

DIKTAT PERILAKU ORGANISASI

**Pengajar: Dr. Franky, M.M.
NIDN: 0315127402**

**UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (BERAGAMA)
2021**

DAFTAR ISI

Kata Pengantar

Pertemuan Minggu ke-1: ORGANISASI

Pertemuan Minggu ke-2: PERILAKU ORGANISASI

Pertemuan Minggu ke-3: PERSEPSI

Pertemuan Minggu ke-4: PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDUAL

Pertemuan Minggu ke-5: PERSONALITAS

Pertemuan Minggu ke-6: KARAKTER

Pertemuan Minggu ke-7: MOTIVASI

Pertemuan Minggu ke-8: STRESS

Pertemuan Minggu ke-9: KELOMPOK KERJA

Pertemuan Minggu ke-10: STRUKTUR ORGANISASI

Pertemuan Minggu ke-11: DESAIN

Pertemuan Minggu ke-12: KEPEMIMPINAN

Pertemuan Minggu ke-13: MANAJEMEN KONFLIK (Bagian 1)

Pertemuan Minggu ke-14: MANAJEMEN KONFLIK (Bagian 2)

Daftar Pustaka

KATA PENGANTAR

Buku diktat mata kuliah PERILAKU ORGANISASI adalah buku diktat manajemen praktis yang mengulas perihal keorganisasian dari sudut pelaku serta lembaga yang ada di dalamnya. Buku diktat ini akan memberikan wawasan dan paradigma atau sudut pandang baru yang lebih luas kepada mahasiswa tentang organisasi secara keilmuan serta tatanan implementasi yang konkret. Buku diktat yang tidak hanya menyampaikan sudut keilmuan semata, namun diimbangi dengan kekayaan pengalaman pengajar dalam ruang lingkup organisasi kelembagaan.

Pengajar dalam tulisannya memberikan paparan yang sederhana, namun sering terabaikan dalam kehidupan berorganisasi. Organisasi yang sarat makna menjadi lokus pembelajaran yang konkret dan argumentatif. Perilaku organisasi dicerminkan melalui perilaku individu-individu di dalamnya. Oleh karenanya, perilaku individu menjadi bahan dasar dalam membangun kultur atau budaya berorganisasi. Hal ini menjadi penting untuk dipelajari, dipahami, dan diimplementasikan di dalam seluruh kegiatan keorganisasian.

Pengajar memiliki pengalaman panjang di dalam menjalankan organisasi, baik organisasi yang bersifat *profit oriented* maupun *non-profit organization*. Keduanya memiliki kesamaan dalam konsep, pemahaman, dan pengertiannya. Hanya dibedakan dari sudut pandang kegiatan usaha yang dilakukan oleh masing-masing organisasi. Dengan demikian, pengelolaan organisasi yang bersifat *profit* atau *non-profit* tidak terlalu berbeda secara fundamental. Dengan demikian, konsep dan isi buku diktat ini dapat diaplikasikan ke dalam berbagai bentuk organisasi.

Oleh karenanya, diharapkan buku diktat ini dapat memberikan bantuan materi diskusi mahasiswa di dalam kelas-kelas manajemen, ruang-ruang usaha atau bisnis, penelitian terhadap perubahan fenomena di dalam organisasi, dan lain sebagainya. Atas keniscayaan perubahan tersebut, maka buku diktat ini terbuka atas semua masukan yang konstruktif demi tumbuh kembangnya pengetahuan dan keterampilan berorganisasi. Akhir kata, ketika buku diktat ini sudah berada di tangan pembaca, maka perjalanan membangun paradigma baru dalam berorganisasi sedang dimulai.

Selamat belajar.

PERTEMUAN MINGGU KE-1

ORGANISASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. mendefinisikan pengertian Perilaku Organisasi (OB)
2. menjelaskan nilai-nilai studi OB secara sistematis
3. mengidentifikasi kontribusi untuk pengembangan OB
4. membuat daftar tantangan dan peluang utama bagi manajer dalam menggunakan konsep OB

Pendahuluan

Lembaga keorganisasian ditemukan di semua lapisan masyarakat. Baik di kantor pemerintah, bank, sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, pabrik, toko, institut, partai politik dan lain sebagainya. Hal ini diperlukan untuk menjalankan aktivitas masing-masing kelembagaan organisasi tersebut. Pengorganisasian adalah fungsi dasar manajemen dalam setiap aktivitasnya. Hal ini mengacu kepada proses yang melibatkan identifikasi dan pengelompokan kegiatan yang akan dilakukan, mendefinisikan, dan membangun hubungan otoritas-tanggung jawab. Konteks tersebut sangat memungkinkan orang untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara umum pengorganisasian terdiri dari penetapan dan penataan pekerja, materi, mesin, dan uang yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya tertentu. Dalam pengertian pada tatanan operasional, istilah pengorganisasian didefinisikan sebagai tanggung jawab yang dikerjakan oleh pekerja terkait dengan aktivitas yang mereka lakukan. Hasil akhir dari pengorganisasian ini adalah penciptaan struktur tugas dan tanggung jawab pekerja dalam posisi organisasi yang berbeda, mengelompokkan sesuai dengan kesamaan, Perilaku dan sifat kegiatan yang saling terkait. Singkatnya, proses pengorganisasian menghasilkan "**Organisasi**", yang terdiri atas sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang khusus dan umum.

Organisasi

Dengan mengacu kepada pendapat para ahli keorganisasian, sebagai berikut. Money dan Reiley berpendapat bahwa “Organisasi adalah bentuk dari setiap asosiasi manusia untuk mencapai tujuan yang sama”. Puffier dan Sherwood: “Organisasi adalah pola, cara, atau metode di mana terbentuknya sebuah relasi di dalam kelompok pekerja. Mereka menggunakan relasi atau saling keterkaitan ini agar terhubung satu sama lain secara sadar dan melaksanakan tugas bersama secara sistematis serta pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama ”.

Ada pun ciri dasar organisasi adalah hierarki atau jenjang pekerja-pekerja di dalamnya. Oleh karena itu, untuk membedakan antara pekerja-pekerja yang berbeda dan memutuskan siapa yang akan menjadi atasan dan bawahan. Materi organisasi akan menjadi lengkap dengan penjelasan subbab-subbab berikut ini.

1. Kebutuhan Organisasi

Tugas dan fungsi organisasi untuk menjalankan fungsi manajemen. Studi organisasi harus dilakukan karena beberapa alasan atau latar belakang sebagai berikut.

- a) Memberikan pengaturan yang ideal tentang perilaku manusia. Studi tentang organisasi mengarahkan kepada penemuan penting manusia untuk kelangsungan kesejahteraan dari lembaga bisnis khususnya dan masyarakat pada umumnya.
- b) Pengetahuan organisasi yang dimiliki dapat membantu manajer untuk secara efektif mengetahui berbagai hal, seperti bagaimana menjalankan organisasi dan melindungi kebutuhan lingkungan, bagaimana memotivasi bawahan, bagaimana mengelola konflik, bagaimana memperkenalkan perubahan perilaku dan lain sebagainya.
- c) Organisasi terlibat dalam semua fase penting kehidupan manusia atau pekerja.

2. Proses Pengorganisasian

Dapat dicermati kembali bahwa hasil dari proses pengorganisasian adalah 'Organisasi'. Pengorganisasian adalah proses di mana manajer menertibkan kekacauan dan menciptakan kondisi yang tepat agar kerja tim menjadi efektif. Pengorganisasian melibatkan langkah-langkah yang saling terkait sebagai berikut.

- a) Tujuan: Setiap organisasi pasti memiliki tujuan. Oleh karena itu, setiap manajemen pada dasarnya harus mengidentifikasi tujuan sebelum memulai kegiatan apapun.
- b) Kegiatan: Mengidentifikasi dan mengelompokkan beberapa kegiatan merupakan proses yang penting. Jika individu dari kelompok harus mengumpulkan upaya mereka secara efektif, harus ada yang tepat pembagian kegiatan utama. Setiap pekerjaan harus diklasifikasikan dengan benar dan dikelompokkan.
- c) Tugas: Setiap individu perlu diberikan tugasnya. Setelah pengklasifikasian dan pengelompokan kegiatan menjadi berbagai pekerjaan, mereka harus diberikan kepada individu sehingga mereka lakukan secara efektif. Setiap individu harus diberikan pekerjaan tertentu sesuai dengan kemampuannya. Dia mungkin juga diberi tanggung jawab yang memadai untuk melakukan pekerjaan itu diberikan kepadanya.
- d) Hubungan: Banyak individu bekerja dalam sebuah organisasi. Itu adalah tanggung jawab manajemen untuk meletakkan struktur hubungan dalam organisasi dan wewenang.
- e) Integrasi: Semua kelompok kegiatan harus terintegrasi dengan baik. Ini bisa dicapai dengan cara-cara berikut: melalui hubungan otoritas: horizontal, vertikal atau lateral. Kesatuan tujuan dapat dicapai bersama dengan kerja tim dan semangat tim proses integrasi berbagai aktivitas.

STRUKTURAL TEORI

Bersamaan dengan itu, sosiolog Jerman Max Weber mengembangkan teori otoritas struktur dan menggambarkan aktivitas organisasi berdasarkan hubungan otoritas. Weber adalah seorang yang melihat manajemen dan perilaku organisasi dari perspektif struktural. Weber menggambarkan jenis organisasi ideal yang disebutnya birokrasi. Detailnya Ciri-ciri struktur birokrasi idealnya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan - spesialisasi: Pekerjaan dipecah menjadi tugas-tugas sederhana, rutin dan ditentukan dengan baik.
2. Hierarki otoritas: Posisi diatur dalam hierarki, masing-masing lebih rendah dikontrol oleh dan diawasi oleh yang lebih tinggi.
3. Seleksi formal: Semua anggota organisasi dipilih atas dasar teknis kualifikasi yang ditunjukkan oleh pelatihan, pendidikan atau ujian.
4. Aturan dan regulasi. Untuk memastikan keseragaman dan untuk mengatur tindakan karyawan, manajer harus bergantung pada aturan perusahaan.

5. Ketidakpribadian. Aturan dan kontrol diterapkan secara seragam. Menghindari keterlibatan kepribadian dan preferensi personel.
6. Orientasi karir: Manajer adalah profesional dan bukan pemilik unit yang mereka kelola. Mereka bekerja dengan gaji tetap dan mengejar karir mereka dalam organisasi mereka.

Ringkasan

- a) Organisasi memiliki pengaruh besar dalam kehidupan kita sehari-hari. Mereka diciptakan oleh individu sendiri atau dalam kelompok. Saat dibentuk, organisasi memfasilitasi pembagian kerja, mengelola teknologi skala besar, mengelola lingkungan eksternal, meminimalkan transaksi biaya dan mengerahkan kekuasaan dan kendali.
- b) Perilaku organisasi sangat berguna dalam memastikan efektivitas organisasi.
- c) Secara sederhana, OB adalah studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi.
- d) OB adalah mata pelajaran interdisipliner. Itu telah memperkaya dirinya sendiri dengan menggambar prinsip dan Konsep bentuk psikologi, sosiologi, antropologi & psikologi sosial.
- e) OB menawarkan tantangan dan peluang bagi para manajer. Ini menawarkan wawasan khusus untuk meningkatkan keterampilan orang manajer. Ini mengenali perbedaan dan membantu manajer untuk melihat nilai keragaman tenaga kerja. Hal tersebut dapat meningkatkan kualitas produktivitas seorang karyawan dengan menunjukkan cara mengelola orang-orangnya.
- f) Akhirnya OB dapat menawarkan bimbingan manajer dalam menciptakan pekerjaan yang sehat secara etis iklim.

Latihan

Apakah organisasi itu? Jelaskan kebutuhan dan pentingnya perilaku.

PERTEMUAN MINGGU KE-2

PERILAKU ORGANISASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. mendefinisikan pengertian Perilaku Organisasi (OB)
2. menjelaskan nilai-nilai studi OB secara sistematis
3. mengidentifikasi kontribusi untuk pengembangan OB
4. membuat daftar tantangan dan peluang utama bagi manajer dalam menggunakan konsep OB

Pendahuluan

Lembaga keorganisasian ditemukan di semua lapisan masyarakat. Baik di kantor pemerintah, bank, sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, pabrik, toko, institut, partai politik dan lain sebagainya. Hal ini diperlukan untuk menjalankan aktivitas masing-masing kelembagaan organisasi tersebut. Pengorganisasian adalah fungsi dasar manajemen dalam setiap aktivitasnya. Hal ini mengacu kepada proses yang melibatkan identifikasi dan pengelompokan kegiatan yang akan dilakukan, mendefinisikan, dan membangun hubungan otoritas-tanggung jawab. Konteks tersebut sangat memungkinkan orang untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara umum pengorganisasian terdiri dari penetapan dan penataan pekerja, materi, mesin, dan uang yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya tertentu. Dalam pengertian pada tatanan operasional, istilah pengorganisasian didefinisikan sebagai tanggung jawab yang dikerjakan oleh pekerja terkait dengan aktivitas yang mereka lakukan. Hasil akhir dari pengorganisasian ini adalah penciptaan struktur tugas dan tanggung jawab pekerja dalam posisi organisasi yang berbeda, mengelompokkan sesuai dengan kesamaan, Perilaku dan sifat kegiatan yang saling terkait. Singkatnya, proses pengorganisasian menghasilkan "**Organisasi**", yang terdiri atas sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang khusus dan umum.

—Perilaku Organisasi

Setiap pekerja merupakan pembelajar dalam konteks pembangunan perilaku. Perilaku tertentu terkait dengan jenis tanggung jawab tertentu. Saat seseorang dewasa maka akan memperluas pengamatan untuk memasukkan penilaian perilaku tehadap orang lain. Kita mengembangkan generalisasi yang membantu kami memprediksi dan jelaskan apa yang orang lakukan dan akan lakukan. Seberapa akurat generalisasi ini? Beberapa mungkin mewakili penilaian perilaku yang sangat canggih dan terbukti sangat efektif dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku orang lain. Sebagian besar dari kita juga melakukan sejumlah keyakinan yang sering gagal menjelaskan mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan. Akibatnya, adalah Organisasi Dan Perilaku Organisasi menjadi pendekatan sistematis untuk mempelajari perilaku dapat meningkatkan penjelasan individu dan kemampuan prediksi berkaitan dengan kebutuhan organisasi.

1. Kepentingan Pembelajaran Perilaku organisasi

Pentingnya pembelajaran OB adalah studi yang melibatkan dampak individu, kelompok dan struktur atau perilaku dalam organisasi. Kajian ini bermanfaat agar efektif kerja suatu organisasi. Ini adalah studi tentang apa yang dilakukan orang dalam suatu organisasi dan bagaimana caranya perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi. Perilaku Organisasi adalah berkaitan terutama dengan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan seperti pekerjaan, pekerjaan, cuti, pergantian, produktivitas, kinerja manusia dan manajemen. Perilaku Organisasi juga termasuk topik inti seperti motivasi, perilaku dan kekuasaan pemimpin, komunikasi antarpribadi, struktur dan proses kelompok, sikap belajar, persepsi, konflik, desain kerja dan stres kerja. Perilaku Organisasi memperkenalkan Anda pada seperangkat konsep dan teori, itu harus berurusan dengan banyak 'fakta' yang diterima secara umum tentang perilaku manusia dan organisasi yang telah diakuisisi selama bertahun-tahun, seperti "Anda bisa mengajari anjing lama yang baru Trik". "Dua kepala lebih baik daripada satu". Fakta-fakta ini belum tentu benar. Lalu satu Tujuan off-line dari Perilaku Organisasi adalah untuk menggantikan gagasan yang dipegang secara populer. Perilaku Organisasi memang menawarkan tantangan dan peluang bagi manajer sejak itu ini berfokus pada cara dan sarana untuk meningkatkan produktivitas, meminimalkan ketidakhadiran, peningkatan kepuasan kerja karyawan, dll. Perilaku Organisasi

dapat menawarkan bimbingan kepada manajer menciptakan iklim kerja yang beretika. Ini karena perilaku organisasi dapat meningkatkan prediksi perilaku.

2. Kebutuhan Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun berdasarkan kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu perilaku lainnya seperti psikologi, sosiologi, sosial, psikologi, antropologi dan ilmu politik. Memahami Perilaku Organisasi menjadi sangat penting bagi manajer. Karena persaingan global, karyawan perlu menjadi lebih fleksibel dan menghadapi perubahan yang cepat. Ini menjadi tantangan bagi para manajer untuk menggunakan konsep Perilaku Organisasi. Organisasi tidak lagi dibatasi oleh batas negara. Burger King dimiliki oleh orang Inggris perusahaan, dan McDonald's menjual hamburger di Moskow. Exaction Mobile, sebuah perusahaan Amerika menerima 75% pendapatannya dari penjualan di luar AS. Semua pabrikan mobil besar membuat mobil mereka di luar perbatasan mereka, misalnya, Honda membuat mobil di Ohio, AS, Ford di Brazil dan Mercedes dan BMW di Afrika Selatan. Ini menunjukkan bahwa dunia telah menjadi desa global. Oleh karena itu, manajer harus melakukan diversifikasi tenaga kerja. Tenaga kerja keberagaman berarti organisasi menjadi lebih heterogen dalam hal gender, ras dan etnis. Keberagaman jika dikelola secara positif dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi serta meningkatkan pengambilan keputusan dengan memberikan cara pandang yang berbeda terhadap preplan. Manajemen kualitas didorong oleh pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan perbaikan berkelanjutan dari semua proses organisasi (produktivitas, ketidakhadiran, pergantian, kepuasan kerja dan variabel dependen kelima baru ditambahkan adalah kewarganegaraan organisasi).

3. Konsep secara keseluruhan

Perilaku umumnya dapat diprediksi jika kita mengetahui bagaimana orang tersebut memandang situasi dan apa yang penting baginya. Seorang pengamat melihat perilaku tersebut sebagai non-rasional karena dia tidak memiliki pengetahuan tentang keseluruhan situasi dengan cara yang sama. Namun, prediktabilitas dapat ditingkatkan dengan mengganti kekuatan intuisi Anda dengan yang lebih sistematis pendekatan. Pendekatan sistematis terdiri dari setelan dan hubungan penting serta kemauan memberikan dasar untuk prediksi perilaku yang lebih akurat. Pendekatan sistematis menganut konsep dasar bahwa tingkah laku tidak acak. Ini memproyeksikan keyakinan individu, konsep dan kemudian minat, dll. ada perbedaan dalam setiap individu dan ditempatkan di situasi serupa mereka tidak bereaksi sama. Namun demikian, terdapat beberapa konsistensi mendasar dalam perilaku setiap individu, yang dapat diidentifikasi dan dimodifikasi untuk mengetahuinya perbedaan individu. Studi sistematis

berarti melihat hubungan, berusaha atribut sebab dan akibat dan mendasarkan kesimpulan kami pada bukti ilmiah. Itulah data dikumpulkan di bawah kondisi yang terkendali dan diinterpretasikan dengan cara yang ketat. Sistematis belajar mengantikan intuisi. Pendekatan sistematis tidak berarti bahwa hal-hal yang diyakini secara tidak sistematis tidak selalu benar. Terkadang, temuan penelitian mungkin juga bertentangan dengan apa yang Anda anggap sebagai akal sehat. Tujuan dari pendekatan sistematis adalah untuk menjauh dari pandangan intuitif tentang perilaku ke arah yang sistematis analisis.

ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok dan struktur memiliki perilaku dalam organisasi untuk tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Ini adalah bidang keahlian yang berbeda dengan pengetahuan yang sama. Ini mempelajari 3 determinan perilaku dalam organisasi: individu, kelompok dan struktur. OB juga merupakan bidang terapan. Ini menerapkan pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok dan pengaruh struktur pada perilaku terhadap akhir dari membuat organisasi bekerja lebih efektif. OB prihatin dengan studi tentang apa yang dilakukan orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku itu mempengaruhi kinerja organisasi. OB mencakup topik inti motivasi, perilaku dan kekuasaan pemimpin, komunikasi interpersonal, struktur dan proses kelompok, pembelajaran, pengembangan sikap dan persepsi, perubahan interpersonal dan konflik.

ERA PERILAKU ORGANISASI

"Sisi orang-orang" dari organisasi muncul dengan sendirinya selama periode yang dikenal sebagai era perilaku '. Era ini ditandai dengan pergerakan hubungan antarmanusia dan meluas penerapan penelitian perilaku. Era melihat dua peristiwa. Kelahiran petugas Personalia dan Penciptaan Psikologi Industri '. Tindakan Upah tahun 1935 - dikenal sebagai Magna Carta tenaga kerja disahkan di A.S. Ini melegitimasi peran serikat pekerja dan mendorong pertumbuhan pesat dalam keanggotaan serikat yang membuka jalan baru untuk meningkatkan penanganan tenaga kerja. Ini melihat bahwa inti dari gerakan hubungan manusia adalah keyakinan yang menjadi kunci produktivitas yang lebih tinggi dalam meningkatkan kepuasan tenaga kerja. Tiga orang adalah siapa yang penting menyampaikan pesan bahwa hubungan manusia adalah yang paling penting. Mereka adalah: Dale Carnegie, Abraham Maslow dan Douglas McGregor. Dale Carnegie melalui bukunya 'How to Win Friends And Influence People' menyampaikan Tema jalan menuju sukses adalah melalui memenangkan kerjasama dengan orang lain. Utamanya sarannya adalah sebagai berikut.

1. Untuk membuat orang lain merasa penting melalui penghargaan yang tulus atas upaya mereka.
2. Berusaha keras untuk membuat kesan pertama yang baik.
3. Menangkan orang ke cara berpikir mereka dengan membiarkan orang lain yang berbicara dan tidak pernah mengatakan seseorang salah.
4. Ubah orang dengan memuji sifat baik mereka dan memberi kesempatan kepada pemimpin mencari wajah.

Maslow mengusulkan hierarki teoretis dari lima Kebutuhan: Fisiologis, Keselamatan, Sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Dia menganjurkan kebutuhan kepuasan masing-masing sebelumnya beralih ke yang berikutnya. Dia percaya bahwa aktualisasi diri - yaitu, mencapai sesuatu yang utuh potensi - adalah puncak keberadaan manusia. Manajer yang menerima teori, mengubah organisasi dan praktik manajemen mereka.

McGregor terkenal karena perumusannya tentang dua kumpulan asumsi - yang dikenal sebagai Teori X dan Teori Y. Yang pertama mengasumsikan bahwa orang memiliki sedikit ambisi, tidak suka bekerja, ingin menghindari tanggung jawab dan perlu diarahkan untuk bekerja secara efektif. Itu yang terakhir mengasumsikan bahwa orang dapat menjalankan pengarahan diri sendiri, menerima tanggung jawab dan mempertimbangkan bekerja menjadi sealami istirahat atau bermain. McGregor percaya bahwa asumsi teori Y lebih baik menangkap sifat sebenarnya dari pekerja dan memandu manajemen dengan lebih baik.

Jacob Moreno menciptakan teknik analisis yang disebut goniometri untuk kelompok belajar interaksi. Dia membangun Sosiogram yang mengidentifikasi daya tarik, tolakan, dan ketidakpedulian pola di antara anggota kelompok.

BF Skinner: Penelitiannya berpengaruh signifikan terhadap desain organisasi program pelatihan dan sistem penghargaan. Dia menemukan bahwa kemungkinan besar orang akan terlibat perilaku yang diinginkan jika mereka diberi penghargaan karena melakukannya, Penghargaan ini lebih efektif jika mereka segera mengikuti respons yang diinginkan, dan perilaku yang tidak dihargai, atau tidak dihargai dihukum, kecil kemungkinannya dia mengulang.

David McMillan: Penelitian telah berperan dalam membantu organisasi menjadi lebih baik cocokkan orang dengan pekerjaan dan dalam mendesain ulang pekerjaan agar orang yang berprestasi lebih tinggi dapat menghidupkan kembali pekerjaan mereka potensi motivasi. Dia mampu membedakan orang dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi-individu yang memiliki keinginan kuat untuk sukses atau berprestasi dalam kaitannya dengan seperangkat Standar - dari orang-orang dengan kebutuhan rendah untuk berprestasi.

Fred Fiedler mengembangkan teori Kepemimpinan yang komprehensif. dia mengembangkan kuesioner untuk mengukur karakter kepemimpinan yang melekat pada individu dan mengidentifikasi apa jenis perilaku kepemimpinan adalah yang paling efektif.

Karya Fredrick Herzberg memiliki kontribusi besar. Karyanya mencari jawaban untuk pertanyaan tentang apa yang diinginkan individu dari pekerjaan mereka? Dia menyimpulkan bahwa orang menginginkan pekerjaan itu. Penciptaan pekerjaan mungkin tidak memotivasi orang. Jika manajer ingin memotivasi pekerja, mereka harus mendesain ulang pekerjaan untuk memungkinkan pekerja melakukan tugas yang lebih banyak dan beragam. Sekarang minat dalam memperkaya pekerjaan dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja dapat ditelusuri ke Herzberg's penelitian.

J. Richard Hackman dan Greg Oldham pada tahun 1970 menjelaskan bagaimana faktor pekerjaan mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan. Penelitian mereka juga mengungkap pekerjaan inti dimensi-variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otoritas dan umpan balik.

Ringkasan

- a) Organisasi memiliki pengaruh besar dalam kehidupan kita sehari-hari. Mereka diciptakan oleh individu sendiri atau dalam kelompok. Saat dibentuk, organisasi memfasilitasi pembagian kerja, mengelola teknologi skala besar, mengelola lingkungan eksternal, meminimalkan transaksi biaya dan mengerahkan kekuasaan dan kendali.
- b) Perilaku organisasi sangat berguna dalam memastikan efektivitas organisasi.
- c) Secara sederhana, OB adalah studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi.
- d) OB adalah mata pelajaran interdisipliner. Itu telah memperkaya dirinya sendiri dengan menggambar prinsip dan Konsep bentuk psikologi, sosiologi, antropologi & psikologi sosial.
- e) OB menawarkan tantangan dan peluang bagi para manajer. Ini menawarkan wawasan khusus untuk meningkatkan keterampilan orang manajer. Ini mengenali perbedaan dan membantu manajer untuk melihat nilai keragaman tenaga kerja. Hal tersebut dapat meningkatkan kualitas produktivitas seorang karyawan dengan menunjukkan cara mengelola orang-orangnya.
- f) Akhirnya OB dapat menawarkan bimbingan manajer dalam menciptakan pekerjaan yang sehat secara etis iklim.

Latihan

Jelaskan secara rinci kontribusi disiplin ilmu terhadap teori perilaku organisasi.

PERTEMUAN MINGGU KE-3

PERSEPSI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. menjelaskan bagaimana dua orang dapat melihat hal yang sama dan menafsirkannya secara berbeda.
2. menyebutkan tiga penentuan atribusi.
3. menjelaskan bagaimana jalan pintas dapat membantu atau mengubah penilaian kita terhadap orang lain.
4. menjelaskan bagaimana persepsi mempengaruhi proses pengambilan keputusan.
5. menjelaskan tindakan pembuat keputusan yang sangat rasional.
6. Memahami tiga kriteria keputusan etis.

Pendahuluan

Persepsi dapat didefinisikan sebagai proses dimana individu mengatur dan menafsirkan kesan indrawi mereka untuk memberi makna pada lingkungan mereka. Namun, apa Seseorang dapat merasakan bahwa dia secara substansial berbeda dari realitas objektif. Tidak perlu, tapi sering ada ketidaksepakatan misalnya: Ada kemungkinan bahwa semua karyawan di sebuah perusahaan mungkin memiliki tempat yang bagus untuk bekerja, kondisi kerja yang menguntungkan, penugasan kerja yang menarik, gaji yang baik, pemahaman dan manajemen yang bertanggung jawab - tetapi - seperti yang kita ketahui, itu sangat tidak biasa untuk menemukan tempat kerja seperti itu. Persepsi penting dalam mempelajari OB karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka tentang apa itu realitas, bukan pada realitas itu sendiri.

Persepsi adalah proses di mana individu mengatur dan menafsirkan sesuai indera mereka perendaman untuk memberi makna pada lingkungan mereka. Itu penting untuk dipelajari Persepsi dalam studi Perilaku Organisasi, karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka tentang 'apakah realitas itu dan bukan pada realitas itu sendiri. Persepsi dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-

faktor ini mungkin ada di penginderaan, atau objek yang dirasakan atau situasi dalam konteks di mana persepsi dibuat. Karakter pribadi yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman dan harapan masa lalu. Persepsi kita tentang orang berbeda dengan persepsi kita tentang benda mati seperti meja, mesin, dan lain sebagainya. karena kesimpulan kita disebabkan oleh tindakan orang. Karena orang memiliki keyakinan, motif atau niat, persepsi dan penilaian kita dipengaruhi secara signifikan dengan asumsi yang kami buat tentang keadaan internal seseorang.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi

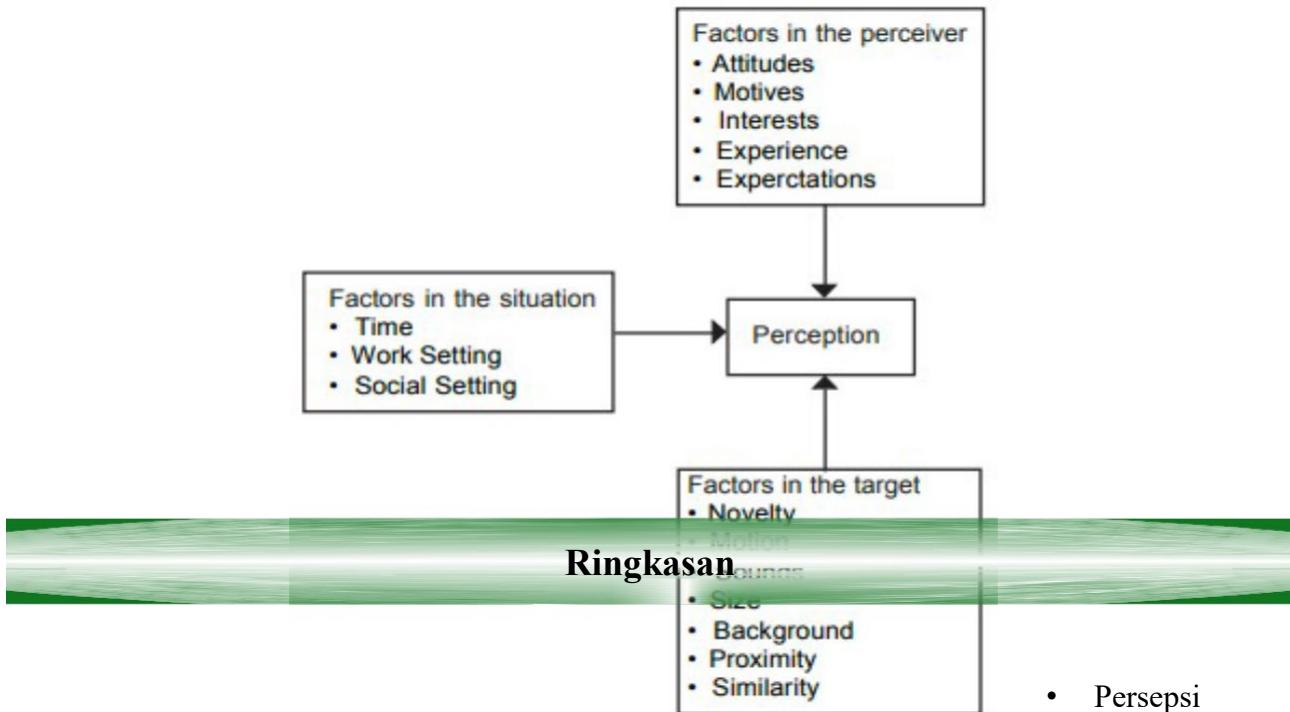
Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk dan terkadang merusak persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada di pengamat, di objek atau target yang dirasakan, situasi dalam konteks di mana persepsi dibuat.

1. **The Perceiver.** Ketika seseorang melihat target dan mencoba menafsirkan apa yang dia lakukan lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu tersebut penerima. Di antara persepsi pengaruh karakteristik pribadi yang lebih relevan adalah sikap, motif, minat, harapan dan pengalaman masa lalu. Kebutuhan yang tidak terpenuhi atau motif merangsang individu dan dapat memberikan pengaruh yang kuat pada persepsi mereka.

Sebagai contoh: Supervisor yang baru saja ditegur oleh atasannya untuk level tinggi pekerja yang datang terlambat di antara stafnya lebih cenderung memperhatikan perilaku seperti itu oleh seorang karyawan besok dari minggu lalu. Jika Anda disibukkan dengan masalah pribadi, Anda mungkin merasa sulit untuk memperhatikan di kelas. Contoh-contoh ini mengilustrasikan itu, fokus dari perhatian kita tampaknya dipengaruhi oleh minat kita dan itu sangat berbeda. Apa Pemberitahuan satu orang dalam suatu situasi dapat berbeda dari apa yang dilihat orang lain. Sama seperti minat yang mempersempit fokus seseorang, begitu pula pengalaman masa lalu seseorang. Anda melihat hal-hal yang dapat Anda kaitkan. Namun, dalam banyak kejadian, pengalaman masa lalu Anda akan bertindak untuk membatalkan objek yang menarik. Benda atau kejadian yang belum pernah dialami sebelumnya lebih terlihat daripada yang pernah dialami di masa lalu. Pada Tahun 1960-an awal tahun 1970-an, perempuan dan minoritas dalam posisi manajerial sangat terlihat karena secara historis, posisi tersebut adalah provinsi laki-laki kulit putih. Wanita hari ini dan minoritas lebih banyak terwakili dalam jajaran manajerial, jadi kemungkinannya kecil untuk memperhatikan bahwa seorang manajer adalah perempuan. Akhirnya, ekspektasi dapat menghancurkan persepsi Anda sehingga Anda akan melihatnya

berharap untuk melihat. Anda mengharapkan seorang petugas polisi menjadi orang yang berwibawa, anak muda tidak berambisi, direktur Personalia untuk "menyukai" orang atau individu yang memegang jabatan publik tidak bermoral, Anda mungkin melihatnya seperti itu, terlepas dari sifat mereka yang sebenarnya.

2. **The Target.** Karakteristik sasaran yang diobservasi dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Orang yang bersuara lebih mungkin diperhatikan dalam kelompok daripada yang pendiam. Gerakan, suara, ukuran dan atribut lain dari bentuk target seperti yang kita lihat. Karena target tidak dilihat secara terpisah dari latar belakangnya, yaitu hubungan dari suatu target ke latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti halnya kecenderungan kita untuk menutup kelompok hal dan hal serupa bersama-sama. Apa yang kita lihat tergantung pada bagaimana kita memisahkan sebuah figur dari latar belakang umumnya. Objek yang dekat satu sama lain akan cenderung dianggap bersama daripada secara terpisah. Akibat kedekatan fisik atau waktu, kita sering menyatakan benda atau acara yang tidak terkait. Orang, objek, atau peristiwa yang mirip satu sama lain juga cenderung dikelompokkan bersama. Semakin besar kesamaan maka semakin besar pula probabilitas yang kita lakukan cenderung menganggap mereka sebagai kelompok yang sama. Wanita, kulit hitam atau anggota lainnya kelompok yang memiliki ciri-ciri yang dapat dibedakan dengan jelas dalam hal ciri atau warna kemauan cenderung dianggap sama dalam karakteristik lain yang tidak terkait juga.
3. **The Situation.** Konteks di mana kita melihat objek atau peristiwa itu penting. Elemen di lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita. Semisal, Anda lebih cenderung melihat karyawan kita berkelompok, jika bos Anda dari kantor pusat kebetulan berada di kota. Sekali lagi, situasi memengaruhi persepsi kita. Waktu di mana suatu objek atau peristiwa dilihat, dapat mempengaruhi perhatian seperti lokasi, cahaya, panas, atau sejumlah faktor situasional. Gambar-gambar berikut merangkum faktor-faktor tersebut mempengaruhi persepsi.



- Persepsi

mengacu pada proses menerima rangsangan, memilih pengelompokan, memahami dan bereaksi terhadap rangsangan eksternal. Persepsi dipengaruhi oleh objek persepsi, pengamat dan situasi di mana proses itu terjadi. Ini adalah sebuah variabel penting dalam perilaku individu.

- Atribusi adalah akibat wajar dari persepsi. Atribusi adalah proses mengatribusikan penyebab dengan perilaku orang lain. Atribusi berimplikasi pada persepsi, kepemimpinan dan motivasi.
- Persepsi memainkan spoilsport dengan perilaku manusia. Dasar seperti stereotip, efek halo, proyeksi, atribusi dan ramalan pemenuhan diri mendistorsi persepsi.
- Persepsi memiliki implikasi di berbagai bidang seperti pemilihan karyawan, pelatihan evaluasi kinerja, menguji loyalitas seseorang kepada organisasi dan dalam memutuskan praktik manajerial yang tepat berdasarkan asumsi Teori X dan Teori Y. Menjadi variabel penting dalam perilaku individu, persepsi perlu dikelola efektif.
- Persepsi sosial adalah proses memahami orang lain secara akurat.

Latihan

1. Apakah persepsi itu dan apa saja faktor yang mempengaruhi persepsi?
2. Jelaskan hubungan antara persepsi dan pengambilan keputusan individu.

PERTEMUAN MINGGU KE-4

PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDUAL

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. menjelaskan bagaimana dua orang dapat melihat hal yang sama dan menafsirkannya secara berbeda.
2. menyebutkan tiga penentuan atribusi.
3. menjelaskan bagaimana jalan pintas dapat membantu atau mengubah penilaian kita terhadap orang lain.
4. menjelaskan bagaimana persepsi mempengaruhi proses pengambilan keputusan.
5. menjelaskan tindakan pembuat keputusan yang sangat rasional.
6. Memahami tiga kriteria keputusan etis.

Pendahuluan

Persepsi dapat didefinisikan sebagai proses dimana individu mengatur dan menafsirkan kesan indrawi mereka untuk memberi makna pada lingkungan mereka. Namun, apa Seseorang dapat merasakan bahwa dia secara substansial berbeda dari realitas objektif. Tidak perlu, tapi sering ada ketidaksepakatan misalnya: Ada kemungkinan bahwa semua karyawan di sebuah perusahaan mungkin memiliki tempat yang bagus untuk bekerja, kondisi kerja yang menguntungkan, penugasan kerja yang menarik, gaji yang baik, pemahaman dan manajemen yang bertanggung jawab - tetapi - seperti yang kita ketahui, itu sangat tidak biasa untuk menemukan tempat kerja seperti itu. Persepsi penting dalam mempelajari OB karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka tentang apa itu realitas, bukan pada realitas itu sendiri.

Persepsi adalah proses di mana individu mengatur dan menafsirkan sesuai indera mereka perendaman untuk memberi makna pada lingkungan mereka. Itu penting untuk dipelajari Persepsi dalam studi Perilaku Organisasi, karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka tentang 'apakah realitas itu dan bukan pada realitas itu sendiri. Persepsi dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-

faktor ini mungkin ada di penginderaan, atau objek yang dirasakan atau situasi dalam konteks di mana persepsi dibuat. Karakter pribadi yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman dan harapan masa lalu. Persepsi kita tentang orang berbeda dengan persepsi kita tentang benda mati seperti meja, mesin, dan lain sebagainya. karena kesimpulan kita disebabkan oleh tindakan orang. Karena orang memiliki keyakinan, motif atau niat, persepsi dan penilaian kita dipengaruhi secara signifikan dengan asumsi yang kami buat tentang keadaan internal seseorang.

Hubungan antara Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual

Individu dalam organisasi membuat keputusan dan karenanya mereka membuat pilihan di antara mereka dua atau lebih alternatif. Membuat keputusan bukanlah urusan manajer yang aman. Karyawan non-manajerial juga membuat keputusan yang memengaruhi pekerjaan atau organisasi mereka yang mereka kerjakan. Semakin banyak organisasi dalam beberapa tahun terakhir telah memberdayakan karyawan non-manajerial mereka dengan otoritas pengambilan keputusan terkait pekerjaan yang secara historis diterima hanya untuk manajer. Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu adalah bagian penting dari OB. Tetapi bagaimana individu dalam organisasi membuat keputusan dan kualitas pilihan akhir mereka sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi mereka?

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah yaitu, apakah ada ketidaksesuaian antara beberapa keadaan saat ini? beberapa keadaan yang diinginkan, membutuhkan pertimbangan tindakan alternatif? Masalah satu orang adalah kepuasan orang lain keadaan. Sebagai contoh. Seorang manajer mungkin melihat penurunan 2% divisinya dalam penjualan kuartalan sebagai masalah serius yang membutuhkan tindakan segera dari pihaknya. Di sisi lain, rekannya di divisi lain dari perusahaan yang sama, yang juga mengalami penurunan penjualan 2%, mungkin anggap persentase itu cukup dapat diterima. Jadi kesadaran bahwa ada masalah dan bahwa keputusan perlu dibuat adalah masalah persepsi. Selain itu, setiap keputusan membutuhkan interpretasi dan evaluasi informasi. Data biasanya diterima dari berbagai sumber dan perlu disaring, diproses dan ditafsirkan. Data mana, misalnya, yang relevan dengan keputusan dan mana yang tidak? Persepsi pembuat keputusan akan menjawab pertanyaan itu. Alternatifnya adalah dikembangkan, dan kekuatan serta kelemahan masing-masing perlu dievaluasi. Sebagai alternatif tidak dapat diidentifikasi secara akurat dengan kekuatan dan kelebihannya dengan jelas ditandai, proses persepsi pembuat keputusan individu akan berpengaruh besar hasil akhir.

Beberapa pertanyaan strategis, semisal: Bagaimana keputusan harus dibuat? Bagaimana seharusnya individu berperilaku untuk memaksimalkan atau mengoptimalkan hasil tertentu? Kami menyebutnya proses pengambilan keputusan yang rasional. Proses pengambilan keputusan yang rasional: Pengoptimalan pengambilan keputusan adalah rasional yaitu, dia membuat pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan yang ditentukan. Pilihan ini dibuat setelah model pengambilan keputusan rasional enam langkah. Asumsi khusus yang mendasari model ini adalah sebagai berikut.

Enam Langkah Model rasional

1. Definisikan masalah: Model dimulai dengan mendefinisikan masalah. Ada masalah ketika ada perbedaan antara keadaan yang ada dan keadaan yang diinginkan. Banyak keputusan yang buruk dapat dilacak pada pembuat keputusan yang mengabaikan masalah atau mendefinisikan masalah yang salah.
2. Identifikasi kriteria keputusan: Dia perlu mengidentifikasi kriteria keputusan itu akan menjadi penting dalam memecahkan masalah. Pengambil keputusan menentukan apa adanya relevan dalam pengambilan keputusan. Langkah ini membawa kepentingan para pengambil keputusan, nilai-nilai dan preferensi pribadi serupa ke dalam proses. Mengidentifikasi kriteria adalah penting karena apa yang menurut satu orang relevan, orang lain mungkin tidak.
3. Alokasikan bobot ke kriteria: Kriteria yang diidentifikasi jarang semuanya sama pentingnya. Jadi langkah ketiga mengharuskan pengambil keputusan untuk menimbang sebelumnya kriteria yang diidentifikasi untuk memberi mereka prioritas yang benar dalam keputusan.
4. Kembangkan alternatif: Langkah keempat membutuhkan pembuat keputusan untuk menghasilkan kemungkinan alternatif yang bisa berhasil menyelesaikan masalah. Tidak ada upaya dibuat pada langkah ini untuk menilai alternatif ini, hanya untuk mendaftarnya.
5. Evaluasi alternatif: Setelah alternatif telah dihasilkan, keputusan pembuat harus menganalisis dan mengevaluasi secara kritis masing-masing. Ini dilakukan dengan menilai masing-masing alternatif pada setiap kriteria. Kekuatan dan kelemahan masing-masing alternatif terbukti saat dibandingkan dengan kriteria dan bobot yang ditetapkan di langkah kedua dan ketiga.
6. Pilih alternatif terbaik: Langkah terakhir dalam model ini membutuhkan penempatan keputusan optimal. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi setiap alternatif terhadap pembobotan kriteria dan memilih alternatif dengan skor total tertinggi.

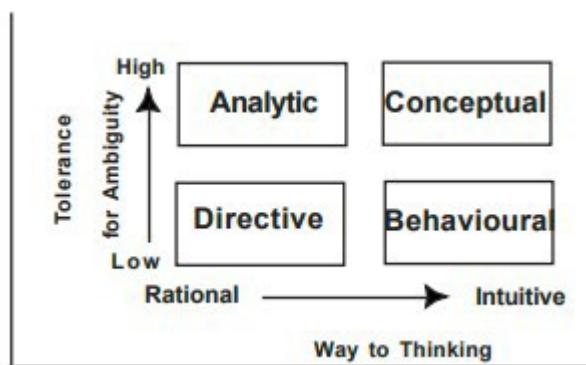
Asumsi model

Model pengambilan keputusan yang rasional mengandung sejumlah asumsi sebagai berikut.

1. Kejelasan masalah: Masalahnya jelas dan tidak ambigu. Pengambil keputusan adalah diasumsikan memiliki informasi lengkap mengenai situasi pengambilan keputusan.
2. Opsi yang diketahui: Diasumsikan bahwa pembuat visi dapat mengidentifikasi semua yang relevan kriteria dan dapat mendaftar semua alternatif yang layak. Selanjutnya pengambil keputusan adalah menyadari semua kemungkinan konsekuensi dari setiap alternatif.
3. Preferensi yang jelas: Rasionalitas mengasumsikan bahwa kriteria dan alternatif dapat dipilih diberi peringkat dan diberi bobot untuk mencerminkan kepentingannya.
4. Preferensi konstan: Diasumsikan bahwa, kriteria keputusan spesifik adalah konstan dan bahwa bobot yang ditetapkan untuk mereka stabil dari waktu ke waktu.

Perbedaan Individu dalam Pengambilan Keputusan

Kita semua membawa gaya individu kita ke dalam keputusan yang kita buat. Riset atau keputusan gaya telah mengidentifikasi empat pendekatan individu yang berbeda untuk membuat keputusan. Model ini dirancang untuk digunakan oleh manajer dan calon manajer, tetapi kerangka umumnya dapat digunakan oleh setiap pembuat keputusan individu.



Fondasi dasar dari model ini adalah pengakuan bahwa orang-orang berbeda dalam dua hal ukuran. Yang pertama adalah cara berpikir mereka. Beberapa orang logis dan rasional. Mereka memproses informasi secara serial. Sebaliknya, beberapa orang intuitif dan kreatif. Mereka memahami hal-hal secara keseluruhan. Perbedaan ini di atas dan di luar manusia pada umumnya keterbatasan seperti yang kami jelaskan tentang rasionalitas terbatas. Dimensi lain membahas toleransi seseorang

terhadap ambiguitas. Beberapa orang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk menyusun informasi dengan cara yang meminimalkan ambiguitas, sementara yang lain mampu memproses banyak pikiran pada saat yang sama ketika kedua dimensi ini berada digambarkan. Mereka membentuk empat gaya pengambilan keputusan. Orang yang menggunakan gaya direktif memiliki toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan pencarian rasionalitas. Mereka efisien dan logis. tetapi masalah efisiensi mereka menghasilkan keputusan dibuat dengan sedikit informasi dan dengan sedikit alternatif yang dinilai. Jenis arahan membuat keputusan cepat dan mereka fokus pada jangka pendek.

Tipe analitik memiliki toleransi yang jauh lebih besar untuk ambiguitas daripada direktif pembuat keputusan. Hal ini mengarah pada keinginan untuk mendapatkan lebih banyak informasi dan pertimbangan lebih banyak alternatif daripada yang benar untuk arahan. Manajer analitis akan memiliki karakter terbaik sebagai pengambil keputusan yang cermat dengan kemampuan untuk beradaptasi atau mengatasi situasi baru. Individu dengan gaya konseptual cenderung sangat luas dalam pandangan dan pertimbangkan banyak alternatif. Fokus mereka adalah jarak jauh dan mereka sangat pandai dalam menemukan solusi kreatif untuk masalah.

=Ringkasan

- Persepsi mengacu pada proses menerima rangsangan, memilih pengelompokan, memahami dan bereaksi terhadap rangsangan eksternal. Persepsi dipengaruhi oleh objek persepsi, pengamat dan situasi di mana proses itu terjadi. Ini adalah sebuah variabel penting dalam perilaku individu.
- Atribusi adalah akibat wajar dari persepsi. Atribusi adalah proses mengatribusikan penyebab dengan perilaku orang lain. Atribusi berimplikasi pada persepsi, kepemimpinan dan motivasi.
- Persepsi memainkan spoilsport dengan perilaku manusia. Dasar seperti stereotip, efek halo, proyeksi, atribusi dan ramalan pemenuhan diri mendistorsi persepsi.
- Persepsi memiliki implikasi di berbagai bidang seperti pemilihan karyawan, pelatihan evaluasi kinerja, menguji loyalitas seseorang kepada organisasi dan dalam memutuskan praktik manajerial yang tepat berdasarkan asumsi Teori X dan Teori Y. Menjadi variabel penting dalam perilaku individu, persepsi perlu dikelola efektif.
- Persepsi sosial adalah proses memahami orang lain secara akurat.

Latihan

1. Jelaskan proses pengambilan keputusan aktual dari suatu organisasi.
2. Jelaskan jalan pintas yang sering digunakan dalam menilai orang lain.
3. Apa yang dimaksud dengan:
 - a) Efek halo dalam konteks organisasi.
 - b) Kendala organisasi.
 - c) Etika dalam pengambilan keputusan.

PERTEMUAN MINGGU KE-5

PERSONALITAS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. Menjelaskan faktor-faktor yang menentukan kepribadian individu
2. Menjelaskan kerangka kepribadian Indikator tipe Briggs Myers.
3. Membedakan tiga komponen atribut
4. Meringkas hubungan antara sikap dan perilaku.
5. Mendiskusikan - Persamaan dan perbedaan antara kepuasan kerja dan pekerjaan lain
6. sikap dibahas.

Pendahuluan

Istilah kepribadian sering kali muncul dalam diskusi tentang prospek pekerjaan, pencapaian, pernikahan dan acara serupa lainnya. Dalam semua peristiwa ini, kepribadian dipahami dalam arti sempit sebagai menyiratkan pesona, popularitas, pakaian, dan fisik lainnya daya tarik. Memahami kepribadian dalam pengertian sempit ini tidak akan banyak membantu memahami perilaku individu dalam suatu organisasi.

Teori Personalitas

Ada beberapa teori tetapi yang lebih menonjol di antaranya adalah sebagai berikut.

1. **Teori Jenis.** Teori tipe menempatkan kepribadian ke dalam kategori yang dapat diidentifikasi dengan jelas. Klasifikasi Ke dalam tipe-tipe permulaan kebanyakan adalah ilmu-jenis batuan, macam tumbuhan dan sebagainya. Dengan demikian, tidak mengherankan jika siswa pertama kodrat manusia mencoba mengklasifikasikan macam-macam orang-orang. Dalam teori tipe hubungan dicari untuk dibangun antara fitur wajah atau tubuh dan kepribadian. Klasifikasi

kepribadian atas dasar tubuh bersifat subjektif. Teori tipe sederhana dan populer tetapi tidak mengandung substansi. Dasar kedua untuk mengetik kepribadian adalah faktor psikologis. Salah satu murid Freud, psikolog Swiss Carl Jung, membagi semua kepribadian menjadi introvert dan ekstrovert. Istilah-istilah ini biasanya terkait dengan sosialisasi individu dan orientasi interpersonal. Ekstrovert adalah Individu yang suka berteman dan mudah bergaul, sedangkan introvert adalah orang yang pemalu, pendiam, dan pensiunan. Jadi, teori tipe, tubuh atau psikologis, meskipun menarik karena mereka memberikan yang sederhana cara memandang kepribadian, gagal mengungkapkan semua kompleksitas kepribadian.

2. **Teori Sifat.** Teori sifat adalah cara lain untuk memahami kepribadian. Ciri kepribadian adalah dipahami sebagai atribut abadi seseorang yang muncul secara konsisten dalam berbagai variasi situasi. Ciri seorang individu disarikan dari perilakunya dan melayani - "Unit analisis" untuk memahami kepribadian. Ahli teori sifat berasumsi bahwa kepribadian dapat dijelaskan dengan posisinya pada angka dimensi atau skala berkelanjutan, yang masing-masing mewakili suatu sifat. Jadi, kami bisa menilai seseorang pada skala kecerdasan, stabilitas emosional, agresivitas, kreativitas atau salah satu dari sejumlah dimensi lainnya. Penting untuk diingat bahwa sifat adalah reaksi, bukan sesuatu yang dimiliki seseorang. Seseorang tidak memiliki rasa malu, dia merasa dan bertindak malu dalam keadaan tertentu. Di banyak cara, teori sifat adalah model berganda dari teori tipe.
3. **Teori Aktualisasi Diri.** Abraham Maslow dianggap sebagai bapak spiritual humanisme di Amerika psikologi. Psikologi humanistik Maslow sangat berbeda dari psikoanalitik dan teori pembelajaran atau behaviouristik. Psikologi humanistik Maslow, di sisi lain, mendalilkan manusia sebagai pengaktualisasi diri. Dengan menuduh diri sendiri, yang dimaksud Maslow adalah pengembangan individualitas penuh, dengan semua bagian kepribadian dalam harmoni. Psikologi humanistik Maslow mendalam filosofi eksistensial Eropa dan psikologi yang dikembangkan oleh pemikir dan penulis sebagai Kierkegaard, Camus, Binswanger dan Boss. Filsafat eksistensial berkaitan dengan manusia sebagai individu dan setiap orang sendiri bertanggung jawab atas keberadaannya sendiri. Berlawanan dengan kepercayaan populer, dia tidak pernah statis. Dia adalah selalu dalam proses menjadi sesuatu yang berbeda. Dia mencoba menggunakan potensinya untuk menjadi anggota masyarakat yang berguna dan menjalani kehidupan yang benar-benar otentik dan bermanfaat. Ini dorongan seorang pria yang melekat dalam dirinya, disebut selfactualisation. Filsafat eksistensial juga menekankan kesadaran manusia, perasaan subjektif dan suasana hati serta pribadi pengalaman yang terkait dengan keberadaan seseorang di dunia orang lain. Pandangan ini bisa disebut perspektif "di sini-dan-

sekarang". Eksistensialis dan humanis sama-sama menekankan pengalaman subjektif sebagai fenomena utama dalam studi tentang fitrah manusia. Kedua penjelasan teoritis dan perilaku berlebihan adalah hal sekunder dari pengalaman itu sendiri dan pengalamannya artinya bagi orang yang mengalami. Jadi, inti dari pendekatan humanistik adalah sebagai berikut.

- a) Individu adalah satu kesatuan yang terintegrasi.
- b) Penelitian hewan tidak relevan dengan perilaku manusia.
- c) Sifat manusia pada dasarnya baik.
- d) Manusia memiliki potensi kreatif.
- e) Kesehatan psikologis manusia lebih penting.

Tantangan Personalitas

Sifat dipahami sebagai kecenderungan untuk merespons dengan cara yang setara dengan berbagai jenis rangsangan. Sifat, pada dasarnya, adalah entitas psikologis yang membuat banyak rangsangan sebagai serta banyak tanggapan yang setara. Banyak rangsangan dapat menimbulkan respons yang sama, atau banyak tanggapan (persepsi, interpretasi, perasaan, tindakan) memiliki fungsi yang sama artinya dalam hal ciri-ciri. Berbagai upaya telah dilakukan untuk mengisolasi sifat-sifat, kecuali sifat upaya telah terhalang karena jumlahnya sangat banyak.

Namun, secara virtual mustahil untuk memprediksi perilaku ketika sejumlah besar sifat perlu dipertimbangkan. Akibatnya, perhatian telah diarahkan untuk mengurangi ribuan ini menjadi hal yang dapat dikelola nomor untuk memastikan sumber sifat utama. Seorang peneliti mengidentifikasi 171 ciri permukaan tetapi menyimpulkan bahwa sifat itu dangkal dan kurang kekuatan deskriptif. Apa yang dia cari adalah serangkaian sifat yang direduksi mengidentifikasi pola yang mendasari. Hasilnya adalah identifikasi enam belas faktor kepribadian, yang disebutnya sumber atau sifat utama, yang merupakan penyebab dasar yang mendasari permukaan sifat sebagai berikut.

1. Bertahan Vs Menyerah
2. Kurang cerdas Vs Lebih cerdas
3. Dipengaruhi oleh perasaan Vs Emosional lebih stabil
4. Penurut Vs Dominan
5. Serius Vs Senang-beruntung
6. Bijaksana Vs Berhati-hati

7. Penakut Vs Venturesome
8. Berpikir Keras Vs Sensitif
9. Percaya Vs Mencurigakan
10. Praktis Vs Imajinatif
11. Asumsi Vs Khawatir
12. Konservatif Vs Eksperimen
13. Tergantung grup Vs Tergantung sendiri
14. Terkendali Vs Tidak Terkendali
15. Santai Vs Tegang

Ringkasan

Kepribadian mengacu pada ciri internal dan eksternal pada individu yang ada relatif stabil dan yang membuat individu berbeda dari yang lain. Menurut tipenya teori, kepribadian dikategorikan ke dalam kelompok berdasarkan fitur fisik dan faktor psikologi. Teori sifat berusaha mengategorikan orang berdasarkan ciri-ciri mereka.

Teori psikoanalitik Freud berusaha menjelaskan kepribadian yang terdiri dari ego dan superego. Teori belajar sosial yang menjadi landasan proses belajar. Situasinya dianggap sebagai penentu perilaku yang penting. Teori diri Roger memberikan penekanan tentang bagaimana seseorang memandang dunia sekitar dan dirinya.

Kepribadian adalah produk keturunan, lingkungan, dan keluarga, sosial dan situasional faktor. Ciri kepribadian "Lima Besar" termasuk ekstroversi, keramahan, kesadaran, stabilitas emosi dan keterbukaan pengalaman. Memahami kepribadian sangat penting karena juga memengaruhi perilaku persepsi dan sikap. Profil kepribadian membantu mengkategorikan orang dan memprediksi mereka kinerja juga.

Latihan

1. Jelaskan teori sifat dan tipe kepribadian.
2. Sebutkan dan jelaskan ciri-ciri utama yang mempengaruhi perilaku organisasi.
3. Definisikan sikap. Jelaskan berbagai cara untuk mengubah sikap.

PERTEMUAN MINGGU KE-6

KARAKTER

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. Menjelaskan faktor-faktor yang menentukan kepribadian individu
2. Menjelaskan kerangka kepribadian Indikator tipe Briggs Myers.
3. Membedakan tiga komponen atribut
4. Meringkas hubungan antara sikap dan perilaku.
5. Mendiskusikan - Persamaan dan perbedaan antara kepuasan kerja dan pekerjaan lain
6. sikap dibahas.

Pendahuluan

Istilah kepribadian sering kali muncul dalam diskusi tentang prospek pekerjaan, pencapaian, pernikahan dan acara serupa lainnya. Dalam semua peristiwa ini, kepribadian dipahami dalam arti sempit sebagai menyiratkan pesona, popularitas, pakaian, dan fisik lainnya daya tarik. Memahami kepribadian dalam pengertian sempit ini tidak akan banyak membantu memahami perilaku individu dalam suatu organisasi.

Determinasi Karakter

Faktor penentu apa yang mempengaruhi perkembangan kepribadian? Dari semua kerumitan dan pertanyaan yang belum terjawab dalam studi tentang perilaku manusia, pertanyaan ini mungkin adalah paling sulit. Untuk kenyamanan belajar, faktor penentu kepribadian dapat dikelompokkan menjadi lima kategori besar:

1. **Keturunan.** Peran hereditas dalam perkembangan kepribadian merupakan argumen lama dalam kepribadian teori. Keturunan mengacu pada faktor-faktor yang ditentukan saat pembuahan. Fisik perawakan, daya tarik wajah, tingkat energi, komposisi otot dan refleks dan biologis ritme adalah karakteristik yang umumnya dianggap diimpulkan secara utuh atau secara substansial oleh orang tua seseorang. Pendekatan hereditas berpendapat bahwa yang terakhir. Penjelasan tentang kepribadian seseorang adalah struktur molekul dari gen-gen itu, berada dalam kromosom yang mengandung ribuan gen, yang tampaknya merupakan pemanca dari ciri-ciri. Peran keturunan dalam pengembangan kepribadian masih merupakan bidang yang belum terselesaikan pemahaman. Masalahnya adalah para ahli genetika menghadapi kendala besar dalam mengumpulkan informasi secara ilmiah pada manusia. Kendati demikian, peran keturunan pada kepribadian pembangunan tidak dapat diminimalkan sepenuhnya. Atribut fisik, misalnya, mungkin sebagian besar dikaitkan dengan faktor keturunan. Klasifikasi karakteristik berikut dikatakan diwarisi oleh semua manusia antara lain:
 - a) Struktur Fisik (seberapa tinggi atau pendek seseorang, apakah yang memiliki panjang atau pendek hidung, kaki besar atau kecil - singkatnya, bagaimana seseorang disatukan)
 - b) Refleks (respon langsung terhadap rangsangan, seperti menarik diri dari tusukan jarum, berkedip ketika sesuatu mendekati mata)
 - c) Dorongan bawaan (dorongan untuk bertindak berdasarkan ketegangan fisiologis; tetapi ini harus dihubungkan melalui pembelajaran dengan kegiatan yang akan mengurangi ketegangan)
2. **Lingkungan.** Jika semua karakteristik kepribadian berdasarkan keturunan, mereka akan ditetapkan saat lahir dan jumlah pengalaman bisa mengubahnya. Pengembangan kepribadian sangat penting lingkungan seperti halnya dengan keturunan. Lingkungan adalah istilah yang luas dan mencakup faktor-faktor seperti itu sebagai budaya. Budaya menetapkan norma, sikap, dan nilai yang diturunkan darinya satu generasi ke generasi berikutnya dan menciptakan konsistensi dari waktu ke waktu. Antropolog, kepada siapa budaya sebagai milik subjek, telah dengan jelas menunjukkan peran penting yang dimainkan budaya dalam pengembangan kepribadian manusia. Saat tumbuh, anak belajar berperilaku dengan cara yang diharapkan oleh budaya masyarakat keluarga tempat bayi lahir. Kebanyakan budaya mengharapkan perilaku yang berbeda dari laki-laki daripada dari wanita. Setiap budaya memiliki subkulturnya sendiri, masing-masing dengan pandangannya sendiri tentang kualitas tersebut seperti nilai moral, standar kebersihan, gaya berpakaian dan definisi sukses. Itu subkelompok budaya memberikan pengaruhnya terhadap kepribadian. Semua anak laki-laki

diharapkan tampil karakteristik kepribadian tertentu (dibandingkan dengan anak perempuan), tetapi anak laki-laki miskin dibesarkan di perkampungan kumuh perkotaan diharapkan berperilaku berbeda dalam beberapa hal dibandingkan dengan orang kaya yang dibesarkan pinggiran kota kelas menengah. Meskipun budaya berpengaruh signifikan terhadap perkembangan kepribadian, namun bersifat linier hubungan tidak dapat dibangun antara kepribadian dan budaya tertentu, karena 2 alasan, antara lain: 1) Dampak budaya pada seseorang tidak seragam, karena memang demikian adanya ditularkan oleh orang-orang tertentu-orang tua dan orang lain yang tidak semuanya sama nilai-nilai dan praktik. 2) b. Individu tersebut memiliki beberapa pengalaman yang unik. Setiap individu bereaksi caranya sendiri untuk tekanan sosial, perbedaan perilaku yang disebabkan oleh faktor biologis.

3. **Kontribusi Keluarga.** Keluarga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perkembangan kepribadian, khususnya di tahap awal. Orang tua memainkan peran penting dalam proses identifikasi penting untuk perkembangan awal individu. Prosesnya bisa diperiksa dari tiga perspektif yang berbeda antara lain: a) identifikasi dapat dilihat sebagai kesamaan perilaku (termasuk perasaan dan sikap antara anak dan model); b) identifikasi dapat dilihat sebagai motif atau keinginan anak seperti modelnya; c) identifikasi dapat dilihat sebagai proses yang sebenarnya dilalui oleh anak mengambil atribut model. Lingkungan rumah secara keseluruhan yang diciptakan oleh orang tua, selain pengaruh langsung mereka, sangat penting untuk pengembangan kepribadian. Saudara kandung (saudara laki-laki dan perempuan) juga berkontribusi kepribadian. Posisi saudara merupakan variabel psikologis yang penting karena itu mewakili mikrokosmos dari pengalaman sosial remaja yang signifikan dan dewasa. Dikatakan bahwa anak sulung lebih rentan menderita skizofrenia, lebih rentan terhadap tekanan sosial dan lebih tergantung daripada mereka yang lahir belakangan. Anak sulung juga lebih mungkin mengalami dunia yang lebih teratur, dapat diprediksi, dan rasional dari pada anak yang lahir belakangan.
4. **Proses Sosial.** Ada kesadaran yang lebih besar dari orang, kelompok, dan organisasi terkait lainnya menjalankan peran mereka dalam pengembangan kepribadian. Ini biasa disebut sosialisasi proses. Ini sangat relevan dengan perilaku organisasi, karena prosesnya tidak terbatas pada anak usia dini, lebih tepatnya terjadi sepanjang hidup seseorang. Secara khusus, bukti mengumpulkan itu, sosialisasi mungkin salah satu penjelasan terbaik mengapa karyawan berperilaku seperti yang mereka lakukan di organisasi saat ini. Sosialisasi melibatkan proses di mana seseorang memperoleh, dari yang sangat besar Berbagai macam potensi perilaku yang terbuka baginya, mulai dari lahir, hingga itu pola perilaku yang biasa dan dapat diterima dengan

standar, inisial, keluarga, dan kemudian kelompok sosial dan organisasi pemberi kerja. Jadi, sosialisasi dimulai dengan kontak awal antara ibu dan bayi barunya. Setelah masa bayi, lainnya anggota keluarga dekat (ayah, saudara laki-laki, saudara perempuan dan kerabat dekat atau teman) diikuti oleh kelompok sosial (teman sebaya, teman sekolah dan anggota kelompok kerja) memainkan peran yang berpengaruh.

5. **Perkembangan Situasional.** Faktor penentu di atas yang dibahas tidak diragukan lagi penting untuk kepribadian, tetapi itu harus penting menyadari bahwa, itu adalah situasi langsung yang mungkin mendominasi akhirnya. Meskipun tampaknya logis untuk mengandaikan bahwa, situasi akan memengaruhi individu kepribadian, skema klasifikasi rapi yang akan memberi tahu kita dampak dari berbagai jenis situasi sejauh ini tidak kita ketahui. Namun, kita tahu bahwa situasi tertentu lebih dari itu relevan dari yang lain dalam mempengaruhi kepribadian. Apa secara taksonomi, tulis Lee Sechrest, adalah bahwa situasi tampaknya berbeda secara substansial dalam batasan yang dibebankan pada perilaku dengan beberapa situasi, mis. gereja. membatasi banyak perilaku dan lainnya, misalnya, piknik di taman umum - relatif sedikit membatasi. Dari pembahasan di atas, jelas bahwa kepribadian adalah konsep kompleks yang mencerminkan banyak pengaruh baik di dalam maupun di luar individu. Kepribadian berkembang melalui tahapan yang dapat diidentifikasi dan tidak pernah benar-benar berhenti berkembang. Namun, seseorang dapat memeriksa kepribadian kapan saja di dalam dirinya urutan perkembangan untuk membandingkan dan membedakan kepribadian individu.

Karakter

Sikap merupakan variabel penting dalam perilaku manusia dan ciri-ciri menonjol yang berkontribusi pada makna sikap adalah sebagai berikut.

1. Sikap yang mengacu pada perasaan dan keyakinan individu atau kelompok individu.
2. Perasaan dan keyakinan diarahkan pada orang, objek, atau gagasan lain.
3. Sikap cenderung menghasilkan perilaku atau tindakan.
4. Sikap dapat jatuh di mana saja di sepanjang kontinum dari sangat menguntungkan hingga sangat tidak menguntungkan.
5. Sikap bertahan.
6. Semua orang, terlepas dari status atau kecerdasan mereka, memiliki sikap.

Beberapa pengertian sikap adalah sebagai berikut.

1. Kata sikap menggambarkan kecenderungan yang terus-menerus untuk merasa dan berperilaku dalam cara tertentu menuju suatu objek.
2. Sikap adalah pernyataan evaluatif yang disukai atau tidak menyenangkan benda, orang atau peristiwa. Mereka mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.
3. Sikap adalah kecenderungan yang dipelajari terhadap aspek lingkungan kita. Mereka mungkin diarahkan secara positif atau negatif terhadap orang, layanan atau institusi.

Tipe Karakter Pekerja Organisasi

Individu memiliki ratusan sikap. Tetapi dalam perilaku organisasi, kami adalah berkaitan dengan sikap terkait pekerjaan yang utamanya terdiri dari tiga, antara lain.

1. **Kepuasan kerja.** Kepuasan kerja mengacu pada perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Seorang individu memiliki kepuasan dikatakan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya, orang yang tidak puas akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Saat orang berbicara tentang sikap karyawan, mereka selalu mengacu pada kepuasan kerja. Faktanya, file dua istilah digunakan secara bergantian, meskipun perbedaan halus memang ada di antara keduanya.
2. **Keterlibatan Pekerjaan.** Keterlibatan pekerjaan mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya dan merasakan kinerjanya tingkat penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menghasilkan lebih sedikit ketidakhadiran dan tingkat pengunduran diri yang lebih rendah.
3. **Komitmen Organisasional.** Sikap kerja terakhir mengacu pada komitmen organisasi. Itu dipahami sebagai satu identifikasi dengan organisasinya dan merasa bangga menjadi karyawannya. Keterlibatan pekerjaan mengacu pada keterikatan seseorang pada pekerjaan sedangkan organisasi komitmen menyiratkan identifikasi karyawan dengan organisasi tertentu dan tujuannya. Tak perlu dikatakan, itu untuk menyatakan bahwa, seseorang mungkin terikat pekerjaannya tetapi mungkin tidak peduli dengan organisasi dan tujuannya. Pergantian dan ketidakhadiran rendah ketika karyawan memiliki komitmen organisasi.

Ringkasan

Kepribadian mengacu pada ciri internal dan eksternal pada individu yang ada relatif stabil dan yang membuat individu berbeda dari yang lain. Menurut tipenya teori, kepribadian dikategorikan ke dalam kelompok berdasarkan fitur fisik dan faktor psikologi. Teori sifat berusaha mengategorikan orang berdasarkan ciri-ciri mereka.

Teori psikoanalitik Freud berusaha menjelaskan kepribadian yang terdiri dari ego dan superego. Teori belajar sosial yang menjadi landasan proses belajar. Situasinya dianggap sebagai penentu perilaku yang penting. Teori diri Roger memberikan penekanan tentang bagaimana seseorang memandang dunia sekitar dan dirinya.

Kepribadian adalah produk keturunan, lingkungan, dan keluarga, sosial dan situasional faktor. Ciri kepribadian "Lima Besar" termasuk ekstroversi, keramahan, kesadaran, stabilitas emosi dan keterbukaan pengalaman. Memahami kepribadian sangat penting karena juga memengaruhi perilaku persepsi dan sikap. Profil kepribadian membantu mengkategorikan orang dan memprediksi mereka kinerja juga.

Latihan

1. Menjelaskan teori psikoanalitik dan pembelajaran sosial tentang kepribadian.
2. Jelaskan secara singkat tentang:
 - a) Kepuasan Kerja
 - b) Komitmen Organisasi

PERTEMUAN MINGGU KE-7

MOTIVASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. Membuat garis besar proses motivasi
2. Menjelaskan hierarki kebutuhan Maslow
3. Membedakan motivasi dari faktor kebersihan
4. Mendiskusikan cara-cara di mana motivasi dapat ditingkatkan
5. Menjelaskan bagaimana teori motivasi kontemporer melengkapi setiap tawaran

Pendahuluan

Organisasi terbuat dari orang-orang. Organisasi harus peduli dengan apa harus dilakukan untuk mencapai tingkat kinerja yang berkelanjutan melalui orang-orang. Ini mengharuskan memberikan perhatian yang cermat untuk memastikan bagaimana individu dapat termotivasi dengan baik melalui sarana seperti insentif, penghargaan, kepemimpinan dan pekerjaan yang mereka lakukan dan konteks organisasi tempat mereka melakukan pekerjaan.

Tujuan pengembangan suasana motivasi yang tepat adalah untuk memastikan bahwa orang-orang di dalam organisasi cukup termotivasi untuk memberikan kinerja yang sesuai dengan harapan manajemen. Berbagai model menunjukkan bahwa motivasi diprakarsai oleh kesadaran atau pengakuan bawah sadar akan kebutuhan yang tidak terpenuhi. Kebutuhan ini akan menimbulkan keinginan untuk berprestasi sesuatu yang memenuhi kebutuhan. Tujuan ditetapkan dan jalur perilaku dipilih yang akan mencapai tujuan. Jika tujuan tercapai, kebutuhan akan terpuaskan dan tujuan perilaku terarah kemungkinan besar diharapkan untuk memenuhi kebutuhan yang sama di kemudian hari.

Motivasi adalah suatu proses, yang memperhitungkan intensitas, arah, dan individu seseorang

kegigihan upaya untuk mencapai tujuan. Ini adalah salah satu yang paling sering diteliti topik dalam Perilaku Organisasi. Kita bisa menyebut motivasi sebagai subjek yang berubah-ubah dan karenanya Ada kebutuhan untuk memotivasi karyawan secara terus menerus dengan cara yang lebih inovatif waktu sebuah. Karena itu, sejarah memberi tahu kita perkembangan beberapa teori motivasi. Mungkin masing-masing dari mereka memiliki latar belakang atau dan lingkungan di mana hal tersebut telah berhasil dalam keadaan seperti itu.

Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi intrinsik: Ini mengacu pada diri sendiri, faktor-faktor yang dihasilkan yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu atau untuk bergerak ke arah tertentu. Faktor-faktor tersebut meliputi tanggung jawab, kebebasan bertindak, ruang lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan, pekerjaan yang menarik dan menantang, peluang untuk kemajuan, dan lain-lain.

Motivasi Ekstrinsik: Upaya yang dilakukan orang lain untuk memotivasi orang. Ini mungkin misalnya: hadiah, hukuman, apresiasi, dan lain-lain.

Teori-Teori Motivasi

Teori Harapan

Itu dikemukakan oleh Vroom (1964). Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: "Kapanpun seorang individu memilih antara alternatif yang melibatkan hasil yang tidak pasti, tampak jelas bahwa miliknya perilaku dipengaruhi tidak hanya oleh preferensinya di antara hasil tetapi juga oleh sejauh mana dia yakin hasil ini mungkin. Harapan didefinisikan sebagai keyakinan sesaat tentang kemungkinan bahwa tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Kekuatan ekspektasi dapat ditelusuri dari pengalaman masa lalu. Teori itu mengusulkan bahwa, motivasi hanya mungkin terjadi jika ada hubungan yang dirasakan dengan jelas dan dapat digunakan antara kinerja dan hasil, dan hasil dipandang sebagai alat yang memuaskan kebutuhan. Ini menjelaskan mengapa motivasi ekstrinsik (misalnya: bonus) hanya berfungsi jika ada kaitannya usaha dan ganjaran jelas dan nilai ganjaran sepadan dengan usahanya. Itu juga menjelaskan mengapa motivasi intrinsik bisa lebih bertujuan daripada motivasi ekstrinsik.

Teori harapan Victor Vroom adalah salah satu teori motivasi yang paling diterima secara luas sedang digunakan. Ini memiliki kekuatan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu, yang mana tergantung pada kekuatan daya tarik hasil tersebut bagi individu. Di lain Kata, teori mengatakan bahwa, seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi ketika Ia yakin bahwa upaya tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Dan ini akan mengarah ke penghargaan organisasi dalam banyak hal, yang pada gilirannya akan memenuhi tujuan pribadi para karyawan. Harapan karyawan berupa kenaikan pangkat, increment in, gaji atau sertifikat atau insentif, dan lain sebagainya. Teori, oleh karena itu, berkonsentrasi pada tiga jenis hubungan, antara lain

1. Upaya hubungan kinerja: - Individu memimpin probabilitas itu mengerahkan sejumlah upaya tertentu mengarah pada kinerja.
2. Hubungan penghargaan kinerja: - Tingkat kepercayaan individu bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan mengarah pada pencapaian hasil yang diinginkan.
3. Hadiah hubungan tujuan pribadi: - Ini adalah sejauh mana penghargaan organisasi memuaskan tujuan atau kebutuhan individu dan daya tarik dari imbalan potensial tersebut bagi individu.

Teori harapan menjelaskan atau lebih tepatnya membantu menjelaskan mengapa beberapa pekerja tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan membatasi diri pada pekerjaan minimum dan perlu. Singkatnya, kunci teori harapan adalah pemahaman tentang tujuan individu serta hubungan antara upaya dan kinerjanya dan kinerja dan penghargaan dan terakhir antara penghargaan dan kepuasan tujuan individu. Namun, Teori pasti mengakui bahwa, tidak ada prinsip khusus untuk menjelaskan prinsip setiap orang motivasi. Sejauh efektivitas teori ini diperhatikan, itu telah divalidasi dengan tinggi tingkat prioritas mungkin karena kepuasan tujuan setiap individu tidak bisa dipahami, disadari dengan jelas. Mungkin tidak ada metode yang dikenali yang mungkin muncul ke permukaan kebenaran. Lebih dari itu, kebijakan organisasi juga mungkin tidak sesuai dengan teori ini, khususnya di mana senioritas datang sebagai suatu peraturan.

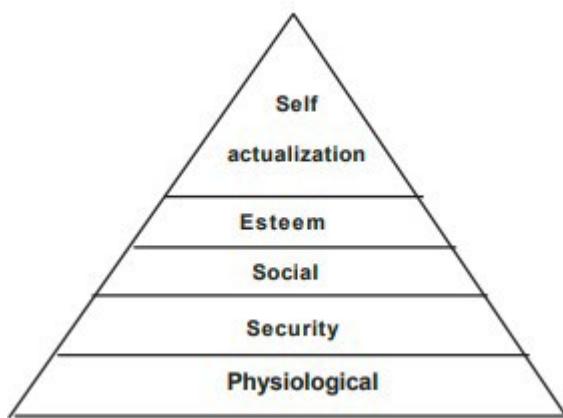
Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini adalah salah satu hipotesis paling terkenal yang ada di dalam setiap manusia ada 5 kebutuhan dalam struktur hierarki, sebagai berikut.

1. Fisiologis: Ini termasuk kelaparan, seks, tempat tinggal, dorongan dan beberapa kebutuhan tubuh.
2. Keamanan: Ini termasuk perlindungan dari bahaya fisik dan emosional juga keamanan.
3. Sosial: Ini termasuk penerimaan, kepemilikan, kasih sayang serta persahabatan.

4. Esteem: Ini termasuk faktor harga internal seperti otonomi, prestasi dan harga diri. Demikian pula faktor harga diri eksternal termasuk status, pengakuan dan perhatian pada kebutuhan fisiologis.
5. Aktualisasi diri: Ini berarti dorongan untuk menjadi apa yang mampu menjadi seseorang.

Oleh karena itu, ini termasuk pemenuhan diri, pertumbuhan dan pencapaian potensi seseorang. Hierarki kebutuhan Maslow dapat ditampilkan secara diagram dalam bentuk piramida dengan basis sebagai kebutuhan fisiologis dan diakhiri dengan aktualisasi diri pada atas seperti yang ditunjukkan di bawah ini.



Penulis teori memisahkan 5 kebutuhan tersebut dalam dua kategori, yaitu lebih rendah memesan kebutuhan yang dipenuhi secara eksternal yang meliputi kebutuhan fisiologis dan keselamatan dan kebutuhan tingkat tinggi yang dipenuhi secara internal dengan menggabungkan sosial, harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Meskipun teori Maslow mendapat pengakuan yang sangat luas dari, para manajer, memang ada kritik bahwa organisasi tidak mengikuti atau mendukung struktur kebutuhan diusulkan oleh Maslow. Mungkin ini mungkin karena kebijakan organisasi yang ketat di masa lalu atau pengakuan oleh organisasi tentang pentingnya teori ini.

Teorinya, berdasarkan kebutuhan, menyarankan hierarki kebutuhan yang berlaku untuk orang. Maslow mengatakan bahwa kebutuhan individu melibatkan kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, hargai kebutuhan dan aktualisasi diri. Teori menyatakan bahwa ketika kebutuhan kekasih terpenuhi, kebutuhan tingkat yang lebih tinggi menjadi dominan dan perhatian individu dialihkan untuk memuaskan tingkat lebih tinggi. Dia biasa mengatakan bahwa, Manusia adalah hewan yang menginginkan dan hanya kebutuhan yang tidak terpuaskan dapat memotivasi perilaku dan kebutuhan yang dominan adalah motivator utama perilaku. Implikasi utama dari Teori Maslow adalah bahwa kebutuhan tatanan yang lebih tinggi untuk harga diri dan pemenuhan diri memberikan dorongan

yang lebih besar untuk motivasi. Mereka tumbuh dalam kekuatan saat itu puas, sedangkan kebutuhan yang lebih rendah penurunan kekuatan pada kepuasan. Untuk meringkas, kita belajar bahwa, ada organisasi untuk memahami kebutuhan orang di berbagai tingkatan dan secara tepat memberikan masukan motivasi yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Teori Model Dua Faktor Herzberg

Herzberg, pada tahun 1957, mengusulkan model dua faktor berdasarkan studi akuntan dan insinyur. Pengamatannya adalah sebagai berikut: Keinginan karyawan dapat dibagi menjadi dua kelompok. Satu kelompok yang mencakup gaji, kondisi kerja dll, yang jika tidak puas akan menimbulkan ketidakpuasan, meskipun tidak mengarah untuk motivasi eksplisit. Di sisi lain, ada faktor-faktor seperti penghargaan, kemajuan, kemajuan karir, dan lain-lain, yang memberikan kepuasan positif. Teorinya sangat banyak dikritik oleh banyak orang. Modelnya memberikan gambaran keseluruhan tentang faktor-faktor yang umumnya memuaskan karyawan dan mereka yang memotivasi karyawan secara positif.

Ini juga dikenal sebagai teori kebersihan-motivasi. Herzberg adalah seorang psikolog dan Ia percaya bahwa, hubungan seseorang dengan pekerjaan adalah dasar dan sikap seseorang terhadap pekerjaan dapat menentukan sukses atau gagal. Dia mendapat tanggapan atas kuesionernya yang dijawab oleh beberapa karyawan. Niatnya adalah untuk mengidentifikasi apa yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya. Dia juga mengharapkan dari mereka situasi di mana mereka merasa sangat baik atau buruk tentang pekerjaan mereka. Ini menghasilkan karakteristik tertentu yang selalu terkait dengan pekerjaan kepuasan dan lain-lain untuk penggurunan pekerjaan. Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan ekstrim, dalam urutan kelayakan dalam hal frekuensi di mana kebijakan dan administrasi organisasi, jenis supervisi dan hubungannya dengan supervisor, lingkungan kerja, gaji diikuti oleh faktor-faktor yang relatif rendah seperti status, hubungan pribadi, dll. Atau, faktor-faktor berkaitan dengan kepuasan tinggi termasuk dalam urutan pencapaian penting, pengakuan, keterlibatan kerja, tanggung jawab serta kemajuan dan pertumbuhan. 69% dari faktor-faktor yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan adalah faktor higienis. Dan 19% faktor higienis kontribusi terhadap kepuasan kerja bersifat higienis, faktor-faktor yang tersisa di keduanya kategori masing-masing 31% dan 81% dan merupakan faktor motivator.

Herzberg berpendapat bahwa respons tersebut sangat menunjukkan kebalikan dari kepuasan bukan ketidakpuasan karena menghilangkan karakteristik ketidakpuasan tidak selalu buatlah pekerjaan itu memuaskan. Oleh karena itu, kesimpulannya adalah faktor kepuasan kerja adalah terpisah dan berbeda dari yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Dan karena itu eliminasi faktor ketidakpuasan

kerja oleh manajer belum tentu membantu atau menciptakan motivasi. Dan oleh karena itu kondisi di sekitar pekerjaan seperti kualitas pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja fisik, hubungan dengan orang lain dan keamanan pekerjaan disebut higiene faktor.

Dalam konteks sekarang, banyak dari faktor-faktor ini telah terkuras habis-habisan. Demikian pula, sisi lain dari teori dua faktor juga menjadi ringan dan oleh karena itu teori ini mungkin tidak memiliki keuntungan sebanyak itu selama abad kedua puluh. Kritik pada Teori ini mungkin seperti yang ditunjukkan di bawah ini juga dapat menjadi salah satu faktor untuk menguranginya pentingnya saat ini. Itu seperti yang ditunjukkan di bawah ini.

1. Prosedur Herzberg dibatasi oleh metodologinya karena orang pada umumnya mengambil kredit sendiri ketika segala sesuatunya berjalan dengan baik dan menyalahkan kegagalan ekstrinsik lingkungan Hidup.
2. Tidak ada kepuasan kuantitatif yang menyatakan bahwa seorang karyawan mungkin tidak menyukai bagian dari pekerjaannya namun menurutnya hal itu dapat diterima.
3. Teori tersebut mengabaikan faktor situasional dan dikatakan tidak sejalan dengan awalnya penelitian.
4. Teorinya tidak memberikan profil keandalan yang tinggi karena upaya khusus dilakukan dibuat oleh peneliti dalam interpretasi tanggapan.
5. Herzberg mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktivitas tetapi dia hanya memandang kepuasan dan bukan produktivitas dalam metodologi penelitian diadopsi.

Teori Atribusi

Ini berkaitan dengan bagaimana kami menjelaskan kinerja kami setelah kami berinvestasi usaha dan motivasi yang cukup besar dalam tugas tertentu. Empat jenis penjelasan mungkin digunakan untuk menjelaskan keberhasilan atau kegagalan - kemampuan, usaha, tugas, kesulitan atau keberuntungan. Semisal, jika sukses atau gagal dijelaskan dalam bentuk usaha, kemudian motivasi tinggi bisa mengikuti. Di sisi lain, jika kegagalan mencapai tingkat kinerja dijelaskan dalam istilah tugas kesulitan atau kesialan, akibatnya bisa jadi hilangnya motivasi. Atribusi yang salah mungkin saja hasil dari umpan balik, komunikasi, penilaian dan bimbingan yang tidak memadai. Atribusi kesalahan dapat menimbulkan banyak masalah dalam situasi kerja.

Ini memiliki relevansi dengan penerapan konsep persepsi terhadap perilaku organisasi. Persepsi kita tentang orang berbeda dengan persepsi benda mati seperti mesin, bangunan, dll. karena kami dapat membuat kesimpulan tentang tindakan orang tidak seperti tentang benda mati. Sangat penting bahwa benda-benda tak hidup menjadi sasaran hukum kodrat dan mereka tidak memiliki keyakinan, motif atau

niat tetapi orang memilikinya. Teori atribusi mengusulkan untuk mengembangkan penjelasan tentang cara kita menilai orang berbeda tergantung pada arti apa yang kita kaitkan dengan perilaku tertentu. Itu Teori menyarankan bahwa, saat mengamati perilaku individu, kami mencoba untuk menentukan apakah itu disebabkan secara internal atau eksternal. Penentuan itu sangat bergantung pada:

1. Konsensus
2. Konsistensi, dan
3. Kekhasan

Perilaku penyebab internal adalah mereka yang berada di bawah kendali persona individu. Perilaku yang disebabkan secara eksternal dipandang sebagai akibat dari penyebab luar. Kapan setiap orang dihadapkan pada situasi yang sama dan menanggapi dengan cara yang sama, artinya perilaku menunjukkan konsensus. Konsistensi seseorang terletak pada respon yang ada dengan cara yang sama pada waktu yang berbeda. Semakin konsisten perilakunya konsensus, semakin pengamat cenderung untuk menghubungkan keduanya dengan penyebab internal.

Kekhasan berarti apakah seseorang menampilkan perilaku yang berbeda dengan cara yang berbeda situasi. Bergantung pada apakah perilaku itu biasa atau tidak biasa, pengamat memberi perilaku atribusi eksternal atau internal. Teori atribusi memasukkan apa yang dikenal sebagai kesalahan sebagai bias yang mendistorsi atribusi. Kecenderungan untuk meremehkan pengaruh faktor eksternal dan melebih-lebihkan pengaruh faktor internal saat membuat penilaian tentang perilaku hasil lainnya menyebabkan kesalahan atribusi mendasar. Begitu pula dengan kecenderungan individu untuk mengaitkan kesuksesan mereka sendiri dengan faktor internal sambil menyalahkan kegagalan pada faktor eksternal menghasilkan bias yang menguntungkan diri sendiri. Teori ini dikembangkan di negara berkembang di Barat dan oleh karena itu mereka mungkin tidak diterima di bagian lain dunia karena tradisi yang mengatur orang-orang di suasana yang tersisa. Teori ini mungkin bisa dihubungkan dengan persepsi. Faktor-faktornya persepsi pengaruh itu terdiri dari tiga kategori, yaitu;

1. Faktor-faktor yang mempersepsikan: Ini adalah sikap, harapan, pengalaman, minat dan motif.
2. Faktor dalam target: Kedekatan, gerak, kebaruan, kesamaan, ukuran, dan lain-lain.
3. Faktor-faktor secara situasional: Pengaturan sosial, waktu dan pengaturan kerja. Semua yang saling terkait ini harus berkontribusi pada teori atribusi secara positif.

Teori Ekuitas

Ini berkaitan dengan persepsi orang tentang bagaimana mereka diperlakukan dibandingkan dengan orang lain. Diperlakukan secara adil berarti diperlakukan secara adil dibandingkan dengan sekelompok orang lain atau orang lain yang relevan. Teori ini mencoba mengatakan bahwa, orang akan

lebih termotivasi jika mereka diperlakukan secara adil dan tidak termotivasi jika mereka diperlakukan sama diperlakukan secara tidak adil. Ada dua bentuk ekuitas. Ekuitas distributif berkaitan dengan keadilan dengan di mana orang akan merasa bahwa mereka diberi penghargaan sesuai dengan kontribusinya perbandingan dengan orang lain. Di sisi lain, keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kewajaran prosedur organisasi bidang-bidang seperti promosi penilaian kinerja dan disiplin sedang dioperasikan.

Pada tahun 1990, diidentifikasi lima faktor yang berkontribusi terhadap persepsi keadilan prosedural teridentifikasi, antara lain.

1. Pertimbangan yang memadai dari sudut pandang karyawan.
2. Penindasan bias pribadi terhadap karyawan.
3. Menerapkan kriteria secara konsisten di seluruh karyawan.
4. Memberikan umpan balik awal kepada karyawan tentang hasil keputusan.
5. Memberikan penjelasan yang memadai kepada karyawan tentang keputusan yang dibuat.

Motivasi dan Kinerja

Persyaratan kepuasan kerja dapat mencakup gaji yang tinggi, sistem pembayaran yang adil, kesempatan untuk promosi, manajemen perhatian dan partisipatif, interaksi sosial di tempat kerja, tugas yang menarik dan bervariasi serta kontrol yang tinggi atas tempat kerja dan metode kerja. Namun, tingkat kepuasan yang diperoleh individu sangat bergantung pada kebutuhan dan harapan mereka sendiri serta lingkungan tempat mereka bekerja. Tidak ada yang positif hubungan yang kuat antara kepuasan dan kinerja belum terjalin. Yang memuaskan pekerja belum tentu merupakan produsen yang tinggi dan sebaliknya.

Strategi Motivasi

Mereka bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja untuk mengembangkan kebijakan dan praktik yang akan memberikan tingkat kinerja yang lebih tinggi dari karyawan, sebagai berikut.

1. **Mengukur Motivasi.** Ini penting untuk memberikan indikasi area di mana praktik motivasi perlu untuk ditingkatkan. Motivasi tidak bisa diukur secara langsung. Tapi indikasi itu tingkat

motivasi dapat diperoleh dari survei sikap, ukuran produktivitas, pergantian karyawan dan ketidakhadiran, analisis tinjauan kinerja.

2. **Menghargai Karyawan.** Motivasi dan komitmen kemungkinan besar akan meningkat jika karyawan merasa demikian berharga. Ini berarti berinvestasi dalam kesuksesan mereka, mempercayai dan memberdayakan mereka, memberi mereka kesempatan untuk terlibat dalam hal-hal yang menjadi perhatian mereka, memperlakukan mereka secara adil dan sebagai manusia daripada sebagai 'sumber daya' untuk dieksplorasi kepentingan manajemen, dan memberi mereka penghargaan yang menunjukkan kepada sejauh mana mereka dihargai.
3. **Komitmen Perilaku.** Artinya individu akan mengarahkan usahanya untuk mencapai organisasi dan pekerjaan tujuan. Hal ini dapat dihasilkan dengan memberi orang lebih banyak tanggung jawab untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri sebagai individu atau sebagai tim (pemberdayaan) dan memberikan penghargaan untuk secara jelas terkait dengan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang disepakati.
4. **Iklim Organisasi.** Iklim organisasi dan nilai-nilai inti harus menekankan pentingnya kinerja tinggi. Manajer dan pemimpin tim harus didorong untuk bertindak sebagai model dari jenis perilaku yang diharapkan dari karyawan.
5. **Keterampilan kepemimpinan.** Manajer dan pemimpin tim harus dibantu untuk mempelajari tentang proses motivasi dan bagaimana mereka dapat menggunakan pengetahuan mereka untuk meningkatkan motivasi mereka anggota tim.
6. **Desain Pekerjaan.** Ini harus melibatkan penerapan teori motivasi, terutama aspek-aspek itu
7. teori yang berhubungan dengan kebutuhan dan motivasi intrinsik.
8. **Manajemen kinerja.** Proses ini melibatkan penetapan tujuan, jangka pendek atau panjang, dan analisis pencapaian pada akhir periode yang bersangkutan. Sistem penghargaan untuk pencapaian akan memperkuat perilaku yang berorientasi pada prestasi.
9. **Manajemen Penghargaan.** Menghargai prestasi dan kompetensi adalah salah satu cara untuk mempertahankan tingkat yang tinggi motivasi dalam organisasi. Saat merancang skema untuk hadiah, pelajaran dari teori harapan dan teori ekuitas harus dipertimbangkan.
10. **Pengembangan Karyawan.** Bentuk pengembangan terbaik adalah pengembangan diri. Organisasi harus menyediakan peluang untuk pengembangan diri masyarakat.
11. **Motivasi Perilaku.** Ini melibatkan mempengaruhi perilaku dengan konsekuensinya. Ini melibatkan analisis sistematis item perilaku dan mengubah perilaku orang dengan intervensi yang sesuai.

Kepentingan Motivasi

Tidak ada konsep OB yang menerima banyak perhatian dari akademisi, peneliti, dan praktik manajer sebagai motivasi. Peningkatan perhatian terhadap motivasi dibenarkan oleh beberapa hal alasan.

1. Karyawan yang termotivasi selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan. Kapan orang secara aktif mencari cara baru dalam melakukan sesuatu, mereka biasanya menemukannya. Itu adalah tanggung jawab manajer untuk membuat karyawan mencari cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan.
2. Karyawan yang termotivasi umumnya lebih berorientasi pada kualitas. Organisasi manfaat, karena individu, di dalam dan di luar organisasi melihat perusahaan sebagai kualitas sadar. Pemahaman yang jelas tentang cara kerja motivasi membantu manajer mewujudkannya berorientasi pada kualitas karyawan.
3. Pekerja yang bermotivasi tinggi lebih produktif daripada pekerja yang apatis. Tinggi produktivitas pekerja Jepang terutama disebabkan oleh motivasi.
4. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia, selain kebutuhan finansial dan sumber daya fisik agar berfungsi. Tiga dimensi perilaku sumber daya manusia penting bagi organisasi, antara lain a) Orang harus tertarik tidak hanya untuk bergabung dengan organisasi tetapi juga untuk tetap bergabung. b) Orang harus melakukan tugas yang mempekerjakan mereka dan harus melakukannya cara yang bisa diandalkan. c) Orang harus melampaui kinerja peran yang dapat diandalkan ini dan terlibat dalam beberapa peran bentuk perilaku kreatif, spontan dan inovatif dalam bekerja.
5. Motivasi sebagai sebuah konsep merepresentasikan fenomena yang sangat kompleks yang mempengaruhi, dan dipengaruhi oleh banyak faktor dalam organisasi. Pemahaman yang komprehensif cara di mana fungsi organisasi membutuhkan itu, meningkatkan perhatian diarahkan terhadap pertanyaan mengapa orang berperilaku seperti yang mereka lakukan dalam pekerjaan mereka.
6. Alasan lain mengapa meningkatkan perhatian diberikan pada motivasi bisa jadi ditemukan di masa kini dan masa depan teknologi yang dibutuhkan untuk produksi. Saat teknologi meningkat Dalam kompleksitas, mesin cenderung menjadi kendaraan yang efektif namun tidak memadai dan operasi yang efisien.

7. Sementara organisasi telah beberapa lama melihat keuangan dan fisik mereka sumber daya dari perspektif jangka panjang, baru belakangan ini mereka mulai serius menerapkan perspektif yang sama ini pada sumber daya manusia mereka. Banyak organisasi sekarang mulai meningkatkan perhatian untuk mengembangkan karyawan mereka sebagai sumber daya masa depan (bank bakat) tempat mereka dapat menarik saat mereka tumbuh dan berkembang. Akhirnya, perhatian diberikan motivasi oleh manajer kami berbicara tentang pentingnya dalam manajemen manusia sumber daya.

Ringkasan

Motivasi merupakan hasil dari beberapa masukan perilaku seperti persepsi, sikap dan pembelajaran dan itu adalah konsep penting yang menerima cukup perhatian dari akademisi, penelitian dan manajer praktik. Peningkatan perhatian yang diberikan pada motivasi dibenarkan karena beberapa Alasannya, karyawan yang termotivasi keluar dengan cara baru dalam melakukan pekerjaan. Mereka berkualitas berorientasi. Mereka lebih produktif. Teknologi apa pun membutuhkan karyawan yang termotivasi untuk melakukannya mengadopsi dengan sukses.

Teori yang telah kita diskusikan dalam bab ini membahas variabel hasil yang berbeda. Beberapa misalnya, diarahkan untuk menjelaskan pergantian, sementara yang lain menekankan produktivitas. Mereka juga berbeda dalam kekuatan prediksi mereka. Dalam bab ini kami (1) paling banyak mengulas teori motivasi didirikan untuk menentukan relevansinya dalam menjelaskan ketergantungan kita variabel dan (2) menilai kekuatan prediksi masing-masing.

Latihan

- 1) Apa konsep motivasi? Jelaskan teori kebutuhan Maslow.
- 2) Elucidasi teori dua faktor Herzberg.
- 3) Jelaskan teori motivasi McClelland. Jelaskan berbagai dorongan motivasi.
- 4) Jelaskan bagaimana manajer berhasil memotivasi orang.

PERTEMUAN MINGGU KE-8

STRES

— Tujuan Pembelajaran —

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. Menjelaskan potensi sumber stres.
2. Mengidentifikasi sumber stres fisik.
3. Memahami strategi individu dan organisasi untuk mengatasi stres.

Pendahuluan

Adi telah bergabung dengan pekerjaan baru. Pekerjaan baru itu berbeda. Adi memiliki lebih banyak status, lebih baik kantor, mobil yang lebih baik, dan sekretaris. Tapi hal-hal mulai terjadi yang benar-benar keluar kendalinya. Misalnya, kalender janji temu selalu penuh. Janji ini selalu dibuat oleh orang lain selain Adi. Itu mulai menciptakan tekanan yang luar biasa di Adi. Adi juga mulai merasa tidak nyaman dengan kenyataan bahwa dia tidak memiliki kendali atas dirinya kesuksesan sendiri. Adi tahu dia berada di bawah tekanan. Reaksi Adi terhadap tekanan pekerjaan barunya tidak jarang. Orang sering mengalaminya gejala seperti migrain, sakit kepala, depresi dan sakit punggung saat stres.

Efek lain yang lebih fisiologis dapat disebabkan oleh stres, seperti maag, hipertensi, dan penyakit jantung koroner. Orang-orang yang bekerja dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan lebih cenderung melakukannya memiliki rasa kesia-siaan dan harga diri yang lebih rendah, yang dapat menimbulkan tingkat mental kekasih kesehatan dan kesejahteraan fisik. Pekerja kerah biru memiliki tingkat tinggi yang tidak proporsional masalah kesehatan mental. Stres dapat menyebabkan perceraian, persahabatan yang rusak, dan frustrasi. Selain itu, penyakit fisik atau psikologis sering dianggap sebagai tanda kelemahan orang.

Organisasi membayar biaya tinggi untuk stres karyawan. Pertama, tingkat stres yang kritis bisa kinerja kerja yang lebih rendah. Ada juga biaya langsung yang sangat tinggi akibat stres tuntutan hukum, kompensasi pekerja dan premi perawatan kesehatan.

Model-Model Stres

Berikut ini menunjukkan cara mengkonseptualisasikan stres. Orang tersebut terus-menerus berinteraksi dengan lingkungan, objektif dan psikologis, di mana ada penyebab stres. Stres dapat dimanifestasikan dalam masalah fisiologis, respons psikologis atau perilaku. Sifat tanggapannya tergantung pada individu perbedaan. Beberapa lebih sensitif terhadap keberadaan stres, beberapa menggunakan lebih banyak 'Mekanisme coping yang efektif.

Stres adalah keadaan psikologis individu yang berkembang secara tidak spesifik karena individu dihadapkan pada situasi yang "membebani atau melebihi sumber daya yang tersedia (internal atau eksternal), seperti yang dinilai oleh orang yang terlibat ". Stres tidak diinduksi secara spesifik, yang berarti ia berkembang dari banyak hal yang berbeda faktor lingkungan dan efek terpisah masing-masing sulit untuk diisolasi. Ini faktor-faktor disebut pemicu stres, antara lain: a) **Lingkungan Tujuan:** Berisi kondisi-kondisi di mana individu berada tertanam dan itu dapat mempengaruhinya. Kondisi kerja, orang lain, kebisingan adalah semua contoh, kemungkinan penyebab stres di lingkungan kerja. Non – kerja unsur-unsur seperti tekanan sosial, tuntutan dari keluarga dan masalah masyarakat juga dapat menyebabkan stres dan tentu saja dapat memengaruhi apa yang terjadi di tempat kerja. b) **Lingkungan Psikologis:** Ini adalah cara seseorang mengalami tujuan lingkungan Hidup. Sebagai contoh. seseorang dalam pekerjaan yang membutuhkan berurusan dengan orang di luar organisasi (fakta lingkungan objektif) cenderung melaporkan lebih banyak elemen pekerjaan yang tidak sesuai atau konflik peran (aspek psikologis lingkungan) daripada orang yang bekerja sepenuhnya dalam organisasi.

Manifestasi Stres

Saat seseorang mengalami stres, dua hal terjadi. Pertama, ini adalah tanggapan terhadap stres itu sendiri, hubungan fisiologis, psikologis atau perilaku yang ada dipicu oleh penilaian kognitif situasi. Ini disebut manifestasi stres.

1. **Respons Fisiologis:** Fungsi tubuh berubah ketika seseorang stres. Ini perubahan mungkin merupakan reaksi langsung atau jangka panjang. Ketika stressor dikenali, dan reaksi tubuh biokimia langsung yang dimulai oleh otak menyebabkan peningkatan aliran adrenalin.

Menanggapi stresor, gula darah meningkat, jantung berdetak lebih cepat, otot tegang, keringat meningkat dan semua indra menjadi lebih tinggi. Reaksi fisik jangka panjang, mungkin, lebih merupakan masalah. Sebagai satu mengalami stres dalam waktu lama, tubuh mulai menunjukkan tanda-tanda keausan dan air mata; Penyakit spesifik lainnya yang berhubungan dengan stres adalah maag, hipertensi dan sakit kepala.

2. **Tanggapan Psikologis:** Mereka adalah pikiran dan perasaan yang mungkin berhasil - spesifik atau tidak berorientasi pada pekerjaan. Ini adalah beberapa tanggapan khusus pekerjaan untuk menekankan. Misalnya: Perawat yang mengalami pekerjaan lebih sering dan intens stresor lebih tertekan, memiliki kecemasan kerja yang lebih besar dan lebih bermusuhan terhadap rekan kerja. Respons yang tidak berorientasi kerja adalah perubahan jangka pendek atau jangka panjang di keadaan psikologis individu. Ketika efek ini bertahan, mereka mungkin mencerminkan perubahan kepribadian, yang dengan sendirinya merupakan respons coping. Beberapa respon psikologis non-kerja adalah kepercayaan diri rendah, ketegangan, iritasi dan depresi.
3. **Tanggapan Perilaku:** Orang mungkin bertindak berbeda di bawah tekanan. Peningkatan penggunaan alkohol, merokok, dan perubahan pola makan adalah gejala yang ditunjukkan oleh orang-orang. Stres juga dikaitkan dengan peningkatan ketidakhadiran dan keterlambatan sedang bekerja. Individu yang stres kurang efektif secara interpersonal. Saat terpapar stres mengakibatkan depresi yang lebih tinggi pada perawat dipelajari oleh motowildo dan rekan kerja, ada sedikit toleransi dengan dokter dan kurang ramah terhadap orang lain perawat. Individu yang stres lebih agresif terhadap orang lain. Mereka lebih kompetitif dan kekompakan kelompok berkurang. Semua tanggapan ini mungkin menjadi bagian dari sindrom coping yang lebih umum dari penarikan diri dari orang lain, menghindari kontak dan menolak upaya mempengaruhi dari mereka yang mungkin melakukan tekanan.

Sumber Stres

Stres adalah hasil dari transaksi dan interaksi antara orang tersebut dan lingkungan Hidup. Beberapa pemicu stres berada dalam lingkungan objektif sementara sebagian besar merupakan bagian dari lingkungan psikologis. Faktor kerja dan faktor non kerja merupakan sumber stres.

Faktor kerja.

Dari sudut pandang organisasi, masalah kesehatan akibat pekerjaan, baik fisik dan mental, dapat menciptakan tanggung jawab keuangan yang serius. Telah diperkirakan, misalnya, bahwa sekitar 95% dari klaim kompensasi pekerja, yang mungkin disebabkan oleh tekanan mental karena trauma psikis kumulatif di tempat kerja, yang disebabkan oleh pelecehan karyawan oleh Pengelola. Jurusan- stresor pengaturan kerja adalah sebagai berikut.

1. Faktor pekerjaan: Beberapa pekerjaan lebih membuat stres daripada yang lain. Kerah biru pekerja lebih mungkin terpapar pada kondisi kerja yang mengarah pada fisik masalah kesehatan karena, banyak dari pekerjaan mereka sebagian besar berbahaya secara fisik atau mereka terkena zat yang lebih beracun. Penelitian telah menunjukkan bahwa, mereka yang bekerja dalam pekerjaan rutin memiliki tingkat keterasingan yang tinggi dari pekerjaan dan kebosanan, dan itu pekerjaan yang serba mesin lebih kuat terkait dengan ketegangan, kecemasan, kemarahan, depresi dan kelelahan daripada pekerjaan yang tidak serba cepat. Pekerjaan berisiko tinggi bikin psikologis tinggi menuntut dan memberikan kontrol keputusan yang rendah. Orang-orang dalam pekerjaan ini terus-menerus di bawah tekanan dari orang lain karena mereka harus menanggapi dengan cara yang orang lain keinginan mereka, bukan dengan cara yang mereka inginkan.
2. Tekanan Peran: Robert Kahn dan sekelompok peneliti di Universitas Institut Penelitian Sosial Michigan meneliti sejauh mana konflik peran dan ambiguitas peran dalam organisasi, penyebabnya, bagaimana mereka berhubungan dengan penyesuaian pribadi dan bagaimana kepribadian dapat mengubah efek dari ketegangan peran. Penelitian ini didasarkan pada premis bahwa individu lebih efektif dalam peran kerja jika mereka jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dan kapan mereka tidak mengalami konflik yang parah tuntutan.
3. Konflik peran: Ini terjadi ketika seseorang berada dalam situasi di mana ada tekanan mematuhi elemen yang berbeda dan tidak konsisten. Jika orang tersebut mematuhi permintaan, sulit atau tidak mungkin untuk memenuhi permintaan lain. Khususnya Jenis konflik peran tergantung pada sumber tuntutan. Peran intercentral konflik adalah harapan yang tidak konsisten dari satu orang.

Faktor non-kerja.

Stres juga merupakan respon terhadap beberapa faktor lingkungan non kerja antara lain.

1. Perubahan Struktur Kehidupan: Beberapa aliran alami kehidupan dapat menyebabkan stres sebagai orang melewati masa transisi kehidupan dan tahapan karier. Masing-masing dari kita menghadapi prospek berganti pekerjaan. Stres hidup yang tinggi berkaitan dengan bagaimana individu mencari informasi untuk mengatasi peristiwa yang memicu stres. Saat menghadapi stres kerja, orang cenderung mencari bantuan dari orang lain di tempat kerja, mencari bantuan dari pekerja dan supervisor. Kepribadian memengaruhi cara manajer menangani peristiwa kehidupan yang penuh tekanan. Para eksekutif itu yang mengalami stres tinggi tetapi tingkat penyakit rendah memiliki kepribadian yang berbeda karakteristik dari mereka yang mengalami stres tinggi dan memiliki tingkat penyakit yang tinggi. Para manajer ini lebih tangguh. Manajer yang tangguh cenderung merasa lebih memegang kendali: kurang terasing dari diri mereka sendiri baru lebih berorientasi pada tantangan dan petualangan.
2. Dukungan Sosial: Kehilangan pekerjaan membuat stres dan itu terkait dengan efek tersebut sebagai gejala rematik, peninggian kolesterol dan banyak minum. Namun ini efek pernah berkurang, atau disangga, ketika seseorang memiliki sistem dukungan sosial untuk membantu mengatasi situasi tersebut. Dukungan sosial adalah komunikasi perasaan positif menyukai, mempercayai, menghormati, menerima bersama dengan keyakinan dan terkadang, bantuan dari orang lain yang merupakan orang penting dalam kehidupan seseorang. Dukungan sosial penting karena mempengaruhi lingkungan psikologis seseorang. Ketika seseorang memiliki dukungan sosial, peristiwa mungkin tampak kurang memicu stres karena sumber daya yang digunakan seseorang lebih besar - bantuan dari orang lain -. dan maka dari itu tuntutan lingkungan dapat dipenuhi. Mungkin sesederhana fakta bahwa Anda memiliki bantuan dalam menghadapi tekanan.
3. Pengendalian Lingkungan yang Dipersepsi: Untuk memiliki kendali nyata atau persepsi atas pemicu stres terkait dengan penurunan tingkat stres dan respons coping aktif. Secara khusus, file locus of control telah terbukti memoderasi hubungan stres. Mereka yang memiliki eksternal locus of control percaya bahwa mereka memiliki pengaruh kecil terhadap lingkungan dan itu apa yang terjadi pada mereka adalah mater keberuntungan, nasib atau karena ulah orang lain. Strategi penanggulangan internal berbeda dengan strategi penanggulangan eksternal. Anderson mendemonstrasikan perbedaan ini dalam studi tentang pengusaha yang bisnisnya sangat terpengaruh oleh hurricane. Badai tersebut mengakibatkan masalah banjir yang parah di Pennsylvania. Di satu komunitas, 430 usaha kecil rusak parah. Lebih dari 100 file manajer pemilik bisnis ini diwawancara untuk menentukan bagaimana mereka beradaptasi untuk situasi ini, yang sebagian besar setuju sebagai penyebab stres. Internal dirasakan situasinya tidak

terlalu menegangkan dibandingkan dengan situasi eksternal. Pengusaha yang berasal dari luar cenderung lebih defensif.

4. F Pola Perilaku Tipe A Tipe B: Mereka yang suka mengemudi, sangat kompetitif, tidak sabar dengan orang lain, kesal ketika mereka berada dalam situasi yang mereka yakini cara mencapai tujuan mereka, dan berusaha untuk mencapai lebih banyak dengan cara yang lebih sedikit dan lebih sedikit waktu mewujudkan tipe a pola perilaku tipe b pola perilaku sebaliknya. Mereka yang menunjukkan pola ini cenderung kurang agresif kompetitif dan lebih santai. Respon yang berbeda terhadap stres telah dikaitkan pola perilaku TYPE A dan pola Perilaku TYPE B. Secara fisiologis, TIPE A cenderung memiliki respons tubuh yang lebih ekstrem terhadap stres dan pemulihan lebih lambat daripada individu Tipe B. Mereka yang tergolong tipe A lebih cenderung memiliki insiden yang lebih tinggi dari faktor risiko yang terkait dengan penyakit kardiovaskular juga memiliki insiden penyakit koroner itu sendiri yang lebih tinggi. Mereka memiliki denyut nadi yang lebih tinggi tingkat ketika dihadapkan dengan tugas-tugas yang menantang dan juga cenderung memiliki darah tinggi tekanan ketika harga diri mereka terancam. Respon perilaku terhadap stres untuk Individu tipe A dapat berkontribusi pada respons fisiologis yang lebih ekstrem. Secara perilaku mereka kurang mampu menangani konflik melalui akomodasi. Mereka merokok lebih banyak dan lebih tidak sabar, agresif dan waktu yang tertekan. Secara psikologis, orang Tipe A mengalami stres yang lebih subyektif dalam diri mereka lingkungan yang tidak terkendali. Terkena stres, mereka lebih banyak marah, waktu tertekan dan tidak sabar. Mereka juga merespons lebih kognitif terhadap stres situasi. Mereka lebih cenderung menggunakan penyangkalan dan penindasan daripada mereka yang menggunakan penyangkalan Tipe B. Satu penjelasan tentang reaksi yang berbeda ini adalah bahwa Tipe A mungkin menginternalisasi stres dan mungkin kegagalan. Ketika gagal, mereka mencoba lagi dan lagi menyelesaikan masalah. Jika tidak berhasil, mereka merasa tidak berusaha keras cukup, menyebabkan frustrasi dan gangguan yang lebih besar. Mereka merasa tidak efektif dan atribut kegagalan untuk diri mereka sendiri. Biaya paparan stresor dan mengatasi mereka sangat tinggi.

Ringkasan

Stres merupakan salah satu respon terhadap faktor lingkungan yang mengganggu dan akibatnya

reaksi tersebut. Respon terhadap stres bervariasi antar individu. Bagaimana seorang individu mengalami stres tergantung pada persepsi, pengalaman masa lalu dan dukungan sosial.

Tekanan berasal dari individu, kelompok, organisasi, dan tingkat organisasi tambahan. Hasil dari stres sangat serius. Individu menderita stres, begitu pula dengan organisasi yang harus membayar dalam hal ketidakhadiran, pengurangan produktivitas dan klaim kerusakan dari karyawan yang terkena dampak.

Ada strategi individu maupun organisasi untuk mengatasi stres. Stres adalah berhubungan negatif dengan kinerja. Semakin tinggi stres, semakin rendah kinerjanya. Sebelumnya Keyakinan bahwa tingkat stres sedang meningkatkan kinerja tidak dapat dipertahankan sekarang.

Latihan

1. Jelaskan sumber stres.
2. Diskusikan cara orang mengatasi konsekuensi negatif dari menekankan.
3. Jelaskan model stres.

PERTEMUAN MINGGU KE-9

KELOMPOK KERJA

—Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

Jelaskan konsep dasar kelompok.

1. Memahami bagaimana kelompok bekerja
2. Mengidentifikasi persyaratan untuk menciptakan Tim yang efektif.
3. Membandingkan tim dengan kelompok
4. Tentukan komposisi tim yang efektif.
5. Mengidentifikasi jenis tim.

—Pendahuluan

Tim dan grup adalah dua hal yang berbeda. Sebuah grup didefinisikan sebagai terdiri dari dua atau lebih banyak individu yang berinteraksi satu sama lain dan yang saling bergantung. Mereka datang bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok kerja adalah kelompok yang paling banyak berinteraksi berbagi informasi dan membuat keputusan untuk saling membantu dalam satu bidang tanggung jawab. Biasanya kelompok kerja seperti itu tidak terlibat dalam pekerjaan kolektif yang membutuhkan upaya bersama tetapi kinerja mereka sebagai kelompok adalah jumlah total dari masing-masing individu kelompok kontribusi anggota.

Sebuah "kelompok" didefinisikan sebagai dua atau lebih individu, berinteraksi dan saling bergantung, siapa berkumpul untuk mencapai tujuan tertentu. Grup dapat berupa formal atau informal. Secara formal, yang kami maksud adalah didefinisikan oleh struktur organisasi, dengan penugasan kerja yang ditentukan, menetapkan tugas dan pekerjaan kelompok. Dalam kelompok formal, perilaku yang harus dilakukan ditentukan oleh dan diarahkan ke tujuan organisasi. Sebaliknya, kelompok informal adalah aliansi tidak terstruktur maupun ditentukan secara organisasi. Kelompok ini adalah bentukan alam untuk lingkungan kerja, yang muncul sebagai respons terhadap kebutuhan kontak sosial.

Hal ini memungkinkan untuk selanjutnya mengklasifikasikan kelompok sebagai perintah, tugas, minat atau persahabatan kelompok. Kelompok komando dan tugas ditentukan oleh organisasi formal, sedangkan kelompok kepentingan dan pertemanan adalah aliansi informal. Grup komando ditentukan oleh bagan organisasi. Ini terdiri dari bawahan yang melapor langsung ke manajer tertentu. Misalnya, Direktur pos audit dan lima inspekturnya. Kelompok tugas, juga ditentukan secara organisasi, mewakili mereka yang bekerja sama menyelesaikan tugas pekerjaan. Namun, batasan kelompok tugas tidak terbatas pada langsungnya superior hierarkis. Itu bisa melintasi hubungan perintah. Semua grup perintah juga kelompok tugas, tetapi karena kelompok tugas dapat memotong seluruh organisasi, kebutuhan sebaliknya tidak benar.

Orang yang mungkin atau mungkin tidak selaras dengan perintah umum atau kelompok tugas mungkin afiliasi untuk mencapai tujuan tertentu yang menjadi perhatian masing-masing. Ini adalah ketertarikan kelompok. Grup sering kali berkembang karena anggota individu memiliki satu atau lebih kesamaan karakteristik. Kami menyebut formasi ini sebagai grup pertemanan. Kelompok informal memberikan layanan yang sangat penting dengan memuaskan sosial anggotanya kebutuhan. Karena interaksi yang dihasilkan dari kedekatan stasiun kerja atau interaksi tugas seperti makan siang bersama, menghabiskan waktu istirahat bersama, dan lain sebagainya. Kami harus menyadari bahwa jenis interaksi antar individu, meskipun informal, sangat memengaruhi perilaku dan kinerja mereka.

Mengapa Orang Bergabung di dalam Kelompok

Karena kebanyakan orang termasuk dalam sejumlah kelompok, jelaslah bahwa kelompok-kelompok itu berbeda memberikan keuntungan yang berbeda kepada anggotanya. Alasan paling populer untuk bergabung dengan grup terkait dengan kebutuhan kita akan keamanan, identitas, afiliasi, kekuasaan, dan kesamaan tugas.

1. **Keamanan.** Dengan bergabung dalam sebuah grup, kami dapat mengurangi unisexualitas dari 'berdiri sendiri' - Kami merasa lebih kuat, memiliki lebih sedikit keraguan diri dan lebih tahan terhadap ancaman. Karyawan baru lebih rentan terhadap rasa isolasi dan beralih ke kelompok untuk bimbingan dan dukung. Kami mendapat kepastian dari berinteraksi dengan orang lain dan menjadi bagian dari kelompok. Ini sering menjelaskan daya tarik serikat - jika manajemen menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa tidak aman, mereka cenderung beralih ke serikat pekerja untuk mengurangi perasaan tidak aman mereka.
2. **Identitas, Harga Diri dan Status.** Keanggotaan dalam satu atau lebih grup dapat membantu kami meyakinkan kami bahwa kami penting. Demikian pula, banyak karyawan dalam organisasi sangat menghargai pertemuan mereka hargai kebutuhan dan lihat keanggotaan dalam

kelompok formal dan informal kepuasan kebutuhan tersebut. Grup juga dapat memenuhi kebutuhan intrinsik. Ditugaskan kepada gugus tugas yang bertujuan untuk meninjau dan membuat rekomendasi untuk lokasi kantor pusat perusahaan yang baru dapat memenuhi intrinsik seseorang kebutuhan akan kompetensi dan pertumbuhan, serta kebutuhan atau status ekstrinsik seseorang dan mempengaruhi.

3. **Afiliasi.** Orang-orang menikmati interaksi reguler yang datang dengan keanggotaan grup. Untuk banyak orang, interaksi dalam pekerjaan ini adalah sumber utama mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka untuk afiliasi. Bagi hampir semua orang, kelompok kerja memberikan kontribusi yang signifikan untuk pemenuhan kebutuhan mereka akan persahabatan dan hubungan sosial.
4. **Kekuasaan.** Salah satu aspek yang menarik dari kelompok adalah bahwa mereka mewakili kekuasaan. Apa yang tidak bisa dicapai secara individu menjadi mungkin melalui aksi kelompok. Kelompok informal selain itu memberikan kesempatan bagi individu untuk menjalankan kekuasaan atas orang lain. Untuk individu yang ingin mempengaruhi orang lain, kelompok dapat menawarkan kekuasaan tanpa formal posisi otoritas.
5. **Tujuan Grup.** Ada kalanya dibutuhkan lebih dari satu orang untuk menyelesaikannya tugas - dibutuhkan bakat, pengetahuan, atau kekuatan orang untuk mendapatkan pekerjaan lengkap. Dalam kasus seperti itu, manajemen akan mengandalkan penggunaan kelompok formal.

Konsep Kelompok

Landasan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku kelompok dapat ditemukan dalam tiga konsep, antara lain peran, norma, dan status.

1. **Peran.** Semua anggota grup adalah aktor, masing-masing memainkan peran. Yang kami maksud dengan istilah ini adalah sekumpulan pola perilaku yang diharapkan yang dikaitkan dengan seseorang yang menempati posisi tertentu di unit sosial. Pemahaman tentang perilaku peran akan disederhanakan secara dramatis jika masing-masing dari kita memilih satu peran dan "memainkannya" secara teratur dan konsisten. Kita diperlukan untuk memainkan sejumlah peran yang berbeda, baik di dalam maupun di luar pekerjaan kita. Salah satu Tugas dalam memahami perilaku adalah menangkap peran yang dimiliki seseorang saat ini bermain. Kita semua diminta untuk memainkan sejumlah peran dan perilaku kita berbeda-beda peran yang kami mainkan.

2. **Norma.** Semua kelompok telah menetapkan norma-norma, yaitu standar perilaku yang dapat diterima itu dibagikan oleh anggota grup. Norma memberi tahu anggota apa yang seharusnya atau seharusnya mereka lakukan tidak boleh dilakukan dalam keadaan tertentu. Ketika disetujui dan diterima oleh kelompok, norma berperan sebagai sarana mempengaruhi perilaku anggota kelompok dengan minimal kontrol eksternal. Norma berbeda di antara kelompok, komunitas dan masyarakat, tetapi mereka semua memiliki. Norma formal ditulis dalam manual organisasi, menetapkan aturan dan prosedur yang harus diikuti karyawan. Mayoritas norma bersifat informal. Sebagai contoh, ketika kita berada dalam wawancara kerja membahas apa yang tidak kita sukai tentang kita pekerjaan sebelumnya adalah hal-hal tertentu yang tidak boleh kita bicarakan (kesulitan untuk bergaul dengan rekan kerja atau supervisor kami). Padahal sangat tepat untuk membicarakan orang lain hal-hal (peluang yang tidak memadai untuk kemajuan atau pekerjaan yang tidak berarti). Bukti menyarankan bahwa bahkan siswa sekolah menengah menyadari bahwa dalam wawancara seperti itu, pasti jawaban lebih diinginkan secara sosial daripada yang lain.
3. **Status.** Sebagian besar dari kita sangat peduli dengan perolehan simbol status. Untuk tunately atau sayangnya, tergantung pada kecenderungan Anda, kita hidup dalam masyarakat yang terstruktur dengan kelas. Kami telah membuat sedikit gerakan menuju masyarakat tanpa kelas. Bahkan yang terkecil kelompok akan mengembangkan peran, hak dan ritual untuk membedakan anggotanya. Status adalah faktor penting dalam memahami perilaku, karena itu adalah motivator yang signifikan dan memiliki konsekuensi perilaku yang besar ketika individu merasakan perbedaan antara apa yang mereka anggap sebagai status mereka dan apa yang orang lain anggap. Status adalah prestise, penilaian, posisi, atau peringkat dalam suatu grup. itu mungkin secara formal dipaksakan oleh suatu kelompok, yaitu, secara organisasi, melalui gelar atau fasilitas. Apakah manajemen mengakui keberadaan hierarki status atau tidak, organisasi dipenuhi dengan amelnitias yang tidak tersedia secara seragam untuk semua orang dan, karenanya, nilai status apa pun. Status mungkin diperoleh secara informal oleh karakteristik sebagai pendidikan, usia, keterampilan atau pengalaman. Apa pun dapat memiliki nilai status jika orang lain masuk kelompok mengevaluasinya seperti itu. Tapi hanya karena statusnya informal, bukan berarti bahwa itu kurang penting atau ada kesepakatan yang kurang tentang siapa yang memiliki atau siapa yang memiliki tidak. Kami dapat dan memang menempatkan orang ke dalam kategori status dan penampilan mereka Kesepakatan tinggi di antara anggota tentang siapa yang tinggi, rendah dan di tengah.

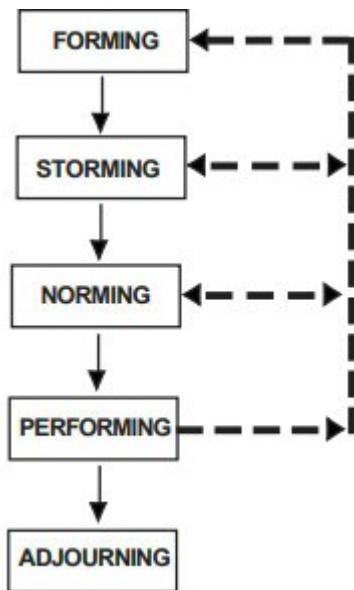
Koordinasi Kelompok

Tim dapat melakukan berbagai hal. Misalnya: mereka dapat memberikan layanan, berkoordinasi proyek bekerja, membuat produk, menegosiasikan diskusi atau kesepakatan, menawarkan secara terkira atau membuat keputusan. Organisasi adalah strategi besar yang dibuat untuk menertibkan orang dari kekacauan bekerja sama. Organisasi menyediakan struktur kerangka yang membantu menciptakan sesuatu yang dapat diprediksi hubungan antara manusia, teknologi, pekerjaan dan sumber daya. Kapanpun orang bergabung dalam file usaha bersama, organisasi harus digunakan untuk mendapatkan hasil yang produktif. Perlunya organisasi dan malapetaka disorganisasi diilustrasikan oleh mengacaukan kalimat pendek: riiggngesnotztsuse Dalam bentuk ini itu tidak masuk akal. Sekarang biarkan kami mengakui secara substansial: "hasil organisasi". Dalam kondisi ini itu bisa diterapkan, tetapi sulit. Dengan sedikit perubahan mengubah menjadi huruf besar "o" dan menambahkan dua spasi, itu berbunyi: "Pengorganisasian mendapat hasil". Pengorganisasian orang dan hal-hal penting untuk pekerjaan yang terkoordinasi.

Kami menyadari peran keterlibatan karyawan sebagai motivator. Tim memfasilitasi partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan operasional karena karyawan tahu produknya jauh lebih baik dari yang lain. Tim ini populer karena efektivitas yang dimiliki manajemen organisasi yang demokratis dan juga meningkatkan motivasi karyawan. Setiap karyawan melakukan tugas operasi, tetapi sebagian besar dari mereka bekerja kelompok kecil biasa di mana upaya mereka harus cocok bersama seperti potongan gambar membingungkan. Ketika pekerjaan mereka saling bergantung, mereka bertindak sebagai tim tugas dan berusaha untuk berkembang sebuah negara kerja sama yang disebut kerja tim. Tim tugas adalah kelompok kecil koperasi dalam kontak reguler yang terlibat tindakan terkoordinasi. Frekuensi interaksi anggota tim dan keberlangsungan tim Keberadaan membuat tim tugas jelas berbeda dari pengambilan keputusan jangka pendek kelompok atau tim proyek. Ketika anggota tim tugas mengetahui tujuan mereka, mereka berkontribusi secara bertanggung jawab dan antusias untuk tugas dan mendukung satu sama lain memamerkan kerja tim. Setidaknya empat bahan berkontribusi pada pengembangan kerja tim: lingkungan pendukung, keterampilan yang disesuaikan dengan persyaratan peran. tujuan bawahan dan penghargaan tim. Tim baru biasanya maju melalui serangkaian tahapan perkembangan, yang akan dibahas nanti.

Siklus Kelompok

Ketika sejumlah individu mulai bekerja pada pekerjaan yang saling bergantung, mereka sering kali lulus melalui beberapa tahap saat mereka belajar untuk bekerja sama sebagai satu tim. Tahapan ini tidak diikuti secara kaku, tetapi mereka memang mewakili pola luas yang mungkin dia amati dan prediksi dalam banyak pengaturan di seluruh waktu tim bersama. Tahapan tersebut adalah hasil dari arievot pertanyaan dan masalah yang mungkin dihadapi tim. Selain itu, anggota ingin tahu aturan mana yang harus diikuti dan apa yang harus dikontribusikan setiap orang. Siklus hidup suatu tim dapat diilustrasikan sebagai bantuan dalam bentuk diagram di bawah ini.



Tahapan khas dalam evolusi tim adalah sebagai berikut.

1. **Pembentukan:** Anggota berbagi informasi pribadi. Mulailah mengenal dan menerima satu sama lain dan mulai mengarahkan perhatian mereka ke tugas kelompok. Area dari kesopanan menang dan interaksi sering kali dilakukan dengan hati-hati.
2. **Straming:** Anggota bersaing untuk status, joki untuk posisi kontrol relatif dan setuju tentang arahan yang tepat untuk grup. Tekanan eksternal mengganggu dengan kelompok dan ketegangan meningkat antara individu saat mereka menyetujui diri mereka sendiri.

3. **Norming:** Grup mulai bergerak bersama secara kooperatif dan tentatif keseimbangan antara kekuatan yang bersaing tercapai. Norma kelompok muncul untuk membimbing individu perilaku dan perasaan kooperatif semakin terbukti.
4. **Pertunjukan:** Grup menjadi dewasa dan belajar menangani tantangan yang kompleks. Peran fungsional dilakukan dan dipertukarkan dengan lancar sesuai kebutuhan dan tugas dicapai secara efisien.
5. **Menunda:** Bahkan kelompok yang paling sukses, komite dan tim proyek bubar cepat atau lambat. Perpisahan mereka disebut penundaan yang membutuhkan pembubaran hubungan sosial yang intens dan kembali ke penugasan permanen. Penundaan tersebut panggung menjadi lebih sering dengan munculnya organisasi yang fleksibel, yang menampilkan grup sementara.

Potensi Permasalahan Kelompok

Tim yang efektif dalam aksi menyenangkan untuk diamati. Anggota berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan, mereka berbagi nilai-nilai yang sama mengenai kualitas produk, keamanan dan pelanggan kepuasan dan mereka berbagi tanggung jawab untuk menyelesaikan proyek sesuai jadwal. Makhluk kompleks dan dinamis, kerja tim peka terhadap semua aspek lingkungan organisasi. Kerja tim tumbuh perlahan, tetapi kadang-kadang menurun dengan cepat. misalnya .. Terlalu banyak perubahan dan perpindahan personel mengganggu hubungan kelompok dan mencegah pertumbuhan kerja tim.

Masalah potensial lainnya juga ada. Penyimpangan dari garis otoritas klasik mungkin menjadi sulit bagi beberapa karyawan untuk menangani secara bertanggung jawab. Partisipasi ekstensif dalam pengambilan keputusan menghabiskan banyak waktu. Eksperimen dengan aktivitas tim dapat menyebabkan tuduhan keberpihakan dari karyawan lain. Juga. kombinasi individu upaya mungkin tidak menghasilkan peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Sebagai contoh. Ketika karyawan berpikir kontribusi mereka kepada kelompok tidak dapat diukur, mereka mungkin mengurangi hasil mereka dan terlibat dalam kemalasan sosial. Penyebab kemalasan sosial meliputi persepsi pembagian kerja yang tidak adil keyakinan bahwa rekan kerja malas, atau perasaan bisa bersembunyi di dalam burung gagak dan karena itu tidak bisa disalahkan. Sosial kemalasan juga dapat muncul jika seorang anggota percaya bahwa orang lain berniat untuk menahan upaya mereka dan jadi dia akan menjadi bodoh untuk tidak melakukan hal yang sama. Karena tim yang dikelola secara tidak tepat dapat mengakibatkan banyak masalah, efektif manajer perlu menerapkan kerangka kontingensi untuk menentukan apakah akan menggunakan tim pendekatan.

Adalah bijaksana untuk menganalisis sifat tugas, kualifikasi dan keinginan peserta, dan kendala waktu dan biaya. Banyak manajer telah menemukan pengelolaan tim untuk menjadi serangkaian tantangan baru setelah bertahun-tahun pengawasan satu lawan satu.

Ringkasan

Kelompok adalah kumpulan individu yang bersatu untuk mencapai tujuan. Kelompok-kelompok ini adalah dari jenis yang berbeda yaitu kelompok formal dan kelompok informal. Karena berbagai alasan, orang bergabung dengan grup. Orang membutuhkan afiliasi keamanan, kekuasaan dan identitas, dan mereka memandang kelompok untuk memenuhi kebutuhan. Grup juga berguna organisasi karena berbagai alasan. Grup memfasilitasi penyelesaian tugas dan menentukan perilaku individu.

Tim terdiri dari sejumlah kecil orang yang memiliki keterampilan lengkap dan berkomitmen untuk tujuan bersama. Tim Kerja, tim pemecahan masalah, tim virtual, dan tim manajemen adalah berbagai perwujudan tim. Untuk formasi, tim melewati tahapan yang berbeda: Forming, storming, norming, pertunjukan dan penundaan. Juga tim-tim ini sangat berguna dalam mencapai organisasi tujuan.

Latihan

- 1) Apakah kelompok itu? Jelaskan aspek perilaku kelompok dalam suatu organisasi.
- 2) Tinjau tahapan khas dalam siklus hidup tim.
- 3) Bahan dasar apa yang dibutuhkan untuk membuat tim yang efektif?
- 4) Jelaskan keterpaduan kelompok. Jelaskan keterpaduan.

PERTEMUAN MINGGU KE-10

STRUKTUR ORGANISASI

— Tujuan Pembelajaran —

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi elemen kunci yang menentukan struktur organisasi.
2. Membuat model-model mekanistik dan struktural organik kontes.
3. Menjelaskan berbagai jenis struktur organisasi.
4. Menjelaskan jenis umum organisasi.

Pendahuluan

Organisasi adalah sekelompok orang, bekerja menuju tujuan, yang berkembang dan mempertahankan pola perilaku yang relatif stabil dan dapat diprediksi, meskipun individu dalam organisasi dapat berubah. Biasanya kami mendeskripsikan organisasi dalam istilah bagaimana mereka berbeda pada kompleksitas tiga dimensi, formalisasi dan sentralisasi. Ketiga faktor tersebut bervariasi di seluruh organisasi, dan 'perbedaan penting' inilah yang berkontribusi pada pola perilaku yang diamati dalam organisasi.

Kompleksitas mengacu pada luasnya aktivitas yang berbeda, fungsi pekerjaan, dan jumlah tingkat, yang ada dalam organisasi. Ada lebih banyak masalah koordinasi dan kontrol dalam organisasi yang lebih kompleks karena ada lebih banyak aktivitas tugas yang harus dilakukan dan ada cara alternatif untuk mendesain hubungan. Kompleksitas lebih besar di lebih besar organisasi. Formalisasi mengacu pada adanya kebijakan, prosedur dan aturan yang membatasi pilihan anggota. Dalam organisasi yang diformalkan ringan, kebijaksanaan anggota dan kebebasan bertindak dibatasi oleh batasan yang ditentukan oleh perangkat organisasi ini.

Dalam organisasi yang kurang formal, ada lebih banyak kebebasan untuk bertindak dan memilih. Syarat sentralisasi mengacu pada distribusi kekuasaan dan otoritas. Kekuasaan dan otoritas dipertahankan oleh mereka yang berada di posisi organisasi yang lebih tinggi dalam organisasi terpusat. Dalam organisasi terdesentralisasi, keputusan, hak dan tanggung jawab didelegasikan mereka yang berada di tingkat organisasi yang lebih rendah. Kemitraan kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi tercermin dalam dua faktor: struktur organisasi dan organisasi budaya.

Struktur Organisasi

Ini mengacu pada hubungan antara tugas yang dilakukan oleh anggota organisasi sebagai berikut.

1. **Pembagian kerja.** Untuk mencapai tujuan organisasi perlu dilakukan identifikasi pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pekerjaan begitu teridentifikasi harus dibagi dan dibagi lagi sehingga, komponen yang dapat dibagi lagi dipercayakan kepada orang yang memiliki komponen khusus untuk melaksanakannya tugas. Dengan demikian, organisasi menerapkan prinsip spesialisasi dan motivasi, elemen efisiensi dengan menghilangkan pemborosan yang terlibat dalam duplikasi dan upaya yang tumpang tindih dan akhirnya prinsip kontrol, dengan menahan individu bertanggung jawab atas penyimpangan di pihaknya.
2. **Mengidentifikasi sumber otoritas:** Setiap individu harus bertindak sebagai roda penggerak roda organisasi. Upaya setiap individu harus mengarah pada kesamaan tujuan organisasi. Selain dari struktur tanggung jawab otoritas organisasi formal, kekuasaan atau otoritas muncul dari naluri hingga persetujuan dari diatur, kekuatan fisik yang superior, kecerdasan atau pengaruh lainnya.
3. **Hubungan:** Dalam setiap struktur organisasi, terdapat jenis hubungan: kesatuan utuh untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Hubungan seperti itu mungkin bersifat administratif atau beroperasi secara vertikal, horizontal atau diagonal, formal atau informal. Dalam proses ini, beberapa mungkin bekerja setara dengan yang lain, yang lain mungkin juga di atas atau di bawah mereka. Orang yang bekerja di level yang sama diharapkan untuk melakukannya memiliki kuantum otoritas yang sama, orang-orang di atasnya diharapkan memiliki otoritas yang lebih besar, sebagaimana diharapkan orang yang beroperasi di bawah mereka nikmati

otoritas yang lebih rendah. Hubungan hierarkis inilah yang mengikat orang-orang beroperasi di berbagai tingkat, untuk melanjutkan upaya mereka untuk mencapai tujuan bersama organisasi.

4. **Koordinasi:** Tanpa koordinasi, tujuan organisasi tidak dapat dicapai. Ini adalah fungsi pengarahan, yang harus dilakukan oleh eksekutif yang dipercaya kandengan fungsi vital ini. Dia harus mengoordinasikan upaya yang dilakukan oleh individu dan kelompok sedemikian rupa sehingga, tujuan organisasi tercapai dengan efisiensi maksimum dengan menghilangkan pemborosan, tetapi sekaligus memastikan kepuasan ego masing-masing individu sejauh mungkin. Struktur organisasi mempengaruhi stabilitas perilaku. Perbedaan yang paling jelas dalam pola perilaku terlihat jelas di antara keduanya organisasi yang tidak berada di bidang yang sama atau serupa.

Lingkungan Organisasi

Lingkungan merupakan sumber sumber daya berupa material baru, finansial sumber daya, sumber daya manusia dan informasi. Ini diimpor ke dalam organisasi, yang kemudian mengubahnya menjadi produk atau layanan melalui berbagai jenis proses. Ini kemudian ditukar dengan segmen lain dari lingkungan perusahaan biasanya untuk pendapatan yang kemudian digunakan untuk memelihara sistem organisasi. Lingkungan yang relevan suatu organisasi terdiri dari kelompok atau lembaga yang memberikan masukan langsung, mengerahkan tekanan yang signifikan terhadap cara pengambilan keputusan dalam organisasi, atau pemanfaatannya keluaran organisasi. Pada suatu waktu, beberapa organisasi eksternal lebih dekat dan memiliki efek yang lebih signifikan pada apa yang terjadi di sebuah perusahaan kemudian lakukan yang lain untuk misalnya: pelanggan dan pemasok selalu berinteraksi dengan organisasi bisnis. Mereka merupakan miliknya lingkungan yang paling relevan. Pergeseran tiba-tiba dalam tingkat permintaan konsumen mungkin akan memaksa organisasi internal berubah, seperti ketika kemerosotan penjualan menyebabkan perusahaan memberhentikan pekerjaannya. Keadaan mungkin berkembang yang dapat mengubah lingkungan yang relevan. Kapan ini menyebabkan tekanan yang cukup, organisasi harus mengadopsinya. Saat kesempatan yang sama undang-undang disahkan, banyak perusahaan harus mengubah prosedur perekutan mereka serta kriteria yang digunakan untuk promosi. Lingkungan eksternal yang relevan dari suatu organisasi adalah sebagai berikut.

1. Pasar
2. Pemasok

3. Serikat pekerja
4. Pesaling
5. Kelompok penekan publik
6. Instansi pemerintah
7. Investor
8. Teknologi dan sains

Lingkungan organisasi dapat berkisar dari yang relatif sederhana hingga yang sangat kompleks. Sederhana karena mengandung sejumlah kecil sektor yang relatif homogen misalnya, lingkungan pasar untuk perusahaan kecil yang memproduksi komputer pribadi relatif sederhana, meskipun mungkin sangat kompetitif. Lingkungan menjadi kompleks ketika itu terdiri dari banyak sektor yang heterogen, seperti yang akan terjadi pada sebuah perusahaan teknik yang mengkhususkan diri dalam pemasangan pabrik yang berbeda.

=Karakteristik Lingkungan

Tingkat perubahan lingkungan memiliki implikasi besar terhadap struktur internal organisasi, jenis individu yang mungkin bergabung dan persepsi, sikap dan nilai orang-orang di dalam organisasi. Efek terpenting dari file lingkungan adalah apakah struktur organisasi mengambil karakteristik yang sangat rutin atau tidak rutin.

Stabilitas

Dalam lingkungan yang stabil, perubahan relatif kecil, terjadi di peningkatan kecil dengan dampak kecil pada struktur, proses, dan keluaran organisasi. Perubahan lingkungan lebih cenderung mempengaruhi dimensi ukuran (Misalnya: jumlah bir atau asuransi yang terjual) daripada jenis produknya. Jumlah karyawan dalam organisasi dapat berubah tetapi produk dan caranya produk dibuat tidak mungkin berubah secara signifikan. Jika ada yang luas investasi dalam peralatan pabrik dan metode distribusi, metode adaptasi bisa jadi jangka pendek. Ini biasanya terdiri dari mengurangi atau menambah tenaga kerja daripada membuat perubahan produk atau metode produksi secara besar-besaran.

Toko roti komersial menggunakan sistem produksi yang cukup tinggi, tetapi produk akhirnya masih roti. Perubahan teknologi mungkin datang agak lambat, tapi pasti. Jika jika ada penurunan permintaan maka organisasi mungkin tidak akan mencari produk baru tapi memberhentikan pekerja.

Dalam lingkungan yang stabil, sangat mungkin untuk membuat prediksi pasar yang cukup akurat berdasarkan beberapa indeks yang relatif umum. Misalnya, level mobil penjualan dapat diprediksi dengan cukup baik jika umumnya tersedia data yang akurat tentang perubahan populasi dan pendapatan.

Volatilitas

Lingkungan yang tidak stabil kemungkinan besar akan bergejolak, dengan lebih intens berubah, daripada di lingkungan yang stabil. Perubahan juga lebih cepat dan pelanggan bisa berubah, dan tingkat permintaan bisa sangat luas. Fashion wanita kelas atas pasar adalah contoh. Keputusan produk dari desainer dan pabrikan adalah berdasarkan prediksi selera dan preferensi pelanggan dan ini sangat tinggi berubah. Ketika teknologi tidak stabil, konsep dan ide baru muncul dihasilkan dengan cepat dan ide-ide baru ini mempengaruhi cara produksi proses yang dilakukan atau sifat dari proses itu sendiri. Elektronik industri dengan terobosan di sirkuit terintegrasi, transtors dan umum miniaturisasi menggambarkan bahwa perubahan teknologi dapat mempengaruhi sifat produk serta strategi pemasaran.

Perubahan teknologi seperti itu berperan penting dalam masalah IBM baru-baru ini. Untuk Bertahun-tahun, andalan bisnis IBM adalah komputer mainframe yang besar. Tetapi selama bertahun-tahun, kapasitas komputasi microchip meningkat, sementara biaya sebesar komputasi turun karena harga satu unit daya pemrosesan turun. Ini mengarah ke komputer pribadi yang lebih kuat dan perang harga di antara komputer pribadi memproduksi. Dengan perkembangan kerja jaringan, dimungkinkan untuk menghubungkan bersama komputer pribadi yang lebih kuat ini yang secara tajam mengurangi permintaan mainframe. Perkembangan ini meningkatkan pentingnya perangkat lunak, pasar yang IBM pilih untuk tidak dikembangkan.

Organisasi sebagai Sistem

Akomodasi terhadap lingkungan luar dicapai dengan kegiatan sub-sistem organisasi yang berbeda. Sub-sistem organisasi terkait secara fungsional kegiatan, bukan departemen organisasi. Fungsi sub-sistem utama adalah untuk menyerap masukan, mengubahnya menjadi keluaran, mentransfernya ke pengguna dan mengoordinasikan semua ini kegiatan. Sub-sistem organisasi adalah:

1. **Produksi sub-sistem:** Ini adalah inti teknis dari organisasi yang menciptakan produk, layanan atau ide yang dikonsumsi oleh pasar. Di perusahaan bisnis, fungsi sistem produksi adalah pekerjaan berorientasi tugas yang menciptakan produk atau jasa Misalnya: jalur perakitan atau teller di bank. Di rumah sakit, fasilitas perawatan, beroperasi kamar dan layanan darurat adalah bagian berbeda dari sub-sistem produksi.
2. **Sub-sistem yang mencakup batas:** Ini melakukan transaksi dengan lingkungan dengan memproses masukan, membuang keluaran, atau membantu fungsi-fungsi ini. Aktivitas itu sendiri dilakukan di dalam organisasi; mereka menghubungkannya dengan titik kontak eksternal. Menjual, membeli, merekrut dan memperoleh modal sumber daya adalah contoh aktivitas rentang batas.
3. **Subsistem adaptif:** Ketika lingkungan berubah, organisasi harus perubahan. Sub-sistem adaptif adalah kegiatan organisasi yang memantau, atau arti, sifat dunia tempat organisasi beroperasi. Riset dan pembangunan adalah salah satu jenis kegiatan sub-sistem adaptif, seperti halnya lobi untuk mempengaruhi kebijakan pemerintah yang mungkin mempengaruhi organisasi.
4. **Sub-sistem pemeliharaan:** Mereka memuluskan masalah pengoperasian yang lain subsistem dan berfungsi untuk memantau operasi internal mereka. Salah satu fungsi penting adalah untuk mempertahankan tingkat motivasi yang cukup tinggi sehingga anggota terus berkontribusi. Hal ini dilakukan dengan kegiatan seperti sosialisasi, pemberian penghargaan dan hukuman, pelatihan dan fungsi sistem penilaian kinerja. Menetapkan standar untuk bekerja, mentah kualitas bahan dan produk atau layanan juga merupakan pemeliharaan.
5. **Sub-sistem manajerial:** Mereka adalah kegiatan terorganisir untuk mengendalikan, mengkoordinasikan dan mengarahkan banyak subsistem dari struktur. Mereka mewakili bagian lain dari pola organisasi dan menangani koordinasi sub-sistem dan penyesuaian total sistem dengan lingkungannya. Sub-sistem manajerial kegiatan fokus pada kebijakan umum dan strategi untuk berinteraksi dengan lingkungan maksud untuk memastikan kelangsungan hidup jangka panjang. Resolusi konflik internal antara departemen juga salah satu fungsinya, seperti penggunaan struktur otoritas untuk menyebarkan arahan.

Ringkasan

Organisasi mengacu pada koordinasi kegiatan yang direncanakan dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan bersama. Itu melakukan beberapa fungsi seperti mengalokasikan sumber daya:

menginstruksikan karyawan, mengerahkan kekuasaan dan kontrol dan sejenisnya. Desain dan struktur organisasi adalah tulang punggung organisasi. Ada banyak elemen kunci yang menentukan struktur. Desain penting adalah Matrix, Produk dan fungsional. Struktur organisasi sangat mempengaruhi perilaku karyawan. Karenanya, organisasi harus hati-hati merancang struktur untuk manajer perlu membuat beberapa keputusan yang berkaitan dengan desain mereka harus memperhatikan banyak detail yang memiliki perilaku implikasi seorang karyawan.

Latihan

1. Jelaskan elemen kunci yang menentukan struktur organisasi.
2. Diskusikan perbedaan antara produk dan organisasi fungsional.

PERTEMUAN MINGGU KE-11

DESAIN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi elemen kunci yang menentukan struktur organisasi.
2. Membuat model-model mekanistik dan struktural organik kontes.
3. Menjelaskan berbagai jenis struktur organisasi.
4. Menjelaskan jenis umum organisasi.

Pendahuluan

Organisasi adalah sekelompok orang, bekerja menuju tujuan, yang berkembang dan mempertahankan pola perilaku yang relatif stabil dan dapat diprediksi, meskipun individu dalam organisasi dapat berubah. Biasanya kami mendeskripsikan organisasi dalam istilah bagaimana mereka berbeda pada kompleksitas tiga dimensi, formalisasi dan sentralisasi. Ketiga faktor tersebut bervariasi di seluruh organisasi, dan 'perbedaan penting' inilah yang berkontribusi pada pola perilaku yang diamati dalam organisasi.

Kompleksitas mengacu pada luasnya aktivitas yang berbeda, fungsi pekerjaan, dan jumlah tingkat, yang ada dalam organisasi. Ada lebih banyak masalah koordinasi dan kontrol dalam organisasi yang lebih kompleks karena ada lebih banyak aktivitas tugas yang harus dilakukan dan ada cara alternatif untuk mendesain hubungan. Kompleksitas lebih besar di lebih besar organisasi. Formalisasi mengacu pada adanya kebijakan, prosedur dan aturan yang membatasi pilihan anggota. Dalam organisasi yang diformalkan ringan, kebijaksanaan anggota dan kebebasan bertindak dibatasi oleh batasan yang ditentukan oleh perangkat organisasi ini.

Dalam organisasi yang kurang formal, ada lebih banyak kebebasan untuk bertindak dan memilih. Syarat sentralisasi mengacu pada distribusi kekuasaan dan otoritas. Kekuasaan dan otoritas dipertahankan oleh mereka yang berada di posisi organisasi yang lebih tinggi dalam organisasi terpusat. Dalam organisasi terdesentralisasi, keputusan, hak dan tanggung jawab didelegasikan mereka yang berada di tingkat organisasi yang lebih rendah. Kemitraan kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi tercermin dalam dua faktor: struktur organisasi dan organisasi budaya.

Desain Struktur Organisasi

Struktur organisasi menentukan cara tugas pekerjaan dibagi dikelompokkan dan dikoordinasikan. Apa pun yang kita miliki untuk merancang struktur organisasi, kita harus memeriksanya elemen penting berikut yaitu spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, garis komando, rentang kendali, sentralisasi, desentralisasi dan perumusan. Ini elemen secara singkat dapat dijelaskan seperti di bawah ini.

1. **Spesialisasi pekerjaan.** Spesialisasi kerja biasanya dikenal sebagai pembagian kerja yang merupakan deskripsi sejauh mana tugas dalam organisasi dibagi lagi menjadi pekerjaan yang berbeda. Inti dari spesialisasi pekerjaan adalah pemecahan seluruh pekerjaan menjadi angka langkah-langkah yang masing-masing harus diselesaikan oleh individu yang terpisah, tidak seperti keseluruhan pekerjaan yang dilakukan hanya oleh satu orang. Ini berarti individu mengkhususkan diri pada bagian dari aktivitas daripada seluruh aktivitas. Faktanya, pelopor pekerjaan ini spesialisasinya adalah Henry Ford di awal abad ke-20, yang mendemonstrasikannya pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efisien jika karyawan diizinkan untuk berspesialisasi. Selanjutnya pada akhir 1940 ini menjadi praktik di sebagian besar industri. Hasilnya menjadi beberapa pekerjaan yang sangat terspesialisasi yang membutuhkan keterampilan karyawan dan beberapa pekerjaan tidak terampil yang dapat dilakukan bahkan oleh pekerja yang tidak terlatih. Ini menghasilkan efisiensi tinggi dan kualitas produk yang baik dan pengenalan pembayaran tinggi untuk yang terampil pekerja.
2. **Departementalisasi.** Setelah pekerjaan dibagi melalui spesialisasi pekerjaan, mereka dapat dikelompokkan bersama sehingga tugas-tugas umum terkoordinasi. Dasar pengelompokan pekerjaan disebut departementalisasi. Cara yang paling umum untuk mengelompokkan kegiatan

adalah dengan fungsi yang mereka lakukan. Departementalisasi fungsional pasti membantu pencapaian skala ekonomi dengan menempatkan orang-orang dengan keterampilan dan orientasi yang sama unit umum, misalnya: pabrik dapat diatur dengan memisahkan akuntansi, teknik, personel, material, spesialis teknis dan manufaktur ke departemen umum. Tugas juga bisa didepartementalisasikan menurut jenisnya produk yang diproduksi organisasi, misalnya: produk berbeda yang diproduksi oleh sebuah organisasi dapat ditempatkan di bawah otoritas yang memiliki tanggung jawab total untuk produk itu. Jenis ini justru meningkatkan akuntabilitas produk kinerja karena semua aktivitas yang berkaitan dengan produk tertentu berada di bawah arahan otoritas tunggal, misalnya: sektor publik melakukan kehidupan manufaktur menyimpan obat dapat menunjuk otoritas terpisah yang bertanggung jawab untuk menjalankan produknya di pasar global, produknya adalah penisilin, streptomisin, ampisilin, gentamisin serta produk yang diformulasikan. Terlambat, layanan telah masuk secara besar-besaran pengaturan industri. Dalam kasus seperti itu, setiap layanan juga dapat dikelompokkan secara mandiri Cara ketiga untuk departementalisasi adalah berdasarkan wilayah / geografi. Penjualan atau fungsi pemasaran adalah salah satu ilustrasi atau berbagai pabrik kecil di berbagai tempat wilayah perusahaan juga termasuk dalam kategori seperti itu, misalnya: konsumen perusahaan manufaktur mungkin memiliki pabrik dengan produk yang sama di tempat yang berbeda lokasi geografis di suatu negara atau di wilayah global. Baru saja, departmentalization telah digunakan untuk jenis pelanggan tertentu. Ini sangat banyak berlaku di perusahaan besar seperti Microsoft, di mana pengembang perangkat lunak membentuk file kelompok homogen. Organisasi yang baik dapat menggunakan semua bentuk departementalisasi, terutama bila itu adalah pemain global utama.

3. **Garis komando.** Garis komando berarti garis otoritas yang tidak terputus, yang membentang dari atas organisasi ke bawah organisasi dan menjelaskan siapa yang seharusnya lapor kepada siapa. Baris perintah ini mencakup dua konsep penting, yaitu otoritas dan kesatuan komando. Otoritas berarti hak yang dipegang oleh manajerial posisi untuk mengeluarkan perintah dan mengharapkan hal yang sama untuk ditaati. Makanya, masing-masing manajer diberi tempat dalam rantai komando dengan tingkat otoritas untuk bertemu tanggung jawabnya. Prinsip kesatuan komando membantu melestarikan konsep tersebut dari garis otoritas yang tidak terputus. Dengan kata lain, seseorang seharusnya hanya memiliki satu supervisor kepada siapa dia dapat bertanggung jawab. Dalam persaingan global saat ini hierarki memberikan dengan cepat dan struktur menjadi lebih horizontal dan oleh karena itu baris perintah ini kurang

relevan. Satu lagi alasan untuk ini juga adalah pemberdayaan simultan untuk membuat keputusan untuk operasi pribadi tidak seperti di lalu.

4. **Rentang kendali.** Ini berarti berapa banyak karyawan yang dapat diarahkan oleh manajer dengan efisiensi dan efektivitas. Ini untuk merampingkan jumlah level dalam hierarki. A besar atau hasil rentang yang lebih luas dalam efisiensi organisasi. Tapi kelebarannya juga punya batasan di luar mana efektivitas dan kemanjuran berkurang, karena supervisor tidak punya waktu untuk memberikan bimbingan, dukungan, kepemimpinan, dll. Oleh memiliki rentang kendali kecil yang dibatasi untuk 5-6 karyawan, kendali yang dekat dapat dilakukan diperpanjang oleh seorang manajer, tetapi ini menjadi kelemahan sebagai tingkat struktur sudah ditambahkan. Tiba-tiba komunikasi ke atas dan ke bawah menjadi rumit dan tidak tepat dan itu mengakibatkan kemandirian karyawan mengecilkan hati. Pada saat ini lingkungan, penekanannya lebih pada pengurangan biaya. Rupanya ini adalah makhluk sebagian besar dicapai dengan memperkenalkan skema pensiun sukarela. Ini akan menarik untuk melihat bagaimana struktur organisasi terbentuk jika ada faktor-faktor selain VRS juga diberikan weightage untuk ukuran pengurangan biaya.
5. **Sentralisasi.** Rupanya kami memahami bahwa manajemen puncak mengambil semua keputusan dan yang rendah manajemen hanya menjalankan hal yang sama, tetapi ada beberapa organisasi di mana pengambilan keputusan juga diberdayakan di tingkat bawah. Kasus yang pertama diketahui sebagai organisasi terpusat dan kemudian yang terdesentralisasi. Sentralisasi artinya konsentrasi pengambilan keputusan pada satu titik dalam organisasi. Secara terpusat struktur organisasi, proses pengambilan keputusan cepat. Lebih banyak informasi mengalir dari orang lain dan karyawan bebas dari perasaan terasing dari keputusan tersebut pembuat. Industri India, adalah organisasi terpusat sejak bisnis dijalankan oleh anggota keluarga. Pada awal abad ke-21 kami mengamati perubahan substansial yang menghasilkan profesionalisme dalam mengantikan manajer struktur terpusat oleh struktur yang terdesentralisasi. Ini telah memberi organisasi lebih banyak fleksibilitas dan daya tanggap.
6. **Perumusan.** Ini berarti sejauh mana pekerjaan dalam organisasi distandarisasi. Standardisasi meminimalkan jumlah kebijaksanaan atas apa yang harus dilakukan, kapan itu harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Ini karena karyawan selalu tahu cara menangani input yang sama dengan cara yang persis sama sehingga menghasilkan lebih banyak konsistensi dan produk keluaran seragam. Oleh karena itu, organisasi memiliki formulasi memiliki uraian tugas yang eksplisit, prosedur kerja yang didefinisikan dengan jelas pemrosesan serta aturan organisasi yang pasti.

Desain Pekerjaan

Beberapa opsi tersisa pada manajer untuk mendesain ulang atau mengubah riasan karyawan pekerjaan adalah sebagai berikut.

1. **Rotasi pekerjaan.** Ini berarti pemindahan pekerja secara berkala dari satu tugas ke tugas lain untuk menghindari frustrasi karyawan yang menderita karena pekerjaan rutin. Ini juga dikenal sebagai crosstraining. Rotasi pekerjaan dipraktikkan untuk meningkatkan fleksibilitas dan juga beberapa kali menghindari PHK. Kekuatan rotasi pekerjaan terletak pada pengurangan karyawan kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui berbagai aktivitas. Ini pada gilirannya menguntungkan organisasi terutama jika karyawan tersebut memiliki berbagai keterampilan. Karena rotasi pekerjaan diikuti dengan pelatihan karyawan, hal itu dapat menambah organisasi biaya, tetapi itu pada akhirnya dapat diimbangi dengan produktivitas yang lebih tinggi.
2. **Pengembangan pekerjaan.** Ini berarti perluasan pekerjaan secara horizontal, artinya menambah jumlah dan berbagai tugas yang dapat dilakukan seseorang. Ini mengarah pada keragaman dalam pekerjaan. Namun ini tidak berlaku pada umumnya untuk karyawan mungkin karena kurangnya keragaman dalam pekerjaan khusus.
3. **Pendalaman pekerjaan.** Ini mengacu pada perluasan pekerjaan secara vertikal. Ini berarti peningkatan derajat dimana pekerja mengontrol perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pekerjaannya. Dalam pekerjaan pengayaan karyawan melakukan aktivitas lengkap dengan kebebasan dan kemandirian dan memiliki tanggung jawab ekstra. Ini pasti akan meningkatkan milik karyawan kinerja. Manfaat organisasi berupa berkurangnya ketidakhadiran dan biaya perputaran dengan meningkatnya kepuasan karyawan
4. **Desain berbasis tim.** Banyak organisasi yang bekerja dalam kelompok dan tim. Kami sangat sadar tentang desain kerja berbasis individu daripada di tingkat kelompok. Oleh karena itu, kelompok atau keterlibatan tim dapat dianggap memberikan kontribusi kepada karyawan dan organisasi dengan cara tertentu atau poin tertentu yang disebutkan di sini dengan: a) anggota kelompok untuk menggunakan keterampilan tingkat tinggi, b) tugas kelompok bermakna dengan kemungkinan visi keluaran, c) hasil keluarannya berorientasi pada konsekuensi kepada karyawan lain, d) harus menghasilkan umpan balik yang dapat dipercaya tentang kinerja kerjanya, dan e) penyediaan ekonomi yang cukup besar bagi individu untuk bekerja.

Ringkasan

Organisasi mengacu pada koordinasi kegiatan yang direncanakan dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan bersama. Itu melakukan beberapa fungsi seperti mengalokasikan sumber daya: menginstruksikan karyawan, mengerahkan kekuasaan dan kontrol dan sejenisnya. Desain dan struktur organisasi adalah tulang punggung organisasi. Ada banyak elemen kunci yang menentukan struktur. Desain penting adalah Matrix, Produk dan fungsional. Struktur organisasi sangat mempengaruhi perilaku karyawan. Karenanya, organisasi harus hati-hati merancang struktur untuk manajer perlu membuat beberapa keputusan yang berkaitan dengan desain mereka harus memperhatikan banyak detail yang memiliki perilaku implikasi seorang karyawan.

Latihan

1. Jelaskan desain struktur matriks dan diskusikan keuntungannya dan kerugian.

PERTEMUAN MINGGU KE-12

KEPEMIMPINAN

— Tujuan Pembelajaran —

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. Menjelaskan konsep kepemimpinan.
2. Menyimpulkan teori sifat dan perilaku
3. Menjelaskan model kontingensi Fiedler dan teori tujuan jalur.
4. Mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan yang dijelaskan dalam kisi manajerial.

Pendahuluan

Kepemimpinan sangat diperlukan untuk berfungsinya keluarga, kelompok, masyarakat, bisnis, pemerintah atau organisasi lain. Karena perencanaan, pelaksanaan, peninjauan, dan pengendalian adalah fungsi yang terkait dengan setiap organisasi, mereka membutuhkan kekuatan vital dalam bentuk seorang pemimpin untuk merancang, melaksanakan, mengoordinasikan, dan mengendalikan semua fungsi ini untuk membantu mencapai tujuan yang diinginkan dengan efisiensi. Gerakan hubungan manusia tahun 1940-an dan tahun 1950-an memberikan kepercayaan lebih lanjut pada konsep kepemimpinan yang sangat diperlukan untuk bisnis dan pemerintah. Sejak itu, banyak penelitian telah dilakukan di bidang kepemimpinan, yang masih dianggap belum lengkap karena setiap penelitian empiris menyoroti aspek-aspek kepemimpinan yang sampai sekarang kurang dikenal.

Konsep kepemimpinan telah mengalami perubahan selama periode tersebut. Hingga tahun 1930, kepemimpinan dianggap sebagai sesuatu yang bersifat sifat pribadi – karakteristik rakyat, yang merupakan monopoli hanya beberapa orang. Para pendukung teori ini berpandangan bahwa karakteristik atau sifat mereka diwariskan. Makanya, konsep “lahir leadership” atau konsep “leader is born not made” menjadi populer. Nanti orang lain berpandangan bahwa sifat-sifat ini dapat diperoleh.

Kepemimpinan adalah tentang mengatasi perubahan. Pemimpin selalu mengembangkan visi untuk masa depan dan di sana dengan menetapkan arah. Setelah itu mereka mengkomunikasikan visi

mereka kepada murid-murid mereka dan menginspirasi mereka untuk mengatasi rintangan. Justru kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Organisasi memang membutuhkan yang kuat kepemimpinan serta manajemen yang kuat untuk efektivitas nyata dalam pencapaian mereka tujuan. Dalam dunia yang dinamis saat ini, kita membutuhkan kepemimpinan kreatif dengan visi yang mendominasi untuk keterampilan masa depan dan efektif dalam menginspirasi organisasi dan karyawan untuk mencapainya tujuan.

Kepemimpinan: Analisis Konseptual

Istilah pemimpin berasal dari kata kerja "memimpin". Ini juga menyiratkan "untuk memajukan", "untuk unggul" dan "untuk standar" dan "untuk membimbing dan mengatur" tindakan orang lain. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memimpin sekelompok pengikut. Dia akan diterima sebagai pemimpin hanya jika dia memiliki kemampuan dan kompetensi untuk membimbing dan mengatur para pengikutnya yaitu dia berada di depan pengikut. Pemimpin, kecuali dia di depan para pengikut, akan gagal untuk dihormati dan kepatuhan dari para pengikut. Lebih jauh, dia harus memiliki keunggulan atas para pengikutnya dalam hal ini untuk keterampilan profesional, teknis, manajerial atau lainnya. Atas dasar keahliannya dia seharusnya mampu mengungguli bawahan atau pengikutnya. Seorang pemimpin juga mampu mengambil berdiri di tengah segala rintangan dan kesulitan. Ia tidak boleh berkecil hati saat mengalami kesulitan datang di jalan dan menjadi bengkak kepala ketika sukses menyentuh kakinya.

Pemimpin juga memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk membimbing dan mengatur tindakannya bawahan. Seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin diterima sebagai pemimpin di dasar Kepemimpinan, kemampuannya -profesional, teknis dan lain-lain untuk memandu tindakan bawahan tersebut. Untuk menjaga disiplin dalam kelompok dan mengatur bawahan yang bersalah benar, dia memiliki otoritas yang dibutuhkan untuk mengarahkan tindakan bawahan. Dia punya juga kemampuan untuk menjaga kelompok di bawah disiplin sehingga dapat menegakkan kesatuan tindakan untuk pencapaian tujuan bersama kelompok atau perusahaan.

Istilah kepemimpinan telah didefinisikan oleh banyak otoritas manajemen. Barnard menggambarkan istilah "kepemimpinan" dengan kata-kata berikut: "Ini mengacu pada kualitas perilaku individu dimana mereka membimbing orang atau mereka kegiatan dalam upaya terorganisir. Namun, upaya terorganisir terjadi dalam sistem kerja sama yang sering kali mencakup properti atau tanaman. Ketika kegiatan terkoordinasi berhubungan ke, atau terhubung dengan, properti atau tanaman, keduanya tidak terpisah. Oleh karena itu, manajemen atau administrasi properti tersebut, seperti yang

dibedakan dari perintah atau supervisi personel, juga dimasukkan sebagai aspek sekunder dari kepemimpinan”.

Barnard lebih lanjut menyatakan bahwa kepemimpinan bergantung pada tiga hal, antara lain.

1. Individu,
2. Pengikut
3. Kondisi

Terlepas dari individu yaitu pemimpin dan pengikut, kondisi merupakan bagian penting dari kepemimpinan. Kepemimpinan dibentuk oleh kondisi atau situasi yang berlaku di perusahaan. Kondisi yang dikatakan Barnard ada dua jenis, antara lain.

1. **Kondisi stabil:** Dalam kondisi stabil, perilaku pemimpin mungkin tenang, disengaja, reflektif dan antisipatif dari kemungkinan masa depan. Kepemimpinan kemudian kurang dalam karakteristik dramatis yang sering diamati pada ekstrim lainnya – Stabil kondisi menuntut pengekangan diri, pertimbangan dan persyaratan teknik, kualitas bahwa beberapa orang seperti pemimpin yang baik tidak dapat berkembang.
2. **Kondisi tidak stabil:** Kondisi lainnya adalah “ketidakstabilan, ketidakpastian, kecepatan, tindakan intens, risiko besar, taruhan penting, masalah hidup dan mati. Di sini, para pemimpin harus memiliki keberanian fisik atau moral, ketegasan, daya cipta, inisiatif, bahkan keberanian”. Barnard lebih lanjut menjelaskan empat bagian perilaku kepemimpinan: a) Penentuan tujuan, b) Manipulasi sarana, c) Pengendalian perantaraan tindakan, dan d) Stimulasi tindakan terkoordinasi.

Dua bagian pertama sudah cukup jelas. Yang ketiga berkaitan dengan pengendalian perantaraan tindakan. Instrumen tindakan adalah organisasi. Oleh karena itu, bidang penting dari perilaku kepemimpinan adalah memelihara dan membimbing fungsi organisasi sebagai suatu sistem secara keseluruhan. Aspek keempat berkaitan dengan fungsi motivasi, sehingga mampu mendorong bawahan untuk mewujudkan pikiran dan hati mereka. Ini akan membantu mengoordinasikan kegiatan orang untuk mencapai tujuan bersama. Ada kesepakatan bersama di antara semua penulis tentang kepemimpinan bahwa 'teori sifat' tidak relevan di zaman modern.

Teori relevan utama saat ini adalah teori situasional dengan modifikasi yang sesuai. Selain Barnard, ada ilmuwan bisnis yang mempercayai hal itu konsep kepemimpinan berkaitan dengan perilaku manajerial dalam organisasi yang kompleks. Kepemimpinan dapat dibicarakan sebagai hubungan di antara orang-orang. Salah satu pendukung setia teori hubungan adalah Douglas McGregor. McGregor mengidentifikasi empat variabel utama teori hubungan kepemimpinan, antara lain: a) karakteristik pemimpin, b) sikap, kebutuhan dan karakteristik pribadi lainnya dari pengikut, c)

karakteristik organisasi seperti tujuannya, strukturnya, dan sifat tugas yang harus dilakukan, dan d) jarak tempuh sosial dan politik.

Teori hubungan kepemimpinan McGregor tidak berbeda dengan apa yang telah dikemukakan oleh Barnard. Nyatanya, ini kurang lebih merupakan pernyataan dari pandangan Barnard tentang kepemimpinan. Livingston, kontemporer Barnard, juga mengungkapkan pandangan, yang memiliki isi konsep hubungan yang luar biasa. Dia menggambarkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membangunkan orang lain, keinginan untuk mengikuti tujuan bersama. Itu “didirikan di atas sebuah pemahaman tentang kapasitas, ide, emosi, kebutuhan dan keinginan, baik secara kolektif maupun masing-masing dari mereka yang dipimpin”.

Para pendukung teori hubungan lainnya adalah Tanenbaum, E.Katz, William Foote Whyte dan sejumlah lainnya. Setelah meninjau kontribusi yang dibuat oleh penulis yang berbeda, dua definisi berikut mungkin memahami apa yang menjadi substansi dari ini pihak berwajib. “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengamankan tindakan yang diinginkan dari sekelompok pengikut secara sukarela, tanpa menggunakan paksaan”.

Tipe Kepemimpinan

Pemimpin dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

1. **Pemimpin intelektual.** Mereka adalah pemimpin dengan kecerdasan. Orang-orang tersebut diakui sebagai pemimpin di dasar karya intelektual yang sangat penting dan relevan dilakukan oleh mereka untuk kebaikan orang-orang. Kontribusi mereka memperkaya cabang ilmu milik mereka. Banyak peraih Nobel telah melakukan pekerjaan terpuji, yang telah dilakukannya berperan penting dalam mengurangi penderitaan manusia dan meningkatkan kesejahteraan umat manusia. Apakah mereka adalah ilmuwan, dokter, insinyur, penyair atau filsuf, semuanya telah dibuat kontribusi yang signifikan bagi kebaikan umat manusia. Ini membawa kepada mereka status pemimpin intelektual. Yang lainnya diakui tanpa menjadi Peraih Nobel. Mereka mungkin Ruskin, Carlyle, Keats atau Duiker.
2. **Pimpinan lembaga.** Mereka adalah pemimpin berdasarkan posisi. Umumnya, pimpinan lembaga tertentu adalah diakui sebagai pemimpin. Misalnya: Imam Masjid Jama atau Kepala komunitas Bohra adalah contoh kepemimpinan institusional.
3. **Pemimpin Demokrat.** Mereka adalah pemimpin mayoritas. Siapapun yang ditunjuk sebagai pemimpin oleh mayoritas, dinyatakan sebagai pemimpin. Setelah mayoritas memberikan

putusan yang mendukung pribadi orang lain-bahkan mereka yang menentangnya akan segera menerimanya sebagai pemimpin mereka dan menenggelamkan semua perbedaan mereka untuk memberinya dukungan sepenuh hati. Para pemimpin demokratik harus bekerja dengan susah payah. Mereka dipatuhi persuasi daripada paksaan, ketakutan, status atau kekuasaan. Pemimpin seperti itu harus dihormati Perasaan kepemimpinan dan sentimen pengikut mereka dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan membuat proses sejauh mungkin. Partisipasi tidak hanya membuat pemimpin cukup kuat untuk menegakkan setiap keputusan dengan sukses tetapi dia memperoleh 3 keuntungan tambahan. Pertama, dia mungkin yakin akan hal itu bawahannya tidak akan meninggalkannya di saat-saat terakhir dengan meninggalkannya. Dengan pemupukan silang ide, pemimpin lebih sering mengoreksi dirinya sendiri memberikan kepuasan partisipasi bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, pemimpin demokrasi menghindari situasi menjadi korban memiliki kebodohan dengan tetap berada di menara gadingnya sendiri. Ketika dia memiliki pikiran terbuka untuk mendiskusikan setiap masalah dan mencari solusi rasional dengan bantuan rekan-rekannya dan bawahannya, masing-masing dari mereka akan memberikan pendapatnya yang paling dipertimbangkan mungkin terbukti berguna bagi pemimpin serta kelompok yang dia pimpin. Ketika anggota tidak memiliki kekuatan untuk mengungkapkan pandangan mereka, mereka dapat menahannya setiap nasehat yang mereka rasa benar dan berguna bagi kelompok atau perusahaan akibatnya mereka bahkan mungkin mendapat kesenangan dengan melihat pemimpin menjadi korban dari kebodohnya sendiri. Ketiga, bahaya keruntuhan setelah pemberangkatan pemimpin diminimalkan untuk sebagian besar.

4. **Pemimpin otokratis.** Mereka adalah pemimpin otoriter. Mereka adalah pemimpin dengan otoritas. Pemimpin otoriter mengarahkan bawahannya untuk melakukan tugas yang dipersyaratkan sesuai dengan perintah yang diberikan kepada mereka. Praktis tidak ada ruang lingkup untuk mempengaruhi tindakan pemimpin oleh bawahan. Pemimpin akan menggunakan segala cara untuk ketaatan yang tepat dari bawahannya. Dia mungkin menggunakan kekerasan, paksaan, dan ancaman memaksa bawahan untuk melaksanakan tugas sesuai keinginannya. Pemimpin otoriter menimbulkan ketakutan di antara bawahan baik di dasar dari kepribadiannya yang mengesankan atau gunakan "aturan praktis" yang bertoleransi tidak ada penyimpangan. Apapun tindakan yang dia lakukan, dia menganggapnya sempurna. Dia tidak akan mentolerir saran bawahannya apalagi intervensi. Lebih sering, pemimpin akan mendapatkan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh grup dan akan meneruskan semua kritik kepada bawahannya jika terjadi kegagalan di pihaknya. Dalam keadaan seperti itu, ada iklim ketidakpercayaan,

ketidakharmonisan, dan kecurigaan bahkan niat buruk antara atasan dan bawahan. Iklim seperti itu juga tidak kondusif bagi keharmonisan hubungan atau pencapaian objek kelompok dengan efisiensi.

5. **Pemimpin yang persuasif.** Mereka adalah pemimpin berdasarkan kepribadian. Pemimpin seperti itu termasuk dalam kategori karismatik kepemimpinan, yang dikembangkan oleh Weber. Para pemimpin yang karismatik, juga menarik otoritas karena "pengabdian pada kesucian, kepahlawanan atau karakter keteladanan dari seseorang dan dari pola normatif atau perintah yang diungkapkan atau ditahbiskan olehnya ". Pemimpin karismatik menarik pengikut di dasar dari kualitas persuasif yang dimilikinya. Ini akan berhubungan dengan komentar bahwa, kepemimpinan yang sesungguhnya tidak dapat dibangun hanya atas dasar kualitas karismatik seorang pemimpin. Lebih sering itu adalah kekuatan pendorong lainnya, yang membujuk para pengikutnya untuk percaya bahwa pemimpin memiliki kualitas karismatik karena dengan menceritakan ini, keduanya diuntungkan. Untuk lebih spesifik, mungkin bisa disebutkan bahwa para pemimpin bisnis yang hebat seperti Henry Ford, John D. Rockfall dan Chryslor dikatakan memiliki kualitas karismatik, diperintahkan kesetiaan dari banyak orang pengikut yang cakap tidak hanya atas dasar kualitas presort tetapi yang lebih penting dari otoritas laten dari bisnis besar yang mereka miliki.
6. **Pemimpin Kreatif atau Inovatif.** Mereka diterima sebagai pemimpin atas dasar kontribusi yang mereka buat dalam diri mereka cabang ilmu. Kontribusi mereka umumnya sangat relevan bagi manusia peningkatan baik itu ilmuwan, insinyur, arsitek, atau pakar bisnis. Beberapa di antaranya mendapatkan pengakuan resmi berupa penghargaan nasional atau internasional diberikan kepada mereka dalam bentuk Harga Nobel atau hadiah lain yang diberikan oleh lembaga yang diakui secara internasional atau nasional.

—Ringkasan

Kepemimpinan mengacu pada proses mempengaruhi orang lain, diikuti dengan antusias menuju realisasi tujuan bersama. Pengaruh adalah proses dua arah. Pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Di antara teori-teori kepemimpinan, teori yang paling banyak dibahas adalah teori sifat.

Menurut teori ini seorang pemimpin yang sukses dikatakan memiliki biologis, psikologis dan kualitas sosial. Berikutnya adalah teori perilaku yang berfokus pada apa yang dilakukan oleh para pemimpin sambil mempengaruhi perilaku bawahan.

Teori kontingensi dan model tujuan jalan menekankan pada fakta kepemimpinan itu efektivitas tergantung pada situasi. Ini juga akan menjadi variabel situasional yang relevan termasuk struktur tugas pekerjaan, tingkat stres situasional, tingkat dukungan kelompok, kecerdasan dan pengalaman pemimpin, dan karakteristik pengikut seperti pengalaman kepribadian, kemampuan dan motivasi.

Latihan

1. Apakah kepemimpinan itu? Jelaskan jenis dan gayanya.
2. Menjelaskan secara rinci teori-teori kepemimpinan.

PERTEMUAN MINGGU KE-13

MANAJEMEN KONFLIK (Bagian 1)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. Menentukan konflik
2. Membedakan antara konflik individu dan organisasi
3. Mengidentifikasi alasan konflik
4. Menjelaskan berbagai teknik untuk menyelesaikan konflik.

Pendahuluan

Konflik telah didefinisikan oleh penulis dengan berbagai cara. Akan tetapi, konflik dapat diartikan sebagai situasi di mana terjadi kegagalan dalam pengambilan keputusan karena tidak rasional dan atau sikap yang tidak sesuai yang diambil oleh salah satu atau semua pihak yang berkepentingan dengan pengambilan keputusan.

Karakteristik Konflik

1. Konflik menyebabkan gangguan atau gangguan pada pekerjaan organisasi.
2. Konflik adalah fungsi dari pandangan berlawanan yang dianut oleh para pihak yang berselisih. Bahkan sikap rasional oleh satu pihak menjadi tidak sesuai dengan sikap irasional yang diambil pesta lain. Situasi menjadi semakin rentan, ketika kedua belah pihak berpegang teguh pada pendirian irasional masing-masing.
3. Kerusakan dalam pengambilan keputusan adalah konsekuensi dari ketidakcocokan dalam perilaku dari pihak-pihak dalam situasi tertentu yang ada dalam organisasi.

Tiga tingkatan fenomena konflik

1. Konflik individu yaitu konflik dalam pengambilan keputusan individu.
2. Konflik organisasi yaitu konflik individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Ini bisa juga disebut konflik intra-organisasi.
3. Konflik antar organisasi yaitu konflik antara kedua organisasi.

Konflik Individual

Konflik muncul dalam diri seseorang di mana pun dorongan dan motifnya diblokir atau dia berada dihadapkan dengan peran dan tujuan yang bersaing dan dia tidak dapat mengambil keputusan. Konflik di individu tersebut disebabkan beberapa hal sebagai berikut.

1. **Tidak dapat diterima.** Seorang individu mengetahui alternatif yang berbeda. Dia tahu pola preferensi. Dengan kata lain, dia mengetahui kemungkinan dari setiap alternatif. Karena alternatif yang disukai adalah tidak baik dan memuaskan baginya; dia tidak bisa menerimanya. Ketidakterimaan adalah subjektif karena alternatif yang tidak dapat diterima satu mungkin dapat diterima oleh yang lain. Itu relevan untuk menyatakan bahwa, ketika konflik dirasakan, itu-bisa dikurangi dengan membangkitkan motivasi. Ketika alternatif tidak dapat diterima individu, dia akan mencari alternatif baru. Pencarinya untuk alternatif yang dapat diterima terus berlanjut. Terlepas dari upaya terbaik jika dia datang dengan alternatif yang dapat diterima, dia mungkin harus merevisi dasar ketidakterimaan.
2. **Ketidakbandingan.** Individu mengetahui kemungkinan distribusi alternatif tetapi dia tahu tidak dapat mengambil keputusan karena hasilnya tidak ada bandingannya. Saat hasilnya tidak sebanding, tidak ada keputusan yang bisa diambil. Demikian pula, seorang individu juga tidak mampu membuat perbandingan alternatif yang tepat. Perbandingan membutuhkan kejelasan, teknik perbandingan termasuk memberikan bobot pada komponen yang berbeda, rasionalitas dalam sikap dan perilaku dan kompetensi untuk melaksanakan tugas. Prosedur perbandingan tergantung juga pada kejelasan dan ketegasan individu mengenai minimum standar pencapaian. Jika individu memiliki sikap bimbang tanpa banyak kejelasan seperti Dengan harapan, dia tidak akan bisa membuat perbandingan. Keadaan tak tertandingi menyebabkan banyak ketegangan dan konflik pada individu.
3. **Ketidakpastian.** Ketidakpastian adalah tentang alternatif lingkungan yang beroperasi di dalam dan di luar organisasi. Jika lingkungan dapat diprediksi dengan benar, perilaku file orang-orang

tentang penerimaan alternatif dan efisiensi alternatif tersebut situasi bisa dipastikan dengan pasti. Dalam keadaan tidak pasti, individu merasa frustrasi yang pada akhirnya tercermin dalam konflik. Unsur ketidakpastian mungkin saja dikurangi dengan kuantum pengalaman masa lalu dalam situasi keputusan.

Selanjutnya, lebih rendah kompleksitas dalam situasi keputusan lebih banyak kemungkinan pengurangan ketidakpastian. Konflik individu muncul karena:

1. **Frustrasi.** Ketika dorongan motivasi seseorang diblokir sebelum mencapai tujuan, itu menyebabkan frustrasi. Frustrasi dapat dikatakan sebagai tingkat ketidakpuasan tertinggi, yang menghasilkan konflik pada individu. Blok yang menghalangi jalannya untuk mencapai tujuan mungkin terbuka (lahiriah atau fisik) atau terselubung (ke dalam, mental atau sosio psikologis). Frustrasi mengarah pada mekanisme pertahanan yang telah diklasifikasikan secara luas di bawah empat hal: a) agresi, b) penarikan, c) fiksasi, dan d) kompromi.
2. **Tujuan Konflik.** Ketika seorang individu juga tidak mampu mengambil keputusan tentang tujuan yang ingin dicapai karena fitur positif dan negatif yang ada di tujuan atau adanya dua atau tujuan yang lebih bersaing, itu menyebabkan banyak konflik dalam diri individu. Dalam konteks tiga jenis konflik tujuan telah diidentifikasi sebagai: Sebuah Pendekatan: Ini adalah situasi, yang muncul ketika seseorang mendekati dua atau tujuan yang lebih positif tetapi sama-sama eksklusif. Dia tidak bisa memilih yang mana lebih baik dari keduanya. Misalnya, seseorang memiliki dua pekerjaan yang sama menariknya. Ini adalah sebuah tugas sulit untuk membuat pilihan oleh orang tersebut. Masalah ini bisa diatasi dengan bantuan teori terkenal Leon Festinger tentang "disonansi kognitif". Disonansi berarti ketidaknyamanan atau konflik psikologis. Individu dapat mengurangi disonansi dengan kognisi pekerjaan yang jelas lebih baik dari yang lain.

Mengorganisasikan Konflik

Organisasi konflik terbagi atas dua bagian.

1. **Konflik antarpribadi.** Organisasi terdiri dari individu dan kelompok yang beroperasi pada tingkat yang berbeda. Solusi dari konflik interpersonal: a) Kalah - Kalah: "Kalah - Kalah" adalah pendekatan di mana kedua belah pihak kalah. Salah satu Bentuk umum dari strategi adalah keputusan kompromi di mana kedua belah pihak keluar pendirian mereka dan mengalah

pada formula yang dapat diterima secara umum. Situasi selanjutnya mungkin bahwa, satu pihak dapat dibayar untuk meninggalkan pendiriannya. Pendekatan lain dapat digunakan orang luar, arbiter, untuk menyelesaikan perselisihan antara para pihak. Akhirnya, dia mungkin menyelesaikan konflik dalam aturan dan prosedur yang ditentukan di mana keduanya mungkin dibutuhkan untuk kalah. Strategi kalah-kalah didasarkan pada premis yang semacam itu kompromi bisa saja terjebak di mana keduanya membiarkan pendirian diambil oleh mereka sehingga yang satu bukan pemenang dan yang lainnya kalah. b) Menang-kalah: "Menang-kalah" adalah strategi yang menciptakan jenis situasi yang sangat kompetitif. Dalam situasi ini, kedua belah pihak mencoba mengerahkan semua kekuatan untuk mendapatkan kemenangan melawan lawannya. Dalam perlombaan ini, rasionalitas dilacak dan emosi mendominasi. Emosi begitu meledak sehingga pihak-pihak yang berkonflik dapat pergi ke mana saja sejauh mana untuk mengamankan kemenangan atas lawan. Jenis strategi ini lebih lazim di hubungan atasannya-bawahan, konflik staf lini dan hubungan manajemen serikat. c) Menang - menang: "Menang - menang" adalah strateginya, yang seperti "Saya baik-baik saja dan Anda baik-baik saja". Ini berdasarkan rasionalitas berpikir dan kematangan perilaku di pihak yang berkonflik Para Pihak. Ini mungkin mengambil aspek fungsional dari strategi menang - kalah. Dalam strategi ini, file kebutuhan kedua belah pihak terpenuhi dan keduanya merasa puas. Menangkan strategi keputusan menang dikaitkan dengan penilaian yang lebih baik, pengalaman organisasi yang menguntungkan, dan banyak lagi penawaran yang menguntungkan ". Strategi ini boleh dikatakan ideal, dan harus diupayakan oleh manajemen dalam menyelesaikan konflik interpersonal.

2. **Konflik antarkelompok.** Konflik antarkelompok dapat terjadi, antara lain disebabkan tidak adanya pengambilan keputusan bersama, perbedaan tujuan, dan persepsi. Organisasi terdiri dari kelompok yang berbeda. Setiap kelompok akan menempatkan urgensinya memiliki bagian maksimum dalam sumber daya yang terbatas dan pers untuk penerimanya sendiri jadwal waktu untuk pelaksanaan tugas. Jika keinginan kelompok dalam hal sumber daya dan jadwal diterima, keadilan tidak dapat dilakukan kepada kelompok lain, yang akan terjadi pada akhirnya menyebabkan ketidakefektifan organisasi. Pengambilan keputusan bersama adalah satu-satunya solusi untuk menyelesaikan konflik. Pihak yang berkonflik dapat duduk bersama dan mendiskusikan masalah mereka sendiri kebutuhan dalam perspektif organisasi secara keseluruhan. Perbedaan tujuan muncul karena pertimbangan berikut: a) Elemen, yang mempengaruhi kesamaan dalam organisasi seperti heterogenitas dalam kelompok. b) Faktor-faktor yang mempengaruhi kejelasan dan konsistensi struktur penghargaan. c) Faktor-faktor

yang mempengaruhi komparabilitas struktur penghargaan. Perbedaan persepsi yang menyebabkan konflik antarkelompok muncul sebagai akibat dari anggota memiliki sumber informasi yang berbeda, berbagai teknik pemrosesan informasi, cakrawala waktu yang berbeda, dan adanya perbedaan tujuan.

Ringkasan

Keterampilan manajemen konflik adalah kunci keberhasilan manajemen. Manajer Tugasnya adalah merangsang konflik fungsional dan mencegah atau menyelesaikan konflik disfungsional. Ini konflik muncul dari Individu. Konflik individu muncul dari frustrasi, bentrokan keterikatan tujuan dan banyak hal peran yang membutuhkan perhatian yang sama. Konflik organisasi muncul karena Saling ketergantungan antar departemen dan kelompok, perbedaan tujuan dan perbedaan persepsi Pakar perilaku organisasi telah mengembangkan strategi berbeda untuk menyelesaikan setiap sumber konflik. Mereka merekomendasikan menetapkan tujuan bersama, mengubah pengaturan struktural dan berbeda tindakan resolusi konflik.

—Ringkasan

1. Apa konsep konflik organisasi? Jelaskan berbagai jenis konflik?
2. Jelaskan konflik individu dan berikan sumber konflik individu.

PERTEMUAN MINGGU KE-14

MANAJEMEN KONFLIK (Bagian 2)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut.

5. Menentukan konflik
6. Membedakan antara konflik individu dan organisasi
7. Mengidentifikasi alasan konflik
8. Menjelaskan berbagai teknik untuk menyelesaikan konflik.

Pendahuluan

Konflik telah didefinisikan oleh penulis dengan berbagai cara. Akan tetapi, konflik dapat diartikan sebagai situasi di mana terjadi kegagalan dalam pengambilan keputusan karena tidak rasional dan atau sikap yang tidak sesuai yang diambil oleh salah satu atau semua pihak yang berkepentingan dengan pengambilan keputusan.

Karakteristik Konflik

1. Konflik menyebabkan gangguan atau gangguan pada pekerjaan organisasi.
2. Konflik adalah fungsi dari pandangan berlawanan yang dianut oleh para pihak yang berselisih. Bahkan sikap rasional oleh satu pihak menjadi tidak sesuai dengan sikap irasional yang diambil pesta lain. Situasi menjadi semakin rentan, ketika kedua belah pihak berpegang teguh pada pendirian irasional masing-masing.
3. Kerusakan dalam pengambilan keputusan adalah konsekuensi dari ketidakcocokan dalam perilaku dari pihak-pihak dalam situasi tertentu yang ada dalam organisasi.

Tiga tingkatan fenomena konflik

1. Konflik individu yaitu konflik dalam pengambilan keputusan individu.
2. Konflik organisasi yaitu konflik individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Ini bisa juga disebut konflik intra-organisasi.
3. Konflik antar organisasi yaitu konflik antara kedua organisasi.

~~Tipe Konflik Organisasi~~

Litterer telah menyarankan empat penyebab Konflik Organisasi, antara lain.

1. Sarana yang tidak sesuai atau alokasi sumber daya yang tidak sesuai antara individu, kelompok atau departemen.
2. Situasi tujuan yang tidak sesuai.
3. Masalah ketidaksesuaian status.
4. Perbedaan persepsi

Secara struktural, konflik organisasi dapat dibagi menjadi empat bagian di bawah ini.

1. **Konflik hierarki.** Konflik yang ada di antara berbagai tingkat organisasi, misalnya Tingkat manajemen puncak mungkin bertentangan dengan tingkat manajemen menengah
2. **Konflik fungsional.** Konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi. Semisal, Departemen produksi berkonflik dengan departemen pemasaran.
3. **Konflik staf lini.** Konflik staf lini dapat disebut sebagai konflik antara anggota lini dan anggota staf. Karena anggota staf tidak memiliki otoritas atas orang tersebut sejalan, konflik dihasilkan.
4. **Format konflik informal.** Di mana ada konflik antara organisasi formal dan informal.

Letterer menyarankan tiga strategi dasar untuk mengurangi konflik organisasi dengan beberapa cara, antara lain.

1. Buffer dapat dipasang di antara pihak-pihak yang berkonflik. Ini telah dijelaskan di studi tentang industri restoran oleh White.
2. Teknik pengembangan organisasi dapat membantu pihak-pihak yang berkonflik mengembangkan wawasan yang lebih baik tentang diri mereka sendiri dan orang lain.
3. Mendesain ulang struktur organisasi sehingga dapat mengurangi konflik.

Penyebab Konflik

Penyebab Konflik

1. **Saling ketergantungan antar departemen dan kelompok.** Sedangkan interdependen adalah asal mula pendekatan sistem modern, penyebabnya konflik lebih sering antar departemen dan kelompok. Saling ketergantungan menyebabkan konflik ketika sumber daya terbatas dalam organisasi. Dengan sumber daya yang terbatas setiap departemen atau kelompok ingin memproyeksikan kebutuhannya sebagai kebutuhan yang sangat diperlukan. Departemen atau kelompok yang mengelola bagian yang lebih besar dengan manipulasi, sebab ketidakpuasan di departemen, yang mungkin telah kehilangan bahkan kebutuhannya yang sah. Tidak mungkin mengembangkan metode yang sangat mudah untuk mendistribusikan secara merata atau bahkan secara adil keterbatasan sumber daya organisasi dalam bentuk uang, personel, dan peralatan di antara berbagai departemen organisasi. Karenanya, konflik secara otomatis akan muncul sampai posisi sumber daya membaik. Sebagai ketergantungan Dengan meningkatnya sumber daya, insiden konflik seharusnya meningkat tanpa terkendali. Sumber konflik lainnya adalah saling ketergantungan dalam pengaturan waktu kegiatan. Terkadang, kinerja satu departemen / grup bergantung pada penyelesaian dari tugas oleh departemen / kelompok lain dalam jadwal. Jika salah satu gagal menyelesaikan tugas pada waktunya, departemen lain tidak dapat memulai dan menyelesaikan aktivitasnya. Waktu adalah juga terbatas di tangan individu. Dalam faktor waktu yang terbatas, berbeda kegiatan diharapkan dilakukan dalam batasan waktu. Akar penyebab konflik adalah saling ketergantungan, yang terjadi karena spesialisasi. Spesialisasi yang lebih besar, saling ketergantungan yang lebih besar dan penyebab konflik yang lebih besar secara internal di dalam organisasi. Konflik yang timbul dari spesialisasi menjadi semakin akut jika lingkungan eksternal tidak diprediksi dengan benar.
2. **Perbedaan Tujuan.** Perbedaan tujuan di antara sub-unit atau departemen yang berbeda dapat menyebabkan konflik. Perbedaan antara tujuan sub-unit terkait dengan empat karakteristik organisasi: a) saling ketergantungan pada sumber daya yang terbatas, b) sistem penghargaan yang kompetitif, c) perbedaan dalam tujuan individu, dan d) perbedaan tujuan operasi organisasi. Ketika sumber daya terbatas dan pekerja tingkat operasi menuntut upah tinggi, konflik mungkin timbul antara tenaga operasi dan manajemen. Manajemen menganggap permintaan tersebut tidak sah dan tidak tepat waktu dalam konteks kendala sumber daya. Sistem penghargaan yang kompetitif juga menimbulkan konflik antar unit dan kelompok yang berbeda.

Setiap kelompok, yang menekan dengan keras, dan berhasil mendapatkannya, akan menimbulkan konflik di antara anggota kelompok lainnya. Perbedaan tujuan individu juga membawa konflik dalam organisasi. Orang memiliki individu yang heterogen tergantung pada gaya hidup yang berbeda, latar belakang sosial politik dan perkembangan sikap memilih untuk memiliki individu yang berbeda. tujuan. Perbedaan ini diwujudkan bahkan dalam tujuan departemen atau kelompok. Tidak keseragaman dapat dicapai karena heterogenitas laten. Konflik antar kelompok juga muncul ketika tujuan operasional organisasi tidak diletakkan secara obyektif dan jelas. Kelompok yang berkonflik membenarkan perbedaan mereka alibi subjektivitas dalam tujuan operasional. Ia menikmati di perencana untuk berbaring bahkan tujuan operasi secara spesifik dan obyektif.

3. **Perbedaan Persepsi.** Persepsi dapat dikatakan sebagai proses menerima informasi melalui berbagai cara indra yang ditafsirkan dan diletakkan dalam pola yang terorganisir atas dasar masa lalu pengalaman. Persepsi merupakan elemen psikologis dari kepribadian manusia yang tergantung pada sistem informasi dan komunikasi di satu sisi dan perkembangan kepribadian masyarakat di sisi lain. Kepribadian, memiliki psiko – fisik elemen, dilemparkan di dunia lingkungan tempat orang tersebut berada diangkat. Oleh karena itu, orang dan kelompok yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda tentang acara dan aktivitas tertentu dalam organisasi. Orang yang memiliki persepsi tidak berperasaan sikap terhadap pekerjaan cenderung bertengangan dengan orang yang memiliki persepsi tentang pekerjaan sebagai menyembah. Persepsi juga bergantung pada sumber arus informasi. Horizon waktu juga berkontribusi pada perbedaan persepsi. Perbedaan cakrawala waktu juga terkait dengan posisi yang ditempati oleh orang dalam organisasi dan tugas yang dilakukan oleh orang-orang di unit, bagian, dan departemen yang berbeda.

Ringkasan

Keterampilan manajemen konflik adalah kunci keberhasilan manajemen. Manajer Tugasnya adalah merangsang konflik fungsional dan mencegah atau menyelesaikan konflik disfungsional. Ini konflik muncul dari Individu. Konflik individu muncul dari frustrasi, bentrokan keterikatan tujuan dan banyak hal peran yang membutuhkan perhatian yang sama. Konflik organisasi muncul karena Saling ketergantungan antar departemen dan kelompok, perbedaan tujuan dan perbedaan persepsi Pakar perilaku organisasi telah mengembangkan strategi berbeda untuk menyelesaikan setiap sumber konflik. Mereka merekomendasikan menetapkan tujuan bersama, mengubah pengaturan struktural dan berbeda tindakan resolusi konflik.

—Ringkasan

1. Jelaskan penyebab konflik organisasi.
2. Jelaskan bagaimana konflik dapat diselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboulafia, M. (2016). George Herbert Mead and the Unity of the Self. *European Journal of Pragmatism and American Philosophy*, VIII(1). <https://doi.org/10.4000/ejpap.465>
- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019. <https://doi.org/10.5171/2019.354277>
- Agba, O., Nkpoyen, F., & Ushie, E. (2010). Career development and employee commitment in industrial organisations in Calabar, Nigeria. *American Journal of Scientific and Industrial Research*, 1(2), 105–114. <https://doi.org/10.5251/ajsir.2010.1.2.105.114>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Reseources Management Research*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alika, I. J., & Aibieyi, S. (2014). Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics. *Journal of Business Administration and Education*, 5(1), 55–78.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- An, S.-H. (2019). Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance: Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration. *International Public Management Journal*, 22(3), 444–469. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1549629>
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186–190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Arnett, R. C., Arneson, P., & Bell, L. M. (2006). Communication Ethics: The Dialogic Turn. *Review of Communication*, 6(1–2), 62–92. <https://doi.org/10.1080/15358590600763334>
- Asmui, M., Hussin, A., & Paino, H. (2012). The Importance of Work Environment Facilities. *International Journal of Learning and Development*, 2(1). <https://doi.org/10.5296/ijld.v2i1.1325>
- Ates, H., & Alsal, K. (2012). The Importance of Lifelong Learning has been Increasing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4092–4096. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.205>
- Baptiste, I. (2001). Educating Lone Wolves: Pedagogical Implications of Human Capital Theory. *Adult Education Quarterly*, 51(3), 184–201. <https://doi.org/10.1177/074171360105100302>
- Baron, R. A., & Byrne, D. E. (1994). *Social Psychology: Understanding Human Interaction*. Allyn and Bacon.

- Baumane-Vitolina, I., Cals, I., & Sumilo, E. (2016). Is Ethics Rational? Teleological, Deontological and Virtue Ethics Theories Reconciled in the Context of Traditional Economic Decision Making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 108–114. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30249-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30249-0)
- Bennett, T. (2015). Cultural Studies and the Culture Concept. *Cultural Studies*, 29(4), 546–568. <https://doi.org/10.1080/09502386.2014.1000605>
- Bernstein, H., & Martin-Caughey, A. (2017). *Changing Workforce Systems*. https://www.urban.org/sites/default/files/publication/88301/changing_workforce_systems2.pdf
- Bertens, K. (2000). *Pengantar Etika Bisnis* (10th ed.). Penerbit Kanisius.
- Beshah B, J. K. (2014). The Plan-Do-Check-Act Cycle of Value Addition. *Industrial Engineering & Management*, 03(01). <https://doi.org/10.4172/2169-0316.1000124>
- Bhatti, M., Awan, H., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6). <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bondarouk, T., Trullen, J., & Valverde, M. (2016). Special issue of International journal of human resource management: Conceptual and empirical discoveries in successful HRM implementation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 906–908. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1154378>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Borgerson, J. L., Schroeder, J. E., Escudero Magnusson, M., & Magnusson, F. (2009). Corporate communication, ethics, and operational identity: a case study of Benetton. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), 209–223. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01558.x>
- Boutcher, S. A. (2017). Private Law Firms in the Public Interest: The Organizational and Institutional Determinants of Pro Bono Participation, 1994–2005. *Law & Social Inquiry*, 42(02), 543–564. <https://doi.org/10.1111/lsi.12231>
- Braaf, S., Manias, E., & Riley, R. (2011). The role of documents and documentation in communication failure across the perioperative pathway. A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(8), 1024–1038. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.05.009>
- Bresnick, T. A., & Parnell, G. S. (2013). Decision-Making Challenges. In *Handbook of Decision Analysis* (pp. 22–45). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118515853.ch2>

- Cambiaggi, M., & Sacchetti, B. (2015). Ivan Petrovich Pavlov (1849–1936). *Journal of Neurology*, 262(6), 1599–1600. <https://doi.org/10.1007/s00415-015-7743-2>
- Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon's Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes in Experts. *Review of General Psychology*, 14(4), 354–364. <https://doi.org/10.1037/a0021256>
- Catellani, A. (2016). Ethical communication in a connected world. *Journal of Communication Management*, 20(1), JCOM-11-2015-0088. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0088>
- Ceylan, M., & Turhan, E. (2010). Student-teachers' opinions about education and teaching profession example of Anadolu University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2, 2287–2299. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.324>
- Chak, C. M. (2018). Literature Review on Relationship Building for Community-academic Collaboration in Health Research and Innovation. *MATEC Web of Conferences*, 215, 02002. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201821502002>
- Chatib, M. (2019). Pengembangan Strategi Movie Learning Pada Pendidikan Karakter Sekolah Dasar Kelas 2 Di SD Silaturahim Islamic School Bekasi Dan SDIT Al Fikri Bekasi. *Education and Human Development Journal*, 4(1), 11–24. <https://doi.org/10.33086/ehdj.v4i1.1080>
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2013). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>.
- Cheung, L. (2016). Using an Instructional Design Model to Teach Medical Procedures. *Medical Science Educator*, 26(1), 175–180. <https://doi.org/10.1007/s40670-016-0228-9>
- Colquitt, J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (2018th ed.). McGraw-Hill.
- Contu, A., & Pecis, L. (2017). *Groups and teams at work*.
- Cook, G. A. (2015). George Herbert Mead and American Sociology - Daniel R. Huebner, Becoming Mead: The Social Process of Academic Knowledge (Chicago, University of Chicago Press, 2014). *European Journal of Sociology*, 56(3), 488–493. <https://doi.org/10.1017/S000397561500034X>
- Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21, 1–11. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.15>
- Danişman, Ş., Tosuntaş, Ş. B., & Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership Leadership on Organizational Performance. In *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 143–168). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_9

- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- DeTienne, K. B., Ellertson, C. F., Ingerson, M.-C., & Dudley, W. R. (2019). Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique. *Journal of Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04351-0>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Eigbiremolen, G. O., & Anaduaka, U. S. (2014). Human Capital Development and Economic Growth: The Nigeria Experience. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i4/749>
- Elm, D. R. (2019). *Cognitive Moral Development in Ethical Decision-making* (pp. 155–177). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920190000003006>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.lequa.2018.07.004>
- Fisher, E. (2018). Decoding: A Guide to Kodak Paper Surface Characteristics. *Collections*, 14(2), 207–225. <https://doi.org/10.1177/155019061801400207>
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Galbraith, D. D., & Webb, F. L. (2013). Teams That Work : Preparing Student. *American Journal of Business Education (Online)*, 6(2), 223–235.
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2001). The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology*, 49, 517–533. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00029>
- Grossmann, V., & Osikominu, A. (2019). Let the Data Speak? On the Importance of Theory-Based Instrumental Variable Estimations. *German Economic Review*, 20(4).
<https://doi.org/10.1111/geer.12192>
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E., & Sikora, P. (2008). The Changing Workplace and Its Effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 215–236.
<https://doi.org/10.1177/0021886307312771>

- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H., Larose, S., & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711–735. <https://doi.org/10.1348/000709910X499084>
- Hardavella, G., Aamli-Gaagnat, A., Saad, N., Rousalova, I., & Sreter, K. B. (2017). How to give and receive feedback effectively. *Breathe*, 13(4), 327–333. <https://doi.org/10.1183/20734735.009917>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Heinrich, T., & Mayrhofer, T. (2018). Higher-order risk preferences in social settings. *Experimental Economics*, 21(2), 434–456. <https://doi.org/10.1007/s10683-017-9541-4>
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- Hong, Y. S. (2012). Modes of Combinative Innovation: Case of Samsung Electronics. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 1(2), 219–239. <https://doi.org/10.7545/ajip.2012.1.2.219>
- Hopster, J. (2019). The meta-ethical significance of experiments about folk moral objectivism. *Philosophical Psychology*, 32(6), 831–852. <https://doi.org/10.1080/09515089.2019.1627304>
- Joyce Lapian, S. L. H. . (2014). Analysis of Garuda Indonesia Flight Service Performance through the Service Marketing Mix Framework. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(9), 14–25. <https://doi.org/10.9790/487x-16961425>
- Kaehler, B., & Grundeij, J. (2019). The Concept of Management: In Search of a New Definition. In *HR Governance: A Theoretical Introduction* (pp. 3–26). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94526-2_2
- Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, 80(4), 222–230. <https://doi.org/10.3200/JOEB.80.4.222-230>
- Kelly, G. A. (1935). Some Observations on The Relation of The Principle of Physiological Polarity and Symmetry and The Doctrine of Cerebral Dominance to The Perception of Symbols. *Journal of Experimental Psychology*, 18(2), 202–213. <https://doi.org/10.1037/h0057172>
- Kenny, D. T. (2019). Freud, Sigmund. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–8). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1707-1
- Kernberg, O. F. (2016). The four basic components of psychoanalytic technique and derived psychoanalytic psychotherapies. *World Psychiatry*, 15(3), 287–288. <https://doi.org/10.1002/wps.20368>
- Khakwani, S., Aslam, H., Azhar, M., & Mateen, M. (2011). Coaching and Mentoring For Enhanced Learning of Human Resources in Organizations: (Rapid Multiplication of Workplace Learning to Improve Individual Performance). *Journal of Educational and Social Research*, 2.

- King, D., & Lawley, S. (2016). *Organizational Behaviour* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Knights, D., & Willmott, H. (2017). *Introducing Organizational Behaviour and Management* (3rd ed.). Cengage Learning EMEA.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302–317. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.10.4.302>
- Krings, F., & Bollmann, G. (2011). Managing counterproductive work behaviors. In G. Palazzo & M. Wentland (Eds.), *Responsible management practices for the 21st century* (pp. 151–159). Pearson Education, Inc.
- Lapsley, D. (2015). Moral Identity and Developmental Theory. *Human Development*, 58(3), 164–171. <https://doi.org/10.1159/000435926>
- Leithy, W. El. (2017). Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(04). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000442>
- Lestari, C. D., Husnun, L., Rafi, S., & Indah S, N. (2018). A Competitive Analysis of Airline Industry in Indonesia Regarding ASEAN Open Skies Policy Case Study: Garuda Indonesia Airlines. *Proceedings of the Conference on Global Research on Sustainable Transport (GROST 2017)*. <https://doi.org/10.2991/grost-17.2018.37>
- Levitsky, S., & Murillo, M. V. (2009). Variation in Institutional Strength. *Annual Review of Political Science*, 12(1), 115–133. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.091106.121756>
- Litano, M. L., & Major, D. A. (2016). Facilitating a Whole-Life Approach to Career Development. *Journal of Career Development*, 43(1), 52–65. <https://doi.org/10.1177/0894845315569303>
- Lombardi, V. (2001). *What It Takes To Be #1*. McGraw-Hill. <https://epdf.pub/what-it-takes-to-be-1-vince-lombardi-on-leadership.html>
- Makau, J. M. (2009). Ethical and Unethical Communication. In *21st Century Communication: A Reference Handbook* *21st century communication: A reference handbook* (pp. 435–443). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412964005.n48>
- Mandal, F. B. (2014). Nonverbal Communication in Humans. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 24(4), 417–421. <https://doi.org/10.1080/10911359.2013.831288>
- Mankin, E. A., Sparks, F. T., Slayyeh, B., Sutherland, R. J., Leutgeb, S., & Leutgeb, J. K. (2012). Neuronal code for extended time in the hippocampus. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(47), 19462–19467. <https://doi.org/10.1073/pnas.1214107109>
- MASLOW, A. H. (1962). Lessons from the Peak-Experiences. *Journal of Humanistic Psychology*, 2(1), 9–18. <https://doi.org/10.1177/002216786200200102>

- Massa, E. M., & Mengjo, L. K. (2016). Dynamics of Communication Barriers on Public Institutions; The Case of NDU Council, North West Region Cameroon. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education*, 3(10). <https://doi.org/10.20431/2349-0381.0310003>
- Massoudi, D. A. H., & Hamdi, D. S. S. A. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 35–42. <https://doi.org/10.9790/487X-1901033542>
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Miner, A., Mallow, J., Theeke, L., & Barnes, E. (2015). Using Gagne's 9 Events of Instruction to Enhance Student Performance and Course Evaluations in Undergraduate Nursing Course. *Nurse Educator*, 40(3), 152–154. <https://doi.org/10.1097/NNE.0000000000000138>
- Morente, F., Ferràs, X., & Žizlavský, O. (2017). Innovation Cultural Models: Review & Next Steps Proposal. *Universidad & Empresa*, 20(34), 53. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>
- Morgan, M., & Rochford, S. (2017). *Coaching and Mentoring for Frontline Practitioners*. https://www.effectiveservices.org/downloads/CoachMentor_LitReview_Final_14.03.17.pdf
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees' Performance : A Study on the Islamic Banks in Islamic Science University of Malaysia University of North Sumatera. *International Journal of Business and Social Sience*, 5(2), 73–81.
- Munzil, F. (2018). Kedudukan dan Eksistensi Tenaga Kerja Outsourcing dalam Dunia Bisnis. *Majalah Ilmiah Universitas Islam Nusantara*, 6, 84–95. https://www.researchgate.net/publication/324276712_Kedudukan_dan_Eksistensi_Tenaga_Kerja_Outsourcing_dalam_Dunia_Bisnis
- Ng, K. H., & Ahmad, R. (2018). Personality traits, social support, and training transfer. *Personnel Review*, 47(1), 39–59. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0210>
- Nielsen, S., & Nielsen, E. H. (2015). The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach. *Advances in Decision Sciences*, 2015, 1–20. <https://doi.org/10.1155/2015/213758>
- Nováková, K. S., & Giertlová, Z. (2016). New Models of Theoretical and Practical Education in Urban Environment (On Example of Experience-based Pedagogy in Slovak Towns). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 228(June), 305–310. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.045>
- O'Neill, O. (2009). Ethics for Communication? *European Journal of Philosophy*, 17(2), 167–180. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0378.2009.00346.x>

- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986–990.
<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- Ospina, S. M., & Foldy, E. G. (2016). Collective Dimensions of Leadership. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–6). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2202-1
- Paramboor, J., Musah, M. B., & Al-Hudawi, S. (2016). Scientific Management Theory: a Critical Review from Islamic Theories of Administration. *Internationl Journal of Economics, Business, Nd Applications*, 1, 1–9.
- Parker, A., & Gerbasi, A. (2016). The impact of energizing interactions on voluntary and involuntary turnover. *Management (France)*, 19(3), 177–202. <https://doi.org/10.3917/mana.193.0177>
- Pasternak, G. (2015). Taking Snapshots, Living the Picture: The Kodak Company's Making of Photographic Biography. *Life Writing*, 12(4), 431–446.
<https://doi.org/10.1080/14484528.2015.1084604>
- Pierce, J., & Gardner, D. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30, 591–622.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Pradhan, R., & Jena, L. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5, 1–17.
<https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: Perceived Organizational Support as a Mediator. *PLOS ONE*, 14(2), e0212091.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Ratnapalan, L. (2008). E. B. Tylor and the Problem of Primitive Culture. *History and Anthropology*, 19(2), 131–142. <https://doi.org/10.1080/02757200802320934>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Saran, A. K. (1956). The Tree of Culture . Ralph Linton. *Ethics*, 66(3), 216–220.
<https://doi.org/10.1086/291060>
- Schmidt, G. B., Park, G., Keeney, J., & Ghuman, S. (2017). Job Apathy. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 484–501. <https://doi.org/10.1177/1069072715599536>
- Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974–20985. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/570>

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-level Analysis Of Voluntary And Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525.
<https://doi.org/10.2307/256939>
- Šlaus, I., & Jacobs, G. (2011). Human Capital and Sustainability. *Sustainability*, 3(1), 97–154.
<https://doi.org/10.3390/su3010097>
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75–81.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
- Standifer, R. L. (2013). ERG Theory. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n87>
- Sudiarawan, K. (2017). Analisis Hukum Terhadap Pelaksanaan Outsourcing Dari Sisi Perusahaan Pengguna Jasa Pekerja. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 5, 835. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v5i2.9096>
- Sulastiana, M., Sulistiobudi, R. A., & Hami, A. El. (2017). Employee coaching and counseling program metode alternatif untuk optimalisasi human capital pada pegawai aparatur sipil negara (ASN). *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Konseling: Jurnal Kajian Psikologi Pendidikan Dan Bimbingan Konseling*, 3(1), 61. <https://doi.org/10.26858/jpkk.v0i0.2970>
- Sumiati, & Asra. (2011). *Metode Pembelajaran* (2011th ed.). Wacana Prima.
- Suseno, Y. (2018). Disruptive innovation and the creation of social capital in Indonesia's urban communities. *Asia Pacific Business Review*, 24(2), 174–195.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1431251>
- Tinghög, G., Andersson, D., Bonn, C., Johannesson, M., Kirchler, M., Koppel, L., & Västfjäll, D. (2016). Intuition and Moral Decision-Making – The Effect of Time Pressure and Cognitive Load on Moral Judgment and Altruistic Behavior. *PLOS ONE*, 11(10), e0164012.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164012>
- Tran, S. K. (2017). GOOGLE: a reflection of culture, leader, and management. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0021-0>
- UU Ketenagakerjaan Republik Indonesia, Pub. L. No. 13 (2003).
<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/64764/71554/F1102622842/IDN64764.pdf>
- UYBAL, H. T., Aydemir, S., & Genç, E. (2017). Maslow's Hierarchy Of Needs In 21st Century: The Examination Of Vocational Differences. In *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey* (pp. 211–227). Gece Kitaplığı.
- van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>

- Van Staveren, I. (2007). Beyond Utilitarianism and Deontology: Ethics in Economics. *Review of Political Economy*, 19(1), 21–35. <https://doi.org/10.1080/09538250601080776>
- Vandenbergh, C., Mignonac, K., & Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human Relations*, 68(5), 843–870. <https://doi.org/10.1177/0018726714547060>
- Vandenbergh, C., Panaccio, A., & Ben Ayed, A. K. (2011). Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 403–424. <https://doi.org/10.1348/096317910X491848>
- Veli, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior- Definition, Determinants And Effects. *Engineering Management*, 3(1), 40–51.
- Ventura, J., & Jauregui, K. (2017). Business-Community Relationships for Extractive Industries: A Case Study in Peru. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160114>
- Vladimirovna Luneva, E. (2015). Key Performance Indicators (KPI) System in Education. *Asian Social Science*, 11(8). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n8p194>
- Walker, B. M., & Winter, D. A. (2007). The Elaboration of Personal Construct Psychology. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 453–477. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085535>
- Wallace, J.-A. (2019). Corporate Support for Legal Services. *Daedalus*, 148(1), 136–139. https://doi.org/10.1162/daed_a_00546
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73–85. <https://doi.org/10.4018/jcini.2007040105>
- Wilkins, C. H. (2018). Effective Engagement Requires Trust and Being Trustworthy. *Medical Care*, 56, S6–S8. <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000000953>
- Wong, Y. L. (2018). Utilizing the principles of Gagne’s nine events of instruction in the teaching of Goldmann Applanation Tonometry. *Advances in Medical Education and Practice, Volume 9*, 45–51. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S145498>
- Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>