skinner. Porter dan Lawler mengidentifikasi bahwa hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan dipengaruhi oleh harapan individu dan nilai-nilai imbalan tersebut.

### **8.3 Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan teori dinamika manusia dan organisasi, dan bagaimana teori ini membantu dalam memahami interaksi antara individu dan organisasi?
2. Bagaimana teori motivasi manusia, seperti teori motivasi Maslow atau teori motivasi ERG, dapat diterapkan dalam konteks organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan?
3. Bagaimana teori kepuasan kerja dan komitmen organisasi memengaruhi retensi karyawan dan produktivitas dalam suatu organisasi?
4. Apa peran stres dalam teori dinamika manusia dan organisasi, dan bagaimana organisasi dapat mengelola stres yang dialami karyawan?
5. Bagaimana teori kepemimpinan, seperti teori kepemimpinan transformasional atau teori situasional, dapat digunakan untuk memahami dan meningkatkan kepemimpinan dalam konteks organisasi?
6. Apa yang dimaksud dengan teori dinamika tim, dan bagaimana memahami interaksi antaranggota tim dapat membantu dalam membangun tim yang efektif?
7. Bagaimana teori komunikasi organisasi dapat diterapkan untuk memahami dan memperbaiki aliran informasi di

dalam organisasi?

8. Bagaimana konsep kecerdasan emosional (EQ) berperan dalam teori dinamika manusia dan organisasi, dan apa manfaatnya dalam lingkungan kerja?
9. Apa peran konflik dalam teori dinamika manusia dan organisasi, dan bagaimana manajemen konflik dapat meningkatkan hubungan dalam organisasi?
10. Bagaimana teori organisasi memandang kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan belajar dari pengalaman?





# **BAB IX MERANCANG KEPEMIMPINAN DALAM SETTING ORGANISASI**



## 9.1 Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi

Griffith (2002) efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Knutson, et al., (2003) menyatakan komunikasi yang terbaik adalah komunikasi empatik yang memiliki makna melakukan komunikasi untuk mengerti dan memahami karakter dan maksud dan peran orang lain yang menerima pesan.

Argiris (1994) komunikasi yang efektif dalam organisasi sebagai proses saling berbagi informasi, gagasan, dan pemahaman secara jelas dan tepat waktu antara anggota organisasi. Tujuan utama dari komunikasi yang efektif adalah memastikan bahwa pesan yang disampaikan dipahami dengan benar oleh penerima, menghindari kebingungan, mengatasi hambatan komunikasi, dan membangun hubungan yang kuat di dalam organisasi. Komunikasi yang tepat dan efektif akan meningkatkan koordinasi, hubungan dan produktivitas anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi yang efektif memastikan pesan yang disampaikan jelas, tepat dan menimbulkan kesan berupa kepercayaan pada objek yang dituju. Selain itu, pemilihan media komunikasi yang tepat, pemahaman mendalam tentang objek lawan bicara, dan kemampuan mendengarkan yang baik adalah aspek penting dalam memastikan informasi yang didapat. Disinilah, pentingnya prinsip-prinsip komunikasi yang tepat untuk meminimalkan hambatan komunikasi, menghindari kesalahpahaman, dan memastikan bahwa informasi yang disampaikan dan dapat dipahami serta diterapkan secara benar.

Beberapa prinsip dan komponen penting dalam komunikasi yang efektif dalam organisasi, yaitu:

- a) Keterbukaan dan Transparansi. Transparansi dan terbuka akan membantu membangun kepercayaan di antara anggota organisasi dan menciptakan rasa memiliki dan pemahaman yang lebih baik tentang arah organisasi.
- b) Pesan yang disampaikan Relevan dan sesuai tujuan

yang disampaikan. Pesan yang relevan dan terarah akan mempermudah objek penerima pesan untuk memahami dan merespon.

- c) Gaya dan Bahasa yang Sesuai. Gaya komunikasi yang digunakan sedapat mungkin mudah dipahami dan menghindari ambiguitas serta disesuaikan dengan audiens yang dituju.
- d) Jelas dan Konsistensi. Pesan yang disampaikan harus jelas dan konsisten untuk menghindari ambiguitas dan menghindari kebingungan yang dapat muncul akibat informasi yang bertentangan.
- e) Mendengarkan secara Aktif. Mendengarkan pesan dengan penuh perhatian membantu dalam memahami konteks dan tujuan pesan, serta dapat mempermudah dalam memberikan umpan balik.
- f) Pemilihan Media yang Tepat. Pemilihan media yang tepat dalam menyampaikan pesan dapat mempermudah tersampainya pesan dengan baik. Media pesan yang dapat digunakan, yaitu: pesan tertulis, rapat tatap muka, atau komunikasi digital, hal ini dapat digunakan sesuai kebutuhan.
- g) Umpan Balik Terbuka. Umpan balik yang bersifat terbuka dimaksudkan untuk mendorong penerima pesan untuk memberikan umpan balik untuk membantu memastikan bahwa pesan dipahami dengan benar dan memberikan kesempatan untuk klarifikasi.
- h) Manajemen Konflik. Komunikasi yang efektif juga dapat membantu mengatasi konflik dengan meredam ketidakpastian dan mempromosikan dialog terbuka untuk mencari solusi.
- i) Keterlibatan Tim. Anggota tim yang dilibatkan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa kepemilikan, keterlibatan, dan



penerapan ide-ide yang lebih baik.

- j) Keteladanan dari Pemimpin. Pemimpin yang memberikan contoh dalam komunikasi yang terbuka dan efektif cenderung memengaruhi budaya komunikasi yang positif dalam organisasi.

Adapun, strategi komunikasi dalam organisasi menurut Harold D. Lasswell (2002) ditentukan dengan mempertimbangkan:

- a) Who says what in wich chanel to whom with what effect. "who?" (siapakah komunikatornya?)
- b) says what? (pesan apa yang di sampaikan?)
- c) in wich chanel? (media apa yang digunakan?)
- d) to whom? (siapa komunikannya?)
- e) with what effect? (efek apa yang diharapkan?)

## **9.2 Pengontrolan (Pengendalian) dalam Organisasi**

Mulyani (2016) menyatakan pengontrolan pemimpin dalam organisasi merujuk pada peran dan tanggung jawab pemimpin dalam mengawasi dan mengendalikan aktivitas serta kinerja anggota tim yang dipimpinnya. Pengontrolan yang dilakukan pemimpin merupakan aktivitas agar langkah seluruh komponen di dalam sebuah organisasi dapat sejalan dengan apa yang diinginkan dan yang telah direncanakan, sehingga dengan sendirinya pengendalian harus mencerminkan perencanaan. Pengontrolan juga berperan untuk mendeteksi potensi adanya kelemahan yang terjadi sebagai umpan balik bagi aktivitas manajemen dari suatu kegiatan yang dimulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaannya. Pengontrolan penting dilakukan untuk mengamankan dari kemungkinan kegagalan dalam pencapaian tujuan, karena dengan adanya pengendalian ini langkah-langkah yang diambil sudah ada perencanaannya, termasuk perhitungan terhadap dampak dari risiko yang akan ditimbulkan. Sehingga dapat dipahami, tujuan utama dari pengontrolan adalah memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan efisien, efektif, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Pengontrolan yang efektif oleh seorang pemimpin membantu memastikan anggota tim bekerja sesuai dengan tujuan dan standar yang ditetapkan organisasi. Hal ini juga mendukung pengembangan dan pertumbuhan anggota tim serta memastikan anggota dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Adapun, secara umum aktivitas pengontrolan memiliki lima tahapan, yaitu:

- a) Pengendalian pencegahan (*preventive controls*), untuk mencegah hasil yang tidak diinginkan sebelum kejadian itu terjadi
- b) Pengendalian deteksi (*detective controls*), untuk mendeteksi suatu kesalahan yang telah terjadi
- c) Pengendalian koreksi (*corrective controls*), untuk melakukan koreksi masalah-masalah yang teridentifikasi oleh pengendalian deteksi agar tidak terulang kembali
- d) Pengendalian pengarahan (*directive controls*), pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan atau ketentuan yang berlaku
- e) Pengendalian kompensatif (*compensating controls*), untuk memperkuat pengendalian

Beberapa aspek penting tentang pengontrolan pemimpin dalam organisasi, yaitu:

- a) Pemantauan Kinerja. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memantau kinerja anggota tim. Ini melibatkan pengukuran dan pemantauan progres dalam mencapai tujuan dan tugas yang telah ditetapkan.
- b) Penilaian dan Umpan Balik. Pemimpin memiliki tanggung jawab memberikan penilaian dan umpan balik kepada anggota tim mengenai pencapaian kinerja. Umpan balik yang konstruktif membantu anggota tim memahami hal yang perlu ditingkatkan dan cara untuk mencapai hasil yang lebih baik.

- c) Kontrol Standar. Pemimpin menetapkan standar kinerja yang jelas untuk anggota timnya. Standar ini membantu dalam mengevaluasi kinerja dan mengidentifikasi apakah tujuan telah tercapai sesuai dengan harapan.
- d) Memahami Masalah dan Pengambilan Solusi. Pemimpin harus peka terhadap masalah yang mungkin muncul dan mengambil tindakan preventif dan dapat mengoreksi hal yang diperlukan. Pengenalan masalah lebih awal dapat menghindari masalah yang lebih besar di kemudian hari.
- e) Dukungan dan Pengembangan Anggota. Pemimpin berperan dalam memberikan dukungan, bimbingan, dan pengembangan kepada anggota tim. Ini termasuk memberikan pelatihan, merangsang pertumbuhan keterampilan, dan memfasilitasi kesempatan karier.
- f) Koordinasi Tim. Pemimpin harus memastikan bahwa tim bekerja secara terkoordinasi dan dapat bekerjasama. Hal ini membutuhkan pembagian tugas yang tepat, mendukung komunikasi yang efektif, dan memastikan bahwa kontribusi individu sesuai dengan tujuan tim.
- g) Penerapan Kebijakan dan Etika. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa anggota timnya mengikuti kebijakan dan etika organisasi. Ini menciptakan lingkungan yang adil dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi.
- h) Mengevaluasi Kepemimpinan dan Meningkatkan Kapasitas Diri. Pemimpin yang baik akan terus berusaha untuk memperbaiki kinerjanya dan berusaha untuk mempengaruhi tim.
- i) Keseimbangan antara Pengawasan dan Otonomi. Pemimpin perlu menciptakan keseimbangan antara pengawasan yang diperlukan dan memberikan otonomi kepada anggota tim, karena terlalu banyak pengawasan tanpa memberikan keleluasaan dapat menghambat kreativitas dan inovasi.

### **9.3 Manajemen Konflik dan Negosiasi dalam Organisasi**

Thomas (1976) menyatakan manajemen konflik adalah proses mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi. J.W. Slocum (2011), manajemen konflik adalah proses yang digunakan untuk mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi. Sehingga dapat dipahami bahwa manajemen konflik dan negosiasi adalah pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengenali, mengelola, dan penyelesaian konflik yang mungkin timbul di antara anggota tim atau kelompok dalam organisasi. Konflik adalah hal yang wajar dalam konteks organisasi karena adanya perbedaan dalam pandangan, tujuan, nilai, dan kepentingan. Tujuan manajemen konflik dan negosiasi adalah untuk membantu organisasi mengatasi konflik secara tepat, mencegah dampak negatif yang berdampak pada kerjasama/ interaksi, produktivitas, dan budaya organisasi agar tercipta hubungan yang baik antara anggota tim, mengurangi stres, menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan menghasilkan solusi yang kreatif dan inovatif.

Secara umum pengelolaan konflik menurut Bernt (2002) dapat dilakukan dengan:

- a) Destruktif, yang dilakukan dengan menggunakan ancaman, paksaan, atau kekerasan.
- b) Konstruktif, bentuk penanganan konflik yang cenderung melakukan negosiasi sehingga terjadi satu tawar-menawar yang menguntungkan serta tetap mempertahankan interaksi sosialnya.

Aspek penting dalam manajemen konflik dan negosiasi, yaitu:

- a) Identifikasi Konflik. Ini dapat dilakukan melalui observasi, komunikasi terbuka, atau melalui umpan balik dari anggota tim.
- b) Analisis Konflik. Menganalisis sumber dan akar masalah akan membuat pemimpin memahami apa yang menyebabkan konflik dan membantu dalam merencanakan pendekatan yang tepat.

- c) Pemilihan Pendekatan. Pendekatan untuk mengelola konflik, seperti kolaborasi, kompromi, menghindari, atau menguasai. Pemilihan pendekatan tergantung pada tingkat masalah/ konflik dan tujuan yang ingin dicapai.
- d) Komunikasi Terbuka. Memfasilitasi dialog terbuka antara pihak-pihak yang terlibat dapat membantu dalam memahami perspektif masing-masing dan mencari solusi yang tepat dan saling menguntungkan.
- e) Penyelesaian Konstruktif. Penyelesaian konstruktif dilakukan dengan merancang kesepakatan, merumuskan solusi, atau menciptakan kompromi yang memenuhi kepentingan semua pihak.
- f) Pencegahan Konflik di Masa Depan. Ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi pola konflik, meningkatkan komunikasi, dan membangun hubungan yang lebih baik.
- g) Peran Pemimpin. Pemimpin harus mendorong lingkungan agar konflik dapat diungkapkan secara terbuka dan membantu dalam memediasi konflik yang kompleks.
- h) Pengelolaan Emosi. Pendekatan yang tenang dan obyektif membantu dalam menghindari eskalasi konflik.

Tahapan dalam manajemen konflik dan negosiasi, yaitu:

- a) Pengenalan Konflik. Hal ini bisa dengan mendengarkan perbedaan pendapat, ketidaksepakatan, atau kepentingan yang berbeda di antara individu atau kelompok.
- b) Pengumpulan Informasi. Pengumpulan informasi dan fakta terkait melibatkan semua pihak yang terlibat untuk memahami perspektif mereka dan mengidentifikasi sumber konflik.
- c) Analisis Konflik. Melakukan identifikasi akar masalah dan faktor-faktor yang menyebabkan konflik untuk mendapatkan pendekatan yang tepat dalam menangani konflik. Identifikasi konflik bisa dilihat dari perbedaan nilai, tujuan, peran, atau sumber daya.

- d) Pemilihan Pendekatan. Beberapa pendekatan umum dalam penanganan konflik, yaitu: 1) Kolaborasi: Mendorong pihak-pihak yang terlibat untuk bekerja sama dalam menemukan solusi yang saling menguntungkan; 2) Kompromi: Mencari titik tengah yang dapat diterima oleh semua pihak, meskipun mungkin tidak memenuhi semua kepentingan; 3) Menghindari: Menunda penyelesaian konflik atau mengalihkan perhatian dari konflik yang tidak bisa diselesaikan dengan mudah; 4) Menguasai: Pihak dengan kekuasaan lebih besar menggunakan otoritas atau kekuatan untuk mengendalikan konflik. Namun, pendekatan ini harus digunakan dengan hati-hati agar tidak merusak hubungan.

Thomas (1976) menyatakan strategi dalam manajemen konflik dan negosiasi dapat dilakukan dengan:

- a) Strategi penghindaran. Strategi ini sebagai langkah antisipasi yang dilakukan untuk dapat mencegah dan menghindari potensi konflik. Ini mungkin merupakan pilihan yang tepat dalam beberapa situasi, terutama jika konflik tersebut tidak penting atau dapat memunculkan potensi konflik yang lebih besar. Penting untuk diingat bahwa strategi penghindaran bukanlah solusi jangka panjang untuk semua konflik. Terlalu sering menghindari konflik dapat menyebabkan masalah yang lebih besar dan lebih rumit. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi setiap situasi konflik secara individual dan memilih strategi yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tujuan
- b) Strategi penyelesaian. Strategi ini merupakan proses untuk mengakhiri atau mengatasi konflik antara pihak-pihak yang terlibat dengan cara yang memadai dan memuaskan.
- c) Strategi kompromi. Strategi ini melibatkan upaya untuk mencapai kesepakatan di mana setiap pihak harus memberikan sebagian dari tuntutananya untuk mencapai titik tengah yang dapat diterima oleh semua pihak yang

terlibat. Kompromi tidak selalu menjamin bahwa semua pihak akan sepenuhnya puas dengan hasilnya, tetapi ini dapat menjadi cara yang efektif untuk mengatasi konflik dan mencapai solusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

- d) Strategi kolaborasi. Strategi ini fokus pada kerja sama aktif antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk mencapai solusi yang memuaskan bagi semua pihak. Ini adalah pendekatan yang cenderung menghasilkan solusi yang berkelanjutan dan mendalam.
- e) Strategi dominasi. Strategi dengan pendekatan ini bertujuan untuk mengatasi konflik dengan memaksa atau mendominasi pihak lain. Ini seringkali tidak dianggap sebagai strategi yang sehat atau efektif dalam manajemen konflik, karena dapat menghasilkan dampak negative. Strategi ini dapat diambil jika berada dalam posisi yang mengharuskan mengambil tindakan tegas
- f) Strategi pengalihan. Strategi dengan pendekatan ini dilakukan dengan mengalihkan perhatian atau fokus dari konflik yang sedang terjadi dengan cara mengubah topik atau masalah yang sedang dibicarakan. Tujuannya adalah untuk sementara waktu menghindari atau mengalihkan perdebatan atau ketegangan yang sedang berlangsung. Strategi ini dapat digunakan dalam beberapa situasi, terutama ketika emosi sedang tinggi dan tidak ada solusi yang mungkin ditemukan pada saat itu, namun dampak negative yang mungkin dapat ditimbulkan adalah ketidakpuasan atau penundaan penyelesaian konflik. Sehingga, diharapkan strategi ini dapat digunakan secara bijaksana dan seimbang. Ini mungkin efektif dalam beberapa situasi untuk meredakan ketegangan, tetapi konflik yang mendasar perlu ditangani dan diselesaikan dengan cara yang lebih komprehensif.

- g) Strategi kompetisi. Strategi dengan pendekatan ini dilakukan dengan berfokus pada upaya untuk mencapai kemenangan atau keunggulan dalam konflik. Ini adalah pendekatan yang menekankan pemenuhan kepentingan dan tujuan pihak yang bersaing. Strategi ini dapat digunakan dalam situasi di mana hasil kompetitif dianggap penting, tetapi harus digunakan dengan bijaksana karena bisa menyebabkan konflik yang lebih intens dan merusak hubungan.
- h) Strategi adaptasi. Strategi ini melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan situasi yang berkembang selama proses penyelesaian konflik. Ini adalah pendekatan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan yang mungkin terjadi selama proses penyelesaian konflik. Strategi adaptasi memungkinkan pihak yang terlibat untuk berpindah, mengubah taktik, atau menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan perkembangan terbaru dalam konflik. Strategi adaptasi dalam manajemen konflik adalah penting karena konflik seringkali merupakan situasi dinamis yang dapat berubah seiring berjalannya waktu. Kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan secara efektif dapat membantu dalam mencapai penyelesaian yang lebih baik dan meminimalkan eskalasi konflik. Namun, perlu diingat bahwa adaptasi bukan berarti mengorbankan prinsip-prinsip penting atau nilai-nilai yang mendasari konflik. Ini tentang mencari cara untuk mencapai solusi yang sesuai dengan kepentingan dan tujuan semua pihak yang terlibat.
- i) Strategi komunikasi efektif. Strategi komunikasi efektif adalah proses dua arah, jadi selalu penting untuk memastikan bahwa pesan yang ingin disampaikan dapat dipahami dengan benar oleh pihak lain. Tujuan utama strategi ini adalah mencapai pemahaman bersama dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.



- j) Strategi mediasi. Strategi dengan pendekatan ini melibatkan pihak ketiga netral yang disebut mediator untuk membantu pihak-pihak yang terlibat dalam konflik mencapai penyelesaian yang memadai. Mediator bertindak sebagai penengah yang tidak berpihak dan bertujuan untuk memfasilitasi komunikasi, mempromosikan pemahaman, dan membantu mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Mediasi dapat menjadi alat yang efektif dalam manajemen konflik, terutama dalam situasi di mana pihak-pihak yang terlibat sulit mencapai kesepakatan secara langsung. Ini membuka jalur komunikasi yang konstruktif dan memberikan pihak-pihak yang terlibat kendali atas hasil konflik mereka.
- k) Strategi arbitrase. Strategi dengan pendekatan ini melibatkan penggunaan seorang arbitrer atau arbitrator independen yang akan bertindak sebagai hakim netral dalam menyelesaikan konflik. Arbitrer ini akan mendengarkan argumen dari semua pihak yang terlibat, mempertimbangkan bukti-bukti yang diajukan, dan kemudian mengeluarkan keputusan yang mengikat semua pihak.
- l) Strategi Negosiasi. Strategi ini dilakukan untuk mendapatkan kesepakatan di antara dua belah pihak dengan melakukan negosiasi, diharapkan dapat dihasilkan jalan keluar ataupun kesepakatan terhadap konflik yang tengah dihadapi oleh dua belah pihak.

#### **9.4 Latihan**

1. Apa peran komunikasi yang efektif dalam memajukan tujuan organisasi?
2. Bagaimana organisasi dapat meningkatkan komunikasi antar anggota untuk mencapai kerja sama yang lebih baik?
3. Apa strategi komunikasi yang dapat digunakan dalam menghadapi perubahan organisasi untuk mengurangi

resistensi?

4. Bagaimana komunikasi berbasis teknologi memengaruhi cara organisasi berinteraksi dan bekerja?
5. Apa yang dimaksud dengan pengendalian dalam konteks manajemen organisasi, dan mengapa ini penting?
6. Bagaimana sistem pengukuran kinerja dan KPI (Key Performance Indicators) dapat digunakan untuk pengendalian yang efektif?
7. Bagaimana organisasi mengelola risiko dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan dengan efektif?
8. Apa peran budaya organisasi dalam pengendalian perilaku anggota organisasi?
9. Bagaimana perbedaan gaya kepemimpinan dapat memengaruhi timbulnya konflik dalam organisasi?
10. Apa strategi manajemen konflik yang dapat digunakan untuk meredakan konflik antaranggota tim atau departemen?
11. Bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung penyelesaian konflik yang sehat dan konstruktif?
12. Bagaimana manajemen konflik yang baik dapat meningkatkan inovasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi?





# **BAB X**

## **BERPIKIR SISTEMATIS**



## 10.1 Berpikir Sistematis

Berpikir sistematis dalam organisasi merujuk pada pendekatan analitis dan metodis dalam memahami, merencanakan, dan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang saling terkait dan kompleks. Berpikir sistematis melibatkan pemahaman bahwa organisasi adalah sistem yang terdiri dari berbagai komponen yang saling memengaruhi, dan keputusan yang diambil harus mempertimbangkan dampaknya secara menyeluruh.

Manfaat dari berpikir sistematis dalam organisasi, yaitu: mengantisipasi dampak keputusan, mengurangi risiko kesalahan, dan merancang solusi yang lebih baik dan terus menerus. Berpikir sistematis dapat membantu organisasi dalam mengatasi tantangan yang kompleks dan berubah-ubah dengan lebih baik, serta memaksimalkan peluang untuk pencapaian tujuan jangka panjang.

Manfaat berpikir sistematis dalam organisasi, yaitu

- a) Pengambilan Keputusan yang Lebih Rasional dan realistis. Berpikir sistematis membantu dalam mengambil keputusan yang didasarkan pada data, analisis, dan pemahaman yang mendalam.
- b) Pengelolaan Risiko yang Lebih Baik dan meminimalisir pengambilan keputusan yang salah. Pendekatan ini membantu dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang terkait dengan keputusan yang diambil.
- c) Efisiensi dan dapat mengoptimalkan sumber daya
- d) Menciptakan desain kerja lebih baik

Adapun, beberapa aspek penting dari berpikir sistematis dalam organisasi, yaitu:

- a) Pemahaman Sistem. Berpikir sistem akan mendasarkan pemahaman bahwa setiap bagian dalam organisasi saling terkait dan berpengaruh secara keseluruhan, sehingga dapat merancang solusi yang lebih holistik.
- b) Analisis Mendalam. Berpikir sistematis melibatkan analisis yang mendalam terhadap masalah atau situasi yang

kompleks. Ini melibatkan mengidentifikasi semua elemen yang terlibat, hubungan antara elemen-elemen tersebut, serta dampak dari keputusan yang diambil.

- c) Pendekatan Holistik. Pendekatan ini berfokus pada pertimbangan secara keseluruhan tidak perbagian. Ini membantu dalam menghindari efek samping yang tidak diinginkan dari keputusan yang diambil.
- d) Perencanaan Strategis. Perencanaan startegis mengharuskan adanya perumusan tujuan jangka panjang dan rencana tindakan yang mencakup berbagai aspek organisasi.
- e) Mengelola Dampak Buruk. Keputusan dalam organisasi sering memiliki dampak yang luas, sehingga berpikir sistematis membantu dalam mengidentifikasi dan mengelola dampak ini secara efektif.
- f) Analisis Risiko dan Keuntungan. Berpikir sistematis melibatkan analisis yang komprehensif terhadap risiko dan keuntungan dari berbagai opsi atau keputusan. Ini membantu dalam mengambil keputusan yang berimbang.
- g) Pemodelan dan Simulasi. Pemodelan dapat digunakan untuk memahami kemungkinan dari berbagai keputusan agar lebih akurat.
- h) Melihat Dampak Jangka Panjang. Berpikir sistematis membantu dalam menghindari solusi yang hanya menguntungkan dalam jangka pendek tetapi merugikan dalam jangka panjang.
- i) Pengambilan Keputusan Berbasis Informasi. Berpikir sistematis melibatkan pengumpulan data dan informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan yang rasional dan terinformasi.

Ciri seseorang menerapkan berpikir sistematis, yaitu:

- a) berpikir holistik;
- b) mempertimbangan jangka panjang;
- c) menganalisis sebab akibat yang terjadi;

- d) mempertimbangkan dampak/ efek samping dari keputusan yang diambil;
- e) menghindari solusi sementara;
- f) mempertimbangkan segala kemungkinan yang relevan untuk diambil

Langkah-langkah dalam berpikir sistematis dalam organisasi, yaitu:

- a) Identifikasi Masalah. Identifikasi masalah dengan mengenali gejala dan akar penyebab masalah.
- b) Pengumpulan Data. Mengumpulkan data dan informasi yang relevan untuk memahami masalah dengan baik, dengan menganalisis data, wawancara, survei, atau sumber informasi lainnya.
- c) Analisis Mendalam. Analisis mendalam dengan melusuri faktor-faktor yang terkait dengan masalah dan mengidentifikasi hubungan serta dampak yang mungkin terjadi.
- d) Identifikasi Alternatif. Melakukan berbagai alternatif solusi atau tindakan yang dapat diambil untuk mengatasi masalah.
- e) Evaluasi Alternatif. Mengevaluasi kekurangan dan kelebihan dari masing-masing alternatif solusi.
- f) Pemilihan Solusi. Berdasarkan analisis, pilih solusi yang paling sesuai dan memiliki dampak positif yang paling luas.
- g) Perencanaan Implementasi. Perencanaan implementasi dengan menentukan langkah-langkah konkret dan waktu pelaksanaannya.
- h) Pemantauan dan Evaluasi. Melakukan pemantauan dan evaluasi apakah solusi tersebut efektif atau perlu disesuaikan.

## **10.2 Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan berpikir sistematis dalam konteks organisasi, dan mengapa itu penting?
2. Bagaimana penggunaan berpikir sistematis dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi masalah dan peluang?
3. Apa langkah-langkah atau proses yang dapat digunakan oleh organisasi untuk menerapkan pendekatan berpikir sistematis?
4. Bagaimana berpikir sistematis dapat mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih baik dalam organisasi?
5. Apa peran analisis data dan pengukuran dalam mendukung berpikir sistematis dalam organisasi?
6. Bagaimana organisasi dapat mempromosikan budaya berpikir sistematis di seluruh tingkatan dan fungsi?
7. Apa manfaat penggunaan alat dan teknik berpikir sistematis, seperti analisis SWOT atau analisis Pareto, dalam pengambilan keputusan organisasi?
8. Bagaimana berpikir sistematis dapat membantu organisasi mengatasi perubahan dan tantangan yang muncul?
9. Apa contoh konkret dari organisasi yang telah berhasil menerapkan pendekatan berpikir sistematis untuk mencapai tujuan mereka?
10. Bagaimana organisasi dapat mengukur dan mengevaluasi tingkat efektivitas dalam menerapkan berpikir sistematis?







# **BAB XI MENEMUKAN ALTERNATIVE SOLUSI**



## **11.1 Menemukan Alternatif Solusi**

Menemukan alternatif solusi melibatkan pemikiran kreatif dan analisis untuk mengidentifikasi berbagai pilihan yang dapat diambil untuk mengatasi masalah atau mencapai tujuan tertentu. Berikut langkah-langkah dalam menemukan alternatif solusi dalam organisasi:

- a) **Pahami Permasalahan.** Identifikasi akar penyebabnya, dampaknya terhadap organisasi, dan konteks di mana masalah tersebut muncul.
- b) **Kumpulkan Informasi.** Kumpulkan data dan informasi yang relevan terkait permasalahan tersebut. Ini dapat melibatkan analisis data, survei, wawancara dengan stakeholder, dan penelitian untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.
- c) **Berpikir Kreatif.** Ajak tim atau individu terlibat untuk berpikir kreatif dengan mendorong ide-ide yang mungkin tidak biasa, sehingga dapat membantu menghasilkan alternatif solusi yang baru dan inovatif.
- d) **Analisis SWOT.** Gunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengevaluasi potensi dari setiap alternatif solusi yang dihasilkan. Hal ini membantu untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap solusi serta peluang dan ancaman yang mungkin timbul dari implementasinya.
- e) **Evaluasi Kriteria.** Tetapkan kriteria evaluasi yang jelas untuk menilai setiap alternatif solusi. Kriteria ini dapat mencakup faktor-faktor seperti dampak finansial, waktu yang diperlukan, konsistensi dengan tujuan organisasi, dan dampak terhadap karyawan dan pelanggan.
- f) **Pilih Alternatif Terbaik.** Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi, pilih beberapa alternatif solusi yang paling menjanjikan. Pilihlah yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.
- g) **Rencanakan Implementasi.** Setiap alternatif solusi yang

dipilih, buat rencana implementasi yang jelas. Identifikasi langkah-langkah yang perlu diambil, sumber daya yang dibutuhkan, jadwal, dan tanggung jawab masing-masing.

- h) Risiko dan Kemungkinan. Identifikasi risiko-risiko yang mungkin terkait dengan masing-masing alternatif solusi. Buat rencana untuk mengatasi kemungkinan hambatan atau masalah yang muncul selama implementasi.
- i) Konsultasi Stakeholder. Diskusikan alternatif solusi dengan pihak lain yang terkait dan dianggap mempunyai. Meminta masukan dan perspektif mereka sebelum membuat keputusan akhir.
- j) Pemantauan dan Penyesuaian. Pantau kinerjanya secara berkala. Jika ada perubahan atau tantangan yang muncul, siapkan untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan.

## **11.2 Latihan**

1. Bagaimana organisasi Anda biasanya menghadapi tantangan atau masalah yang memerlukan penemuan alternatif solusi?
2. Apa strategi yang telah diimplementasikan oleh organisasi Anda untuk mendorong kreativitas dalam menemukan alternatif solusi?
3. Bagaimana peran tim atau kelompok kerja dalam membantu organisasi mengeksplorasi dan mengembangkan berbagai alternatif solusi?
4. Apa pengaruh budaya organisasi terhadap kemampuan organisasi dalam menemukan alternatif solusi yang inovatif?
5. Bagaimana organisasi mengatasi hambatan atau ketidakpastian dalam proses menemukan alternatif solusi?
6. Apa teknologi atau alat yang digunakan oleh organisasi Anda untuk memfasilitasi pemikiran kreatif dan pengembangan alternatif solusi?

7. Bagaimana organisasi mengevaluasi alternatif solusi yang dihasilkan sebelum mengambil keputusan final?
8. Bagaimana organisasi mengukur keberhasilan dalam menemukan dan mengimplementasikan alternatif solusi yang berhasil?
9. Bagaimana organisasi memanfaatkan pelajaran dari kegagalan atau kesalahan dalam upaya menemukan alternatif solusi?
10. Bagaimana peran kepemimpinan dalam mendukung proses penemuan alternatif solusi yang efektif dalam organisasi?



## **BAB XII KONSEP DAN TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN**



## 12.1 Konsep Pengambilan Keputusan

Terry (2010) pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Eisenfuhr (dalam Lunenburg, 2010) menambahkan pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sehingga, dapat dipahami bahwa konsep pengambilan keputusan dalam organisasi mengacu pada proses memilih tindakan atau langkah yang akan diambil oleh individu atau kelompok dalam organisasi. Keputusan ini dibuat berdasarkan informasi yang tersedia, tujuan organisasi, nilai-nilai, dan faktor-faktor lain yang relevan.

Konsep pengambilan keputusan melibatkan proses kompleks yang melibatkan analisis, pertimbangan, dan tindakan yang cermat. Setiap keputusan yang diambil dapat berdampak pada kinerja jangka pendek dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pengambilan keputusan dalam organisasi adalah tentang proses mengendalikan organisasi dan menentukan berbagai pilihan yang tersedia serta memilih langkah terbaik yang akan diambil.

- a) Adapun tahapan proses dalam pengambilan keputusan menurut Basyaib (2006), yaitu:
- b) Tahap Penelusuran (Intelligence). Tahap ini merupakan tahap pendefinisian masalah serta identifikasi informasi yang dibutuhkan yang berkaitan dengan persoalan yang dihadapi serta keputusan yang akan diambil. Langkah ini sangat penting karena sebelum suatu tindakan diambil, tentunya persoalan yang dihadapi harus dirumuskan secara jelas terlebih dahulu. Masalah dijabarkan secara lebih rinci dan dikategorikan apakah termasuk programmed atau non-programmed.
- c) Tahap Perancangan (Design). Tahap ini merupakan tahap analisa dalam kaitan mencari atau merumuskan alternatif-alternatif pemecahan masalah. Setelah permasalahan dirumuskan dengan baik, maka tahap berikutnya adalah

merancang atau membangun model pemecahan masalahnya dan menyusun berbagai alternatif pemecahan masalah. Pada ini, dikembangkan tindakan alternatif, menganalisis solusi yang potensial, membuat model, membuat uji kelayakan, dan memvalidasi hasilnya.

- d) Tahap Pemilihan (Choice). Tahap ini mengacu pada rumusan tujuan serta hasil yang diharapkan, selanjutnya manajemen memilih alternatif solusi yang diperkirakan paling sesuai. Pemilihan alternatif ini akan mudah dilakukan kalau hasil yang diinginkan terukur atau memiliki nilai kuantitas tertentu.
- e) Tahap Implementasi (Implementation). Tahap ini Merupakan tahap pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Pada tahap ini perlu disusun serangkaian tindakan yang terencana, sehingga hasil keputusan dapat dipantau dan disesuaikan apabila diperlukan perbaikan-perbaikan.

## **12.2 Teori Pengambilan Keputusan**

Teori keputusan merupakan pendekatan analitik untuk memilih alternatif terbaik atau cara terbaik untuk bertindak. Teori pengambilan keputusan adalah ilmu yang mempelajari tentang cara memilih alternatif yang tepat dan akan dijadikan sebuah keputusan dan berhubungan dengan perilaku seseorang dalam memutuskan sesuatu. Teori ini menyatakan bahwa seseorang memiliki keterbatasan pengetahuan dan bertindak hanya berdasarkan persepsinya terhadap situasi yang sedang dihadapi.

Beberapa teori dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a) Teori Rasionalitas Terbatas (Bounded Rationality Theory). Teori ini diajukan oleh Herbert Simon. Ia berpendapat bahwa dalam situasi yang kompleks, manusia memiliki keterbatasan dalam memproses informasi dan membuat keputusan yang sepenuhnya rasional, sehingga, cenderung membuat keputusan yang kurang relevan disebabkan keterbatasan



waktu dan sumber daya. Teori ini menekankan adanya kompromi antara rasionalitas penuh dan faktor-faktor keterbatasan yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

- b) Teori Manfaat dan Biaya (Cost-Benefit Theory). Teori ini menekankan bahwa keputusan diambil berdasarkan perbandingan antara manfaat yang diperoleh dari suatu tindakan dengan biaya yang dikeluarkan. Pendekatan ini mengharuskan pengambil keputusan untuk memahami konsekuensi positif dan negatif dari setiap alternatif yang mungkin, dan memilih opsi yang memberikan manfaat yang paling besar dengan biaya yang paling rendah.
- c) Teori Utilitas (Utility Theory). Teori utilitas melibatkan pengukuran kebahagiaan, kepuasan, atau utilitas subjektif dalam proses pengambilan keputusan. Ini berarti pengambil keputusan memilih opsi yang memberikan tingkat utilitas tertinggi atau kepuasan pribadi. Konsep ini digunakan dalam ekonomi perilaku dan psikologi untuk menjelaskan bagaimana individu membuat pilihan yang meningkatkan kesejahteraan mereka.
- d) Teori Proses Persuasi (Persuasion Theory). Teori ini menekankan peran komunikasi dan persuasi dalam pengambilan keputusan. Pengambil keputusan dapat dipengaruhi oleh informasi dan argumen yang diberikan oleh orang lain. Proses ini melibatkan perbandingan antara manfaat dan risiko yang disajikan oleh berbagai sumber dan pengambil keputusan memilih berdasarkan pesan persuasif yang paling meyakinkan.
- e) Teori Kelompok (Group Decision Making Theory). Pengambilan keputusan dalam konteks kelompok memiliki dinamika tersendiri. Teori ini menjelaskan bagaimana kelompok individu dapat berkolaborasi untuk mencapai keputusan bersama. Faktor dinamika kelompok, perbedaan

pendapat, dan interaksi sosial memainkan peranan penting dalam proses ini.

- f) Teori Pengambilan Keputusan Intuitif (Intuitive Decision Making Theory). Teori ini menekankan bahwa dalam situasi yang kompleks atau disebabkan informasi yang terbatas, pengambilan keputusan sering kali didasarkan pada insting, intuisi, atau pengetahuan yang tidak disadari. Keputusan intuitif menjadikan pengambilan keputusan tidak didasari oleh analisis mendalam, tetapi dianggap efektif berdasarkan pengalaman pada beberapa kasus. Misalnya, ketika pengambil keputusan memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas dalam bidang tertentu.
- g) Behavioral Decision Theory. Teori ini menyatakan struktur pengetahuan yang dimiliki oleh setiap orang tidak sama sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi seseorang dalam hal ini auditor ketika membuat keputusan

### **12.3 Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan, dan mengapa itu penting dalam konteks individu dan organisasi?
2. Bagaimana pengambilan keputusan memengaruhi hasil dan kinerja individu, tim, dan organisasi?
3. Apa peran informasi dan data dalam proses pengambilan keputusan yang efektif?
4. Bagaimana faktor psikologis, seperti bias kognitif, dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan?
5. Bagaimana teori pengambilan keputusan rasional dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan nyata?
6. Bagaimana teori proses pengambilan keputusan Simon menggambarkan tahapan yang terlibat dalam pengambilan keputusan manusia?
7. Bagaimana faktor eksternal, seperti tekanan waktu atau lingkungan kerja, dapat memengaruhi pengambilan

keputusan individu?

8. Bagaimana etika terlibat dalam pengambilan keputusan, dan apa peran nilai-nilai dan norma-norma dalam proses ini?
9. Apa tantangan yang muncul dalam mengambil keputusan dalam situasi yang kompleks?
10. Apa peran analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dalam pengambilan keputusan strategis?



**BAB XIII**  
**ETIKA DALAM**  
**PENGAMBILAN**  
**KEPUTUSAN**



### **13.1 Etika dalam Pengambilan Keputusan**

Etika adalah seperangkat prinsip atau nilai-nilai yang mengarahkan perilaku seseorang atau suatu kelompok dalam situasi tertentu. Etika dalam pengambilan keputusan berfungsi sebagai panduan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah yang paling tepat dan bermoral. Etika dalam pengambilan keputusan akan mempertimbangan terkait apa yang benar dan salah dan dampak yang timbul dari suatu keputusan terhadap individu, kelompok, dan masyarakat secara keseluruhan. Misalnya, nilai-nilai pribadi, konsekuensi jangka panjang, implikasi sosial, dan dampak terhadap berbagai pihak yang terlibat. Sehingga, adanya etika dalam pengambilan keputusan akan membantu memastikan keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan secara pribadi, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab terhadap orang lain dan masyarakat secara keseluruhan.

Frye (2002) menambahkan teori dasar/prinsip etika merupakan penuntun untuk membuat keputusan etis praktik profesional. Teori etik digunakan dalam pembuatan keputusan bila terjadi konflik antara prinsip dan aturan.

Beberapa pertimbangan dalam etika pengambilan keputusan, yaitu:

- a) Memiliki kesadaran Moral. Etika dalam pengambilan keputusan menuntut kemampuan untuk mengenali situasi yang mengandung unsur-unsur moral, yaitu dengan mengidentifikasi perbedaan antara tindakan yang benar dan yang salah serta menyadari implikasi moral dari keputusan yang diambil.
- b) Penilaian Konsekuensi. Etika memerlukan pertimbangan terhadap konsekuensi yang mungkin timbul dari suatu keputusan, berupa bagaimana tindakan tersebut dapat mempengaruhi berbagai pihak yang terlibat, baik secara positif maupun negatif.

- c) Delikatan Etis. Etika juga harus mempertimbangkan situasi yang kompleks dan ambigu dengan hati-hati, karena seringkali ada konflik antara nilai-nilai atau prinsip-prinsip yang berbeda. Hal ini menjadi penting untuk menjaga keseimbangan antara nilai-nilai.
- d) Transparansi dan Keterbukaan. Etika menuntut adanya sifat keterbukaan dan jujur mengenai proses pengambilan keputusan. Hal ini membutuhkan adanya informasi yang relevan dengan semua pihak yang terlibat agar mereka dapat memahami dasar dari keputusan yang diambil.
- e) Pertimbangan Hak Asasi Manusia. Etika mengharuskan adanya penghormatan terhadap hak asasi manusia dan menghindari tindakan yang dapat mengancam atau melanggar hak-hak tersebut.
- f) Tanggung Jawab Sosial. Etika menuntut pertimbangan terhadap dampak sosial dari keputusan yang diambil, berupa pertimbangan bagaimana keputusan tersebut dapat memengaruhi masyarakat secara keseluruhan, termasuk lingkungan alam.
- g) Empati dan Memahami Perspektif Orang Lain. Etika menuntut pertimbangan terhadap perspektif orang lain agar menghindari keputusan yang bersifat egois dan merugikan pihak lain.
- h) Penghindaran Konflik Kepentingan. Etika mengajarkan untuk menghindari konflik kepentingan yang dapat memengaruhi integritas dan objektivitas dalam pengambilan keputusan.
- i) Memahami Perubahan Nilai dan Etika. Nilai-nilai dan norma etika dapat berkembang seiring waktu dan perubahan sosial. Oleh karena itu, etika dalam pengambilan keputusan melibatkan keterbukaan terhadap perubahan dan kemauan untuk menyesuaikan pandangan sesuai dengan perubahan yang ada.

- j) Kesadaran Terhadap Sumber Informasi. Etika pada dasarnya mengandalkan informasi yang akurat dan sahih untuk menghindari keputusan yang salah atau berdampak negatif.

Adapun, Sullivan (1993) menyatakan pendekatan yang dapat dilakukan dalam etika pengambilan keputusan, yaitu:

- a) pendekatan konsekuensial (consequentialist). Pendekatan ini berfokus pada konsekuensi dari suatu kebijakan, di mana kebijakan yang benar adalah kebijakan yang memiliki konsekuensi atau akibat yang lebih baik dari alternatif kebijakan lainnya. Konsep ini menekankan pada hasil atau akibat baik (best outcome) dalam mengevaluasi tindakan manusia
- b) pendekatan deontologis atau kantianisme (deontological atau kantian). Pendekatan ini menekankan pada benar dan salah, ada kewajiban moral yang harus dilakukan selain dari pertimbangan konsekuensi
- c) etika kebajikan (virtue ethics). Pendekatan ini berfokus pada sumber-sumber moralitas dalam kehidupan dan karakter batin
- d) Utilitarianisme. Pendekatan ini menekankan pada pencapaian hasil terbaik untuk sebanyak mungkin orang. Keputusan dianggap etis jika menghasilkan akibat yang paling menguntungkan bagi mayoritas orang. Namun, kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa kadang-kadang kepentingan minoritas dapat diabaikan
- e) Etika Keberagaman: Pendekatan ini mempertimbangkan keragaman budaya, agama, dan nilai-nilai dalam pengambilan keputusan. Ini berfokus pada menghormati nilai-nilai dan norma-norma yang berbeda antara kelompok-kelompok.
- f) Prinsip Keadilan: Etika ini menekankan pada distribusi yang adil dan setara terhadap manfaat dan beban. Keputusan dianggap etis jika memperlakukan semua orang dengan

adil dan memberikan kesempatan yang setara.

### **13.2 Latihan**

1. Apa arti etika dalam konteks pengambilan keputusan, dan mengapa etika menjadi faktor penting dalam proses tersebut?
2. Bagaimana nilai-nilai individu dapat memengaruhi keputusan yang diambil, dan apa peran kesadaran etika dalam pengambilan keputusan?
3. Apa perbedaan antara keputusan yang etis dan keputusan yang sah secara hukum? Bagaimana keduanya berhubungan?
4. Bagaimana proses refleksi etis dapat membantu individu dan organisasi dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan standar etika yang diterima?
5. Apa peran etika bisnis dalam pengambilan keputusan di dunia bisnis, dan apa implikasinya terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)?
6. Bagaimana organisasi dapat mempromosikan budaya etika di seluruh tingkat dan fungsi mereka?
7. Bagaimana mengelola konflik etika ketika keputusan yang diambil bertentangan dengan nilai-nilai atau prinsip etika individu atau kelompok?
8. Bagaimana etika terlibat dalam pengambilan keputusan terkait dengan isu-isu seperti lingkungan, hak asasi manusia, atau keadilan sosial?
9. Bagaimana kerumitan etika dapat memengaruhi pengambilan keputusan dalam situasi yang ambigu atau berkonflik?
10. Bagaimana organisasi dapat mengukur dan mengevaluasi keberhasilan dalam menerapkan etika dalam pengambilan keputusan mereka?







# **BAB XIV TEKNIK DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN**



## **14.1 Prinsip dan Hal yang Mempengaruhi dalam Pengambilan Keputusan**

Prinsip dalam pengambilan keputusan adalah pedoman atau landasan yang dapat membantu individu atau kelompok dalam membuat keputusan yang lebih baik, lebih bermakna, dan sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang diinginkan. Prinsip dalam pengambilan keputusan dapat membantu dalam mengarahkan proses pengambilan keputusan yang lebih berpikir mendalam, bertanggung jawab, berorientasi pada etika dan sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan. Namun, tetap perlu mempertimbangan yang cermat dan penilaian moral mungkin diperlukan untuk mencapai keputusan terbaik.

FEMA (2005), secara umum prinsip-prinsip dalam pengambilan keputusan, yaitu: Pengetahuan, (2) Inisiatif, (3) pencarian saran, (4) selektivitas, (5) kelengkapan, (6) kekinian, (7) fleksibilitas, (8) penilaian yang baik, (9) pengambilan risiko yang diperhitungkan, (10) pengetahuan diri. Beberapa prinsip lainnya yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a) Prinsip Kemanfaatan (Beneficence). Prinsip ini menekankan pada hasil yang paling menguntungkan, bermanfaat dan berdampak positif yang besar bagi banyak orang.
- b) Prinsip Tidak Berbahaya (Non-maleficence). Prinsip ini berhubungan dengan upaya atau tindakan yang diambil tidak akan menyebabkan kerugian atau bahaya bagi orang lain.
- c) Prinsip Keadilan (Justice). Prinsip ini menekankan pada pemberian perlakuan yang adil dan setara terhadap semua orang, dengan mempertimbangkan hak, kebutuhan, dan kepentingan semua pihak yang terlibat.
- d) Prinsip Pemberdayaan (Empowerment). Prinsip ini mengacu pada pemberian keterlibatan atau partisipasi individu atau kelompok dalam proses pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

- e) Prinsip Otonomi (Autonomy). Prinsip ini mengakui dan menghormati hak setiap individu untuk membuat keputusan sendiri berdasarkan informasi yang cukup.
- f) Prinsip Veracity (Kejujuran). Prinsip ini mendorong adanya sifat jujur, akurat dan terbuka dalam komunikasi pada semua pihak yang terlibat.
- g) Prinsip Pertimbangan Terhadap Dampak Jangka Panjang (Long-Term Perspective). Prinsip ini mempertimbangkan kebermaknaan, dampak jangka panjang dan berkelanjutan dari keputusan yang diambil.
- h) Prinsip Pertimbangan Terhadap Nilai-Nilai dan Norma-Norma Budaya (Cultural Consideration). Prinsip ini mengajak dalam pengambilan keputusan haruslah mempertimbangkan dan menghormati keberagaman nilai-nilai dan norma-norma budaya.
- i) Prinsip Tanggung Jawab Sosial (Social Responsibility). Prinsip ini mengacu pada tanggung jawab individu atau kelompok terhadap masyarakat dan lingkungan.
- j) Prinsip Pertimbangan terhadap Keseimbangan Antara Kebebasan dan Kendalian (Balance of Freedom and Control). Prinsip ini melibatkan pertimbangan dan menyeimbangkan dengan tepat antara memberikan kebebasan individu dan mengatur tindakan mereka agar mampu bertanggungjawab demi kepentingan umum.
- k) Prinsip Perubahan Nilai dan Etika (Evolution of Values and Ethics). Prinsip ini mengajarkan keterbukaan terhadap perubahan dan adaptasi nilai-nilai yang sesuai dengan perkembangan lingkungan.
- l) Prinsip Inovasi dan Pengembangan (Innovation and Development). Prinsip ini berusaha beradaptasi dan mempertimbangkan solusi baru yang kreatif, inovasi, pembaruan dan dapat peningkatan serta menjawab tantangan yang dihadapi.

## 14.2 Teknik dalam Mengambil Keputusan

Aspizain (2017) beberapa teknik untuk membantu proses pengambilan keputusan di antaranya adalah teknik kreatif, teknik partisipatif, teknik pengambilan keputusan modern, teknik Delphi, teknik kelompok nominal. Haudi (2021) mengemukakan dalam pengambilan keputusan dapat menggunakan teknik kreatif, teknik partisipatif, teknik pengambilan keputusan modern, dan teknik kelompok nominal.

Teknik yang digunakan dalam mengambil keputusan dapat membantu individu atau kelompok membuat keputusan yang rasional dan efektif. Setiap teknik yang diambil dalam pengambilan keputusan memiliki kelebihan dan kelemahan sendiri. Pertimbangan dalam mengambil Teknik apa yang tepat untuk digunakan tergantung pada kompleksitas keputusan, ketersediaan data, dan tujuan pengambilan keputusan. Adapaun, menggabungkan beberapa teknik dalam pengambilan keputusan dapat digunakan untuk menghasilkan gambaran yang lebih lengkap dan informatif sebelum mengambil keputusan akhir.

Teknik-teknik pengambilan keputusan yang paling umum digunakan dalam pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut (Siagian, 1988):

- a) Teknik Brainstorming. Teknik ini melibatkan kelompok orang untuk menghasilkan sebanyak mungkin ide atau solusi untuk suatu masalah atau proyek tertentu. Brainstorming dapat menjadi alat yang sangat berguna dalam menghadapi masalah yang kompleks atau dalam mengambil keputusan yang penting. Itu memungkinkan berbagai pandangan dan pemikiran kreatif untuk diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan.
- b) Teknik Delphy. Teknik ini merupakan salah satu metode pengambilan keputusan yang digunakan untuk mengumpulkan pandangan dan prediksi dari sekelompok ahli atau pakar dalam bidang tertentu. Metode ini berfokus

pada mengumpulkan pemikiran individu secara anonim, mengintegrasikan dan menganalisis hasilnya secara berulang, dan kemudian menghasilkan konsensus atau kesepakatan. Keuntungan dari teknik Delphi termasuk menggabungkan berbagai pandangan dari para ahli, meningkatkan pemahaman tentang masalah yang kompleks, dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih akurat. Namun, metode ini memerlukan waktu yang cukup lama dan membutuhkan koordinasi yang baik dalam pengumpulan data dan umpan balik dari panel ahli.

- c) Teknik Kelompok Nominal. Teknik ini merupakan salah satu metode pengambilan keputusan kelompok yang struktural dan berfokus pada memperoleh masukan dan solusi dari anggota kelompok secara terstruktur. Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi ide, mengukur preferensi, atau mencapai konsensus dalam suatu kelompok.
- d) Teknik Synetics. Teknik ini merupakan salah satu pendekatan kreatif yang dapat digunakan dalam teknik pengambilan keputusan. Ini bertujuan untuk menghasilkan ide-ide inovatif dengan menghubungkan konsep atau elemen yang tidak biasa atau tidak terduga. Teknik Synectics dapat membantu melampaui batasan pemikiran konvensional dan merangsang pemikiran kreatif. Ini adalah alat yang efektif dalam situasi di mana Anda ingin mengatasi masalah dengan cara yang tidak biasa atau menciptakan solusi yang inovatif. Teknik ini membutuhkan kemampuan berpikir asosiatif dan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara konsep-konsep yang berbeda.

### 14.3 Latihan

1. Apa peran teknik pengambilan keputusan dalam membantu individu atau organisasi membuat keputusan yang lebih baik?
2. Bagaimana analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) digunakan sebagai teknik untuk mengevaluasi alternatif keputusan?
3. Bagaimana teknik pemodelan matematis, seperti analisis cost-benefit atau analisis sensitivitas, dapat digunakan dalam pengambilan keputusan?
4. Apa yang dimaksud dengan teknik "pengambilan keputusan berdasarkan data" dan bagaimana data digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan?
5. Bagaimana pendekatan pemikiran desain (design thinking) dapat digunakan sebagai teknik dalam pengambilan keputusan yang inovatif?
6. Apa yang dimaksud dengan teknik "pengambilan keputusan berbasis risiko," dan bagaimana organisasi dapat mengelola risiko dalam pengambilan keputusan?
7. Bagaimana metode analisis root cause (akar penyebab) dapat digunakan untuk mengidentifikasi akar masalah sebelum mengambil keputusan?
8. Bagaimana teknik pengambilan keputusan kelompok, seperti teknik pemikiran kelompok atau metode Delphi, dapat membantu dalam situasi pengambilan keputusan bersama?
9. Bagaimana teknik simulasi digunakan dalam pengambilan keputusan untuk menggambarkan dampak keputusan dalam skenario yang berbeda?



## DAFTAR PUSTAKA

- Agi Syarif Hidayat. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol. 11, No. 1: 51-66
- Aiken, Lewis R. 1987. *Psychological Testing and Assessment*. New York : McGraw-Hill Book Company
- Allen & Meyer. 1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London
- Anderson, W. E., & Sullivan, W. M. 1993. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 125-143.
- Anderson. 1959. *Teori Komunikasi Perspektif, Ragam dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Antonacci & Catherine M. 2012. *Promoting Literacy Development*. Inggris: SAGE Publications, Inc
- Argiris C. 1994. Good communication that block learning. *HBR*. July-Agustus
- Atmosudirjo, P. 1982. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Aw, Suranto. 2011. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha



Ilmu.

- Basyaib, F. 2006. Teori Pembuatan Keputusan. Jakarta. PT Gramedia Widisarana Indonesia.
- Belbin, R. Meredith. 1993. Team Roles at Work, Butterworth-Heinemann. Oxford: England
- Berndt, J.T. 2002. Friendship quality and social development. Psychological science. 11 (1), hlm, 7-10
- Burn, S. M. 2004. Groups Theory and Practice,. Canada: Thomson & Wadsworth.
- Chaniago, Aspizain. 2017. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta : Lentera Ilmu Cendekia
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471-482
- Danim, S dan Suparno. 2012. Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter. Bandung: Alfabeta
- Devito, Joseph. 1997. Komunikasi Antarmanusia. Jakarta: Professional Books.
- Dianti, Desty Hapsari. 2012. "Analisis factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan produk Telkom speedy di wilayah kota Semarang", Universitas Diponegoro, Semarang. Skripsi yang tidak dipublikasikan
- Dunne, Lusch, Griffith. 2002. Retailing (4th edition). New York: South-Western, A Division of Thomson Learning
- Eadie, William F. (Ed). 2009. 21st Century Communication A Reference Handbook. London: SAGE.
- Edison, Emron., dkk. 2016 Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- FEMA-440. 2005. Improvement of Nonlinear Static Seismic Analysis

- Procedures, American Society of Civil Engineers. Virginia
- Fiedler, Fred E. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill. Halaman 36.
- Frankl, Victor. E. 1985. Man's search for meaning, revised and updated. Washington: Square Press. (Alih bahasa Lala Hermawati Darma, 2004). Mencari makna hidup: hakikat kehidupan, makna cinta, makna penderitaan. Bandung: Nuansa.
- Frye, Mike at all. (Ed.). 2002. Character Education: Informational Handbook and Guide for Support and Implementation of the Student Citizen Act of 2001. North Carolina: Public Schools of North Carolina.
- Gary Yukl. 2010 Leadership in Organizations. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Gellerman, Saul W. 1983 Manajer dan Bawahan. Jakarta: PT. Djaya Pirusa.
- Gibson, James L. et al. 1996. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gostick, Adrian dan Dana Telford. 2006. The Integrity Advantage: Keunggulan Integritas Terjemahan oleh Fahmi Ihsan. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Hakim. 2003. Studi Empiris Pengaruh Stressor terhadap. Kinerja, Jurnal Siasat Bisnis, No.6, Vol.1, Jakarta
- Hansen & Mowen. 2007. Akuntansi Manajerial. Buku 2. Edisi 8. Salemba Empat.
- Harold D. Laswell Dan Onong Uchjana Effendi. 2002. Dinamika Komunikasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Haudi. 2021. Strategi Pembelajaran. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Heifetz, Ronald and Grashow, Alexander and Linsky, Marty. 2009. The Practice of Adaptive Leadership, Harvard Business Press,

United States of America

- Hellriegel, D., Slocum, J.W. 2011. *Organizational Behavior*, 13th ed, Cengage Learning: South-Western.
- Hemphill, J.K. & Coons, A. E. 1957. *Development of the Leader and Behaviour Description Questionnaire*. Columbus : Bureau of Business Research, Ohio State University
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Hovland, Carl I., Irving K. Janis, and Harold H., Kelley. 1953. *Communication and Persuasion*, New Haven, CT: Yale University Press
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 2013. *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. Ninth Edition. New York: McGraw Hill.
- Kartono, K. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Koziol LF, Budding DE, Chidekel D. 2011. Sensory integration, sensory processing, and sensory modulation disorders: putative functional neuroanatomic underpinnings. *Cerebellum* 10:770 - 792. doi 10.1007/s12311- 011-0288-8.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lunenburg, F.C. 2010. Leader Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*. Vol. 13, No. 1
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw Hill
- Luthans. 1981. *Organizational Behavioral*. America : MC Graw. Hull.
- Maddux, Robert B. 2001. *Team Building, Terampil Membangun Tim Handal*, Edisi ke-dua, penterjemah Kristiyabudi P. Hananto.

Surabaya : PT. Erlangga.

- Masmuh, Abdullah . 2010. Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang.
- Miftah Thoha. 1995. Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku. Jakarta: CV Rajawali
- Millard J & David W. Stewart. 1976. Dimension of Interpersonal Communication. The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, (93:1), p. 105-111. Doi: 10.1080/00223980.1976.9921380.
- Milton, Charles, R. 1981. Human Behaviour in Organizatiaons, three levels of Behaviour. New Jersey: Prentice Inc.
- Morgan, G., 2009. Obstetri dan Ginekologi Panduan Praktik. Jakarta. EGC
- Mulyani. 2016. Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah: Notasi Pemodelan Unified Modeling Language. Bandung: Abdi Sistematika.
- Mulyasa, E. 2003. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Ott, J. S. 1989. The organizational culture perspective. Chicago: Brooks/Cole Publishing Company.
- Prawira, Purwo Atmaja. 2012. Psikologi Pendidikan dalam Perspektif Baru. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media
- Pulungan, L. H. 2020. PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER, KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA DOSEN TERHADAP MUTU PERGURUAN TINGGI SWASTA DIKOTA MEDAN. Universitas Negeri Medan
- R.Terry, George dan Leslie W.Rue. 2010. Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.

- Reker, G.T. 1997. Personal meaning, optimism, and choice: Existential predictors of depression in community and institutional elderly. Vol.37, Iss. 6; pg. 709, 8 pgs. Diakses pada 24 Desember 2014, dari [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
- Rivai, V., & Mulyadi, D. 2013. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (ke 10). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan:dari Teori dan Praktik. Jakarta:Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2012. Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh). Jakarta: Salemba Empat
- Schermerhorn. 1996. Management, John Wiley & Sons. New York: Fifth edition
- Schmuck, Martin. 2012. Financial Distress and Corporate Turnaround, Munchen: Springer Gabler
- Siagian, S, P. 2003. Teori & praktek kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. 1988. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta:PT Gunung Agung.
- Sitorus, R. M. T. 2020. Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja. Surabaya: Scopindo Media Pustaka
- Skidmore, Rex A., Thackeray, Milton G., dan Farley, O. William. 1994. Introduction to Social Work: Sixth Edition. United States of America: Prentice-Hall International, Inc.
- Soetopo, Hendyat. 2010. Perilaku Organisasi : Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Solihin, Ismail. 2009. Corporate Social Responsibility From Charity to Sustainability. Jakarta : Salemba Empat
- Spreitzer, G. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of

Management Journal 38 (5): 1442– 1465.

- Sudirman, dkk. 1987. Ilmu Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Thomas M Scheidel. 1976. Speech Communication And Human Interaction. Glensville, Ill. Scott, Foresman dan CO Kamus Besar Bahasa Indonesia. (Mulyana Dedy (ed.)). Balai Pustaka
- Torres, R., Reeves, M., & Love, C. 2013. Adaptive Leadership. The Boston Consulting Group, 33–39.
- Truckman, Bruce. 1965. Team Process
- Umam, K. 2012. Manajemen Organisasi. Bandung: Pustaka Setia
- Uno, H. B. 2007. Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. 2012. Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widyanti, Rahmi. 2019. PERILAKU ORGANISASI (Teori Dan Konsep) Jilid 1. [http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku Perilaku Organisasi.Rahmi Widyanti.pdf](http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku%20Perilaku%20Organisasi.Rahmi%20Widyanti.pdf)



## BIODATA PENULIS



### **Dr. Agustina Rahmi, M. Pd.**

Penulis lahir di Banjarmasin, 31 Agustus 1989. Ayahnda bernama Drs. H. Abd. Qadir Jailani. Ibunda Bernama Hj. Latifah, A. Manap, S. Pd. Suami bernama Muhammad Nu'man. Anak Muhammad Abdurrahman Khalis.

Penulis menempuh pendidikan: a) SDN Kebun Bunga 1 lulus tahun 2001; b) SLTPN 3 Banjarmasin tahun lulus tahun 2004; c) SMAN 13 Banjarmasin tahun lulus 2007; d) S1 Pendidikan Fisika ULM tahun lulus 2012; S2 Manajemen Pendidikan ULM tahun lulus 2015; e) S3 Manajemen Pendidikan UM tahun 2019. Penulis merupakan pengampu matakuliah: a) kepemimpinan dan perilaku organisasi, b) kepemimpinan dan model supervisi pendidikan, c) manajemen mutu terpadu, d) manajemen pembiayaan dan SDM pendidikan, e) model pembinaan dan supervisi pembelajaran. Saat ini penulis juga menjadi reviewer pada Jurnal Manajemen Pendidikan Al-Hadi





**Dr Jarkawi, M.M.Pd** Penulis lahir di Banjarmasin, 1 April 1962, Istri bernama Hj Norhaida, S.Pd. Anak pertama dr Muhammad Rikha Ridhani, M,Kes, Anak kedua Akhmad Rizkhi Ridhani, M.Pd., Kons. Anak ketiga Muhammad Amar Qistan Ridhani.

Penulis menempuh pendidikan : SDN Pandu Banjarmasin lulus tahun 1974, SMPN 3 Banjarmasin lulus tahun 1977, SPGN Banjarmasin lulus 1981. Studi lanjut ke S1 Program Studi Administrasi Pendidikan ULM lulus 1987, S2 Program Studi Manajemen Pendidikan UNINUS Bandung lulus 2003, S3 Program Studi Ilmu Pendidikan UNINUS Bandung lulus 2012 Sebagai Reviwer pada: Jurnal GUSJIGANG, Jurnal Manajemen Pendidikan Al-Hadi, MUALLIMUNA : Jurnal Madrasah Ibtidaiyah, Pengalaman organisasi: Ketua DPW FORSILADI Provinsi Kal-Sel periode 2021-2026, Dewan Kode Etik ABKIN Provinsi Kal-Sel, Pengur AMKI Provinsi Kal-Sel Ketua bidang organisasi dan sumberdaya periode 2021-2024, Dewan Pengurus ADI Provinsi Kal-Sel Wakil Ketua II



Kepemimpinan dan perilaku organisasi adalah dua konsep yang saling terkait dan penting dalam manajemen. Menariknya, kepemimpinan dan perilaku organisasi merupakan bahasan yang terus berkembang tergantung pada situasi dan jenis organisasi. Oleh karena itu, pembahasan ini seringkali mengharuskan individu untuk mengembangkan kemampuan adaptasi dan pemecahan masalah yang kuat untuk menghadapi tantangan dunia yang berubah-ubah.

Kepemimpinan membahas kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi orang lain dalam mencapai tujuan atau visi tertentu. Pembahasan kepemimpinan mencakup berbagai gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi efektif, kemampuan untuk memotivasi tim, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan situasi.

Sedangkan perilaku organisasi merupakan studi yang mempelajari tentang bagaimana individu, kelompok, dan tim berinteraksi di dalam organisasi. Pembahasan perilaku organisasi ini mencakup pemahaman tentang bagaimana orang berperilaku di lingkungan kerja, bagaimana mereka berkomunikasi, bekerja sama, dan memecahkan masalah bersama. Perilaku organisasi ini akan mempelajari berbagai konsep seperti motivasi, komunikasi interpersonal, konflik, perubahan organisasi, dan manajemen konflik.

Dengan mempelajari kepemimpinan dan perilaku organisasi, kita akan dapat mengeksplorasi studi kasus, teori, dan praktek terbaik dalam manajemen sumber daya manusia, manajemen konflik, pengembangan tim, serta bagaimana membangun lingkungan kerja yang efisien dan produktif. Sehingga, dapat membantu individu mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka, memahami dinamika kelompok dalam konteks organisasi, dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Buku ini salah satu buku yang patut Anda baca sebagai tambahan wawasan, jembatan dan menginspirasi pemikiran Anda bagaimana menghadapi dan memahami terkait kepemimpinan dan organisasi.



 Penerbit Adab  
 @penerbitadab  
 www.PenerbitAdab.id

Pabean Udik - Indramayu - Jawa Barat  
Telp. 081221151025 | penerbitadab@gmail.com

PENDIDIKAN  
ISBN 978-623-162-365-2

