TEORI ORGANISASI

Dr. H. Nizar Alam Hamdani
Abdullah Ramdhani, SE., M.Si.

Penerbit KARIMA

TEORI ORGANISASI

Dr. H. Nizar Alam Hamdani
Abdullah Ramdhani, SE., M.Si.

TEORI ORGANISASI

Oleh

Dr. H. Nizar Alam Hamdani
Abdullah Ramdhani, SE., M.Si.

Penerbit Karima

Desain sampul & Setting: Anugerah

Penerbit :
KARIMA Bandung

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

HAMDANI, Nizar Alam
Teori Organisasi/
Nizar Alam Hamdani, Abdullah Ramdhani. - -
Garut: Karima - Garut, 2019.
212 hlm. ; 23 cm

ISBN : 978-623-91154-1-8

1. Teori Organisasi I. Judul.
II. Ramdhani, Abdullah

Kata Pengantar

Alhamdulillah, Segala puji hanyalah milik Allah SWT, Tuhan yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Atas Rahmat dan Karunia-Nya dan dukungan serta bantuan dari berbagai pihak, buku ini dapat diselesaikan.

Dalam penyusunannya, Buku ini memiliki suatu pandangan bahwa perlu adanya sumber referensi yang melengkapi mengenai konsep-konsep serta teori tentang organisasi. Didalamnya terdapat beberapa kajian tentang teori organisasi, dimensi dan strukturnya, strategi yang digunakan dalam organisasi, pengaruh lingkungan Teknologi dan pengendalian, desain organisasi, birokrasi serta kepemimpinan. Teori organisasi perlu dipelajari sebagai landasan serta modal pihak manajemen dalam menjalankan perannya pada organisasi. Konsep organisasi pada dasarnya diadakan untuk memungkinkan setiap anggotanya mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab tertentu yang dapat memberikan peran tertentu pula bagi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Walaupun Teori Organisasi merupakan keilmuan yang bersifat universal, akan tetapi dalam praktiknya terdapat beragam pandangan serta konsep yang berbeda dalam implementasinya. Oleh karenanya setiap individu perlu mengetahui dan paham terhadap faktor-faktor yang membentuk dan mempengaruhi pola organisasi pada setiap lingkungan dan kondisi.

Buku ini disusun dari berbagai sumber serta referensi, selain itu terdapat beberapa hasil kajian dalam riset-riset internasional. Tujuan dari penyusunan buku ini adalah sebagai salah satu media atau sumber referensi bagi para mahasiswa, dosen, peneliti yang mempelajari Teori Organisasi serta untuk memperkaya pengetahuan dan keilmuan.

Pada kesempatan ini, sekalipun sulit bagi penulis untuk mengungkapkan satu persatu, namun tanpa mengurangi yang lain, tak terbendung getar-getar perasaan yang lahir dari lubuk hati yang paling dalam untuk menyampaikan rasa terima kasih kepada mereka yang menjadi bagian dalam penyelesaian proses pembuatan buku ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat serta karunia-Nya.

Penulis berharap semoga buku ini akan memberikan manfaat, khususnya kepada penulis, serta kepada umat yang penulis cintai. Amien.

Garut, Juli 2019

Nizar Alam Hamdani
Abdullah Ramdhani

DAFTAR ISI

	Hal.
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xi
BAB 1 Pendahuluan	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Birokrasi dalam Organisasi	3
1.3 Organisasi Sebagai Suatu Sistem Sosial	6
DAFTAR PUSTAKA	9
BAB 2 Dimensi dan Struktur Organisasi	11
2.1 Kompleksitas	12
2.2 Formalisasi	16
2.3 Sentralisasi	20
2.4 Hubungan antara Sentralisasi, Kompleksitas dan Formalisasi	29
2.5 Sifat Pembelajaran Organisasi	29
2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi	32
DAFTAR PUSTAKA	39
Bab 3 Strategi dan Ukuran Organisasi	41
3.1 Strategi : Pengertian dan Konsep Dasar	41
3.2 Dimensi-dimensi Strategi	44
3.3 Limitations to The Strategy Imperatif	45
3.4 Could Strategy Follow Structure?	46
3.5 Industrian Structure Relationship	46
3.6 Jenis-jenis Strategi	47
3.6.1 Corporate-Level Strategy	48
DAFTAR PUSTAKA	57
Bab 4 Lingkungan Teknologi dan Pengendalian	59
4.1 Pendahuluan	59
4.2 Pengertian Teknologi	61
4.3 Teknologi Berbasis Pengetahuan	62
4.4 Ketidakpastian Teknologi	64
4.5 Pengaruh Industri dan Besarannya	67
4.6 Teknologi dan Struktur	68
4.6.1 Departemen Teknologi	70
4.6.2 Avanced Information Technology (AIT)	72

4.7 Sintetis : Pengertian Lingkungan dan Ketidakpastian dari Lingkungan 78
4.7.1 Lingkungan Aktual dan Lingkungan yang Dipersepsikan 80
4.7.2 Kontribusi-kontribusi Penting 81
4.8 Tantangan dalam Persfektif Kontingensi 83
4.9 Sintesis Pengendalian Kekuasaan 86
4.9.1 Implications Based on The Power Control View 87
4.9.2 Kekuasaan Organisasi (Organiation Power) 89
4.9.3 Pilihan Strategis 93
4.10 Pengendalian Strtegis 97
4.10.1 Pendekatan Pengendalian Utama 98
DAFTAR PUSTAKA 101

Bab 5 Desain Organisasi 103
5.1 Elemen-elemen Umum dalam Organisasi 104
5.1.1 Struktur Sederhana 105
5.1.2 Kekuatan dan Kelemahan Struktur Sederhana 106
5.1.3 Penggunaan Struktur Sederhana 106
5.2 Birokrasi Profesional 108
5.2.1 Kekuatan dan Kelemahan Birokrasi Profesional 109
5.2.2 Penggunaan Birokrasi Profesional 110
5.3 Struktur Divisional 110
5.3.1 Kekuatan dan Kelemahan Struktur Divisional 111
5.3.2 Penggunaan Struktur Divisional 112
5.4 Perubahan Struktur dan Strategi 113
5.4.1 Pendekatan Dual-Core 114
5.5 Perubahan orang dan Budaya 117
5.5.1 Reengineering dan Organisasi Horizontal 118
5.5.2 Total Quality Management 118
5.5.3 Organizational Development 119
5.5.4 OD Culture Change Interventions 121
5.6 Implementasi Strategi 122
5.6.1 Leadership for Change 122
DAFTAR PUSTAKA 125

Bab 6 Birokrasi 127
6.1 Pendahuluan 127
6.2 Pengertian Birokrasi 129
6.2.1 Dasar-dasar Wewenang 134
6.2.2 Prinsip-prinsip Birokrasi 135
6.2.3 Keunggulan Birokrasi 138
6.3 Implikasi Manajerial 140
6.4 Birokrasi Kontrol 141
6.5 Kontrol Kontingensi 142

6.6 Adhocracy 144
6.6.1 Keunggulan dan Kelemahan Adhocracy 145
6.6.2 Contoh Adhocracy 146
DAFTAR PUSTAKA 151

Bab 7 Budaya Organisasi 153
7.1 Pendahuluan 153
7.2 Pengertian 155
7.3 Karakteristik Budaya 158
7.4 Efektivitas Budaya Organisasi 159
7.5 Budaya Sebagai Sebuah Substitusi 162
7.6 Menciptakan Budaya : Bagaimana Berawalnya 163
7.6.1 Karakteristik Orang yang Terlibat 164
7.6.2 Etika Organisasi 164
7.6.3 Struktur Organisasi 165
7.6.4 Hak Pekerja 167
7.7 Mempertahankan dan Menyebarkan Budaya 167
7.8 Strategi Budaya 169
7.9 Manajemen Budaya Organisasi 170
DAFTAR PUSTAKA 179

Bab 8 Kepemimpinan 181
8.1 Pendahuluan 181
8.2 Pengertian Kepemimpinan 183
8.3 Teori Kepemimpinan 189
8.4 Sifat-sifat Kepemimpinan 191
8.5 Jenis-jenis Kepemimpinan 195
8.6 Gaya Kepemimpinan 197
DAFTAR PUSTAKA 201

DAFTAR TABEL

Hal.

Tabel 2.1 Dimensi Organisasi dan Keputusan Organisasi 23
Tabel 2.2 Perbedaan antara Rasional Model dan Carnegie Model 26
Tabel 5.1 Pendekatan Dual-Core untuk Perubahan Organisasi 115
Tabel 6.1 Dimensi Birokrasi dan Dasar-dasar Wewenang Keorgnisasian menurut Weber 133
Tabel 6.2 Sistem Control Manajemen digunakan sebagai bagian dari Birokrasi Kontrol 141
Tabel 6.3 Karakteristik Organisasi Teori J dan Teori Z 147

DAFTAR GAMBAR

Hal.

Gambar 3.1 Tingkatan Strategi 47
Gambar 3.2 Strategi tingkat corporate untuk memasuki bidang usaha baru 50
Gambar 4.1 Klasifikasi Teknologi Perrow 64
Gambar 4.2 Long-linked Technology 65
Gambar 4.3 Mediating Technology 65
Gambar 4.4 Intensive Technology 66
Gambar 4.5 Model Industri – Besaran Integrasi 67
Gambar 5.1 Struktur Sederhana 105
Gambar 7.1 Faktor Pembentuk Budaya Organisasi 164
Gambar 7.2 Faktor Pembentuk Etika Organisasi 165

Bab 1

Pendahuluan

1.1 Pendahuluan

Organisasi pada dasarnya diadakan untuk memungkinkan setiap anggotanya mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab tertentu yang dapat memberikan sumbangan tertentu pula bagi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Karena itu organisasi hanyalah alat untuk mencapai tujuan dan bukan merupakan tujuan. Namun demikian, mudah pula dapat dimengerti bahwa tujuan itu sendiri, perumusan dan pencapaiannya, sangat dipengaruhi oleh mutu dan efektifitas penggunaan alat atau organisasi itu sendiri. Hal terakhir inilah, antara lain yang mendorong para ahli memberikan perhatian terhadap prinsip, teknik, struktur, dan disain organisasi.

Suatu organisasi akan tetap ada selama masih terdapat orang-orang yang saling bekerja sama didalamnya. Maka organisasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang saling bekerja sama dan saling bergantung satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan. Perlu dipahami bahwa organisasi bukan hanya suatu unit yang berada di bawah naungan pemerintah saja, namun banyak organisasi yang berdiri diluar naungan

pemerintah (McShane & Glinow, 2018). Menurut Robbins & Judge (2017) organisasi merupakan suatu unit sosial yang terkoordinasi secara sadar, dapat terdiri dari dua orang atau lebih dengan fungsi untuk mencapai serangkaian tujuan secara terus menerus. Berdasarkan definisi tersebut maka organisasi tidak hanya terbatas pada perusahaan manufaktur saja, namun perusahaan jasa, sekolah, rumah sakit, unit militer, organisasi nirlaba, departemen kepolisian, serta lembaga permerintahan merupakan sebuah organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Ciri inti dari semua organisasi yakni mereka adalah suatu unit atau kesatuan yang terus bersama sama. Biasanya terdiri dari manusia atau karyawan yang saling berinteraksi satu sama lain secara terorganisir. Untuk menciptakan hubungan yang terorganisir tersebut setidaknya dibutuhkan komunikasi, koordinasi dan kolaborasi antar anggota untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian setiap anggota dalam organisasi memiliki rasa saling ketergantungan antara satu sama lain, mereka dapat mencapai tujuan organisasi dengan berbagai bahan, informasi, keahlian dan bantuan rekan kerjanya (McShane & Glinow, 2018).

Ciri kedua dari sebuah organisasi adalah para anggotanya memiliki tujuan bersama, walaupun terkadang tujuan tersebut tidak selalu didefinisikan dan disepakati dengan baik. Hal ini dapat terlihat dari beberapa perusahaan yang memiliki visi dan misi tetapi tidak menggambarkan apa yang sebenarnya ingin dicapai oleh karyawannya. Bagaimanapun tujuan bersama harus tetap dimiliki oleh suatu organisasi, agar organisasi tidak hanya menjadi kunpulan orang-orang tanpa arahan dan tidak memiliki kekuatan pemersatu (McShane & Glinow, 2018).

Organisasi merupakan pengaturan tempat bekerja administrator sekaligus merupakan bahan mentahnya. Organisasi juga dapat digambarkan sebagai suatu instrumen yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Suatu organisasi mempunyai identitas yang dalam ukuran tertentu dapat digambarkan, dianalisa dan secara sadar dikontrol serta disusun dalam bentuk yang sesuai dengan tujuan tertentu. Menurut istilah Bagehot, organisasi merupakan suatu instrumen kerja dan dapat diubah, bukan sesuatu hasil akhir dan agung.

Agar instrumen tersebut dapat digunakan secara efektif, maka potensi-potensi dan keterbatasan-keterbatasan haruslah dipahami, untuk kepentingan itulah kita mencoba mengidentifikasi beberapa pendekatan dan gaagsan teoritis yang mempunyai kaitan dengan masalah tersebut. Sumber-sumber teoritis dapat memberikan konsep-konsep dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan, sehingga kita dapat membuat kerangka referensi sebagai dasar untuk menganalisa dan memahami suatu organisasi. Mungkin perlu dikutif pendapat Roetlisberger bahwa meskipun teori tanpa praktek merupakan spekulasi yang hampa namun praktek tanpa teori juga tidak dapat dikomunikasikan.

Sifat abstrak suatu organisasi dan keterkaitannya dengan aspek sosial, menyebabkan tinjauan terhadap teori organisasi menjadi sangat luas dan menyangkut berbagai aspek yang berbeda. Akibatnya, studi tentang organisasi juga bisa dilakukan menurut berbagai sudut pandang yang berlainan, sesuai dengan aspek khusus atau dimensi organisasi yang mendapatkan perhatian dalam setiap jenis analisis.

1.2 Birokrasi dalam Organisasi

Pada awal tahun 1900-an, Max Weber sebagai salah seorang sosiolog Jerman mengusulkan struktur "birokratis" yang diyakini akan bekerja untuk semua organisasi (Griffin & Moorhead, 2014). Bentuk administrasi birokrasi yang dikemukakan Weber dalam Griffin & Moorhead (2014) dimaksudkan untuk memastikan stabilitas, kontrol, dan hasil yang dapat diprediksi. Birokrasi ideal yang diusulkan Weber merupakan sistem organisasi yang ditandai oleh hierarki otoritas dan sistem peraturan serta prosedur yang mana apabila diikuti akan menciptakan suatu sistem yang efektif secara maksimal untuk organisasi besar (Griffin & Moorhead, 2014).

Birokrasi adalah suatu bentuk pengorganisasian dimana pembagian kerja, spesifikasi jabatan dan tugas, dan hubungan pelaporan hierarkis memberikan efisiensi dan control (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014). Sedangkan Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa konsep utama yang mendasari birokrasi adalah standarisasi. Birokrasi dicirikan oleh tugas-tugas operasi yang sangat rutin dan dicapai melalui spesialisasi,

peraturan dan regulasi yang diformalkan secara ketat, tugas-tugas yang dikelompokkan menjadi unit-unit, otoritas yang terpusat, rentang kontrol yang sempit, serta pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. (Robbins & Judge, 2017)

Konsep birokrasi telah mendapat konotasi yang kurang baik dan umumnya digunakan untuk menggambarkan suatu bentuk organisasi yang tidak disukai. Konsep ini muncul sebagai alat pengukur bagi beberapa karakteristik yang ditemukan dalam suatu organisasi formal. Secara sosiologis suatu birokrasi akan didefinisikan secara netral dan mudah dimengerti, yaitu bentuk organisasi yang disusun untuk melaksanakan tugas-tugas administratif dalam ukuran yang luas, dengan mengkoordinasikan pekerjaan dan individu-individu secara sistematis (Blau & Mayer, 2000).

Meskipun birokrasi mendapat konotasi yang kurang baik, namun pada kenyataannya birokrasi memiliki kelebihan, terutama kemampuan untuk melakukan kegiatan standar dengan cara yang sangat efisien. Kelemahan utama dari birokrasi adalah perhatian obsesif dengan mengikuti peraturan yang berlalu. Saat terdapat sebuah kasus yang tidak sesuai dengan aturan, maka tidak ada kesempatan untuk memodifikasi. Birokrasi akan berjalan efisien hanya selama karyawan menghadapi masalah yang sudah diketahui dengan aturan keputusan terprogram. (Robbins & Judge, 2017)

Terdapat 7 karakteristik penting dalam birokrasi ideal menurut Weber, yakni aturan dan prosedur, pembagian kerja, hierarki otoritas, kompetensi teknis, pemisahan kepemilikan, diferensiasi hak dan property, dan dokumentasi. Melalui karakteristik tersebut Weber bermaksud untuk memastikan keteraturan dan berbagai kemungkinan yang akan terjadi dalam hubungan antara orang-orang dengan pekerjaannya dalam birokrasi. Sistem administrasi dapat dengan mudah rusak jika salah satu karakteristik tersebut mencapai tingkatan ekstrem atau dilanggar. (Griffin & Moorhead, 2014)

Max Weber telah mengidentifikasikan karakteristik utama suatu birokrasi murni. Walaupun tidak ada organisasi yang menyesuaikan secara mutlak dengan model Weber, tetapi bentuk

idealnya dapat memberikan suatu rumusan untuk menganalisa suatu organisasi yang besar. Secara singkat gambaran utama suatu birokrasi terletak pada formalitas dan impersonalitasnya. Menurut Weber, kedua hal tersebut dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Pembagian tenaga kerja yang tegas dengan kegiatan-kegiatan yang didistribusikan menurut cara yang telah ditetapkan sebagai kewajiban/ tugas-tugas resmi.
2. Distribusi tugas-tugas melalui hierarki administratif yang resmi dimana tiap-tiap jabatan dispervisi oleh satu jabatan diatasnya.
3. Suatu sistem peraturan-peraturan dan perundang-undang.
4. Mengesampingkan pertimbangan-pertimbangan pribadi dalam melaksnakan urusan-urusan resmi
5. Pekerja digaji berdasarkan kualifikasi teknis dan pelaksanaan karier dalam hierarki.

Menurut Weber secara administratif birokrasi itu menghasilkan efisiensi, karena memberikan kemungkinan optimal bagi pelaksanaan prinsip dan fungsi-fungsi administratif yang terspesialisasi sesuai dengan pertimbangan obyektif yang murni. spesialisasi dapat meningkatkan efisiensi melalui penggunaan pengetahuan dan keterampilan secara ekonomis tetapi spesialisasi juga membatasi ruang lingkup imajinasi

Peraturan dan perundangan-undangan dapat meningkatkan keadilan dalam pelayanan sosial, seperti dalam sistem asuransi sosial dan tunjangan keluarga, tetapi ia juga dapat memberikan perlindungan tertentu bagi para pekerja secara individual, termasuk para petugas lembaga pelayanan sosial. Formalitas struktural birokrasio dapat menciptakan keadilan dalam pelayanan, baik bagi para pekerja maupun bagi klien tapi ia juga dapat mengurangi individualisasi. Formalitas dalam birokrasi dapat menciptakan stabilitas tetapi menolak perubahan. Formalitas juga dapat memberikan perlindungan tertentu baik terhadap pekerja maupun terhadap klien tetapi sekaligus juga dapat menimbulkan hambatan diantara keduanya.

Konsep birokrasi telah berpengaruh dalam tiga hal yaitu;

1. melahirkan pemahaman yang langsung mengenai sifat organisasi sosial.

2. menjadi tempat berpijak bagi pengembangan teori organisasi.
3. birokrasi telah menguasai cara dimana kebanyakan orang cenderung menghayatinya sebagai unit-unit organisasi besar, seperti departemen-departemen atau pemerintah daerah.

Sebagai contoh jika petugas lembaga pelayanan sosial di daerah diminta untuk menggambarkan organisasi dimana mereka bekerja, mula-mula mereka cenderung memikirkan struktur hierarkisnya. Dimana mereka sendiri berada dibawahnya.

Hal ini mungkin karena lebih mudah membuat suatu gambar sebuah organisasi yang menunjukkan struktur formalnya daripada menemukan cara lain atau juga mungkin karena ide birokrasi.

Suatu model birokrasi bagaimanapun jelasnya tidak secara tepat dapat melukiskan semua atribut-atributnya bahkan terhadap organisasi-organisasi yang paling normal sekalipun.

Sebagai contoh model birokrasi tidak dapat secara tegas menentukan cara-cara bagaimana para pekerja berhubungan satu sama lain secara informal atau tentang mcam-macam tujuan, tentang cara-cara suatu organisasi formal dipengaruhi dari luar atau tentang kriteria efisiensi yang berbeda dengan administratif.

Konsep birokrasi secara konstruktif dapat digunakan untuk mengungkapkan suatu hal mengenai sifat organisasi formal. Namun di lain pihak, dapat menimbulkan pemahaman yang berbeda mengenai organisasi. Pelayanan yang diberikan oleh organisasi birokrasi mempunyai tugas tidak hanya mengendalikan kenyataan-kenyataan birokratis dalam organisasi-organsiasi pelaksanaan pelayanan-pelayanan sosial tetapi juga meninggalkan pendekatan-pendekatan terhadap organisasi dalam pengertian-pengertian birokratis.

1.3 Organisasi Sebagai Suatu Sistem Sosial

Tekanan Weber mengenai aspek-aspek formal dan rasional dari suatu organisasi mempunyai kaitan yang erat dengan manajemen. Sebaliknya pada sisi lain penelitian Hawthorne menunjukkan bahwa adanya unsur psikologis yang mempunyai pengaruh terhadap suatu organisasi formal.

Berpangkal pada kedua pendekatan diatas kemudian Philip Selenick (1964) menyajikan pendekatan sintesa. Suatu organisasi formal menurut Selznick adalah instrumen yang teratur dan dikelola secara rasional untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan dan instrumen merupakan suatu ekonomi yang dapat dimanipulasi untuk meningkatkan daya gunanya. Tetapi dalam struktur formal tadi beroperasi pula unsur non rasional yang tidak dapat diserap secara tuntas ke dalam perencanaan formal. Unsur non formal tadi meskipun sebagai unsur fiksi tetapi merupakan unsur yang sama pentingnya dengan unsur formal itu sendiri dan tidak cukup menganggap organisasi tersebut hanya sebagai suatu ekonomi saja, karena organisasi tersebut sekaligus sebagai sistem sosial.

Dalam sistem sosial ini individu tidak berfungsi secara eksklusif menampilkan peranannya pada struktur formal. Karena individu-individu mempunyai suatu kecenderungan untuk bertindak melebihi batas-batas perananya dan kurang berpartisipasi sebagai suatu kesatuan.

Dalam model birokrasi fungsi-fungsi diberikan untuk posisi-posisi resmi dan tidak kepada individu-individu. Namun dalam prakteknya fungsi-fungsi tersebut juga diberikan kepada pribadi individu yang mempunyai minat dan tujuan dari sistem formal tadi. Individu membawa (kedalam tugas pekerjaannya) kebutuhan-kebutuhan pribadinya sendiri, serangkaian kebiasaan-kebiasaan yang telah mapan dan kemungkinan komitmennya dengan kelompok itu. Dia mungkin saja menolak tuntutan yang diberikan kepadanya sesuai dengan peranannya yang resmi. Kontrol yang efektif tidaklah akan berhasil tanpa persetujuan dari orang yang dikontrol, karena organisasi merupakan suatu sistem kerjasama dan partisipasi aktif dari orang-orang yang dikontrol.

Modifikasi struktur formal suatu organisasi mungkin saja terjadi karena ada paksaan dan tekanan dari luar atau mungkin juga karena adanya respon internal yang direncanakan terhadap keadaan yang memang selau berunbah dan mungkin pula karena adanya peleburan posisi-posisi baru kedalam hierarki. Modifikasi tersebut akan mempengaruhi individu dengan cara langsung dan personal.

Selanjutnya modifikasi (perubahan) tersebut akan mempengaruhi pengelompokkan-pengelompokkan sosial yang ada serta merubah pola kegiatan-kegiatan yang oleh individu telah diangap sebagai ruang lingkup masalahnya sendiri dan hal ini dapat merugikan baik perasaan aman maupun harapan bagi pengembangan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). South western: Cengage Learning.

McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge Global Reality* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). England: Perason.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior* (13th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Bab 2

Dimensi dan Struktur Organisasi

Desain dan struktur organisasi selalu menjadi faktor penting dalam mempengaruhi perilaku individu dan kelompok yang akan membentuk organisasi. Seiring dengan berbagai aturan operasional yang baru di lingkungan bisnis global saat ini, menyebabkan pertimbangan struktur dan desain organisasi menjadi lebih kritis. Melalui struktur organisasi yang dibentuk, manajer dapat memutuskan bagaimana tujuan organisasi tersebut akan tercapai. Struktur organisasi dianggap sebagai "anatomi organisasi" yang menyediakan landasan dalam fungsi organisasi. Dengan demikian, struktur organisasi dapat dipandang sebagai suatu kerangka kerja yang berfokus pada diferensasi posisi, perumusan aturan dan prosedur, persepsi dari wewenang. Struktur mengacu pada berbagai hubungan dan proses organisasi yang relative stabil. Oleh karena itu, tujuan struktur adalah untuk mengatur, atau setidaknya dapat mengurangi ketidakpastian dalam perilaku karyawan secara individual (Kanopaske, Ivancevich, & Matteson, 2018).

Struktur organisasi merupakan sistem tugas, pelaporan, dan hubungan otoritas ketika melakukan pekerjaan dalam organisasi (Griffin & Moorhead, 2014). Menurut Robbins & Judge (2017) struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas-tugas dan

pekerjaan akan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Dengan demikian, struktur mendefinisikan bentuk dan fungsi kegiatan organisasi (Griffin & Moorhead, 2014). Struktur organisasi adalah instrumen penting dalam perangkat eksekutif untuk perubahan organisasi karena struktur ini membentuk pola komunikasi baru dan menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi perusahaan (McShane & Glinow, 2018).

Tujuan dari struktur organisasi adalah untuk mengkoordinasikan tindakan karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Melalui upaya yang terorganisir maka anggota organisasi akan bekerja sama dan mencapai hasil yang lebih banyak dibandingkan dengan bekerja secara terpisah. Agar tujuan organisasi dapat tercapai maka struktur harus mengidentifikasi berbagai tugas atau proses yang diperlukan bagi organisasi. Tugas dalam organisasi dapat dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Kemudian struktur harus dapat menggabungkan dan mengoordinasikan tugas-tugas tersebut untuk mencapai output yang diinginkan (Griffin & Moorhead, 2014).

Struktur organisasi dapat dianalisis melalui tiga cara, pertama, memeriksa konfigurasi organisasi yaitu ukuran dan bentuk seperti yang tergambar dalam bagan organisasi. Kedua, menganalisis aspek atau karakteristik operasional seperti pemisahan tugas khusus, aturan dan prosedur, serta pengambilan keputusan. Ketiga, memeriksa tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi (Griffin & Moorhead, 2014).

Para manajer perlu mempertimbangkan bagaimana berbagai keputusan desain dapat memengaruhi struktur organisasi mereka (Kanopaske et al., 2018). Ketika manajer merancang struktur organisasi, terdapat tujuh elemen kunci yang harus dibahas, yakni spesialisasi pekerjaan, departemen, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, formalisasi, dan rentang batas (Robbins & Judge, 2017). Terdapat tiga dimensi struktur organisasi yang mempengaruhi keputusan desain organisasi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi (Kanopaske et al., 2018).

2.1 Kompleksitas

Kompleksitas merupakan hasil dari menciptakan departemen dan membagi pekerjaan secara langsung. Konsep kompleksitas secara khusus mengacu pada perbedaan jumlah jabatan pekerjaan, atau pengelompokkan pekerjaan, jumlah unit, atau departemen yang jelas berbeda. Gagasan dasar dari kompleksitas yakni organisasi yang memiliki berbagai jenis pekerjaan dan unit kerja menciptakan masalah manajerial yang lebih rumit dibandingkan dengan organisasi yang memiliki pekerjaan dan unit kerja yang sedikit (Kanopaske et al., 2018).

Kompleksitas berkaitan dengan perbedaan antara jumlah pekerjaan dengan unit kerja, maka tidak herean jika istilah diferensiasi sering digunakan sebagai sinonim dari kompleksitas (Kanopaske et al., 2018). Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada dalam sebuah organisasi. Pada dasarnya kompleksitas terbagi atas 3 bagian:

1. ***Diferensiasi Horizontal***, mempertimbangkan tingkat pemisahan horizontal diantara unit-unit. Diferensiasi horizontal mengacu pada jumlah unit yang berbeda pada level yang sama (Kanopaske et al., 2018).
2. ***Diferensiasi Vertical***, merujuk pada kedalaman hieraki organisasi. Diferensiasi vertikal mengacu pada jumlah level dalam organisasi (Kanopaske et al., 2018).
3. ***Diferensiasi Spasial***, meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografis.

Umumnya hubungan antara kompleksitas dengan keputusan desain organisasi adalah sebagai berikut (Kanopaske et al., 2018):

1. Semakin besar spesialisasi tenaga kerja, semakin besar pula komplesitasnya. Spesialisasi tenaga kerja akan memberikan kontribusi terutama pada diferensiasi horizontal.
2. Semakin besar wewenang yang dilimpahkan, maka semakin besar kompleksitas organisasi. Pendelegasian wewenang biasanya terkait dengan rantai komando yang panjang. Dengan demikian pendelegasian wewenang akan berkontribusi pada diferensiasi vertikal
3. Semakin besar penggunaan basis geografis, produk, dan pelanggan, maka semakin besar kompleksitasnya.

Penggunaan basis tersebut melibatkan pembuatan unut mandiri yang beroperasi seperti organisasi mandiri, maka harus ada pelimpahan wewenang yang cukup besar , sehingga menyebabkan kompleksitas yang cukup besar.

4. Rentang kendali yang sempit dikaitkan dengan kompleksitas yang tinggi. Hubungan ini berlaku karena rentang yang sempit diperlukan ketika pekerjaan yang akan diawasi sangat berbeda satu sama lain. Dalam organisasi yang sederhana seorang pengawas akan dapat mengelola lebih banyak orang dibandingkan dengan organisasi yang kompleks. Masalah mengenai rentang kendali yang sempit memang tampak sederhana, namun memiliki efek besar pada perilaku individu dan organisasi, oleh sebab itu diharapkan terdapat kontroversi yang mengelilinginya.

1. Diferensiasi Horizontal

Diferensiasi horizontal merujuk pada tingkat diferensiasi diantara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka lakukan, dan tingkat pendidikan serta pelatihannya.

Dapat dikatakan bahwa semakin banyak jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang istimewa, semakin komleks pula organisasi tersebut.

Pada organisasi yang menerapkan diferensiasi horizontal akan terdapat ***Spesialisasi*** dan ***departementalisasi.***

Spesialisasi adalah pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan oleh satu individu. Bentuk spesialisasi adalah :

1. Spesialisasi fungsional, pekerjaan dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang. Dikenal juga sebagai pembagian kerja (*division of labor*). Spesialisai fungsional menciptakan kemampuan substitusi diantara para pegawai dan mempermudah penggantiannya oleh manajemen. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa *division of labor* menggambarkan sejauh mana kegiatan dalam organisasi

dibagi menjadi pekerjaan yang terpisah, serta membagi pekerjaan menjadi beberapa langkah.

2. ***Spesialisasi sosial***, adalah spesialisasi yang dilakukan terhadap individunya dan buka pekerjaannya. Spesialisasi sosial dicapai dengan menyewa tenaga profesional yang mempunyai keterampilan yang tidak dapat dijadikan rutin dengan segera.

Adanya spesialisasi disebabkan karena *pertama,* pada pekerjaan yang sangat kompleks dan memerlukan pengalaman tidak ada satupun orang yang dapat melakukan semua tugas karena keterbatasan fisik. *Kedua*, keterbatasan pengetahuan merupakan hambatan. Tidak ada orang yang mempunyai pengetahuan yang sangat lengkap tentang semua pekerjaan dalam organisasi. *Ketiga,* untuk tujuan efisiensi, keterampilan orang akan meningkat lewat pengulangan pekerjaan. Efisiensi juga akan diperoleh dalah hal pelatihan karena lebih mudah dan murah melatih pekerja untuk melakukan pekerjaan yang berulang.

Departementalisasi adalah cara organisasi secara khas mengkoordinasikan aktivitas yang telah didiferensiasi secara horizontal. Pembagian kerja menciptakan kelompok-kelompok spesialis dimana, cara pengelompokan spesialis ini disebut departementalisasi.

2. Diferensiasi vertikal

Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman struktur. Diferensiasi meningkat, demikian pula kompleksitasnya, karena jumlah tingkatan hirarki di dalam organisasi bertambah.

Diferensiasi vertikal merupakan tanggapan terhadap peningkatan diferensiasi horizontal. Jika spesialisasi meningkat maka koordinasi tugas makin dibutuhkan, sehingga akan diikuti oleh diferensiasi vertikal.

Organisasi dapat berbentuk tinggi (*tall*) dengan banyak lapisan hirarki, atau berbentuk mendatar (*flat*) dengan sedikit tingkatan. Faktor yang menetukannya adalah rentang kendali.

Rentang kendali (*span of control*) menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur dengan efektif oleh seorang manajer. Jika rentangnya lebar para manajer akan mempunyai banyak bawahan yang melapor kepadanya. Jika rentangnya sempit para manajer hanya mempunyai sedikit bawahan. Makin kecil rentangnya akan makin tinggi organisasinya.

Struktur tinggi memberikan supervisi dan kontrol yang berorientasai pada atasan yang lebih ketat dan koordinasi serta komunikasi semakin rumit disebabkan oleh bertambahnya jumlah lapisan yang harus dilalui perintah-perintah. Struktur datar mempunyai rantai komunikasi yang lebih singkat dan lebih sederhana, peluang supervisi yang lebih sedikit karena setiap manajer mempunyai lebih banyak orang yang melapor kepadanya dan mengurangi peluang kenaikan jabatan karena tingkatan manajemen yang lebih sedikit.

3. Diferensiasi spasial

Difenesiasi spasial merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor, pabrik dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis. Diferensiasi spasial dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi dan diferensiasi vertikal dan horizontal. Artinya, adalah mungkin untuk memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis. Pemisahan ini mencakup penyebaran jumlah maupun jarak.

Mengapa kompleksitas penting?

Makin kompleks sebuah organisasi, makin besar kebutuhannya akan alat komunikasi, koordinasi dan kontrol yang efektif. Jika kompleksitas meningkat, maka akan demikian juga halnya dengan tuntutan terhadap manajemen untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas bekerja dengan mulus dan secara bersama bergerak ke arah pencapaian tujuan organisasi. Makin besar kompleksitas makin besar pula jumlah perhatian yang harus diberikan para manajer untuk menghadapi masalah komunikasi koordinasi dan kontrol.

2. 2 Formalisasi

Formalisasi adalah tingkat sejauhmana pekerjaan di dalam organisasi distandardisasikan. Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasikan maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan mengerjakannya dan bagaimana melakukannya. Jika formalisasi rendah, perilaku para pegawai relatif tidak terprogram. Pekerjaan tersebut memberika kepada pegawai banyak kebebasan untuk mengambil kebijakan didalam pekerjaan mereka.

Formalisasi menyangkut sejauh mana aturan dan prosedur menentukan pekerjaan dan aktivitas karyawan, dengan tujuan untuk memprediksi dan mengontrol bagaimana karyawan berperilaku di tempat kerja(Griffin & Moorhead, 2014). Setiap hal yang harus dilakukan oleh setiap individu dalam struktur organsiasi yang digambarkan sangat formal akan sangat ditentukan oleh aturan dan prosedur (Kanopaske et al., 2018).

Formalisasi dapat meningkatkan efisiensi dan kepatuhan, tetapi juga dapat menimbulkan permasalahan. Aturan dan prosedur mengurangi fleksibilitas organisasi, sehingga karyawan mengikuti perilaku yang ditentukan bahkan ketika situasinya jelas membutuhkan respons yang disesuaikan. Formalisasi tingkat tinggi cenderung merusak pembelajaran dan kreativitas organisasi. Beberapa aturan kerja menjadi sangat berbelit-belit sehingga efisiensi organisasi akan menurun jika mereka benar-benar diikuti seperti yang ditentukan. Formalisasi juga merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan stres kerja (McShane & Glinow, 2018). Formalisasi tidak hanya menghilangkan kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku alternative, tetapi juga menghilangkan kebutuhan mereka untuk mempertimbangkan berbagai alternative dalam pekerjaan. (Robbins & Judge, 2017).

Formalisasi berlaku untuk peraturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Untuk tujuan pengukuran formalisasi akan dihitung dengan memperhatikan selain dokumen resmi organisasi juga sikap(*attitudes*) pegawai sampai pada tingkat dimana prosedur pekerjaan diuraikan dan peraturan diterapkan.

Dalam hubungannya dengan keputusan desain organisasi, formalisasi merupakan hasil dari spesialisasi tenaga kerja yang tingi, delegasi otoritas yang tinggi, penggunaan departemen fungsional, dan rentang kendali yang luas (Kanopaske et al., 2018).

1. Spesialisasi tenaga kerja yang tinggi (seperti pada industry otomotif) dapat menerima pengembangan aturan kerja dan prosedur secara tertulis. Pekerjaan akan sangat terspesialisasi sehingga menyisakan sedikit kebijakan pemegang jabatan.
2. Delegasi otoritas yang tinggi menciptakan kebutuhan akan pemeriksaan dalam penggunaannya, sehingga organisasi harus menulis pedoman mengenai pengambilan keputusan, dan bersikeras pada pedoman yang menggambarkan penggunaan otoritas.
3. Departemen fungsional terdiri dari pekerjaan dengan kemiripan yang besar dan aktifitas departemen yang mudah maka manajemen dapat mengembangkan dokumen tertulis untuk mengatur kegiatan tersebut.
4. Rentang kendali yang luas mencengah adanya pengawasan satu per satu, konsekuensinya para manajer memerlukan laporan tertulis agar mereka mendapat berbagai informasi. Walaupun formalisasi didefinisikan berdasarkan peraturan dan prosedur tertulis, namun harus dipahami bagaimana formalisasi tersebut dipandang oleh karyawan. Beberapa organisasi memiliki penampilan formal dengan aturan, prosedur , dan kebijakan yang lengkap, namun karyawannya tidak menganggap hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku mereka. Dengan demikian, aturan dan prosedur harus ditegakkan jika mereka mempengaruhi perilaku.

1. Jangkauan formalisasi

Pada umumnya pekerjaan yang tidak terampil, yang sederhana dan berulang mempunyai formalisasi yang tinggi. Sedangkan makin besar profesionalisme pekerjaan, makin kecil kemungkinan pekerjaan itu diformalisasikan dengan tinggi.

Formalisasi juga berbeda pada *tingkatan organisasi* dan *departemen fungsional*. Pegawai pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi mempunyai tingkat formalisasi yang lebih

rendah dengan pegawai bawahannya. Jadi formalisasi mempunyai hubungan yang berbanding terbalik dengan tingkatan dalam organisasi.

Pada berbagai departemen fungsional perusahaan, formalisasi juga berbeda-beda. Bagian produksi, misalnya, mempunyai formalisasi pekerjaan yang tinggi. Sedangkan bagian penjualan mempunyai formalisasi yang lebih rendah karena harus mempunyai kebebasan adalah cara menjual.

2. Mengapa formalisasi penting ?

Tujuan atau kepentingan adanya formalisasi:
1. Standardisasi perilaku akan mengurangi keanekaragaman, sehingga mutu akan terjaga.
2. Standardisasi akan mendorong koordinasi.
3. Standardisasi akan menimbulkan penghematan.

3. Keputusan untuk "Membuat atau Membeli"

Membuat artinya bila formalisasi ini digunakan untuk keterampilan yang memerlukan pendidikan dan pelatihan yang rendah dan mudah dilakukan untuk menstandarkan prilaku pekerja agar peraturan perusahaan dapat dilakukan dengan mudah dan dapat dilakukan di dalam perusahaan. Sedangkan Membeli artinya perusahaan menyewa atau merekrut tenaga professional yang telah terdidik dan terlatih diluar perusahaan.

4. Teknik-teknik Formalisasi

a. ***Seleksi.*** Proses seleksi yang efektif dirancang untuk menentukan apakah calon pekerja cocok bagi organisasi.Seorang pegawai yang baik didefinisikan sebagai seseorang yang akan melaksanakan tugasnya dengan cara memuaskan dan yang kepribadiannya, kebiasaan kerjanya, serta sikapnya sesuai dengan keinginan organisasi.
b. ***Persyaratan Peran.*** Para individu dalam organisasi mempunyai peran. Organisasi mengembangkan uraian pekerjaan yang terinci untuk menentukan tentang harapan

bagaimana peran tertentu harus dimainkan. Dengan memperketat atau melonggarkan harapan mengenai peran, organisasi sebenarnya mengurangi atau memperketat tingkat formalisasi.

c. ***Peraturan, prosedur dan kebijaksanaan.*** **Peraturan** merupakan persyaratan eksplisit yang ditujukan kepada seorang pegawai tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan. Peraturan menetapkan pola perilaku tertentu dan spesifik yang disyaratkan. Peraturan tidak memberi kesempatan kepada para pegawai untuk membuat pertimbangan atau mengambil kebijakan-kebijakan.
   Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara sekuensial yang diikuti pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Prosedur ditetapkan untuk memastikan terjadinya standardisasi proses kerja. Suatu masukan akan diproses dengan cara yang sama, keluarannya juga selalu sama setiap hari.
   Kebijaksanaan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan yang dibuat oleh para pegawai. Kebijakan memberi kebebasan yang lebih besar dibandingkan peraturan. Kebijakan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan keleluasaan yang terbatas dan tidak menetapkan perilaku tertentu dan spesifik dari pegawai.

d. ***Pelatihan,*** Maksud pelatihan adalah untuk memasukan perilaku dan sikap kerja yang diinginkan kepada para pegawai. Pegawai baru seringkali disyaratkan untuk mengikuti program orientasi singkat agar terbiasa dengan tujuan, sejarah, filsafat, dan peraturan oerganisasi serta kebijakan personalia yang relevan misalnya jam kerja, prosedur pembayaran, persyaratan lembur dan tunjangan dan lain-lain.

e. ***Ritual,*** Ritual digunakan sebagai teknik formalisasi terhadap para anggota yang diperkirakan akan mempunyai dampak yang kuat dan lama terhadap organisasi.

2.3 Sentralisasi

Sentralisasi dapat dijelaskan sebagai jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa dikonsentrasikan pada seorang individu, unit atau tingkatan

(biasanya berada tinggi pada organisasi), dengan demikian mengijinkan para pegawai (biasanya berada pada tingkat rendah dalam organisasi) untuk memberi masukan yang minimal ke dalam pekerjaan mereka.

Sentralisasi mengacu pada letak otoritas pengambilan keputusan dalam hierarki organisasi. Secara khusus, konsep sentralisasi mengacu pada pendelegasian wewenang antar pekerjaan dalam organisasi (Kanopaske et al., 2018). Sentralisasi merupakan kebijakan structural di mana otoritas pembuat keputusan terkonsepsi di puncak hierarki organisasi (Griffin & Moorhead, 2014). Sentralisasi dapat terlihat dari sejauh mana wewenang untuk mengambil keputusan hanya terbatas pada tingkat manajemen yang lebih tinggi (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014). Sebagian besar organisasi memulai dengan struktur yang tersentralisasi, karena sebagian besar keputusan dibuat oleh para pendiri organisasi yang mencoba untuk mengarahkan bisnisnya menuju visi organisasi (McShane & Glinow, 2018).

Meskipun sentralisasi memiliki konsep yang sederhana, namun sentralisasi sulit untuk diterapkan. Kesulitan tersebut berada dari tiga sumber, pertama, orang yang berada pada level yang sama dapat memiliki otoritas pengambilan keputusan yang berbeda. Kedua, tidak semua keputusan memiliki kadar kepentingan yang sama dalam organisasi. Ketiga, seseorang mungkin tidak merasa bahwa mereka benar-benar memiliki wewenang walaupun terdapat dalam deskripsi pekerjaannya. Dengan demikian, mereka memiliki wewenang secara objektif, namun secara subjektif mereka tidak memilikinya (Kanopaske et al., 2018).

Kebanyakan teoritikus mendefinisikan sentralisasi adalah tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada satu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukan sentralisasi yang rendah atau yang disebut sebagai **Desentralisasi.**

Pada umumnya hubungan antara sentralisasi dengan keputusan desain yakni sebagai berikut (Kanopaske et al., 2018):

1. Semakin tinggi spesialisasi tenaga kerja, maka semakin besar pula sentralisasi, hal ini terjadi karena pekerjaan yang sangat

terspesialisasi tidak memerlukan kekuasaan yang dibrikan otoritas.

2. Semakin sedikit otoritas yang didelegasikan, semakin besar pula sentralisasi. Menurut definisi istilah, sentralisasi akan melibatkan pertahanan otoritas dalam pekerjaan manajemen puncak, daripada mendelegasikannya ke tingkat yang lebih rendah.
3. Semakin besar penggunaan departemen fungsional, semakin besar sentralisasi, karena penggunaan departemen fungsional memerlukan kegiatan dari beberapa departemen yang saling terkait untuk dikoordinasikan, sehingga wewenang untuk mengkoordinasikan akan dipertahankan di manajemen puncak.
4. Semakin luas rentang kendali, semakin besar sentralisasi, hal ini terjadi karena rentang pekerjaan yang luas dikaitkan dengan pekerjaan yang relatif khusus, yang memiliki sedikit kebutuhan akan otoritas.

Pengambilan Keputusan dan Sentralisasi

Tingkat pengawasan yang dimiliki seseorang terhadap keseluruhan proses pengambilan keputusan, merupakan ukuran sentralisasi.

Merujuk pada gambar 1, dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan paling banyak disentralisasi jika si pengambil keputusan mengendalikan semua langkah. Ia mengumpulkan informasi sendiri, menganalisis sendiri, membuiat pilihan dan tidak membutuhkan otorisasi, dan melaksanakannya sendiri. Jika orang lain makin menguasai langkah-langkah tersebut, proses tersebut menjadi didesentralisasi atau sentralisasi yang rendah

Jones (1998;358) mengatakan bahwa organisasi bukan hanya alat untuk meningkatkan nilai tetapi juga sebagai alat pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan organisasi adalah proses dalam merespon permasalahan dengan cara mencari dan memilih suatu solusi atau tindakan yang akan bernilai bagi organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Jones membagi dua jenis keputusan :

1. Keputusan yang diprogram (*Programmed Decision Making*)
2. Keputusan yang tidak diprogram (*Nonprogrammed Decision Making*)

Keputusan yang diprogram adalah rutinitas dan berulang. Aturan, rutinitas, dan prosedur operasi baku dapat dikembangkan di depan untuk menangani permasalahan. Banyak rutinitas dan prosedur untuk memilih solusi yang sesuai, disusun dalam suatu aturan organisasi dan prosedur operasi baku dan pada nilai-nilai serta norma-norma tentang kulturnya.

Keputusan yang tidak diprogramkan adalah insidentil dan tidak tersusun. Tidak ada aturan, rutinitas, atau prosedur operasi baku dapat dikembangkan untuk menangani permasalahan. Solusi harus terpecahkan ketika permasalahan muncul. Pengambilan keputusan yang tidak diprogramkan memerlukan lebih banyak aktivitas pencarian dan penyesuaian oleh para manajer untuk menemukan solusi kemudian membuat program pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan yang tidak terprogram memaksa para manajer untuk bersandar pada pertimbangan, intuisi, dan kreativitas untuk memecahkan permasalahan organisasi, mereka tidak bisa bersandar pada aturan dan prosedur operasi baku untuk menyediakan solusi yang tidak terprogram. Keputusan yang tidak terprogram mendorong ke arah ciptaan satuan aturan dan prosedur yang baru yang akan mengijinkan anggota organisasi untuk membuat keputusan yang terprogram.

Semua organisasi harus mengembangkan kapasitas untuk membuat keputusan yang terprogram dan tidak terprogram. Pengambilan keputusan yang terprogram mengijinkan suatu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya-biaya produksi barang dan jasa. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram mengijinkan organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya dan untuk menghasilkan cara yang baru untuk bertindak sedemikian sehingga dapat secara efektif memanfaatkan dan menggerakkan lingkungannya. Pengambilan keputusan yang terprogram terdapat stabilitas dan peningkatan

yang dapat diramalkan. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram mengijinkan organisasi untuk berubah dan menyesuaikan diri sehingga dapat berhadapan dengan peristiwa yang tak dapat diramalkan.

Hubungan antara dimensi dari struktur organisasi dengan desain pengambilan keputusan disajikan dalam tabel 2.1 berikut.

Tabel. 1 Dimensi Organisasi dan Keputusan Organisasi

Dimensi	Pengambilan Keputusan
Formalisasi yang tinggi	1. Spesialisasi tinggi 2. Otoritas yang didelegasikan 3. Departemen fungsional 4. Rentang kendali yang luas
Sentralisasi yang tinggi	1. Spesialisasi tinggi 2. Otoritas terpusat 3. Departemen fungsional 4. Rentang kendali yang luas
Kompleksitas yang tinggi	1. Spesialisasi tinggi 2. Otoritas yang didelegasikan 3. Departemen teritorial, pelanggan, dan produk 4. Rentang kendali yang sempit

Sumber: Kanopaske et al. (2018: 458)

Model-model pengambilan keputusan :

1. Rational Model

Menurut rational model, pengambilan keputusan adalah suatu proses tiga tahap (lihat gambar 2). *Pada tahap 1*, para manajer mengidentifikasi permasalahan yang perlu untuk dipecahkan. Para manajer dari suatu organisasi efektif, sebagai contoh, menghabiskan banyak waktu untuk meneliti semua aspek tentang lingkungan organisasi mereka, yang umum dan khusus untuk mengidentifikasi kondisi-kondisi atau permasalahan yang meminta tindakan baru. Untuk mencapai kondisi ideal antara organisasi dan lingkungannya, mereka harus menganalisis lingkungan dan mengenali ancaman atau peluang yang ada.

Pada tahap 2, para manajer secara individu atau bersama mencari untuk mendisain dan mengembangkan daftar solusi alternatif dan macam tindakan terhadap permasalahan yang mereka sudah identifikasi. Mereka mempelajari cara untuk memanfaatkan sumber daya dan keterampilan organisasi untuk bereaksi terhadap peluang dan ancaman.

Pada tahap 3, para manajer membandingkan konsekuensi-konsekuensi dari tiap alternatif dan memutuskan tindakan yang menawarkan solusi terbaik terhadap permasalahan yang mereka identifikasi pada tahap 1.

Kondisi ideal adalah situasi yang diasumsikan oleh Rational Model dari pengambilan keputusan organisasi. Model rasional mengabaikan kerancuan, ketidakpastian, dan kekacauan yang secara khas mengganggu pengambilan keputusan. Kondisi ideal adalah kondisi dimana tidak ada ketidakpastian. Semua manajer mengetahui semua kondisi, mampu menggunakannya serta dapat membuat keputusan yang terbaik.

Para ahli mempunyai kritik sebagai hal yang tidak realistis atau sederhana bagi tiga asumsi yang mendasari model rasional:

1. Asumsi bahwa pembuat keputusan mempunyai semua informasi yang mereka perlukan.
2. Asumsi bahwa pembuat keputusan adalah cerdas.
3. Asumsi bahwa pembuat keputusan menyetujui tentang apa yang perlu untuk dilaksanakan.

2. Carnegie Model

Dalam usaha untuk menggambarkan proses pengambilan keputusan yang lebih akurat, peneliti memperkenalkan suatu asumsi teori pengambilan keputusan yang telah dikenal dengan sebutan **Carnegie Model**. Model ini mengenali efek satisficing, rasionalitas yang dibatasi, dan kesatuan organisasi.

Satisficing. Dalam usaha untuk menjelaskan bagaimana organisasi menghindari biaya-biaya untuk memperoleh informasi, Carnegie Model menyatakan bahwa para manajer terlibat dalam **satisficing**, dibatasi mencari informasi untuk mengidentifikasi permasalahan dan solusi alternatif. Sebagai ganti mencari semua kemungkinan pemecahan suatu masalah, model rasional menyarankan para manajer menggunakan **satisficing** yaitu, mereka memutuskan kriteria tertentu yang akan digunakan untuk mengevaluasi segala kemungkinan solusi bisa diterima. Kriteria-kriteria secara otomatis membatasi sejumlah alternatif yang mungkin. Para manajer kemudian memilih satu alternatif dari sejumlah alternatif yang mereka hasilkan. Dengan cara itu, satisficing memerlukan biaya yang murah dalam mencari informasi dan membebani manajer jauh lebih ringan dibandingkan dengan model rasional.

Rasionalitas yang Terbatas. Model rasional mengasumsikan bahwa para manajer memiliki kapasitas intelektual untuk mengevaluasi semua alternatif yang mungkin. Carnegie Model berasumsi bahwa para manajer dibatasi oleh rasionalitas yang terbatas-suatu kapasitas yang terbatas untuk memproces informasi.. Para manajer dapat meningkatkan pengambilan keputusan mereka dengan mempertajam keterampilan analitis mereka. Para manajer dapat juga **menggunakan teknologi** seperti komputer untuk meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan mereka. Rasionalitas yang terbatas sama sekali tidak menyiratkan ketiadaan kemampuan atau motivasi. Model Carnegie menyatakan bahwa sebagian besar pengambilan keputusan adalah subjectif dan bersandar pada pengalaman, kepercayaan, dan intuisi manajer

Koalisi Organisasi. Rational Model mengabaikan variasi preferensi manajer, nilai-nilai dan ketidakmungkinan mengembangkan aturan keputusan yang mengijinkan para

manajer yang berbeda untuk mengevaluasi alternatif yang berbeda dengan cara yang sama. Carnegie model, berbeda, dengan tegas mengenali bahwa pilihan dan nilai-nilai para manajer berbeda dan konflik antara para manajer dan kelompok stakeholder yang berbeda adalah tak bisa diacuhkan. Bagaimanapun, fakta ini tidak berarti bahwa organisasi harus menanggung biaya-biaya memaksa para manajer untuk setuju untuk menggunakan ukuran-ukuran yang sama untuk membuat keputusan. Carnegie model memandang suatu organisasi sebagai kesatuan dari kepentingan yang berbeda, dimana pengambilan keputusan berlangsung dengan berkompromi, menawar, dan negosiasi antara para manajer dari fungsi berbeda dan wilayah organisasi.

3. Incrementalist Model

Pada Carnegie model, satisficing dan rasionalitas yang dibatasi secara drastis mengurangi kompleksitas dan sejumlah alternatif yang diperlukan untuk dianalisa. Menurut Incrementalist Model, para manajer memilih berbagai macam tindakan alternatif yang hanya, atau ***incrementally***, berbeda dari masa lalu, sehingga, mengurangi kesempatan mereka membuat kekeliruan. Incrementalist Model menyiratkan para manajer itu jarang membuat keputusan utama yang secara radikal berbeda dari keputusan yang sudah mereka buat sebelumnya. Sebagai gantinya, mereka mengoreksi atau menghindari kekeliruan melalui suatu rangkaian incremental perubahan, yang secepatnya akan mendorong ke arah suatu tindakan baru yang lengkap. Selama mengatasi proses, tujuan organisasi dan macam tindakan untuk mencapainya boleh berubah, tetapi mereka berubah sangat lambat sehingga tindakan korektif dapat diambil jika berbagai hal awalnya untuk salah.

Tabel.1 Perbedaan antara Rasional Model dan Carnegie Model dalam Pengambilan keputusan

Rational Model	Carnegie Model
1. Informasi tersedia 2. Pengambilan keputusan adalah tanpa biaya 3. Pengambilan keputusan adalah bebas nilai 4. Sejumlah alternatif mungkin dihasilkan 5. Solusi dipilih oleh persetujuan dengan suara bulat 6. Solusi yang dipilih adalah yang terbaik untuk organisasi	1. Informasi yang ada terbatas 2. Pengambilan keputusan adalah mahal (misalnya, biaya managerial, biaya informasi) 3. Pengambilan keputusan dipengaruhi oleh preferensi dan nilai-nilai yang dianut oleh pembuat keputusan 4. Alternatif yang dihasilkan terbatas 5. Solusi dipilih dengan jalan kompromi, tawar menawar, dan mengakomodir antar anggota organisasi 6. Solusi yang dipilih adalah memuaskan untuk organisasi

Incrementalist Model sangat berbeda dari Rational Model. Menurut Rational Model, semua pengetahuan pembuat keputusan menjadi pertimbangan bagi setiap tindakan alternatif yang mungkin dan memilih solusi yang terbaik. Menurut Incrementalist Model, para manajer, yang terbatas oleh ketiadaan informasi dan ketiadaan tinjauan ke masa depan, gerak dengan hati-hati satu langkah setiap saat untuk membatasi kesempatan mereka menjadi salah.

4. The Unstructured Model

Unstructured Model, yang dikembangkan oleh Henry Mintzberg dan para rekan kerjanya, menguraikan bagaimana pengambilan keputusan berlangsung ketika ketidakpastian adalah tinggi.

Unstructrured Model mengenali incremental alami pengambilan keputusan dan bagaimana pengambilan keputusan berlangsung secara urut langkah-langkah kecil yang secara kolektif bertambah menjadi sejumlah keputusan dari waktu ke waktu.

Incremental keputusan dibuat di dalam suatu keseluruhan kerangka pengambilan keputusan terdiri dari tiga langkah-langkah: identifikasi, pengembangan, dan pemilihan, yang sama dengan langkah-langkah pada gambar 2.

Pada langkah identifikasi, para manajer mengembangkan rutinitas untuk mengenali permasalahan dan untuk memahami apa yang sedang terjadi kepada organisasi. Pada langkah pengembangan, mereka mencari dan mendisain alternatif untuk memecahkan permasalahan yang sudah mereka identifikasi. Solusi mungkin rencana baru atau modifikasi dari rencana lama. Akhirnya, pada tahap pemilihan, para manajer menggunakan suatu incremental proses pemilihan-pertimbangan dan intuisi, penawaran, dan kekurangan analisa formal (khas untuk Rational Model) untuk meraih suatu keputusan terakhir.

Pada Unstructured model (tidak sama dengan incrementalist model), kapan saja organisasi menghadapi hambatan, mereka memikirkan kembali alternatif mereka dan kembali kepada kerangka awal. Sehingga, pengambilan keputusan bukanlah linier, sequensial tetapi suatu proses yang mungkin berubah tidak terprediksi dalam cara yang tidak terstruktur.

Pendekatan Mintzberg's menekankan sifat *unstructur model*, para manajer membuat keputusan sembarang, intuitif, dan ketidakpastian, memaksa mereka untuk secara konstan melakukan penyesuaian untuk menemukan cara baru dalam bertindak pada situasi yang berubah secara konstan. Organisasi mencoba untuk membuat keputusan yang terbaik, tetapi ketidakpastian memaksanya untuk mengadopsi suatu cara yang tidak tersusun dalam pengambilan keputusan. Kemudian, unstructure model mencoba untuk menjelaskan bagaimana organisasi membuat keputusan tidak terprogram, dan incrementalist model mencoba menjelaskan bagaimana organisasi meningkatkan keputusan yang diprogramkan tersebut dari waktu ke waktu.

5. The Garbage Can Model

Model ini berpendapat bahwa pengambilan keputusan organisasi dimulai dari sisi solusi. Dengan kata lain, pembuat keputusan

boleh mengusulkan solusi ke permasalahan tidak ada; mereka menciptakan suatu masalah dimana mereka dapat memecahkan dengan solusi yang telah tersedia.

Garbage Can model muncul dengan cara berikut: Suatu organisasi mempunyai satu set solusi, yang dapat memecahkan permasalahan tertentu sebagai contoh, bagaimana cara menghasilkan pelanggan baru, bagaimana cara biaya produksi lebih rendah, atau bagaimana cara menginovasi produk. Menguasai keterampilan ini, organisasi mencari cara untuk menggunakannya, maka para manajer menciptakan permasalahan, atau peluang pengambilan keputusan, untuk mereka. Misalnya suatu perusahaan mempunyai keterampilan membuat mebeul. Kepala bagian pemasaran membujuk presiden perusahaan itu bahwa organisasi perlu memanfaatkan keterampilan ini dengan ekspansi secara internasional. Kemudian, masalah baru diciptakan yaitu bagaimana cara me-*manage* ekspansi internasional.

Pengambilan keputusan dalam model ini pada awalnya bersifat terprogram, biasanya ini merupakan keputusan strategis. Ketika masalah baru muncul akibat keputusan pertama cara menghadapinya adalah bersifat situasional, atau tidak terprogram. Oleh karena itu, model ini merupakan perpaduan antara keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram.

Mengapa Sentralisasi penting ?

Pertama, Keterbatasan kemampuan para manajer untuk memberi perhatian data yang mereka terima. Konsentrasi dalam pengambilan keputusan pada suatu titik tunggal dapat disebarkan dengan desentralisasi.

Kedua, Organisasi membutuhkan kecepatan dalam melakukan proses terhadap perubahan kondisi yang terdapat pada titik dimana perubahan itu terjadi. Desentralisasi memungkinkan respon yang cepat tersebut.

Ketiga, Desentralisasi dapat memberi masukan lebih rinci bagi pengambilan keputusan. Hal ini karena mereka yang lebih dekat dengan masalah membuat keputusan, maka lebih banyak fakta spesifik yang relevan dengan masalah tersebut akan diperoleh.

Keempat, Keputusan yang dibuat melalui desentralisasi dapat memberi motivasi kepada para pegawai dengan cara memberi mereka kesempatan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan.

Kelima, Dengan mendelegasikan kekuasaan, top manajemen memberi kesempatan kepada para manajer yang kurang berpengalaman untuk belajar sambil melakukan. Ini adalah keuntungan dalam hal pelatihan.

Keenam, Jika suatu perspektif yang komprehensif dibutuhkan dalam suatu keputusan dimana suatu konsentrasi memberikan penghematan yang cukup berarti, maka sentralisasi menawarkan keuntungan yang nyata.

2.4 Hubungan antara Sentralisasi, Kompleksitas dan Formalisasi

1. Sentralisasi dan Kompleksitas

Sentralisasi dan kompleksitas mempunyai hubungan yang berbanding terbalik. Jika kompleksitas tinggi maka sentralisasi akan rendah atau desentralisasi akan terjadi, sebaliknya jika kompleksitas rendah maka sentralisasi tinggi.

2. Sentralisasi dan Formalisasi

Tidak ada hubungan yang jelas antara sentralisasi dengan formalisasi. Formalisasi yang tinggi dapat ditemukan bersama-sama dengan struktur yang disentralisasi maupun didesentralisasi. Jika para pegawai dalam organisasi umumnya tidak terampil, manajemen mempertahankan sentralisasi. Kontrol dilakukan melalui formalisasi maupun melalui konsentrasi pengambilan keputusan pada top manajemen.

Jika organisasi terdiri atas pegawai profesional, maka formalisasi dan desentralisasi akan rendah. Sentralisasi dibatasi pada keputusan strategis, bukan dalam hal operasional.

2.5 Sifat Pembelajaran Organisasi

Karena pengambilan keputusan berlangsung ada di dalam lingkungan yang tidak pasti, tidaklah mengejutkan bahwa banyak dari keputusan yang dibuat para manajer dan organisasi salah dan berakhir dengan kegagalan. Agar pengambilan keputusan berhasil dari waktu ke waktu, organisasi harus meningkatkan kemampuan mereka untuk belajar perilaku baru dan belajar meninggalkan yang lama yang tidak efisien. Salah satu dari proses yang paling utama yang membantu para manajer untuk memperbaiki keputusan yang tidak terprogram, keputusan yang mengijinkan mereka untuk menyesuaikan, memodifikasi, dan merubah lingkungan untuk meningkatkan kesempatan suatu organization untuk survive, adalah **pembelajaran organisasi**.

Pembelajaran Organisasi adalah proses dimana para manajer mencari untuk meningkatkan keinginan dan kemampuan anggota organisasi untuk memahami dan mengatur organisasi tersebut dan lingkungannya sehingga, mereka dapat membuat keputusan yang secara terus-menerus menaikkan efektivitas organisasi.

Jenis Pembelajaran Organisasi

Dalam mempelajari pembelajaran organisasi, James March telah mengetengahkan dua prinsip yaitu :

1 **Exploration**, melibatkan anggota organisasi mencari dan mengadakan percobaan dengan hal yang baru atau bentuk aktivitas organisasi dan prosedur untuk meningkatkan efektivitas. Pelajaran yang melibatkan explorasi mungkin melibatkan menemukan cara baru me-*manage* lingkungan seperti mengadakan percobaan menggunakan jaringan organisasi dan aliansi strategis atau menemukan macam struktur organisasi baru untuk me-*manage* sumber daya organisasi kelompok struktur produk dan kelompok *cross-functional*.

2 **Exploitation** melibatkan anggota organisasi belajar untuk menyaring dan meningkatkan aktivitas dan prosedur organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas.

Termasuk di dalam Eksploitation diantaranya menerapkan Total Quality Management, program untuk mendorong peningkatan perbaikan yang berlanjut tentang prosedur operasi yang ada, atau mengembangkan seperangkat aturan yang telah diperbaiki agar lebih efektif.

Organisasi yang sedang belajar adalah suatu organisasi yang secara penuh arti mendisain dan membangun strukturnya, kultur dan strategi, agar meningkatkan dan memaksimalkan potensi berlangsungnya pembelajaran organisasi.

Tingkatan Pembelajaran organisasi.

Dalam upaya menciptakan suatu pembelajaran organisasi, para manajer harus mendorong pengetahuan pada empat tingkatan: **Individu, Kelompok, Organisasi, dan interorganisasi**. Beberapa prinsip untuk menciptakan suatu pembelajaran organisasi pada masing-masing tingkatan telah dikembangkan oleh Peter Senge

Individu. Di tingkatan individu, para manajer harus melakukan semua hal untuk memfasilitasi pengetahuan, keterampilan baru, norma-norma, dan nilai-nilai sedemikian sehingga individu dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan pribadi mereka sendiri, dengan demikian membantu membangun kemampuan inti organisasi. Senge berpendapat bahwa untuk membuat pembelajaran organisasi bagi tiap individu dalam organisasi perlu dikembangkan rasa penguasaan personal, dimana organisasi harus memberi kuasa dan memberi kelonggaran pada individu untuk berlatih dan berkreasi menumpahkan apa yang mereka inginkan.

Kelompok, Di tingkatan kelompok, para manajer harus mendorong pengetahuan dengan promosi penggunaan berbagai macam kelompok, dimana individu dapat berbagi atau menyatukan keterampilan dan kemampuan mereka untuk memecahkan permasalahan.

Organisasi. Di tingkat organisasi, para manajer dapat mempromosikan pengetahuan organisasi melalui cara penciptaan suatu struktur organisasi dan kultur. Suatu struktur organisasi dapat dirancang untuk menghalangi atau memudahkan

komunikasi antar kelompok dan pemecahan masalah, dan ini mempengaruhi anggota kelompok untuk belajar.

Interorganisasi, Struktur organisasi dan kultur tidak hanya menetapkan kerangka atau visi tentang asumsi umum yang memandu pembelajaran di dalam suatu organisasi tetapi juga menentukan bagaimana pelajaran berlangsung di tingkat interorganisasi. Sebagai contoh, organisasi organik dengan kultur adaptif lebih mungkin untuk dengan aktif mencari jalan baru untuk mengatur hubungan interorganisasi dengan organisasi, sedang inert kultur mekanistis adalah lebih lambat untuk mengenali atau untuk mengambil keuntungan dari macam mekanisme hubungan baru.

Secara umum, pembelajaran interorganisasi adalah penting sebab organisasi dapat memperbaiki efektivitas mereka dengan mengcopy dan meniru kemampuan satu sama lain.

2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi

Model yang menggambarkan beberapa faktor yang mereduksi pembelajaran organisasi dikembangkan oleh Paul C. Nystrom Dan William H. Starbuck. Model ini menggambarkan bagaimana masalah dapat muncul dan mencegah suatu organisasi dari pembelajaran dan beradaptasi dengan lingkungannya. Oleh karena itu, menyebabkan timbulnya krisis organisasi. Nystrom dan Starbuck menggambarkan suatu krisis sebagai sebuah situasi yang dengan serius mengancam suatu kelangsungan organisasi.

Menurut Nystrom dan Starbuck, pembelajaran organisasi untuk membuat keputusan, mengembangkan aturan dan prosedur operasi yang memudahkan pengambilan keputusan yang terprogram. Jika suatu organisasi mencapai sukses dengan menggunakan standard tersebut, standar ini akan mendorong dan menentukan para manajer dalam mencari dan mempelajari pengalaman baru. Kemudian, keberhasilan pembelajaran yang lalu dapat menghalangi pelajaran baru dan mendorong ke arah kelesuan organisasi. Jika pengambilan keputusan yang terprogram menyingkirkan keputusan yang tidak terprogram,

tingkat pembelajaran organisasi turun. Kekakuan dalam pengambilan keputusan organisasi kemudian akan membuat dan mendorong ke arah suatu krisis yang dalam.

Satu alasan mengapa pembelajaran masa lalu menghalangi pembelajaran organisasi yang baru adalah bahwa pikiran utama para manajer atau kognitif struktur membentuk penafsiran dan persepsi mereka mengenai permasalahan dan solusi. ***Kognitif struktur*** adalah sistem yang saling berhubungan mengenai kepercayaan, pilihan, harapan, dan nilai yang digunakan seseorang untuk menggambarkan permasalahan dan peristiwa. Pada suatu organisasi, kognitif struktur menunjukan diri mereka dalam rencana, tujuan, cerita, dongeng, dan jargon. Kognitif struktur membentuk cara seorang CEO atau anggota top management membuat keputusan, dan mereka menetapkan bahwa manajer merasakan peluang dan ancaman di lingkungannya. Dua manajer (atau dua regu manajemen puncak), sebagai contoh, mungkin merasakan lingkungan yang sama dengan cara yang berbeda, karena disebabkan perbedaan kognitif struktur mereka.

Kognitif Struktur Dan Pembelajaran Organisasi

Seperti dicatat di atas, kognitif struktur adalah sistem kepercayaan, pilihan, dan nilai yang dikembangkan setiap waktu dengan menetapkan sebelumnya suatu respon seseorang dalam menjawab dan penafsiran situasi. Ketika seorang manajer menghadapi suatu problem, kognitif strukturnya membentuk penafsiran informasi yang ada, hal itu adalah pandangan manager terhadap suatu situasi yang terbentuk oleh pengalaman masa lalu dan mempengaruhi cara berfikir para manager.

Jenis Penyimpangan Kognitif

Riset sudah mengenali beberapa faktor yang membawa para manajer untuk mengembangkan suatu struktur teori yang menyebabkan mereka salah memahami dan salah menafsirkan informasi. Faktor ini disebut kognitif Bias (Penyimpangan Kognitif) sebab penyimpangan kognitif struktur mereka secara sistematis mempengaruhi pengambilan keputusan dan pembelajaran organisasi. Jenis penyimpangan kognitif diantaranya:

1. **Disonansi Kognitif**
   Disonansi kognitif adalah kondisi kegelisahan atau ketertarikan yang dirasakan seseorang ketika ada suatu inkonsistensi antara tindakan dan kepercayaannya. Menurut teori disonansi kognitif, pembuat keputusan mencoba untuk memelihara konsistensi antara image mereka, sikap mereka, dan keputusan mereka. Teori Disonansi kognitif menjelaskan mengapa para manajer cenderung untuk salah menafsirkan ancaman yang riil yang menghadang suatu organisasi ketika dengan jelas banyak orang melihat organisasi dalam keadaan krisis.

2. **Kendali Ilusi (Ilusion Controll)**
   Ilusion control adalah penyimpangan kognitive yang menyebabkan para manajer menaksir terlalu tinggi tingkat hasil dari suatu tindakan di bawah kendali pribadi mereka dan tingkat dimana mereka menguasai kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengatur ketidakpastian dan kompleksitas.

3. **Freqency dan Representativeness**
   Frequency dan Representativeness adalah kecenderungan yang sering membuat orang untuk salah menafsir informasi. **Frequency** adalah suatu penyimpangan kognitive yang menipu orang dalam mengira bahwa kejadian yang ekstrim suatu phenomena menjadi lebih lazim dibanding yang sebenarnya. **Representativeness** adalah penyimpangan kognitif yang membuat para manajer membentuk pertimbangan berdasarkan pada perwakilan yang sedikit.

4. **Projection and Ego-Defensiveness**
   Projection adalah penyimpangan kognitif yang mengijinkan para manajer untuk membenarkan dan menguatkan penilaian mereka sendiri dengan cara menghubungkan kepada yang lain. **Ego depensiveness** juga mempengaruhi cara para manajer menginterpretasikan apa yang sedang terjadi di dalam suatu organisasi. **Ego-Defensiveness** adalah suatu penyimpangan kognitif yang membuat para manajer untuk

menginterpretasikan peristiwa sedemikian sehingga apa yang dilakukan oleh mereka terlihat yang terbaik.

5. Peningkatan Komitmen (*Escalation of Commitment*)

Penyimpangan ke arah peningkatan komitmen adalah penyebab lain kesalahan pembelajaran pengambilan keputusan. Menurut Model Carnegie, para manajer menghasilkan sejumlah tindakan alternatif yang terbatas, kemudian mereka memilih berharap akan memberikan hasil yang memuaskan. Tetapi apa yang terjadi jika mereka memilih tindakan yang salah dan memperoleh hasil yang negatif?

Escalation of commitment adalah penyimpangan kognitif yang membuat para manajer untuk selalu merasa terikat dan berkeberatan untuk mengakui bahwa mereka sudah melakukan kesalahan, barangkali oleh karena ego defensiveness atau karena mereka diselimuti oleh Ilusion Control. Pada pengambilan keputusan berikutnya, mereka mencoba untuk mengoreksi dan memperbaiki keputusan yang buruk dan mengakui bahwa mereka sudah melakukan kesalahan dan berbalik ke suatu tindakan berbeda.

Penyimpangan ke arah peningkatan komitmen dengan jelas diperkuat oleh suatu pendekatan incrementalist untuk pengambilan keputusan. Para manajer menyukai untuk memodifikasi keputusan untuk membuatnya cocok lebih baik dengan kondisi-kondisi baru dibandingkan membuat solusi baru.

Peningkatan Pembelajaran dan Pengambilan Keputusan

Penyimpangan kognitif dan kelesuan organisasi membuatnya sukar untuk mendorong pembelajaran organisasi dan memelihara mutu pengambilan keputusan organisasi dari waktu ke waktu. Bagaimana para manajer dapat menghindari menggunakan rutinitas yang tidak sesuai, kepercayaan, dan nilai untuk menginterpretasikan dan memecahkan permasalahan? Beberapa cara adalah dapat menerapkan strategi untuk pembelajaran organisasi, meningkatkan keaneka ragaman dan luas team manajemen puncak, menggunakan devil's advocacy dan pemeriksaan cara dialektika untuk mengevaluasi solusi yang

diusulkan, dan mengembangkan struktur organisasi yang sejalan.

1 Strategi Pembelajaran Organisasi

Para manajer harus secara terus-menerus belajar meninggalkan gagasan lama dan secara konstan menguji keterampilan pengambilan keputusan mereka dengan menghadapi kesalahan persepsi dan kepercayaan mereka. Tiga cara mereka dapat merangsang belajar meninggalkan gagasan lama pelajaran dari yang baru adalah dengan mendengarkan orang yang tidak menyetujui (Listening to dissenters), dengan mengubah peristiwa ke dalam peluang belajar, dan dengan experimenting.

Listening to dissenters. Untuk meningkatkan qualitas pengambilan keputusan, puncak manager dapat membuat kebijakan untuk mengumpulkan orang-orang yang berbeda dan sering berbeda pandangan. Mereka dapat mencoba untuk mengumpulkan informasi baru untuk mengevaluasi alternatif dan penafsiran baru yang dihasilkan oleh orang yang tidak menyetujui.

Mengubah peristiwa menjadi peluang belajar. Nystrom dan Starbuck mendiskusikan satu perusahaan tak dikenal yang menetapkan "Wakil Presiden untuk Revolusi," yang pekerjaannya adalah untuk masuk tiap-tiap empat tahun dan menggoncangkan organisasi dengan pemindahan managers dan menugaskan kembali tanggung-jawab sedemikian sehingga rutin adalah ajang latihan dan orang bisa membawa hal baru dalam memandang berbagai situasi.. Sasaran adalah untuk membuat mereka cukup besar sedemikian sehingga orang dipaksa membuat penafsiran terhadap situasi baru. Setelah goncangan masing-masing, produktivitas meningkat untuk dua tahun dan kemudian merosot untuk dua tahun berikutnya sampai organisasi telah digoncangkan kembali

Experimenting. Untuk mendorong pembelajaran yang explorative, organisasi harus mendorong experiment, proses membangitkan alternatif baru dan menguji kebenaran yang lama. Mengadakan percobaan dapat digunakan untuk meningkatkan baik proses pengambilan keputusan *incremental* maupun *Garbage can.* Untuk menguji yang baru, seperti cara

baru untuk melayani pelanggan atau untuk membuat sebuah produk, para manajer dapat menjalankan eksperimen yang menyimpang hanya sedikit dari apa yang organisasi sekarang lakukan. Atau, menggunakan pendekatan *Garbage Can*, para manajer dapat bertukar pendapat dan mengambil solusi baru. Para manajer yang akan mengadakan percobaan menghindari over commitment untuk mencari solusi, mengurangi kemungkinan salah menafsir suatu situasi, dan dapat belajar dari kegagalan mereka.

2 Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry

Devil's Advocacy dan Dialectical inquiry adalah cara menanggulangi penyimpangan teori dan promosi pembelajaran organisasi. Strategi ini berbeda dengan satu sama lain dari pendekatan rational ke pengambilan keputusan. Tujuan kedua-duanya adalah perbaikan pengambilan keputusan.

Suatu organisasi yang menggunakan Devil's advocacy melembagakan perbedaan dengan menugaskan suatu manager atau team manajemen yang berperan mendukung. Devil's advocacy bertanggung jawab untuk mengkritisi pembelajaran organisasi yang berkelanjutan dan sebagai tempat bertanya bagi manajemen puncak dalam proses pengambilan keputusan.

3 Collateral organization structure

Akhirnya, suatu organisasi dapat mencoba untuk meningkatkan pembelajaran dan pengambilan keputusan dengan membentuk ***Collateral organizational structure*** yaitu, suatu organisasi informal para manajer yang sejajar dengan struktur organisasi yang formal membayangi pengambilan keputusan dan tindakan para manajer pada organisasi yang formal. Para manajer di dalam struktur yang formal mengetahui bahwa keputusan mereka dievaluasi oleh orang lain dan lebih dulu diuji.

DAFTAR PUSTAKA

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). South western: Cengage Learning.

Kanopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Education.

McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge Global Reality* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). England: Perason.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior* (13th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Bab 3

Strategi dan Ukuran Organisasi

3.1 Strategi: Pengertian dan Konsep Dasar

Strategi dapat didefinisikan sebagai penentuan tujuan dasar jangka panjang dan sasaran sebuah perusahaan, dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut (Robbins, 1990).

Strategi merupakan seperangkat rencana dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi mencoba mengembangkan strategi yang memungkinnyannya untuk mencapai tujuan. Manajemen harus mampu memutuskan apa yang harus dilakukan organisasi dan apa tujuannya sebelum memutuskan bagaimana merancang struktur organisasi yang akan memenuhi tujuan tersebut (Griffin & Moorhead, 2014). Saat ini, sebagian besar kerangka kerja strategi berfokus pada desain structural yang paling sesuai untuk masing-masing organisasi dan tiga dimensi strategi yakni inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi. (Robbins & Judge, 2017)

Sedangkan Daft (1998) mendefinisikan **strategi organisasi** sebagai pola spesifik dari keputusan-keputusan atau tindakan yang diambil oleh manajer untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya dalam rangka mencapai keunggulan bersaing dan mengungguli pesaing.

Keputusan untuk memperluas volume aktivitas, mendirikan pabrik dan kantor di tempat yang jauh, berpindah ke fungsi ekonomis yang baru, atau untuk menjadi terdiversifikasi dalam berbagai jenis usaha ada kaitannya dengan pendefinisian dari tujuan dasar yang baru. Serangkaian tindakan yang baru harus dicanangkan dan sumber-sumber dialokasikan dan direalokasikan untuk dapat mencapai tujuan tersebut dan untuk mempertahankan dan memperluas aktivitas perusahaan di bidang yang baru sebagai tanggapan terhadap permintaan yang berubah, perubahan dalam sumber-sumber masukan, fluktuasi kondisi ekonomi, perkembangan teknologi baru, dan tindakan para pesaing.

Strategi organisasi merupakan landasan keputusan mengenai desain organisasi yang paling tepat (Kinicki & Fugate, 2018). Strategi organisasi mengacu pada cara organisasi memposisikan dirinya dalam lingkungannya berkaitan dengan para pemangku kepentingan, sumber daya dalam organisasi, kemampuan, dan misi organisasi. Meskipun ukuran, teknologi, dan lingkungan mempengaruhi struktur organisasi secara optimal, kemungkinan tersebut tidak selalu menentukan struktur. Sebaliknya, para pemimpin perusahaan merumuskan dan menerapkan strategi yang membentuk karakteristik dari kemungkinan tersebut serta struktur yang dihasilkan organisasi. Struktur organisasi tidak berevolusi sebagai respon alami terhadap kondisi lingkungan, struktur organisasi dihasilkan dari keputusan manusia secara sadar. Dengan demikian, strategi mempengaruhi struktur organisasi. Secara keseluruhan, jelas bahwa struktur organisasi dipengaruhi oleh ukuran, teknologi, dan lingkungan, tetapi strategi organisasi dapat membentuk kembali elemen tersebut dan melonggarkan koneksinya dalam struktur organisasi (McShane & Glinow, 2018).

Definisi dari Robbins di atas tidak mengatakan kepada kita apakah strategi harus direncanakan lebih dahulu ataukah timbul begitu saja. Ada dua pandangan mengenai hal tersebut :

a. *Planning Mode*
   Pandangan ini menjelaskan strategi sebagai sebuah model perencanaan atau kumpulan pedoman eksplisit yang dikembangkan sebelumnya. Para manajer mengidentifikasikan arah tujuan mereka, kemudian mereka mengembangkan rencana yang sistematis dan terstruktur untuk mencapai hal itu.

b. *Evolutionary Mode*
   Menurut pandangan ini, strategi tidak selalu harus merupakan rencana yang dipikirkan secara matang dan sistematis. Strategi bahkan berkembang dari waktu ke waktu sebagai pola dari arus keputusan yang bermakna. Banyak perusahaan bisnis menemukan bahwa mereka ternyata mengikuti model evolusi ini.

Seperti halnya tujuan yang dapat dilihat sebagai sesuatu yang telah ditetapkan sebelumnya dan yang memandu perilaku berikutnya, strategi dapat dilihat sebagai sesuatu yang dibuat lebih dahulu atau sebagai sesuatu yang hanya akan menjadi jelas setelah lewat beberapa waktu. Para penulis terdahulu yang melihat hubungan strategi struktur mengasumsikan bahwa *planning mode* adalah cara yang paling tepat untuk melihat strategi.

Daft (1998) menyebutkan bahwa melalui strategi maka organisasi dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan untuk memperoleh keunggulan bersaing sehingga organisasi dapat meningkatkan *share*-nya yang dapat diambil dari lingkungan sumber daya yang terbatas.

Keterampilan dan kemampuan organisasi dalam aktivitasnya yang bernilai seperti manufaktur, pemasaran atau penelitian dan pengembangan (R&D) yang dilakukan untuk mencapai efisiensi, kualitas, inovasi dan respon pelanggan disebut "*core competences*".

Organisasi yang memiliki kompetensi inti yang superior dapat mengungguli pesaingnya. Dengan demikian, strategi organisasi merupakan cara organisasi dalam membentuk dan mengatur

sumber dayanya untuk mengembangkan kompetensi inti yang ada dan membangun kompetensi yang baru sehingga menjadi sumber daya yang lebih baik.

Semakin banyak sumber daya yang dapat dimiliki oleh suatu organisasi dari lingkungannya, semakin baik untuk membuat sasaran jangka panjang dan kemudian mengembangkan strategi serta menginvestasikan sumberdaya untuk menciptakan kompetensi inti.

Kekuatan atau sumber dari kompetensi inti itu sendiri adalah produk yang berasal dari sumber daya yang khusus dan kemampuan-kemampuan terkoordinir yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi dan tidak dimiliki oleh organisasi lain.

Sumberdaya-sumberdaya yang khusus tersebut adalah (a) *Functional resources*; dan (b) *Organizational resources*.

Functional resources adalah keterampilan yang dimiliki oleh personal dalam fungsi-fungsi organisasi. Sumberdaya fungsional yang berkualitas tinggi, bagaimanapun tidak cukup untuk memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi kecuali memiliki fungsi kompetensi inti unik yang sulit ditiru. Untuk mempertahankan keunggulan bersaing dalam jangka panjang, sumberdaya organisasi harus melindungi sumberdaya fungsional tersebut.

Organizational resources adalah atribut dalam organisasi yang dapat memberikan keunggulan bersaing seperti keterampilan dari top manajemen atau kepemilikan sumberdaya yang sangat berharga atau terbatas seperti tanah, modal cadangan dan peralatan pabrik. Termasuk juga nama dan reputasi perusahaan. Dalam hal ini, sumber daya organisasi juga harus unik dan sulit ditiru seperti halnya sumber daya fungsional.

3.2 Dimensi-Dimensi Strategi

Robbins mengemukakan ada 4 dimensi strategi yaitu :

a. Inovasi (*Innovation*)
Innovation strategy merupakan strategi yang mengutamakan penemuan-penemuan produk dan jasa yang baru. Inovasi yang berarti dan khas bukan perubahan sederhana dari produk sebelumnya. *Innovation strategy* menjadi ciri perusahaan-perusahaan elektronika. Strategi inovasi berusaha untuk mencapai inovasi yang unik dan bermakna. Beberapa perusahaan yang inovatif bahkan menggunakan gaji dan tunjangan yang kompetitif untuk menarik kandidat terbaik ke dalam perusahaannya serta untuk memotivasi karyawannya untuk berani mengambil risiko. Sebenarnya terdapat beberapa tingkat struktur mekanistik yang dapat menguntungkan inovasi seperti saluran komunikasi yang berkembang dengan baik, kebijakan untuk meningkatkan komitmen jangka panjang, dan saluran otoritas yang jelas, semua dapat memudahkan terjadinya perubahan yang cepat dengan lancar. (Robbins & Judge, 2017)

b. Diferensiasi dalam Pemasaran (*Marketing Differentiation*)
Marketing differentiation strategy merupakan strategi untuk menciptakan kesetiaan para pelanggan dengan cara memenuhi kebutuhan tertentu secara khusus. Ini tidak perlu berarti bahwa organisasi memproduksi sebuah produk yang berkualitas lebih tinggi atau yang lebih up to date. Organisasi mencoba menciptakan kesan yang menguntungkan bagi produk-produknya melalui iklan, segmentasi pasar dan harga yang bersaing.

c. *Breadth*
Breadth strategy merujuk pada luasnya pasar yang dilayani perusahaan: variasi pelanggan, luas geografis dan jumlah produk.

d. *Cost control*
Cost control strategy memperhatikan sejauh mana organisasi mengontrol biaya secara ketat, menjauhkan diri dari pembuatan inovasi atau biaya pemasaran yang tidak dibutuhkan dan memotong harga penjualan sebuah produk dasar. Organisasi yang meminimalkan biaya biasanya menerapkan kebijakan yang lebih sedikit dibandingkan

dengan organisasi lain, dengan tujuan untuk mengembangkan komitmen diantara tenaga kerja mereka. (Robbins & Judge, 2017)

3.3 Limitations to the Strategy Imperatif

Pertama, terletak pada kemampuan manajer dalam tingkat tingkat keleluasan yang dimilikinya. Dampak strategi akan lebih pada permulaan periode perkembangan sebuah organisasi. Pada saat sudah invetasi sebuah organisasi dari aspek sumber daya, peralatan serta prosedur dan kebijaksanaan ditetapkan, mereka akan jauh lebih sukar untuk diganti. Jika organisasi tersebut berada pada tahap awal, *vested interes* masih harus diperkuat. Tetapi sekali hal itu terjadi, para manajer mungkin sangat dibatasi kebebasannya.

Kedua, terletak pada faktor kelambatan. Pada saat manajemen mengimplementasikan sebuah strategi baru, seringkali perubahan tidak terjadi saat itu juga. Ini menunjukkan bahwa sering kali ada kelambatan struktur menanggapi perubahan dalam strategi. Argumentasi yang sering kali dipakai yaitu dianggap sebagai menolak tugas dan kewajiban. Tapi secara realistis, kelambatan tersebut bukan merupakan fenomena yang kebetulan. Beberapa organisasi lebih lambat dalam menyesuaikan struktur mereka dengan perubahan dalam strategi dibandingkan yang lain. Faktor utama yang mempengaruhinya adalah tingkat persaingan.

3.4 Could Srategy Follow Structure?

Struktur merupakan sarana untuk mencapai tujuan, dan tujuan berasal dari strategi organisasi secara keseluruhan, maka logis jika struktur tersebut harus mengikuti strategi. Jika manajemen mengubah strategi atau nilai-nilai organisasi secara signifikan, maka struktur harus ikut berubah untuk mengakomodasinya. (Robbins & Judge, 2017)

Pada awalnya pandangan Struktur hanya dilihat sebagai suatu cara untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan strategi mencakup tujuan jangka panjang suatu organisasi dan arah tindakan yang akan memberikan cara pencapaiannya. Hal

tersebut dapat dilihat dari dua sisi: pertama strategi dilihat dari sesuatu yang direncanakan di muka dan yang kedua dilihat sebagai sesuatu yang berkembang dalam kurun waktu tertentu sebagai sebuah pola. Dengan demikian, strategi dapat mengikuti struktur atau sebaliknya, tergantung dari cara organisasi memandang strategi dan struktur berdasarkan kedua hal tersebut.

3.5 Industry Structure Relationship

Yang berhubungan erat dengan masalah dampak strategi terhadap struktur adalah peran industri sebagai deteminan struktur. Ada karakteristik yang mencolok dari industri yang mempengaruhi strategi yang akan mereka pilih. Strategi mungkin hanya merupakan sebuah tahapan tengah antara karakteristik yang unik dari sebuah industri dimana organisaai tersebut beroperasi dan struktur yang digunakan untuk mencapai keterkaitan. Industri yang berbeda-beda dalam hubungannya dengan kemungkinan pertumbuhan, batasan peraturan pemerintah, hambatan untuk memasuki suatu industri dan mobilitas, dan banyak lagi faktor lainnya. Kebanyakan perusahaan dalam industri tertentu mempunyai kesamaan yang akan menyebabkan strategi yang digunakan cenderung mempunyai elemen yang sama. Hasilnya, adalah bahwa perusahaan dalam kategori tersebut cenderung mempunyai struktur yang sama.

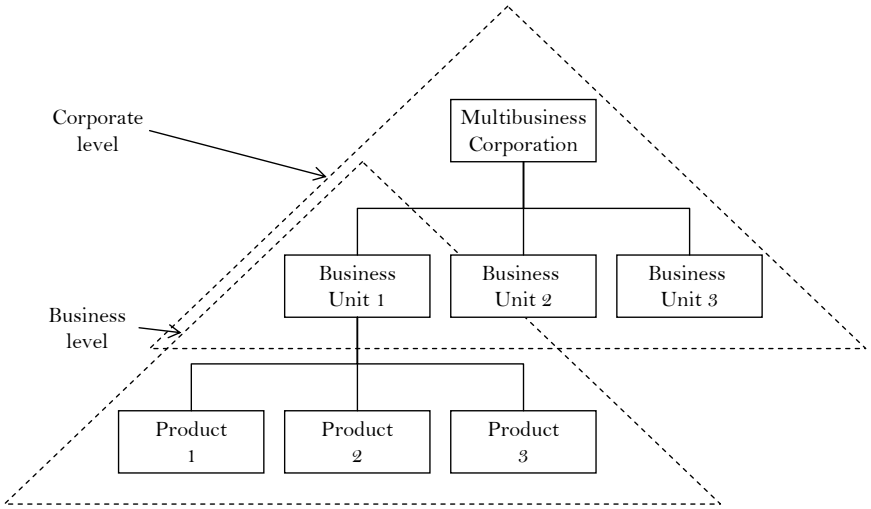
3.6 Jenis-Jenis Strategi

Jika semua organisasi menghasilkan satu macam produk atau jasa, maka manajemen dari setiap organisasi dapat mengembangkan sebuah strategi tunggal yang mencakup semua hal yang harus dilakukan. Tetapi banyak organisasi berada dalam berbagai jenis bisnis, dan banyak diantaranya hanya berhubungan secara tidak jelas.

Robbins menyebutkan ada dua jenis strategi yaitu :

a. *Coorporate –level strategy*
   Strategi ini mencoba menjawab pertanyaan, bidang bisnis apakah yang harus digeluti? Coorporate-level strategy menentukan peran yang harus dilakukan masing-masing bisnis di dalam organisasi.

b. *Business-level strategy*
   Strategi ini mencoba mencari jawaban terhadap pertanyaan bagaimana seharusnya kita dapat bersaing di dalam masing-masing bisnis kita.



Gambar 3.1 Tingkatan Strategi

Empat Jenis Strategi Miles dan Snow

Raymond Miles dan Charles Snow mengklasifikasikan organisasi berdasarkan tingkat sejauh mana mereka mengubah produk atau pasarnya ke dalam salah satu dari keempat jenis strategi : *defenders*, *prospector*, *analyzers*, dan *reactors*.

Defender mencari stabilitas dengan memproduksi hanya sejumlah produk terbatas yang ditujukan pada suatu segmen yang sempit dari seluruh pasar yang potensial.

Prospectors adalah hampir kebalikan dari *defenders*. Kekuatan mereka adalah menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Inovasi mungkin lebih penting daripada keuntungan besar.

Analyzers mencoba mengambil yang terbaik dari kedua strategi tersebut di atas. Mereka mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi

mereka adalah hanya akan bergerak ke produk baru atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh *prospectors*.

Reactor mewakili strategi sisa. Nama tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan pola-pola yang tidak konsisiten dan tidak stabil yang timbul jika salah satu dari ketiga strategi lainnya tidak efektif.

Tabel 3.1 di bawah ini meringkas tipologi strategik dari Miles dan Snow. Tabel tersebut menunjukkan tujuan dari masing-masing tipologi, jenis lingkungan yang dihadapi serta mekanisme struktural yang akan dipilih oleh manajemen untuk mencapai tujuan. Strategi reactor dihapus dengan alasan bahwa strategi itu akan menghasilkan performa yang tidak efektif.

Tabel 3.1 Tipologi Strategi Miles dan Snow

Strategi	**Tujuan**	**Lingkungan**	**Karakteristik Struktural**
Defender	Stabilitas dan Efisiensi	Stabil	Kontrol Ketat, Pembagian kerja yang ekstansif, formalisasi tinggi dan terpusat
Analyzer	Stabilitas dan Efisiensi	Perubahan	Kontrol cukup terpusat, kontrol ketat atas aktivitas yang ada; kontrol agak lepas untuk usaha baru
Prospektor	Fleksibilitas	Dinamis	Struktur lepas ; pembagian kerja rendah; desentralisasi

3.6.1. Corporate- Level Strategy

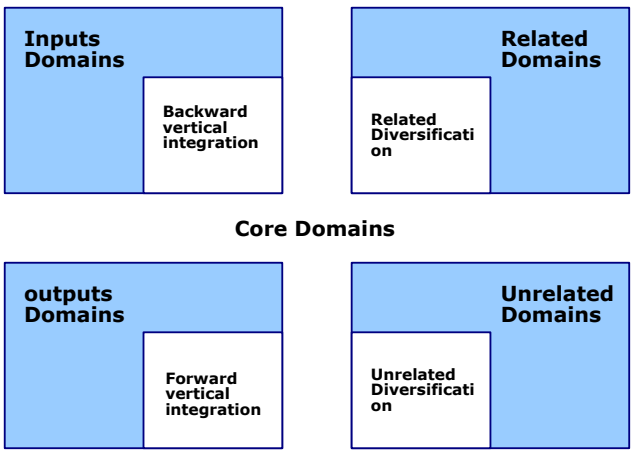
Corporate-Level Strategy adalah suatu rencana/strategi untuk menggunakan dan mengembangkan kompentensi inti sehingga organisasi tidak hanya dapat melindungi dan memperbesar bidang usahanya yang telah ada, tetapi juga dapat memperluas bidang usahanya menjadi sebuah bidang usaha yang baru.

Corporate – level strategy merupakan tanggung jawab dari corporate – level managers dan para pimpinan divisi operasional organisasi, serta top management dari organisasi multibisnis. Tanggung jawab tersebut adalah membawa dan mengkombinasikan keterampilan-keterampilan berharga yang terdapat di setiap divisi maupun kantor pusat untuk dikembangkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan posisi persaingan di setiap divisi dan organisasi secara keseluruhan.

Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam bisnisnya apabila: memiliki kendali atas sumberdaya yang terdapat dalam bidang usahanya, memiliki dukungan dari para pelanggan setianya, memiliki hubungan yang baik dengan para supplier dan distributor, dan sebagainya. Tetapi kemudian akan timbul masa dimana organisasi merasa sulit untuk mendapatkan tambahan sumberdaya yang dapat mempertahankan posisi bisnis mereka dikarenakan suatu hal, misalnya saja biaya untuk *advertising* dan marketing yang mahal. Sehingga sering kali organisasi yang tidak dapat menciptakan nilai lebih dari bidang usahanya tersebut kemudian mencoba untuk menemukan bidang usaha lain, yaitu dengan cara diversifikasi (memproduksi produk baru untuk pasar baru). Dengan diversifikasi, organisasi dapat mengembangkan dan mempertahankan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai lebih melalui kompentensi inti yang berbeda. Itu berarti, strategi tingkat corporate merupakan kelanjutan dari strategi tingkat bisnis karena organisasi membawa kompentensi inti yang sudah ada dan menerapkannya pada bidang usaha yang baru. Jika organisasi membawa keterampilan marketing yang terbukti bagus dari suatu bidang usaha dan mengaplikasikan keterampilan tersebut pada bidang usaha yang baru, maka berarti organisasi menciptakan nilai dalam bidang usaha baru tersebut.

Ada kemungkinan suatu organisasi yang memasuki bidang usaha baru bermaksud untuk melindungi dan memperbesar bidang usahanya yang telah ada. Misalnya saja organisasi yang membeli pemasok dan mengambil tanggung jawab dalam memproduksi bahan baku/inputs, berarti telah memperbesar bidang usahanya. Dengan memegang kendali atas inputsnya, memungkinkan suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas atas inputsnya (dan memperoleh keuntungan yang berbeda) atau mengurangi biaya (dan mendapatkan keuntungan dengan biaya yang rendah).

Yang menjadi pertanyaan kemudian adalah, pada saat suatu organisasi memutuskan untuk mencari kesempatan dalam menciptakan nilai lebih di luar bidang usahanya yang telah ada, strategi apa yang dapat diikuti? Gambar di bawah ini menunjukkan strategi pertumbuhan yang memungkinkan.



Gambar 3.2. Strategi tingkat corporate untuk memasuki bidang usaha baru

Pertama-tama, organisasi memfokuskan diri pada pengembangan dan perlindungan terhadap bidang usaha intinya. Dalam hal ini organisasi menggunakan tiga strategi perluasan (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) serta mendapatkan semua sumber daya yang memungkinkan untuk diperoleh.

Ketika di bawah CEO Alfred Sloan, *General Motors* berfokus pada pengembangan produk lininya untuk menciptakan beberapa mobil yang sesuai dengan kebutuhan konsumen yang berbeda pula. Divisi *Cadillac* dibuat untuk memuaskan kebutuhan konsumen akan mobil menengah ke atas, sedangkan *Buick*,

Oldsmobile, *Pontiac*, dan *Chevrolet* diposisikan untuk memenuhi kebutuhan segment mulai golongan atas sampai bawah. Untuk meluaskan produk lininya, GM menggunakan strategi penetrasi pasar. Pada saat yang sama, GM juga menggunakan strategi pengembangan produk dalam memproduksi mobil yang secara teknik lebih unggul dibanding mobil buatan *Ford* dan *Chrysler*, sehingga untuk beberapa tahun GM merupakan innovator utama di dalam desain mobil. General Motors juga melakukan strategi pengembangan pasar ketika membuat lini baru yaitu pembuatan truk pickup besar dan kecil, serta mulai memproduksi kendaraan yang dimodifikasi, seperti *ambulances*, *limousines*, dan *hearses*. Pada tahun 1970-an, GM telah memiliki bidang usaha inti yang sangat besar, yaitu produksi kendaraan bermotor dan menjadi produsen dominan di pasar Amerika Serikat.

Dalam masa perkembangannya, *General Motors*, seperti juga perusahaan yang lain, menyadari bahwa untuk mempertahankan bidang usahanya tersebut mereka harus mengembangkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing). Kemampuan organisasi dalam mengendalikan pasokan inputs pada lingkungan yang spesifik serta kemampuan untuk mengatur barang dan jasa, seringkali membantu terciptanya *competitive advantage*, terutama pada lingkungan organisasi yang tidak pasti. Karena itulah GM mengimplementasikan strategi corporate berupa *vertical integration*, yaitu suatu proses dimana organisasi mengambil alih kepemilikan atas pemasoknya (*backward vertical integration*) atau distributornya (*forward vertical integration*). Dalam hal ini GM mengambil alih *Fisher Body* dan *Delco Electronic* serta menciptakan sistem dealer secara kontrak untuk mempertahankan kendali atas distribusi mobil-mobilnya. *General Motors* kemudian juga mulai menerapkan strategi ekspansi global dengan mendirikan pabrik dan kantor pemasaran di Eropa dan pada akhirnya di seluruh dunia.

Selanjutnya, GM mulai dengan diversifikasi, dengan cara mengambil alih organisasi yang tidak secara langsung berhubungan dengan inti usahanya. Dimaksudkan dengan akuisisi tersebut dapat meningkatkan keterampilan di dalam pembuatan mobil. General Motors mengakuisisi Electronic Data Services (EDS) dari Ross Perot untuk memperoleh keunggulan yang berbeda dari komputerisasi teknologi produksi, serta keuntungan biaya rendah dari manajemen informasi yang

superior. Akuisisi EDS merupakan contoh dari *related diversification*, yaitu pembelian suatu organisasi yang bidang usahanya dalam hal tertentu berkaitan dengan bidang usaha organisasi yang membelinya. Selain itu, GM juga melakukan strategi *unrelated diversification*, yaitu dengan membeli *Hughes Aircraft* dan bisnis lain yang sama sekali tidak ada kaitannya dengan aktivitas inti GM dalam industri mobil.

Dari penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa GM telah melakukan corporate-level strategies yang sangat luas, dan hal ini karena para manajer di GM percaya bahwa hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan nilai perusahaan yang lebih baik. Tetapi kemudian beberapa keputusan mereka mengenai strategi itu berubah menjadi suatu kesalahan dan mengurangi kemampuan GM dalam menciptakan nilai. Dari sini dapat terlihat bahwa *vertical integration* dan *diversification* dapat membantu organisasi dalam menciptakan nilai, juga menyebabkan berkurangnya nilai.

Vertical Integration

Suatu organisasi yang melakukan strategi *vertical integration* berarti membangun atau mengambil alih organisasi lain untuk memproduksi inputs atau untuk mengatur output di dalam usaha intinya. Dalam hal ini organisasi tersebut memasuki bidang usaha baru yang overlap dengan usaha aslinya dari segi inputs ataupun output. Lalu, bagaimana *vertical integration* menyebabkan organisasi untuk menggunakan atau meningkatkan kompetensi intinya dalam rangka penciptaan nilai?

Suatu organisasi yang memasok inputs dan outputnya sendiri dapat menyimpan keuntungan yang sebelumnya didapat oleh para supplier. Lebih lanjut lagi, penghematan biaya produksi kadang-kadang dapat diperoleh ketika organisasi memiliki pasokan inputs sendiri. Inputs dapat dibuat sedemikian rupa sehingga biaya yang dibutuhkan rendah, serta kendali atas konsistensi dan kualitas inputs dapat menghasilkan banyak uang apabila pada akhirnya produk tersebut harus diperbaiki dengan jaminan.

Suatu organisasi dapat memperoleh keunikkannya melalui pembuatan produk yang berbeda dari para pesaingnya. Salah

satu caranya adalah dengan mengendalikan inputs yang membuat produk tersebut berbeda. Contohnya Coca-Cola yang menjadi pemegang kendali tunggal atas formula Coke, sehingga rasa Coca-Cola tidak seperti minuman cola yang lain. Mengendalikan inputs juga membantu kualitas kontrol organisasi, dimana hal tersebut memberikan keunikan pada produk. Akhirnya, mengambil alih supplier melalui *vertical integration* menghindari masalah yang timbul apabila hanya terdapat sedikit supplier di industri tersebut dan mereka bertindak curang terhadap organisasi misalnya dengan cara menaikkan biaya atau mengurangi kualitas inputs.

Mengendalikan jalur distribusi produk juga dapat menghasilkan biaya yang rendah atau keuntungan yang berbeda. Pengendalian atas lahan input dan output yang tumpang tindih, meningkatkan keunggulan bersaing organisasi di dalam usaha intinya serta menciptakan kesempatan baru bagi penciptaan nilai. Tetapi organisasi juga harus memperhatikan biaya birokrasi yang berkaitan dengan kepemilikan penuh atas supplier dan distributor. Organisasi harus mengevaluasi apakah kepemilikan yang minoritas, strategi aliansi dan strategi interorganisasi yang lain, merupakan alternatif pilihan lain yang terdapat pada strategi *vertical integration*. Keuntungan penciptaan nilai dari *vertical integration*, kadang-kadang dapat diperoleh dengan biaya birokrasi yang sangat rendah yaitu dengan cara melakukan strategi aliansi dengan organisasi bisnis yang sudah ada, karena dengan strategi itu organisasi dapat menghindari penggunaan biaya operasional. Semakin banyak organisasi melakukan strategi *vertical integration*, maka semakin besar organisasi tersebut, dan biaya birokrasi yang berkaitan dengan pengaturan strategi pun semakin meningkat tajam dikarenakan masalah komunikasi dan koordinasi serta fakta bahwa memperkerjakan manajer itu mahal. Terlalu banyak *vertical integration* dapat menjadi kesalahan strategi, sehingga para manajer harus berhati-hati dalam membuat pilihan desain struktur dan budaya organisasi yang dapat meningkatkan serta menyokong suatu strategi.

Related Diversification

Related diversification muncul pada saat organisasi memasuki suatu bidang usaha baru dimana organisasi tersebut dapat mengembangkan satu atau lebih dari kompetensi intinya yang

telah ada untuk menghasilkan biaya rendah atau pun keunggulan bersaing yang berbeda di dalam bidang usaha baru tersebut. Ambil contoh ketika Honda masuk pasar mobil kecil (*small-car market*) dengan mengeksploitasi kemampuannya di desain mesin yang sudah terbukti pada bidang usaha aslinya yaitu motorbike, sehingga Honda dapat mencapai low-cost advantage di *new domain* tersebut.

Jadi, ketika suatu organisasi memasuki bidang usaha baru dalam rangka mengembangkan kesempatan yang ada untuk menggunakan kompetensi intinya sehingga dengan cara itu mereka dapat mengurangi biaya produksi atau menciptakan suatu keunikan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut menghasilkan suatu nilai melalui strategi *related diversification*.

Unrelated diversification

Nilai yang tercipta melalui *related diversification* berasal dari pengembangan beberapa kompentensi inti organisasi pada *new domain*. Sedangkan penciptaan nilai melalui *unrelated diversification* berasal dari pengembangan satu kompetensi inti khusus: Suatu kemampuan team top management dalam mengendalikan sekumpulan organisasi adalah lebih baik dibandingkan dengan team top management organisasi yang telah ada.

Misalkan saja *top management* organisasi retail telah mengembangkan keterampilan unik dalam penghematan biaya birokrasi dengan cara mendesain dan mengatur struktur organisasi. Jika team tersebut melihat ada beberapa organisasi di bidang usaha baru - misalnya *fast food* – yang dikelola secara tidak effisien dan tidak menggunakan sumber dayanya dengan baik, maka anggota team akan melihat kesempatan bagi organisasinya untuk meluaskan usahanya di bidang usaha baru tersebut serta menciptakan nilai di sana. Apabila team top management kemudian mengambil alih organisasi yang tidak effisien tersebut, merestrukturisasi operasionalnya, mengurangi biaya birokrasi, serta dapat meningkatkan keuntungan, maka dapat dikatakan bahwa team top management itu telah menciptakan nilai yang sebelumnya tidak ada dalam organisasi fast food itu.

Jadi, suatu organisasi yang mengambil alih *inefficient companies* dan merestrukturisasinya sehingga menghasilkan nilai, maka itu berarti organisasi tersebut melakukan strategi *unrelated diversification*. Mendesain struktur organisasi secara effisien adalah suatu bagian yang sangat penting bagi strategi *unrelated diversification* ini, karena *inefficient organization structure* menyebabkan tingginya biaya birokrasi, dan hal ini yang sering terjadi pada *inefficient companies*.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, suatu organisasi biasanya melakukan tiga strategi tingkat corporate (*vertical integration, related diversification, unrelated diversification*) dalam rangka mencari cara untuk mengembangkan kompetensei intinya. Pada saat organisasi itu terus menerus mencari kesempatan untuk melakukan strategi tersebut, kemungkinan yang dapat terjadi adalah meningkatnya aktivitas organisasi yang semakin lama semakin berbeda dari bidang usaha asalnya. Contohnya *Greyhound Corporation*. Usaha asalnya adalah di bidang transportasi, yaitu bus yang beroperasi di seluruh wilayah Amerika Serikat. Kemudian *Greyhound* melakukan *vertical integration* dengan memproduksi sendiri busnya. Sekitar tahun 1980-an, *Greyhound* melakukan *unrelated diversification*, yaitu dengan membeli perusahaan *Armor-Dial Corporation* yang bergerak di bidang produksi mulai dari daging olahan sampai dengan sabun. Ketika operasional bus menjadi tidak menguntungkan karena jatuhnya permintaan konsumen serta naiknya biaya buruh, maka *Greyhound* akhirnya menjual perusahaan busnya dan mengganti usaha asalnya tersebut. Pada tahun 1990 *Greyhound* berganti nama menjadi *Dial Corporation* dan sekarang menjadi produsen utama di bidang *consumer goods*.

Corporate – Level Strategy and Structure

Struktur organisasi yang cocok/ baik harus ditentukan pada level corporate karena adanya nilai yang berkaitan dengan *vertical integration* serta *related* dan *unrelated diversification*. Secara umum, seperti yang sudah didiskusikan pada bagian Divisional Structure I, struktur multidivisional adalah pilihan yang tepat bagi organisasi yang mengoperasikan lebih dari satu bidang usaha. Kegiatan operasional divisi yang didukung oleh staf kantor pusat dapat membantu mengendalikan kebutuhan

organisasi untuk mengkoordinasikan sumber daya yang ditransfer diantara divisi sehingga *kompentensi inti* dapat mencakupi seluruh organisasi. Ada beberapa jenis struktur multidivisi. Masing-masing dicocokkan dengan kebutuhan yang akan memberikan keuntungan baik bagi *related* maupun *unrelated diversification*.

Conglomerate Structure And Unrelated diversification

Organisasi yang melaksanakan strategi *unrelated diversification* mencoba untuk menciptakan nilai melalui pembelian perusahaan-perusahaan bisnis yang kurang baik performanya untuk kemudian direstrukturisasi dan dikelola dengan lebih efisien. Setelah restrukturisasi, peran manajemen corporate adalah hanya memonitor performance masing-masing organisasi dan melakukan tindakan selektif bila diperlukan. Organisasi dengan strategi *unrelated diversification* biasanya menggunakan struktur konglomerat (*conglomerate structure*).

Konglomerat adalah perusahaan tunggal yang berisi sejumlah bisnis yang tidak saling terkait (Kinicki & Fugate, 2018). Struktur konglomerat adalah suatu struktur dimana setiap bisnis atau bidang usaha ditempatkan ke dalam divisi yang berdiri sendiri dan tidak mempunyai hubungan dengan divisi yang lain. Dengan begitu, kantor pusat hanya memerlukan sedikit staf karena tidak dibutuhkannya koordinasi antar divisi.

DAFTAR PUSTAKA

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). South western: Cengage Learning.

Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGraw-Hill Education.

McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge Global Reality* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). England: Perason.

Bab 4

Lingkungan Teknologi dan Pengendalian

4.1 Pendahuluan

Penilitian mengenai teknologi organisasi perusahaan manufaktur yang dianggap paling berpengaruh terhadap perkembangan teori organisasi, yang dilakukan Joan Woodward pada tahun 1950-an di Inggris. Woodward menemukan bahwa perusahaan yang mengunakan struktur yang sesuai dengan teknologi produksinya dikelompokkan ke dalam tiga tipe teknologi produksi**,** yaitu :
1) pembuatan produk tunggal atau dalam kelompok ukuran kecil,
2) produk massal atau dalam kelompok ukuran besar dan
3) produksi menurut proses.

Di dalam suatu organisasi, teknologi ada pada tiga tingkatan: individu, departemen atau fungsional, dan organisasi. Di tingkatan individu, teknologi adalah pengetahuan dan keterampilan pribadi yang dimiliki individu.

Di tingkatan per departemen atau fungsional, prosedur dan teknik yang menggolongkan penggunaan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dan menciptakan nilai. Interaksi suatu anggota, antara ilmuwan yang bekerjasama di dalam

departemen riset dan pengembangan, serta teknik yang dikembangkan oleh para pekerja lini perakitan. Kesemuanya itu merupakan contoh teknologi di tingkat per departemen atau fungsional. Di tingkat organisasi, teknologi merupakan cara bagaimana mengkonversi atau merubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Hal tersebut sering digunakan untuk menandai teknologi.

Dengan demikian, teknologi bukan hanya ada pada proses konversi saja, tetapi teknologi ada di semua aktivitas organisasi: input, konversi (proses), keluaran.

Pada tahapan input, teknologi mencakup keahlian, prosedur, dan teknik. Semuanya memungkinkan masing-masing fungsi organisasi untuk menangani hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi. Sehingga, organisasi dapat secara efektif mengatur lingkungan spesifiknya. Fungsi Sumber daya manusia, sebagai contoh, mempunyai teknik seperti mewawancarai prosedur dan pengujian psikologis bahwa itu menggunakan untuk merekrut dan memilih karyawan berkualitas. Fungsi manajemen material mempunyai teknik dalam menangani hubungan dengan pemasok input, untuk bernegosiasi dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kontrak, untuk memperoleh biaya yang murah, bagian komponen dengan kualitas tinggi. Departemen keuangan mempunyai teknik untuk memperoleh modal untuk biaya yang diperlukan bagi perusahaan.

Pada tahapan konversi, teknologi merupakan kombinasi mesin, teknik, dan prosedur pekerjaan dalam proses mengubah input menjadi keluaran. Teknologi terbaik memungkinkan organisasi bisa menambahkan input yang paling bernilai dengan ongkos sumber daya yang paling sedikit. Organisasi sering mencoba untuk meningkatkan efisiensi proses konversi mereka, dan mereka dapat meningkatkannya dengan memberi pelatihan pada karyawan mengenai teknik manajemen terbaru (*new-time managament*) dan dengan membiarkan karyawan untuk memikirkan jalan yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka.

Pada tahapan keluaran, teknologi memungkinkan suatu organisasi untuk secara efektif menyalurkan barang jadi dan

jasa. Untuk bisa efektif, suatu organisasi harus memproses teknik untuk menguji mutu produk jadi, untuk menjual dan memasarkan produk tersebut, serta untuk mengelola pelayanan purna jual ke pelanggan.

Teknologi merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan ketika merancang struktur organisasi terbaik yang sesuai dengan situasi. Teknologi bukan hanya meliputi peralatan yang digunakan untuk membuat sesuatu, namun juga termasuk bagaimana proses produksi diatur secara fisik dan bagaimana pekerjaan produksi dibagi antara karyawan. Dua kontigensi utama dalam organisasi adalah variabilitas dan kemampuan analisis. Variabilitas tugas mengacu pada seberapa besar suatu tugas daoat diprediksi dari satu hari ke hari berikutnya. Analisis tugas mengacu pada seberapa banyak pekerjaan dapat dilakukkan dengan menggunakan prosedur dan aturan yang berlaku. (McShane & Glinow, 2018)

4.2 Pengertian Teknologi

Menurut para peneliti teori organisasi, teknologi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Artinya, teknologi melihat pada bagaimana masukan diubah menjadi keluaran. Kesepakatan lain adalah bahwa konsep teknologi, walaupun mempunyai konotasi mekanik atau manufaktur, dapat diaplikasikan pada berbagai jenis organisasi, baik organisasi manufaktur atau organisasi jasa. Perrow mengklarifikasi empat jenis teknologi, yaitu :

1. Teknologi rutin : ditandai dengan variasi tugas yang kecil, pekerjaan yang dilakukan umumnya bisa mempunyai standar dan juga formal serat mempunyai prosedur komputasi tertentu untuk menyelesaikannya. Ini berarti bahwa jenis teknologi rutin mempunyai tingkat kemudahan analisis yang tinggi.
2. Teknologi non-rutin : ditandai dengan mempunyai variasi tugas yang dapat dikatakan tinggi dan juga proses yang tidak terlalu dimengerti sehingga tidak mudah untuk dianalisis dalam penyelesaian pekerjaan yang termasuk teknologi non-rutin, diperlukan usaha yang cukup besar untuk menganalisis kegiatan maupun permasalahan yang

muncul, karena itu diperlukan adanya pengalaman yang cukup tinggi serta pengetahuan teknis yang memadai.

3. Teknologi craft : cirinya adalah adanya aliran kegitan yang relatif stabil, tetapi dengan proses yang tidak terlalu dimengerti. Karena itu pekerjaan jenis ini menuntut pengalaman yang tinggi serta latihan yang cukup agar para karyawan dapat menghadapi permasalahan yang rumit dengan bijaksana berdasarrkan intuisi dan pengalamannya.
4. Teknologi engineering : pekerjaan yang cukup rumit karena variasi tugas yang cukup tinggi tetapi umumnya kegiatan ditangani dengan formula prosedur maupun teknik yang sudah baku. Permasalahan umumnya diselesaikan dengan menggunakan sejumlah pengetahuan yang sudah cukup mapan sebagai ajuan

Teknologi menggambarkan cara organisasi mengubah input menjadi output. Setiap organisasi setidaknya memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya yang dimilikinya baik berupa uang, manusia dan sumber daya fisik lainnya menjadi sebuah produk atau jasa. Bagaimanapun struktur organisasi pasti beradaptasi dengan teknologi organsiasi (Robbins & Judge, 2017)

Teknologi organisasi terdiri dari proses mekanik dan intelektual yang mengubah bahan mentah menjadi suatu produk dan jasa untuk pelanggan. Meskipun ada kesepakan umum bahwa teknologi organisasi merupakan hal yang sangat penting, namun cara untuk mengukur dan mengevaluasinya sangat bervariasi. Efek teknologi dalam organisasi sering kali berupa fungsi sejauh mana teknologi tersebut dapat menciptakan atau menuntut tugas yang saling bergantung agar dapat diselesaikan. Ketika teknologi memungkinkan tugas menjadi lebih mandiri, maka koordinasi akan kurang diperlukan. Efek inilah yang akan tampak paling menonjol dalam pekerjaan, dimana analis dapat bekerja secara independen, namun pemeriksaan yang lebih rinci mengungkapkan bahwa tugas mereka sangat saling bergantung dan memerlukan koordinasi yang sangat erat. Salah satu kontribusi utama dari studi teknologi organisasi adalah pengakuan bahwa organisasi harus memiliki setidaknya satu teknologi untuk memungkinkan mereka menyelesaikan tugas-tugas (Griffin & Moorhead, 2014).

Teknologi pada organisasi kecil memiliki lebih banyak pengaruh secara langsung terhadap struktur. Blau mengungkapkan bahwa dalam organisasi besar, struktur akan lebih sedikit bergantung teknologi operasi dan akan lebih bergantung pada pertimbangan ukuran seperti jumlah karyawan. Pada organsiasi besar setiap departemen atau divisi mungkin memiliki teknologi berbeda yang akan menentukan bagaimana struktur dalam departemen atau divisi tersebut. Singkatnya, pada organisasi kecil, struktur sangat tergantung pada teknologi, sedangkan dalam organisasi besar kebutuhan untuk mengkoordinasikan kegiatan yang rumit adalah faktor yang paling penting. Dengan demikian, ukuran dan teknologi merupakan pertimbangan penting dalam menentukan desain organisasi (Griffin & Moorhead, 2014).

4.3 Teknologi berbasis Pengetahuan

Salah satu keterbatasan perspektif Woodward mengenai teknologi adalah didasarkan pada manufakturnya. Karena perusahaan manufaktur hanya mewakili kurang dari setengah semua organisasai, maka teknologi harus dioperasikan secara lebih umum jika konsep tersebut ingin mempunyai arti bagi semua organisasi. Charles Perrow menawarkan alternatif tersebut.

Perrow lebih memperhatikan teknologi pengetahuan (*knowledge technology*) daripada teknologi produksi. Ia mendefinisikan teknologi sebagai tindakan yang dilakukan seorang individu terhadap sebuah objek tersebut. Perrow kemudian mencoba mengidentifikasikan apa yang ia perkirakan sebagai dua dimensi dasar dari teknologi pengetahuan.

Dimensi pertama memperhatikan jumlah pengecualian yang dihadapi seseorang dalam pekerjaannya. Disebut *Task variability*. Pengecualian tersebut jumlahnya sedikit jika pekerjaan tersebut memiliki tingkat rutinitas yang tinggi. Pekerjaan yang biasanya mempunyai sedikit pengecualian dalam praktek sehari-hari termasuk pekerjaan pada sebuah pabrik perakitan mobil. Pada ujung lain dari spektrum ini, jika suatu pekerjaan mempunyai cukup banyak keanekaragaman, sejumlah besar pengecualian dapat diharapkan. Secara khas, hal ini

mencerminkan posisi dari manajemen tingkat atas, pekerjaan konsultasi. Dengan demikian, keanekaragaman menilai suatu pekerjaan dengan mengevaluasi pekerjaan tersebut berdasarkan suatu kontinum *variety-routineness* (aneka ragam kerutinan).

Dimensi kedua menilai jenis prosedur pencarian yang diikuti untuk mendapatkan metode yang berguna agar dapat memberikan respon secara memadai terhadap pengecualian tugas pencarian tersebut pada suatu saat dapat dideskripsikan sebagai sesuatu yang ditetapkan dengan tepat. Perrow menyebut dimensi kedua ini *Problem Analizability*.

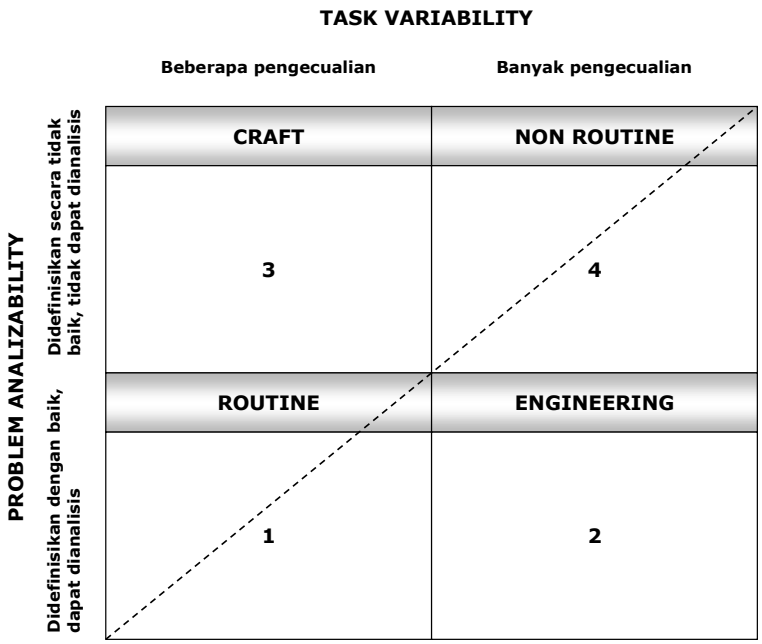
Kedua dimensi ini digunakan untuk membangun matriks dua kali dua. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut. Keempat sel dalam matrik tersebut mewakili empat jenis teknologi, yaitu *routine*, *engineering*, *craft*, dan *non-routine*.

routine technologies (sel 1) mempunyai sedikit pengecualian dan masalah yang mudah dianalisis. Proses *mass production* yang digunakan untuk membuat mobil atau alat untuk memurnikan minyak termasuk dalam kategori ini. Pekerjaan kasir bank termasuk contoh aktivitas sel ini.

Engineering technologies (sel 2) mempunyai banyak pengecualian, tetapi dapat ditangani secara rasional dan sistematis. Konstruksi gedung perkantoran termasuk dalam sel ini, seperti halnya pekerjaan yang dilakukan oleh akuntan pajak.

Sel 3 (*craft technologies*) ada kaitannya dengan masalah yang relatif sukar, tetapi dengan sejumlah pengecualian yang terbatas. Termasuk didalamnya para pembuat sepatu, tukang memperbaiki mebel.

Selanjutnya, *non-routine technologies* (sel 4) mempunyai ciri banyak pengecualian dan sukar dianalisis. Contohnya adalah aktivitas penelitian dasar.



Gambar 4.1. Klasifikasi Teknologi Perrow

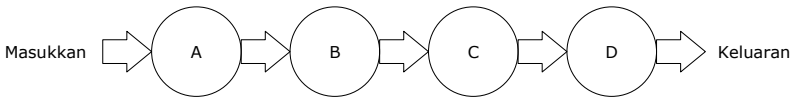
4.4 Ketidakpastian Teknologi

Kontribusi Thompson terletak pada upaya untuk menunjukkan bahwa teknologi menentukan pemilihan strategi untuk mengurangi ketidakpastian dan bahwa pengaturan struktur yang spesifik dapat membantu dikuranginya ketidakpastian.

Thompson berusaha menciptakan skema klasifikasi yang cukup untuk menghadapi sejumlah teknologi yang ditemukan pada organisasi yang kompleks. Thompson mengusulkan tiga jenis teknologi yang didiferensiasi berdasarkan tugas yang dilaksanakan oleh suatu unit organisasi.

Long-linked Technology. Dalam hal ini, suatu tugas atau operasi memiliki ketergantungan secara sekuensial. Teknologi

tersebut berciri sekuen langkah yang tetap. Hal ini diperlihatkan dalam gambar berikut.



Gambar 4.2. Long-linked Technology

Gambar di atas memperlihatkan bahwa aktivitas B dapat dilakukan setelah aktivitas A diselesaikan, aktivitas C dilakukan setelah aktivitas B selesai, dan seterusnya. Contoh *Long-linked technology* termasuk ban berjalan pada lini rakit *mass production*.

Long-linked mensyaratkan efisiensi dan koordinasi antar aktivitas, karena adanya saling ketergantungan secara sekuensial, ketidakpastian utama yang dihadapi manajemen terletak pada sisi masukan dan keluaran organisasi. Disamping itu, perolehan bahan baku dan pelemparan barang jadi juga menjadi perhatian yang utama. Akibatnya, manajemen cenderung untuk tanggap terhadap ketidakpastian tersebut dengan mengontrol masukan dan keluaran. Salah satu cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut adalah melakukan integrasi secara vertikal ke muka, ke belakang, ataupun keduanya. Karenanya, organisasi melakukan kontrol sumber-sumber ketidakpastian dalam batas-batasnya.

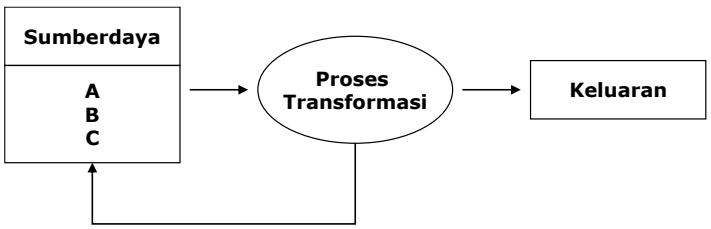
Mediating Technology. Thompson mengidentifikasi *mediating technology* sebagai teknologi yang menghubungkan klien baik yang berada pada sisi masukan maupun keluaran organisasi. Bank, perusahaan telepon, kebanyakan toko eceran besar, perusahaan jasa pencatatan komputer, kantor tenaga kerja dan sosial, dan kantor pos adalah contohnya. Seperti terlihat pada gambar berikut.

Gambar 4.3. Mediating Technology

Para mediator melaksanakan fungsi pertukaran yang menghubungkan unit-unit yang, jika tidak, akan berdiri sendiri. Unit-unit penghubung memberi respon dengan menstandarisasi transaksi organisasi dan menetapkan penyesuaian perilaku para klien. Jadi, manajer *mediating technology* akan selalu menghadapi ketidakpastian akibat dari ketergantungan potensial organisasi pada para kliennya dan pada risiko yang menjadi sifat transaksi tersebut.

Ketidakpastian dapat diatasi dengan meningkatkan populasi yang dilayani. Makin banyak klien yang dimilikinya, maka makin berkurang ketergantungannya pada klien tertentu.

Intensive Technology. Merupakan kategori ketiga dari Thompson, yang merupakan tanggapan yang disesuaikan dengan berbagai kontingensi. Tanggapan yang tepat bergantung pada sifat dari masalah dan keanekaragaman masalah tersebut, yang tidak dapat diramalkan dengan tepat. Termasuk dalam hal ini adalah teknologi, terutama yang terdapat pada rumah sakit, universitas, laboratorium penelitian, perusahaan konsultasi manajemen atau pasukan tempur.



Gambar 4.4. Intensive technology

Gambar di atas memperlihatkan bagaimana *intensive technology* mencapai koordinasi melalui penyesuaian bersama (*mutual adjustment*). Sejumlah sumber tersedia bagi organisasi, tetapi hanya sebuah kombinasi terbatas yang digunakan pada waktu tertentu, tergantung pada situasinya. Seleksi, kombinasi dan penggunaan sumber-sumber tersebut ditentukan oleh umpan balik dari objek itu sendiri. Karena adanya kebutuhan akan tanggapan yang fleksibel, maka ketidakpastian utama yang dihadapi para manajer adalah masalah itu sendiri. Dengan demikian, manajer menanggapi dengan memastikan ketersediaan berbagai macam sumber untuk mempersiapkan diri terhadap setiap kejadian. Sebagaimana terlihat pada rumah sakit, organisasi tersebut mempunyai banyak sekali jasa spesialisasi dan kemampuan untuk menanggapi berbagai macam situasi.

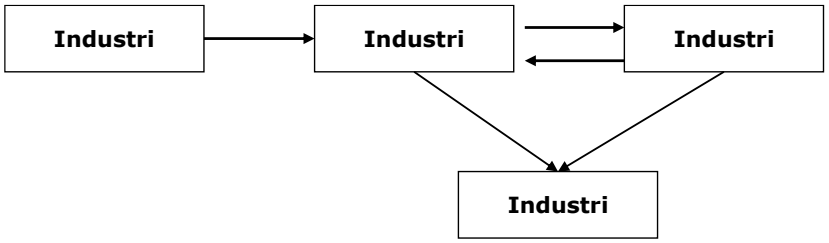
Pada umumnya, pandangan Thompson dapat diterjemahkan ke dalam terminologi struktural. Ia berargumentasi bahwa dalam pengambilan keputusan dan komunikasi sebagai akibat dari teknologi yang terus meningkat, dari *mediating* (rendah) ke *long-linked* (medium) lalu ke intensif (tinggi). Koordinasi *mediating technology* adalah melalui peraturan dan prosedur. *Long lingked* harus didampingi oleh bagian perencanaan dan penjadwalan. *Intensive technology* membutuhkan *mutual adjusment*.

Dari ketiga penelitian di atas, dapat kita ketahui tentang teknologi dan beberapa kesimpulan penting mengenai hubungan yang terintegrasi antara teknologi, struktur, dan besarannya, baik secara langsung maupun tidak langsung dan sederhana.

4.5 Pengaruh Industri dan Besarannya

Organisasi pada industri apapun, mungkin harus mengadopsi teknologi inti konvensional agar dapat bersaing. Selain dapat mempengaruhi besaran organisasi yang efisien, tingkat persaingan, atau tingkat peraturan pemerintah, industri juga dapat membatasi pilihan teknologi yang dapat berjalan terus.

Ilustrasi berikut mengambarkan integrasi hubungan industri-besaran-teknologi-struktur.



Gambar 4.5. Model Industri – Besaran Integrasi

Suatu organisasi harus mencapai besaran tertentu sebelum kemajuan dapat diperoleh dari keuntungan yang ditawarkan oleh teknologi yang lebih kompleks. Keputusan untuk menerima sebuah teknologi yang kompleks kemungkinan tidak dapat diambil sampai organisasi tersebut mencapai besaran yang cukup untuk menggunakan kesempatan yang diberikan melalui *economic of scale*. Dengan demikian, besaran organisasi dapat menentukan teknologi. Sebaliknya, teknologi juga dapat merubah besaran organisasi, agar dapat menggunakannya dengan efisien. Misalnya keputusan untuk menggunakan teknologi *mass production*.

Penelitian terhadap teknologi telah berkembang ke beberapa arah, tetapi terdapat tema umum yang mendasarinya, yaitu proses atau metode yang mengubah input menjadi output berdasarkan tingkat kerutinannya.

4.6 Teknologi dan Struktur

Dalam menentukan hubungan teknologi terhadap ketiga dimensi struktur (kompleksitas, formalitas, dan sentralisasi), kita perlu meninjau kembali literatur dari diskusi di atas.

a. Teknologi dan Kompleksitas

Meskipun bukti di atas kurang meyakinkan untuk menunjukkan bahwa teknologi rutin memiliki hubungan positif dengan kompleksitas yang rendah. Namun, makin besar tingkat rutinitas, maka main sedikit jumlah kelompok pemegang jabatan dan makin sedikit pelatihan yang diperoleh para profesional. Hubungan tersebut akan lebih mungkin berlaku bagi aktivitas struktural di dalam atau dekat pada inti operasi—seperti proporsi pegawai bagian pemeliharaan dan rentang kendali para supervisor tingkat pertama.

Sebaliknya, teknologi non-rutin kemungkinan membawa kompleksitas yang tinggi. Sedangkan pekerjaan yang lebih canggih dan lebih disesuaikan dengan keinginan, rentang kendali akan menyempit dan diferensiasi vertikal meningkat. Hal ini, secara intuitif logis, merupakan tanggapan yang disesuaikan dengan permintaan penggunaan yang lebih besar, dan manajer membutuhkan sebuah rentang kendali yang lebih kecil, yang tidak diprogramkan.

b. Teknologi dan Formalisasi

Peninjauan kembali terhadap kajian mengenai teknologi menemukan bahwa teknologi rutin secara positif berhubungan dengan formalisasi. Walaupun hanya satu sampel korelasi yang secara statistik dapat dikatakan signifikan.

Sebuah kajian lain juga mendukung hubungan kerutinan dengan formalisasi. Kerutinan secara mencolok dihubungkan dengan keberadaan sebuah manual peraturan, keberadaan uraian pekerjaan, dan tingkat sejauhmana uraian pekerjaan tersebut dispesifikasikan. Teknologi rutin memperbolehkan manajemen untuk menerapkan peraturan lain yang diformalkan karena cara melakukan pekerjaan di pahami dengan baik dan pekerjaan itu cukup berulang untuk membenarkan biaya yang dibutuhkan dalam mengembangkan sistem yang diformalkan. Teknologi non-rutin membutuhkan sistem kontrol yang mengijinkan adanya keleluasaan dan fleksibilitas tinggi.

Kajian tersebut secara tidak langsung mengatakan bahwa kita harus berhati-hati dalam menggeneralisasi dampak teknologi terhadap formalisasi. Bahwa saling berhubungan antar keduanya, tetapi jika dikendalikan besarannya, kebanyakan

hubungan tersebut akan hilang. Oleh karena itu, hubungan tersebut berlaku bagi organisasi yang kecil serta untuk aktivitas yang menjadi lebih rutin, pekerjaan operasionalnya menjadi lebih dapat diperkirakan. Dalam situasi demikian, formalisasi yang tinggi merupakan alat koordinasi yang efisien.

c. Teknologi dan Sentralisasi

Hubungan teknologi dan sentralisasi membuahkan hasil yang tidak konsisten. Argumentasi yang logis adalah bahwa teknologi rutin akan dihubungkan dengan struktur yang disentraliasai, sedangkan teknologi non-rutin, yang lebih banyak menyandarkan diri pada pengetahuan seorang spesialis, akan dicirikan oleh wewenang pengambilan keputusan yang didelegasikan. Posisi tersebut tidak cukup mendapat dukungan.

Kesimpulan yang lebih umum adalah bahwa hubungan teknologi sentraliasasi digunakan oleh tingkat formalisasi. Baik peraturan formal maupun pengambilan keputusan yang disentralisasi merupakan mekanisme kontrol, dan manajemen dapat mensubstitusikannya dengan yang lain. Teknologi rutin harus dihubungkan dengan kontrol yang disentralisasi jika terdapat peraturan yang minimum. Tetapi, jika formalisasinya tinggi, teknologi rutin dapat diikuti dengan desentralisasi. Dengan demikian, dapat diperkirakan bahwa teknologi rutin akan mengakibatkan sentralisasi tetapi hanya jika formalisasinya rendah.

4.6.1 Departemen Teknologi

Pada bagian ini, tingkat departemen analisis tidak harus di dalam inti yang teknis. Masing-masing departemen pada suatu organisasi mempunyai suatu proses produksi yang terdiri dari suatu teknologi yang berbeda. Pada umumnya, suatu perusahaan mempunyai departemen untuk rancang-bangun, R&D, sumber daya manusia, iklan, pengendalian mutu, keuangan, dan fungsi yang lain. Bagian ini meneliti sifat alami teknologi per departemen dan hubungannya dengan struktur per departemen.

Kerangka yang pasti mempunyai dampak terbesar atas pemahaman dari teknologi per departemen telah dikembangkan

oleh Model Charles Perrow, yang bermanfaat untuk suatu jangkauan luas teknologi, yang dibuat secara ideal dalam melakukan riset aktivitas per departemen.

Variasi (*Variety*)
Perrow menetapkan dua dimensi dari aktivitas per departemen yang berkait dengan struktur organisasi dan proses. Yang pertama adalah banyaknya perkecualian dalam pekerjaan itu. Ini mengacu pada variasi tugas, yang mana frekwensi dari suatu hal yang tidak terduga dan peristiwa roman terjadi. Kapan individu menghadapi sejumlah besar situasi tak diduga, dengan permasalahan yang sering terjadi, variasi dipertimbangkan adalah tinggi. Ketika ada sedikit permasalahan. dan syarat pekerjaan sehari-hari adalah berisi pengulangan, teknologi berisi sedikit variasi. Variasi dalam suatu departemen dapat terdiri dari pengulang tindakan tunggal, seperti pada suatu lini perakitan, yang bekerja pada satu rangkaian permasalahan tidak bertalian atau proyek.

Analisis (*Analyzability*)
Dimensi teknologi yang kedua berhubungan dengan *analyzability* aktivitas pekerjaan. Ketika proses konversi dapat dianalisis, pekerjaan dapat dikurangi menjadi langkah-langkah mekanis, dimana bagian computational memeriksa prosedur untuk memecahkan permasalahan. Solusi masalah dapat melibatkan penggunaan dari prosedur baku, seperti instruksi dan manual, atau pengetahuan teknis, seperti yang ada dalam suatu buku teks atau pedoman. Pada sisi lain, beberapa pekerjaan tidaklah dapat dianalisis. Kapan permasalahan muncul, hal itu sukar untuk diidentifikasi solusi yang benar. Jika penyebab atau solusi bagi suatu masalah tidaklah jelas, maka karyawan bersandar pada pengalaman yang ada, atau intuisi, dan pertimbangan. Solusi yang akhir bagi suatu masalah adalah sering merupakan hasil kebijaksanaan dan pengalaman dan bukan hasil dari prosedur baku.

Kerangka (*Framework*)
Dimensi variasi dan kemampuan melakukan analisis untuk membentuk basis kerangka kerja terdiri dari empat kategori teknologi utama, yaitu: pekerjaan rutin seni, rancang-bangun, dan *nonroutine*.

Teknologi rutin ditandai oleh variasi tugas yang sedikit dan penggunaan komputerisasi untuk memeriksa prosedur. Tugas disusun dan menstandardisasi.

Seni teknologi ditandai oleh suatu arus aktivitas yang stabil. Dua proses konversi dapat dianalisis atau dipahami. Tugas memerlukan pelatihan yang luas dan mengalami mengapa karyawan bereaksi terhadap faktor yang tak terukur pada basis kebijaksanaan, intuisi, dan pengalaman. Walaupun kemajuan dalam teknologi mesin tampaknya dapat mengurangi banyaknya teknologi dalam organisasi, beberapa teknologi maju tidak dapat digunakanan.

Rancang-Bangun Teknologi cenderung kompleks sebab ada variasi substansil di dalamnya. Bagaimanapun, berbagai aktivitas pada umumnya mempunyai dasar rumusan yang membentuk prosedur, dan pelaksanaan teknik. Karyawan yang selalu mengacu pada suatu kebijaksanaan dibangun dengan baik untuk menangani permasalahan. Rancang-Bangun dan Tugas Akuntansi pada umumnya ada pada kategori ini.

Teknologi non-rutine mempunyai variasi yang tinggi, dan proses konversi adalah suatu hal yang dapat dianalisis atau dengan baik dapat dipahami. Dalam teknologi non-routin, banyak usaha diabdikan untuk meneliti masalah dan aktivitas. Beberapa pilihan yang bisa diterima yang dapat ditemukan. Pengalaman dan pengetahuan teknis digunakan untuk memecahkan permasalahan dan melaksanakan pekerjaan tersebut. Riset dasar, dari perencanaan strategis, dan pekerjaan lain yang melibatkan proyek baru dan permasalahan tak diduga adalah non-rutin.

Analyzabilitas dan Variasi Dimensi sering dihubungkan dengan departemen, dimana arti dari teknologi variasi tinggi cenderung untuk menjadi variasi rendah dan cenderung untuk menjadi analyzabilas. Departemen Dan Teknologi mempunyai variasi yang rendah dan cenderung dapat dianalisis. Departemen dapat dievaluasi, sepanjang dimensinya adalah tunggal. Apabila suatu hal yang rutin bertemu dengan suatu hal yang non-rutin kedua-duanya dapat dianalisis dan variasi, yang mana suatu stenografi bermanfaat untuk mengukur untuk teknologi per departemen.

4.6.2 Advanced Information Technology (AIT)

Organisasi-organisasi secara cepat berkembang dari era komputer ke era informasi, yang menimbulkan revolusi microprocessor. Suatu jenis microprocessor terdiri atas lempengan semi-konduktor yang dapat melakukan puluhan ribu perhitungan dalam sekejap mata, dimana semua itu berlangsung dalam suatu ruang yang ukurannya tidak lebih luas dari kuku jari. Revolusi ini membuka peluang kepada para pengusaha manufaktur komputer.

Microprocessor juga memungkinkan untuk menciptakan *personal computer* (PC) dan *workstation* yang tersebar di setiap bagian dalam organisasi, dan masing-masing mempunyai kemampuan berhitung yang luar biasa. Dan lagi, *the solitary machines*, menjadi *networks* dari suatu jaringan komputer, yang secara kuat menambah kemampuan dan pengaruhnya. Tentu saja, pengaruh yang kuat dari teknologi informasi pada bagian administrasi suatu organisasi, mempunyai arti atau manfaat yang sama dengan teknologi CIM (*computer-integrated manufacturing)* pada manufaktur. Struktur korporasi baru sudah dikombinasikan dengan AIT untuk meningkatkan produktivitas di beberapa korporasi.

Adapun aspek-aspek kemajuan teknologi informasi (AIT=Advanced Information Technology) yang paling signifikan untuk administrasi adalah sistem informasi eksekutif (EIS=Executive Information System), *groupware* dan sistem pesan elektronik (EMS=Electronic Messaging System). Suatu sistem informasi eksekutif menggunakan teknologi komputer untuk memenuhi kebutuhan informasi penting bagi seorang manajer senior. Contohnya, seorang CEO Durracell dapat menggunakan personal computer-nya untuk membandingkan *performance* kekuatan-kekuatan kerja di US dan di luar US. Komputernya memproduksi suatu *crisp table* berwarna yang menunjukkan perbedaan dalam produktivitasnya. Pengumpulan lebih banyak data, membuat dia sampai pada penemuan bahwa para penjual di luar US terlalu banyak memakan waktu dalam melayani pelanggan, padahal hanya dalam suatu toko kecil. Keadaan ini menuntut untuk segera diambil keputusan dalam melayani para pelanggan di toko kecil itu dengan cara yang lebih

murah. Sistem informasi eksekutif mempunyai kapasitas untuk mendukung keputusan-keputusan yang tidak rutin, seperti respon terhadap strategi perusahaan dan persaingan.

Groupware memberi kesempatan kepada para karyawan pada suatu jaringan kerja untuk berinteraksi satu sama lain melalui PC mereka. Bentuk yang paling sederhana dari *groupware* adalah e-mail, yang memungkinkan terjadinya *one-to-one communication* dari satu PC ke PC lain. Selain itu, program-program groupware yang lebih kompleks memungkinkan sejumlah karyawan untuk dapat berkomunikasi secara simultan. Misalnya, para manajer dapat berpartisipasi secara langsung dalam sebuah konferensi atau *meetings* tanpa harus duduk dalam ruangan yang sama, tapi masing-masing dapat saling memberi dan menerima komentar melalui suatu daftar dalam terminal komputer. Semua partisipan dapat melihat *display* (tampilan) yang sama secara serentak pada layar komputer mereka, dengan demikian dapat meminimalisir gangguan yang mungkin terjadi dalam suatu komunikasi dan penyampaian informasi menjadi mudah.

Workflow Automation, adalah suatu pertumbuhan *niche* (relung) dalam AIT. Perangkat lunak Workflow memungkinkan jaringan kerja komputer secara otomatis dapat mengirim dokumen-dokumen, seperti faktur, cek, atau pengamatan customer, yang dapat memudahkan suatu proses kerja. Contohnya, suatu laporan ongkos atau pengeluaran dapat diisikan ke dalam komputer yang kemudian dapat diperiksa secara lebih teliti, menyiagakan manajer untuk meninjau kembali, kemudian mencetak hasil pemeriksaan tersebut, lalu memberitahukannya kepada para karyawan melalui e-mail. Workflow otomatis memungkinkan seluruh langkah kerja dilengkapi dengan bantuan komputer, tanpa harus memerlukan seseorang untuk menangani sebuah kertas dokumen. Federal National Mortgage Association (Fannie Mae) menghubungkan 3000 orang peminjam dengan menggunakan komputer, dan mengembangkan *software* yang akan mempersingkat waktu pemrosesan. Sistem *paperless* tidak hanya mengurangi biaya, tapi juga melayani customer lebih baik. Workflow otomatis juga memungkinkan perusahaan-perusahaan kecil untuk menangani *paperwork jobs*, padahal dulu hanya perusahaan yang mempunyai jumlah karyawan yang besar yang dapat melakukannya.

Bagi pihak manajemen, kemajuan teknologi informasi yang cepat, memudahkan dalam proses pengambilan keputusan dan bagaimana seharusnya digunakan dalam sebuah organisasi. AIT membuat organisasi dan lingkungan eksternalnya lebih transparan sehingga nampak oleh manajer puncak. Haruskah mereka menggunakan kekuatan seperti ini untuk memusatkan dan memperketat pengawasan organisasi, atau haruskah mereka siap dalam menyediakan informasi penting yang dibutuhkan oleh para karyawannya sehingga secara otonomi mereka mempunyai peran? AIT dapat memberikan semua macam data kepada para karyawan mengenai data pelanggan, pasar, pelayanan dan efisiensi. Beberapa organisasi telah menggunakan teknologi baru untuk memperkuat hirarki, memusatkan pengambilan keputusan dan pekerjaan rutin. Yang terpenting, beberapa organisasi yang berhasil telah menggunakan teknologi ini untuk desentralisasi, dan pengaruhnya sangat terasa, baik dalam proses-proses manajemen, disain organisasi, dan budaya tempat kerja (*workplace culture*).

Implikasi Manajemen

Kemajuan teknologi informasi memberi kesempatan kepada para manajer untuk bekerja lebih baik dalam hubungannya dengan organisasi, lingkungan dan keduanya (organisasi dan lingkungan). Beberapa kelebihan AIT dalam proses manajemen adalah:

1. *Memperluas kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.*
   Komunikasi antar manajer memerlukan banyak waktu dan usaha, dan AIT sangat berperan dalam meminimalisir usaha ini, khususnya ketika para manajer terpisah secara fisik. Contohna, seorang pengembang produk mengirimkan suatu pesan elektronik yang isinya meminta saran bagaimana menciptakan keunikan terhadap produk baru. Ia menerima lebih dari 150 pesan dari setiap bagian organisasi, hampir dari semua orang, padahal dia sendiri tidak mengenalnya. Lagi pula, penelitian menunjukkan bahwa AIT memang dapat meningkatkan hubungan/kontak antara atasan dan bawahan. *Lower-level manager* dapat berkomunikasi secara langsung dengan CEO, dan seorang *vice president* dapat berkomunikasi secara langsung dengan seorang pelaksana proyek. Pada perusahaan Mrs.

Fields, Inc., ritel kue terbesar di dunia, para karyawan yang berada di cabang perusahaan menggunakan e-mail untuk berkomunikasi langsung dengan CEO Debbi Fields; opini-opini mereka mengenai produk, pesaing, dan reaksi pelanggan. 'On-line' di Wright-Patterson Air Force Base di Ohio, orang-orang militer dapat mengirimkan pesan langsung kepada kolonelnya, suatu cara berkomunikasi yang 5 tahun yang lalu belum dikenal.

2. *Proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat.*
   AIT hanya memerlukan waktu yang lebih singkat dalam membuat keputusan dalam suatu pertemuan. Teknologi juga dapat mempersingkat waktu yang tersedia untuk menguasakan atau mendelegasikan kegiatan-kegiatan organisasi. Pesan-pesan ditangani dengan singkat (*fewer times*), dan pihak-pihak yang saling tertarik dapat berkomunikasi secara langsung. Contohnya, Xerox secara dramatis mengurangi jumlah waktu pertemuan dengan sistem komputer barunya. Sebelum presentasi, bahan-bahan terkirim ulang dalam waktu yang tidak lama, dan demikian seterusnya. Setiap unit mengajukan suatu rencana secara elektronik 5 hari sebelumnya, sehingga setiap manajer puncak dapat membacanya sebelum pertemuan. Pertemuan itu sendiri berjalan singkat karena waktu digunakan hanya untuk membahas persoalan-persoalan yang mendasar.

3. *Intelejensi organisasi menjadi lebih baik, termasuk dalam mengidentifikasi masalah dan kesempatan menjadi lebih cepat.*
   Dengan AIT, kegiatan-kegiatan organisasi menjadi transparan sehingga terlihat oleh manajer. Contohnya, data penjualan dan data riset pasar, sekarang tersedia dari *scanner* pemeriksaan di grosir-grosir. Organisasi dapat mengakses, mulai dari pembelian sampai informasi mengenai ratusan database tentang industri, keuangan dan pola-pola demografi di lingkungan mereka. AIT mampu mengumpulkan dan menyebarluaskan informasi dalam jumlah yang besar. Misalnya, pada MTV Networks, groupware menjadi suatu senjata baru untuk menggabungkan wiraniaga. Ketika MTV berusaha menyaingi Turner Boardcasting System dari Cartoon

Channel, bahkan mencoba untuk mendapatkan operator untuk membawa Comedy Central MTV, dengan tidak diduga para wiraniaga menghadapi perlawanan yang kuat. Seorang wiraniaga wanita di Chicago menemukan sebuah *cable system,* dan menawarkan kepada Cartoon Channel dengan harga yang sangat khusus. Ia menginformasikan penemuannya ini melalui jaringan komputer sehingga wiraniaga lain dapat meneliti penetapan harga di wilayah penjualannya masing-masing. Pada akhirnya para top manajer MTV dapat mengadakan 'serangan balasan' dengan menawarkan harga spesial mereka serta syarat-syarat khusus bagi para customernya, dan juga berusaha melakukan perjanjian kembali yang rupanya sempat batal sebelumnya.

Desain Organisasi

Pengaruh yang kuat dari AIT dalam struktur administrasi organisasi sekarang mulai dirasakan. Secara spesifik hal tersebut adalah :

1. *Flatter Organization Structure.*
   Sampai saat ini, struktur dari beberapa organisasi cenderung untuk mengadopsi AIT. Sebuah organisasi di London memilih menggunakan teknologi informasi untuk mendelegasikan wewenang kepada para karyawan, daripada menegakkan/memelihara suatu hirarki yang kaku, sehingga mengurangi beberapa tingkat struktur dari 13 menjadi 4 tingkatan. Hercules, sebuah perusahaan bahan kimia, menerapkan suatu kombinasi dari pesan elektronik dan *groupware*, setelah dimana sejumlah tingkatan manajemen antara pimpinan dan mandor pabrik dikurangi dari satu lusin menjadi 7. Keadaan posisi seperti ini terutama berkaitan dengan proses informasi menjadi lebih singkat, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan dan keefektifan suatu organisasi menjadi lebih baik. Teknologi informasi baru telah membantu Aetna Life dan tenaga penjualan Casualty Company untuk mengganti sistem hirarki dari supervisor dan agen yang sudah kuno, dengan tim kerja kecil (*small work team*).

2. *Greater Centralization and Decentralization.*
   Hal ini tergantung pada pilihan manajer, AIT dapat menjadikan organisasi yang terpusat ataupun yang

terdesentralisasi. Manajer yang menginginkan sentralisasi, dapat menggunakan teknologi untuk memperoleh informasi lebih banyak dan membuat beberapa keputusan, serta lebih sering responsive daripada sebelumnya. Demikian juga, para manajer dapat mendesentralisasikan informasi kepada karyawan-karyawannya dan meningkatkan partisipasi serta otonomi. Filsafat manajemen dan budaya korporasi mempunyai kaitan yang mendasar dalam hal bagaimana AIT mempengaruhi pengambilan keputusan, tetapi rupanya perusahaan-perusahaan *enlightened* memanfaatkannya kapan saja untuk menguasai para pegawai. Misalnya, di pabrik Chesebrough-Ponds, Inc. di Jefferson City, Missouri, pekerja lini – melalui jaringan komputer perusahaan– secara rutin menjajaki pengiriman, mengatur jadwal beban kerja mereka, penambahan pesanan produksi, dan melakukan fungsi-fungsi lain dalam bidang manajemen.

3. *Improved Coordination.*
Mungkin salah satu hal utama yang diharapkan dari AIT adalah tetap mampu menghubungkan para manajer pada saat mereka tersebar di beberapa kantor cabang atau toko. Pada Chase-Manhattan Bank, groupware menjaring 5200 banker di seluruh dunia. Teknologi baru memberikan peluang kepada manajer untuk dapat berkomunikasi satu sama lain, dan juga mengetahui semua kegiatan-kegiatan organisasi serta hasil yang diperoleh dari kegiatan tersebut. Suatu teknologi baru dapat membantu menghilangkan rintangan-rintangan,dan menciptakan suatu manfaat dari sebuah tim dan pengidentifikasian organisasi yang sebelumnya tidak tersedia, khususnya ketika orang-orang bekerja pada lokasi yang berbeda.

4. *Fewer Narrow Tasks.*
Di bawah AIT, hanya sedikit pekerjaan/tugas adiministratif akan menjadi subjek dalam menegaskan/memberi definisi mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan dan *job description*. Perusahaan-perusahaan (companies) yang menggunakan AIT akan menyerupai perusahaan (firms) pelayanan yang profesional. Pekerjaan/tugas adiministrasi dan klerikal yang ada, akan melengkapi perjanjian intelektual dan pekerjaan yang lebih menantang.

5. *Larger Professional Staff Ratio.*
   Implementasi dari sistem informasi yang rumit, artinya para karyawan menjadi terlatih dan profesional, baik dalam mengoperasikan maupun memeliharanya sebagai suatu sistem. Yang terpenting, ketidak-mampuan karyawan akan digantikan oleh teknologi baru, seperti ketika North American Banking Group memasang sebuah sistem informasi pelayanan pelanggan, yang mengubah jumlah karyawan profesional dari 30% naik menjadi 60%. Beberapa personil Klerikal digantikan oleh AIT. Hanya sedikit karyawan yang diperlukan untuk mengetik surat, memfile memo, dan mengisi form. Para *middle* dan *upper level manager* dapat menggunakan suatu teknologi baru untuk mengetik memo pribadi mereka dan mengirimkannya dengan segera melalui e-mail.

Workplace Culture

Semua perubahan dalam proses manajemen dan desain organisasi menunjukkan pula perubahan dalam 'hidupnya' suatu tempat kerja (kantor). Budaya korporasi sering berubah oleh pengenalan AIT. Tergantung dari pendekatan manajemen, AIT dapat membawa para karyawan ke arah suatu kekuasaan/wewenang ketika mereka menerima banyak informasi, dimana informasi tersebut sebelumnya hanya tersedia untuk atasannya, atau ke arah kehilangan privasi dimana atasan mereka selalu mengawasi gerak-gerik mereka. Hubungan diantara para pekerja juga dipengaruhi oleh ketika manajer memutuskan siapa saja dalam organisasi yang seharusnya mengakses informasi dan siapa yang seharusnya mengkomunikasikannya serta dengan siapa. Hal ini sangat penting untuk diingat bahwa kemajuan teknologi informasi tidak hanya mempengaruhi struktur sebuah organisasi, tapi juga orang-orang yang terlibat di dalamnya.

4.7 Sintetis: Pengertian Lingkungan dan Ketidakpastian dari Lingkungan

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada diluar batas organisasi, dan ada yang mengatakan bahwa lingkungan organisasi adalah seluruh alam semesta kurangi bagian yang mewakili organisasi, sisanya adalah lingkungan.

Lingkungan sebuah organisasi dan lingkungan umum pada dasarnya sama. Yang terakhir termasuk segala sesuatu, seperti faktor ekonomi, keadaan politik, lingkungan sosial, struktur yang legal, situasi ekologi, dan kondisi budaya. Lingkungan umum menyangkut kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi, namun relefansinya tidak sedemikian jelas. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kapanpun, lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang menjadi perhatian manajemen karena terdiri dari konstituensi kritis yang secara positif atau negatif mempengaruhi keefektifan organisasi. Lingkungan khusus merupakan sesuatu yang khas bagi setiap organisasi dan berubah sesuai dengan kondisinya. Secara khas, yang termasuk ke dalamnya adalah klien atau pelanggan, pemasok, para pesaing, lembaga pemerintah, serikat buruh, asosiasi perdagangan dan kelompok-kelompok berpengaruh di masyarakat (*pressure groups*)

Lingkungan khusus sebuah organisasi berbeda-beda, bergantung pada daerah atau domain yang dipilihnya. Domain merujuk pada pilihan yang dibuat organisasi bagi dirinya sendiri yang menyangkut rangkaian produk atau jasa yang ditawarkan dan pasar yang dilayaninya. Domain mengidentifikasi *niche* organisasi itu, dan menentukan titik ketergantungan organisasi dan kepada lingkungan khususnya. Mengubahnya berarti mengganti lingkungan khusus.

Lingkungan organisasi mencakup institusi luar atau berbagai kekuatan yang akan mempengaruhi struktur dalam organisasi, seperti pemasok, pelanggan, pesaing, dan kelompok penekan publik. Lingkungan yang dinamis akan menciptakan

ketidakpastian yang lebih besar bagi manajer dibandingkan dengan lingkungan statis. Untuk meminimalkan ketidakpastian pada area utama pasar, manajer dapat memperluas struktur mereka untuk merasakan dan merespon ancaman. Perusahaan dapat menambahkan departemen jejaring sosoal atau membentuk aliansi strategis. Lingkungan organisasi manapun memiliki tiga dimensi yakni kapasitas, volatilitas, dan kompleksitas. Kapasitas mengacu pada sejauh mana lingkungan dapat mendukung pertumbuhan. Lingkungan yang berkembang dapat mengahasilkan sumber daya berlebih yang dapat melindungi organisasi saat berada dalam kelangkaan yang relative. Volatilitas menggambarkan tingkat ketidakstabilan di lingkungan (Robbins & Judge, 2017).

Lingkungan yang dinamis dengan tingginya tingkat perubahan yang tak terduga membuat manajemen sulit untuk membuat prediksi yang akurat. Karena teknologi informasi berubah pada lingkungan yang begitu cepat, maka banyak timbul lingkungan yang menjadi tidak stabil. Kompleksitas adalah tingkat heterogenitas dan konsentrasi diantara unsur-unsur lingkungan. Organisasi yang beroperasi di lingkungan ditandai dengan kelangkaan, dinamis,dad an kompeksitas, akan menghadapi tingkat ketidakpastian terbesar karena memiliki ketidakpastian yang tinggi, sedikitnya ruang untuk kesalahan, dan berbagai elemen dalam lingkungan yang harus dipantau secara konstan. Semakin langka, dinamis, dan kompleks lingkungan, semakin organik struktur yang seharusnya. Semakin berlimpah, stabil, dan sederhana lingkungannya, semakin disukai struktur mekanistiknya (Robbins & Judge, 2017).

Griffin & Moorhead (2014) mengkasifikasikan lingkungan ke dalam dua lapisan yaitu:

1. Lingkungan umum yang mencakup semua dimensi dan faktor yang luas dimana organisasi beroperasi, termsuk faktor politik-hukum, sosial, budaya, teknologi, ekonomi, dan internasional.
2. Lingkungan tugas mencakup organisasi, kelompok, dan individu tertentu yang memengaruhi organisasi. Orang-orang yang termasuk dalam lingkungan tugas adalah pelanggan, pemasok, donatur,regulator, inspektur, dan pemegang saham. Organisasi dalam lingkungan tugas terdiri dari pesaing, legislatif, dan badan pengatur.

Terdapat dua perspektif mengenai lingkungan organisasi, yaitu analisis komponen lingkungan dan ketidakpastian. Ketidakpastian lingkungan terjadi ketika manajer tidak memilikiinformasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan, sehingga mereka mengalami kesulitan dalam memprediksi dampak dari faktor-faktor tersebut pada organisasi. Ketidakpastian telah digambarkan sebagai hasil dari kompleksitas dan dinamika di lingkungan. Komponen lingkungan merupakan salah satu faktor dalam pengambilan keputusan organisasi. Dinamisme lingkungan merupakan tingkat perubahan komponen lingkungan yang penting. Karakteristik dan ketidakpastian lingkungan telah menjadi faktor penting dalam menjelaskan struktur, strategi, dan kinerja organisasi. Sebagai contoh, karakteristik lingkungan mempengaruhi bagaimana manajer memandang lingkungan, yang pada akhirnya mempengaruhi bagaimana mereka mengadaptasi struktur organisasi untuk memenuhi tuntutan lingkungan (Griffin & Moorhead, 2014).

Lingkungan telah terbukti dapat menmpengaruhi sejauh mana strategi organisasi meningkatkan kinerja organiasi. Strategi tertentu akan meningkatkan kinerja organisasi yang sesuai dengan lingkungan dimana organisasi tersebut beroperasi. Pada akhirnya lingkungan terkait langsung dengan kinerja organisasi (Griffin & Moorhead, 2014).

4.7.1 Lingkungan Aktual dan Lingkungan yang Dipersepsikan

Lingkungan yang sama yang dirasakan oleh sebuah organisasi sebagai sesuatu yang tidak pasti dan kompleks dapat dilihat sebagai lingkungan yang statis dan mudah dimengerti oleh organisasi lain. Setiap organisasi yang bekerja pada organisasi akan mempersepsikan lingkungan secara berbeda berdasarkan latar belakang, pendidikan, dan bagian fungsional tempat mereka bekerja. Ini menyatakan bahwa organisasi mengkonstruksi atau menciptakan lingkungan dan bahwa lingkungan yang diciptakan tersebut tergantung pada persepsi. Perlu dicamkan bahwa yang diperhitungkan adalah linkungan yang dipersepsikan. Manajer menanggapi apa yang mereka lihat

bahwa keputusan struktural yang dibuat oleh para menajer untuk menyesuaikan organisasi mereka secara lebih baik dengan tingkat ketidakpastian lingkungan khusus mereka bergantung pada persepsi para menajer tentang lingkungan khusus dan penafsiran mereka tentang ketidakpastian

Lingkungan merupakan hal yang penting, karena tidak semua lingkungan sama. Mereka berbeda dalam hal ketidakpastian lingkungan. Sedangkan organsiasi menghadapi lingkungan yang relatif statis, hanya sedikit kekuatan dalam lingkungan khusus mereka yang berubah. Lingkungan yang statis menciptakan ketidakpastian lebih sedikit bagi para manajer dari pada lingkungan yang dinamis. Dan, karena ketidakpastian merupakan ancaman terhadap keefektifan organsiasi, manajemen mencoba untuk meminimalkannya. Untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan dapat dicapai melalui manipulasi stuktur organisasi.

4.7.2 Kontribusi-kontribuasi penting

a. Burns dan stalker

Ada dua struktur organisasi yaitu organis dan mekanistis. Struktur mekanistis dicirikan oleh kompleksitas, formalitas dan sentralisasi yang tinggi. Mereka melakukan tugas-tugas rutin, dengan sangat menggantungkan diri kepada perilaku yang diprogramkan, dan relatif lambat dalam menanggapi keadaan yang tidak dikenalnya.

Struktur organisasi relatif fleksibel dan dapat menyesuaikan diri, dengan menekankan pada komunikasi lateral daripada vertikal, pengaruh yang didasarkan atas keahlian dan pengetahuan ketimbang pada wewenang jabatan, tanggung jawab yang ditekankan secara bebas dari pada definisi kerja yang kaku, dan penekanan pada pertukaran informasi daripada pemberian pengarahan.

Burns dan stalker yakin bahwa struktur yang paling efektif adalah yang dapat menyesuaikan diri pada kebutuhan lingkungan yang berarti menggunakan pesaing mekanisitis dalam suatu lingkungan yang stabil dan pasti, serta, suatu bentuk organisasi dalam lingkungan yang kacau. Namun mereka menyadari bahwa tidak ada organisasi yang murni mekanistis

atau murni organis, tetapi sebaliknya mengarah ke yang satu atau ke yang lainnya.

b. Emery dan Trist

Mereka mengusulkan pandangan dengan menawarkan empat macam model lingkungan yang mungkin dihadapi organisai, yaitu:

1. *Placid-randomized*
   Lingkungan ini relatif tidak berubah sehingga menimbulkan ancaman paling sedikit terhadap organisasi.

2. *Placid-clustered*
   Lingkungan ini berubah secara perlahan, tetapi ancaman terhadap organisasi lebih bersifat berkelompok ketimbang acak.

3. *Disturbed-reactive*
   Dalam lingkungan ini terdapat banyak pesaing yang mencari tujuan yang sama. Satu organisasi atau lebih dalam lingkungan dapat menjadi demikian besarnya sehingga dapat mempengaruhi lingkungan mereka maupun lingkungan organisasi yang lain.

4. *Turbulent field*
   Merupakan lingkungan paling dinamis dan mempunyai ketidakpastian paling besar. Perubahan selalu terjadi dan elemen dalam lingkungan semakin saling berhubungan. Dengan saling menggeser elemen dalam lingkungan menciptakan efek perubahan berganda pada perusahaan. Karena perubahan terjadi secara dramatis dan tidak dapat diramalkan maka usaha-usaha manajemen untuk mengantisipasinya melauli perencanaan akan mempunyai nilai positif yang sedikit. Sehingga organisasi dituntut untuk mengembangkan produk dan jasa secara terus menerus untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.

c. Lawrance dan Lorsch

Mereka mencoba menyesuaikan lingkungan internal perusahaan dengan lingkungan eksternalnya. Ukuran mereka mengenai lingkungan eksternal untuk menentukan tingkat ketidakpastian, mencakup tingkat perubahan dalam lingkungan dari waktu ke

waktu, kejelasan informasi yang dipegang oleh manajemen mengenai lingkungan, dan waktu yang dibutuhkan bagi manajemen untuk mendapatkan umpan balik dari lingkungan terhadap aktivitas yang dilakukan organisasi.

Sedangkan lingkungan internal mencakup dua dimensi yang terpisah, yaitu diferensiasi dan intregasi. Tingkat diferensiasi menjadi suatu ukuran mengenai kompleksitas dan menunjukkan komplikasi yang lebih besar serta perubahan yang cepat. Sedangkan integrasi merupakan kualitas dari kerjasama yang terjadi antara unit-unit atau departemen yang saling tergantung satu sama lain, yang dibutuhkan untuk mencapai kesatuan usaha. Alat integrasi yang secara khas digunakan oleh organisasi adalah peraturan dan prosedur, rencana yang formal, wewenang yang hirarki, dan komite pengambil keputusan.

Mereka mengatakan bahwa semakin kacau, kompleks dan beraneka ragam lingkungan eksternal yang dihadapi organisasi, semakin besar pula tingkat diferensiasi diantara sub-sub bagiannya.

4.8 Tantangan dalam Perspektif Kontingensi

Perspektif kotingensi—yang menyatakan bahwa struktur akan berubah sehingga mencerminkan perubahan pada strategi, besaran, teknologi, dan lingkungan—membuat beberapa asumsi implisit mengenai pengambilan keputusan dalam organisasi. Secara tidak langsung, hal ini menyatakan bahwa misalnya, para pengambil keputusan mengikuti proses pengambilan keputusan tradisional seperti yang terdapat dalam teori manajemen. Selain itu, perspektif ini mengasumsikan adalanya rasionalitas, bahwa manajemen puncak adalah *Dominant coalition* dalam organisasi dan bahwa konsensus tujuan itu ada. Kita akan melihat masing-masing asumsi tersebut, kemudian mengemukakan sudut pandang pengendalian kekuasaan bahwa asumsi-asumsi tersebut benar-benar tidak menjelaskan secara tepat cara pengambilan keputusan organisasi.

Pengambilan keputusan organisasi telah disinggung secara singkat pada Bab sebelumnya. Disini kita mendiskusikan bagaimana teori manajemen menyatakan bahwa para individulah

yang membuat keputusan. Teori manajemen menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dimulai dengan penetapan mengenai adanya suatu masalah; artinya, adanya suatu kondisi yang tidak memuaskan. Hal ini seringkali dinyatakan dalam suatu disparitas antara apa yang ada dan apa yang seharusnya ada. Sekali kebutuhan, akan ada suatu keputusan yang telah ditetapkan, pengambilan keputusan mengidentifikasi semua kriteria untuk mengambil keputusan. Kriteria itu dipilih berdasarkan kepentingan organisasi. Kemudian faktor-faktor tersebut diberikan bobot untuk mencerminkan kepentingannya yang relatif. Setelah kriteria itu diidentifikasi dan diberi bobot, pengambil keputusan menuliskan semua alternatif yang mungkin dapat memecahkan masalah serta memenuhi syarat-syarat dari kriteria tersebut. Setelah kriteria tersebut ditetapkan, maka alternatif tersebut dinilai berdasarkan kriteria. Kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif dinilai, dan berdasarkan evaluasi tersebut, alternatif yang terbaik dipilih.

Proses pengambilan keputusan yang tradisional dan jelas, tetapi sayang sekali, tidak menceritakan secara tepat bagaimana para pengambil keputusan yang sebenarnya membuat pilihan dalam organisasi.

Sesuai dengan hampir semua teori manajemen, perspektif kontingensi dilibatkan pada rasionalitas. Keputusan yang rasional, sebagai kebalikan dari yang tidak rasional, konsisten dengan tujuan organisasi dan diarahkan untuk memaksimalkannya. Seperti yang dikatakan oleh seorang penulis dengan ringkas, pengambilan keputusan yang rasional menganggap "bahwa pemikiran harus mendahului tindakan; bahwa tindakan harus mempunyai tujuan; bahwa tujuan harus didefinisikan dalam hubungannya dengan sejumlah tujuan yang sebelumnya sudah ada dan konsisten; dan bahwa pilihan harus didasarkan atas teori yang konsisten mengenai hubungan antara tindakan dan konsekuensinya."

Dominant coalition merujuk pada kelompok tertentu pada suatu organisasi yang mempunyai kekuasaan utuk mempengaruhi hasil-hasil keputusan. Dalam perspektif kontingensi, *Dominant coalition* dan manajemen puncak diasumsikan sama. Hal ini penting, karena pandangan ini mengambaikan kemungkinan bahwa dalam organisasi ada yang lain di samping manajemen,

yang bisa mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi keputusan tentang struktur.

Asumsi terakhir dari perspektif kontingensi adalah bahwa para pengambil keputusan mempunyai tujuan yang sama dan tujuan tersebut adalah untuk melayani kepentingan organisasi. Kepentingan pribadi harus dinomorduakan demi kebaikan organisasi. Jika seorang pengambil keputusan menemui kesukaran untuk memilih antara alternatif yang akan menguntungkan organisasi dan yang akan menguntungkan dirinya, perspektif kontingensi mengatakan bahwa kepentingan organisasi akan lebih menentukan.

Jika keempat asumsi tersebut benar, kita dapat berharap ahwa variabel kontingensi – seperti teknologi dan lingkungan akan menjelaskan secara penuh mengapa struktur didesain seperti yang ada pada dunia nyata. Tetapi para pendukung pengendali kekuasaan mengatakan bahwa asumsi-asumsi tersebut tidak tepat! Para pengambil keputusan tidak mengikuti proses pengambilan keputusan tradisional. Keputusan mereka tidak konsisten dan tidak memaksimalkan nilai; dengan demikian, mereka tidak memenuhi definisi mengenai rasional. Keputusan struktural yang sebenarnya dalam sebuah organisasi akan dibuat oleh anggota yang berkuasa; artinya oleh *dominant coalition*. Kelompok ini mungkin sinonim tetapi mungkin pula tidak dengan mereka yang memegang kekuasaan formal pada posisi-posisi manajemen puncak. Terakhir, *Dominant coalition* secara khas terdiri dari individu dengan kepentingan yang berlainan, sehingga menyukarkan atau sama sekali tidak memungkinkan untuk membuat konsensus mengenai tuuan yang hendak dicapai.

Pendukung pengendalian keputusan menawarkan sejumlah asumsi lain mengenai pengambilan keputusan organisasi. Mereka mengusulkan sebuah proses yang dicirikan oleh tidak adanya rasionalitas, kepentingan yang berbeda-beda, *dominant coalition*, dan kekuasaan. Ini adalah pernyataan yang tegas dan membutuhkan sedikit penjelasan. Yang berikut ini mencoba membuktikan dan menjelaskan dukungan terhadap posisi mereka.

The Roads to Power

Keberadaan berbagai macam kepentingan dan *dominant coalition*s membawa kita kepada pembahasan mengenai peran kekuasaan pada organisasi. Dalam kaitannya dengan organisasi, kekuasaan dapat didefinisikan sebagai kapasitas seseorang untuk mempengaruhi keputusan. Dengan demikian, kekuasaan dapat menentukan hasil akhir dari proses pengambilan keputusan.

Bagaimana seseorang atau suatu kelompok dapat memperoleh kekuasaan dalam suatu organisasi? Jawabannya adalah dengan memahami bahwa kekuasaan merupakan sebuah fenomena struktural yang pertama dan paling penting. Kekuasaan diciptakan melalui pembagian kerja dan departementasi.

Bukti menunjukkan bahwa ada tiga jalan untuk mendapatkan kekuasaan, yaitu:

a. Kewenangan Hirarkis
   kendati ada usaha terperinci sebelumnya, dalam bagian ini, untuk membedakan kewenangan dan kekuasaan, kita dapat mengesampingkan kenyataan. Kewenangan formal adalah sumber kekuasaan. Kewenangan bukan satu-satunya sumber kekuasaan, tetapi para individu dalam kedudukan manajerial, khususnya mereka yang menduduki posisi manajemen senior, dapat mempengaruhi melalui keputusan formal.
   Pekerjaan seorang manajer datang dan dengan hak tertentu untuk memberi imbalan dan hukuman.

b. Kontrol Terhadap Sumber Daya
   Jika sumber daya langka dimiliki oleh suatu perusahaan, maka ia bisa menjadi sumber kekuasaan. Jika kelangkaan sumber daya meningkatkan kekuasaan dari pemilik sumber, maka keberadaan substitusi yang relevan juga harus diperhatikan. Artinya sumber daya yang tidak memiliki substitusi yang mirip akan memiliki nilai lebih dari pada yang mempunyai kemungkinan untuk substitusi yang tinggi.

4.9 Sintesis Pengendalian Kekuasaan

Pandangan tentang pengendalian kekuasaan mencakup : sebuah struktur organisasi kapanpun merupakan hasil dari merekan

yang memunyai kekuasaan untuk memilih sturktur yang, sampai tingkat semaksimum mungkin, mempertahankan dan meningkatkan kontrol mereka.

Keputusan Strutural sebagai Suatu Proses Politics
Para pendukung mengendalian kekuasaan melihat srtuktur organisasi sebagai hasil dari suatu pertarungan kekuasaan antara koalisi yang mempunyai kepentingan tertentu masing-masing menganjurkan pengaturan struktural yang paling memenuhi kebutuhan mereka, bukan kepentingan organisasi yang luas-sambil selalu, tentunya mengajukan argumentasi dan kriteria yang disukai dalam hubungannya dengan keefektifan organisasi. Dalam keadaan demikian, politik akan menentukan kriteria dan preferensi para pengambil keputusan.

Politik merujuk pada usaha anggota organisasi untuk memobilisasi dukungan atau tantangan terhadap kebijaksanaan, peraturan, tujuan, atau keputusan lain yang hasilnya akan mempunyai efek tertentu terhadap mereka. Politik, oleh karenanya, pada dasarnya adalah penerapan dari kekuasaan. Penting untuk diingat bahwa pengendalian kekuasaan mengakui adanya peran teknologi, lingkungan, dan variabel kontijensi lain, tetapi peran-peran tersebut tidak menentukan struktur.

4.9.1 Implications Based on The Power Control View

Teknologi dan Lingkungan
Teknologi tidak menyebabkan struktur. Teknologi dipilih. Pilihan mengenai domain cenderung memaksakan teknologi organisasi itu, tapi domain tersebut juga dipilih. Dalam domain tertentu, selalu terdapat sejumlah teknologi. Teknologi yang dipilih adalah yang paling rutin dan yang menyandarkan diri paling banyak pada kepada mekanisasi dan otomatisasi. Teknologi rutin membuat pekerja individual lebih dapat disubstitusikan satu dengan yang lainnya dan oleh karena itu lebih mudah diganti. Rutinisasi juga melayani kepentingan manajemen puncak dengan memudahkan pemusatan kekuasaan. Berdasarkan kenyataan bahwa teknologi itu dipilih, maka teknologi rutin akan paling menonjol karena meningkatkan kontrol.

Organisasi akan mencoba mengelola lingkungan untuk mengurangi ketidakpastian. Misalnya dengan mengisolasi teknologi-teknologi untuk mengurangi dampak ketidakpastian, melakukan hubungan yang menguntungkan dengan elemen-elemen dalam lingkungan yang bisa menjadi masalah yang potensial, atau berpindah dengan mengganti domainnya. Pandangan bahwa struktur merupakan jawaban terhadap lingkungan secara tidak langsung menyatakan bahwa perubahan pada struktur terjadi untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Jika organisasi tersebut menanggapi permintaan eksternal, ia biasanya melakukan dibawah tekanan yang keras sekali. Organisasi yang kelihatannya inovatif atau responsif, adalah karena tindakan yang demikian akan meningkatkan pengaruh dan posisi sumber daya mereka yang mengendalikan aktivitas organisasi.

Lingkungan akan menjadi kendala dalam keputusan struktural jika peluang dalam lingkungan organisasi langka atau terbatas dan jika terdapat *organizational slack* dalam tingkatan minimal.

Organizational slack adalah dasar sumber daya yang aktual dan potensial yang memungkinkan sebuah organisasi menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan. Sumber sumber ini lebih dari yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tingkat keefektifan minimal. Termasuk didalamnya uang tunai ekstra, batas kredit yang besar, kapasitas pabrik yang kurang dimanfaatkan secara penuh, potensi manajemen yang belum digunakan, dana untuk perjalanan dan entertainment, atau penghasilan yang jauh melebihi angka rata-rata industri bersangkutan. Makin sedikit slack yang dipunyai sebuah organisasi, maka makin ketat parameter dimana keputusan itu harus diambil.

Stabilitas dan Struktur Mekanistik

Karena organisasi mencari rutinisasi dan manajemen ketidakpastian, maka pendukung pengendalian kekuasaan mengusulkan agar perubahan struktural sebaiknya minimal. Mereka mempunyai kekuasaan yang diharapkan dapat mempertahankan kontrol mereka. Jika struktur saat ini efektif untuk mempertahnkan kontrol, maka mereka tidak menginginkan perubahan tersebut. Menurut mereka, perubahan tersebut merupakan revolusi semu. Dan jika terjadi perubahan ada struktur, itu hanya bersifat *incremental* (sedikit demi

sedikit). *Incrementalis* mempertahankan stabilitas dengan cara membuat perubahan-perubahan tersebut kecil dan tidak pernah menyimpang terlalu banyak dari pengaturan struktur sebelumnya.

Kompleksitas

Diferensiasi yang meningkat-secara horizontal,vertikal atau spatial akan mengakibatkan terjadinya kesukaran dalam koordinasi dan kontrol. Manajemen akan lebih menyukai semua keadaan setara, agar kompleksitas rendah. Namun tentu saja kesetaraan dalam semua hal itu tidak ada. Besaran, teknologi dan faktor lingkungan dapat membuat kompleksitas yang tinggi menjadi efisien dalam banyak hal. Manajemen diharapkan dapat memilih tingkat kompleksitas yang paling rendah (untuk memaksimalkan kontrol), konsisten engan kriteria yang memuaskan bagi keefektifan organisasi.

Teknologi informasi memungkinkan berkembangnya struktur yang lebih rumit dan kompleks tanpa perlu melepaskan kontrol manajemen. Sistem informasi yang canggih dengan menggunakan teknologi komputer memungkinkan para eksekutif senior untuk menerima informasi secara terus menerus.

Formalisasi

Mereka yang berkuasa akan mempengaruhi tingkat peraturan yang mengatur cara kerja para pegawai. Karena kontrol merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh mereka yang berkuasa, maka organisasi harus mempunyai tingkat formalisasi yang tinggi.

Teknologi dan lingkungan dipilih oleh mereka yang berkuasa, oleh karenanya, mereka akan memilih yang sesuai dengan tingkat formalisasi yang tinggi dan yang mempertahankan kontrol. Dalam keadaan dimana faktor-faktor membutuhkan formalisasi yang rendah—karena adanya lingkungan yang sangat kacau yang tidak dapat dikelola atau karena ada personalia yang sangat profesional—mereka yang berkuasa diperkirakan akan menyandarkan diri kepada teknologi informasi yang canggih sebagai sebuah alat kontrol yang dapat disubstitusikan untuk peraturan-peraturan.

Sentralisasi
Sentralisasi disukai, jika kesalahan yang dilakukan menjadi sangat mahal, jika terdapat ancaman sementara dari luar atau jika keputusan perlu mencerminkan pemahaman yang utuh, dan jika mereka yang berkuasa ingin membuat keputusan. Para pendukung pengendalian kekuasaan mengatakan bahwa desentralisasi harus tidak terlalu sering terjadi. Bahkan jika hal itu terjadi, ia dapat merupakan sebuah desentralisasi. Artinya manajemen puncak akan menciptakan pandangan terjadinya pendelegasian keputusan ke bawah, tetapi menggunakan teknologi informasi untuk umpan baliknya. Umpan balik tersebut memungkinkan yang berkuasa memantau keputusan-keputusan dari tingkat bawah secara ketat dan setiap saat menengahi dan memperbaiki keputusan yng mereka tidak sukai. Pengenalan informasi dapat menimbulkan kesan seolah-olah ada desentralisasi sementara kontrol yang disentralisasi terhadap kegiatan organisasi tetap dipertahankan dengan efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa mereka yang berkuasa mempertahankan kontrol dalam situasi yang didesentralisasi dengan menetapkan parameter keputusan.

4.9.2 Kekuasaan Organisasi (Organization Power)

Kekuasaan telah didefinisikan dalam berbagai cara, dan pada kenyataannya tidak ada definisi dari kekuasaan yang dapat diterima secara umum. Griffin & Moorhead (2014) mendefinisikan kekuatan sebagai kemampuan potensial seseorang atau kelompok untuk melakukan kontrol terhadap orang-orang atau kelompok lain. Kekuasaan dapat dibedakan melalui pengaruh unsur control, dengan demikian kekuasaan dianggap sebagai bentuk pengaruh yang ekstrem.

Menurut Robbins (1990:261), pengendalian kekuasaan (*power control*) mengatakan bahwa struktur organisasi seringkali merupakan pilihan dari pihak yang berkuasa dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan pengendalian mereka atas organisasi tersebut semaksimal mungkin. Pandangan tersebut juga menyarankan secara tidak langsung bahwa kekuasaan dan kontrol dapat menjelaskan sebagian besar dari varian yang tersisa.

Menurut Jones (2001:430), kekuasaan organisasi adalah kemampuan seseorang atau suatu kelompok untuk mengatasi perlawanan dari pihak luar untuk mengatasi konflik dan untuk mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan. Sumber dari kekuasaan organisasi antara lain berasal dari:

1. Kewenangan *(authority)*
2. Kewenangan, yaitu kekuasaan yang dilegitimasi oleh hukum atau yayasan dimana organisasi tersebut berasal, merupakan sumber kekuasaan yang paling mutlak dalam suatu organisasi..
3. Penguasaan atas sumberdaya *(Control over resources)*
4. Penguasaan atas informasi *(Control over information)*
5. Kemampuan untuk tidak dapat digantikan *(Nonsubstitutability)*
6. Jaringan Kerja Terpusat *(Centrality)*
7. Penguasaan atas ketidakpastian lingkungan *(Control over Uncertainty)*
8. Kekuasaan yang tidak terlihat: Mengontrol premis dari pengambilan keputusan *(Unobtrusive Power: Controlling the Premises of Decision Making).*

Menurut Griffin & Moorhead (2014) terdapat beberapa bentuk umum kekuasaan dalam organisasi, yakni sebagai berikut:

1. *Legitimate Power* atau kekuasaan yang sah pada dasarnya sama dengan otoritas yang diberikan berdasarkan pada posisi seseorang dalam organisasi. Dalam organisasi manajer memiliki kekuasaan yang sah atas bawahan mereka.
2. *Reward Power* merupakan tingkatan sejauh mana seseorang mengontrol imbalan yang dihargai oleh orang lain. Contoh yang paling mudah dan jelas dari imbalan organisasi adalah gaji, promosi, dan penugasan kerja. Jika seorang manajer memiliki kendali penuh atas imbalan yang diterima bawahannya, dapat membuat rekomendasi mengenai promosi, dan memiliki keleluasaan besar untuk melakukan penugasan pekerjaan, ia memiliki tingkat *reward power* yang tinggi
3. *Coercive Power* atau kekuatan paksaan timbul ketika seseorang memiliki kemampuan untuk menghukum secara fisik atau psikologi menyakiti orang lain. Sebagai contoh, beberapa manajer memarahi bawahannya di depan rekan-rekan kerja mereka, meremehkan upaya mereka dan umumnya membuat pekerjaan mereka menjadi tidak

menyenangkan. Salah satu contoh bentuk paksaan lain adalah mengancam untuk memindahkan seseorang ke cabang atau lokasi lain yang tidak diinginkan. Semakin negative sanksi yang dapat ditanggung manajer terhadap orang lain, maka semakin kuat pula kekuatan paksaannya.

4. *Expert Power* atau kekuatan ahli merupakan tingkatan sejauh mana seseorang mengendalikan informasi yang berharga bagi orang lain. Semakin penting suatu informasi serta semakin sedikit sumber alternative untuk mendapatkannya, maka semakin besar kekuatannya.
5. *Referent Power* atau kekuatan referensi adalah kekuatan melalui identifikasi. Dalam beberapa hal, konsep kekuatan referensi mirip dengan konsep karisma, karena sering melibatkan kepercayaan, kesamaan, penerimaan, kasih sayang, kemauan untuk mengikuti, dan keterlibatan emosional. Kekuatan referensi biasanya muncul sebagai imitasi. Misalnya, anggap manajer departemen baru adalah orang termuda dalam organisasi yang telah mencapai peringkat itu. Lebih lanjut, secara luas diyakini bahwa ia sedang dipersiapkan untuk level tertinggi perusahaan. Orang lain di departemen mungkin mulai meniru dia, berpikir bahwa mereka juga dapat maju. Mereka mungkin mulai berpakaian seperti dia, bekerja pada jam yang sama, dan mencoba mengambil sebanyak mungkin petunjuk terkait pekerjaan darinya.
6. *Position Power* atau kekuatan posisi adalah kekuatan yang didapat karena berada dalam posisi tersebut, terlepas dari siapa yang memegangnya. Dengan demikian, legitimasi, penghargaan, dan beberapa aspek kekuatan paksaan dan kekuatan ahli dapat berkontribusi pada kekuasaan posisi. Dalam menciptakan suatu posisi, organisasi secara simultan membentuk suatu bidang kekuasaan untuk orang yang mengisi posisi tersebut. Dia umumnya akan memiliki kekuatan untuk mengarahkan kegiatan bawahan dalam melakukan pekerjaan mereka, untuk mengendalikan beberapa potensi imbalan mereka, dan untuk memiliki suara dalam hukuman dan disiplin mereka. Namun, terdapat batasan untuk kekuatan posisi manajer. Seorang manajer tidak dapat memerintahkan atau mengendalikan kegiatan yang berada di luar lingkup kekuasaannya, misalnya, mengarahkan bawahan untuk melakukan kejahatan, untuk

melakukan layanan pribadi, atau untuk mengambil tugas yang jelas-jelas bukan bagian dari pekerjaan bawahan.

7. *Personal Power* atau kekuatan pribadi merupakan kekuatan yang berada pada diri seseorang, terlepas dari posisinya dalam organisasi. Seseorang biasanya menggunakan kekukatan pribadi melalui bujukan rasional atau menggunakan identifikasi pengikutnya.

Menurut Jones (2001: 420), terdapat keterkaitan yang erat antara kekuasaan organisasi *(organization power)* dengan konflik. Konflik terjadi karena adanya individu atau kelompok berbeda yang harus bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi harus bersaing untuk memperoleh sumber daya, karena memiliki tujuan dan prioritas individu dan kelompok yang berbeda. Untuk mengeluarkan aspek fungsional dan menghindarkan efek disfungsional dari konflik, setiap manajer harus berusaha untuk dapat mengontrol konflik.

Louis R. Pondy dalam Jones (2001: 422), membagi konflik menjadi 5 tahapan, yaitu :

1. Konflik Laten (*Latent Conflict*)
   Pada tahap ini konflik belum muncul, tetapi potensi untuk muncul telah ada karena beberapa faktor. Terdapat 5 sumber potensial yang dapat menyebabkan konflik, yaitu ketergantungan *(interdependence)*, perbedaan tujuan dan prioritas (*differences in goals and priorities*), faktor birokrasi (*bureaucratic factors*), kriteria kinerja yang tidak sesuai *(incompatible performance criteria)* dan kompetisi untuk mendapatkan sumberdaya *(competition for resources).*

2. Konflik yang diterima (*Perceived Conflict*)
   Pada tahap ini, konflik telah disadari keberadaannya dan sudah mulai dianalisis. Konflik meningkat seiring dengan "peperangan" yang dilakukan oleh anggota organisasi.

3. Merasakan Konflik (*Felt Conflict*)
   Pada tahap ini, sub unit organisasi mulai saling merespons secara emosional dan perilakunya sudah mulai terpolarisasi: "kami melawan mereka." Konflik yang berasal

dari satu masalah kecil, telah meningkat menjadi konflik yang besar.

4. Manifestasi Konflik (*Manifest Conflict*)
   Pada tahap ini, setiap sub unit organisasi berusaha untuk saling membalas. Perkelahian ataupun agresi terbuka banyak dilakukan, sehingga efektivitas organisasi menjadi berkurang.

5. Penyelesaian Konflik (*Conflict Aftermath*)
   Pada tahap ini konflik telah terselesaikan, baik secara damai maupun secara kasar (melalui perlawanan).

Konflik dalam organisasi dapat secara cepat meningkat dan merusak budaya organisasi sehingga dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu sangat penting bagi suatu organisasi untuk dapat mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasinya. Menurut Jones, untuk mengatasi konflik diperlukan strategi tertentu, antara lain dengan mengubah struktur organisasi untuk mengurangi atau menghilangkan sumber dari konflik, atau dengan mencoba untuk mengubah sikap dari individu penyebab konflik itu sendiri.

Menurut Robbins, organisasi terdiri dari individu-individu dan koalisi-koalisi kepentingan. Koalisi-koalisi tersebut sebagian besar berkembang karena terdapatnya ketidakjelasan mengenai tujuan, keefektifan organisasi dan apa yang dianggap rasional. Kekuatan dari koalisi, menurut Jones (2001:435), terdiri atas kemampuan untuk mengontrol asumsi-asumsi, tujuan-tujuan, norma-norma atau nilai-nilai yang digunakan oleh manajer dalam memutuskan pilihan solusi untuk suatu masalah. Setiap koalisi yang dapat menguasai sumberdaya yang menjadi tempat bergantungnya organisasi, dapat menjadi koalisi dominan. Koalisi dominan mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi struktur.

Sebagai hasil dari kekuatan ini, banyak konflik yang terjadi diakibatkan oleh perbedaan pandangan individu atau kelompok, dengan pandangan koalisi dominan. Bahkan, sebelum pengambilan keputusan diambil, koalisi dominan akan meyakinkan terlebih dahulu apakah keputusan tersebut

memenuhi kepentingan-kepentingannya atau tidak. Kemampuan dari koalisi untuk menyelesaikan konflik, tergantung pada kestabilan kekuatannya dalam organisasi, karena kekuasaan organisasi merupakan suatu konsep yang dinamis, dimana strategi organisasi dapat berubah dengan cepat, secepat perpindahan kekuasaan dari suatu koalisi ke koalisi lainnya.

4.9.3 Pilihan Strategis

Dalam pandangan teori organisasi, selain teknologi, lingkungan dan kekuatan lain yang disebut *structural imperative,* para manajer mempunyai kebebasan yang cukup besar dalam membuat pilihan strategis *(strategic choices).* Argumentasi mengenai pilihan strategis menurut Child dalam Robbins (1990: 262), yaitu meskipun terdapat hambatan terhadap kebijaksanaan untuk membuat keputusan manajerial, para manajer masih mempunyai kebebasan yang cukup besar untuk membuat pilihan. Argumentasi Child pada dasarnya terdiri atas 4 faktor, yaitu:

1. Para pengambil keputusan mempunyai lebih banyak otonomi daripada yang diduga oleh mereka yang berargumentasi bagi dominasi dari kekuatan lingkungan, teknologi, atau kekuatan lainnya. Manajer dapat memilih diantara alternatif yang luas yang sesuai dengan domain yang dikuasai, atau mereka dapat memilih untuk memasuki domain yang baru. Dalam memilih sebuah domain tertentu, manajemen secara simultan menentukan pola saling ketergantungan dengan lingkungannya.
2. Keefektifan organisasi harus ditafsirkan sebagai jajaran, bukan merupakan suatu titik. Keefektifan organisasi bukan merupakan titik keberhasilan yang optimum, melainkan merupakan jajaran (range). Para manajer bukan mencari sebuah struktur yang akan menghasilkan keefektifan yang tinggi, tetapi memilih struktur yang hanya sesuai dengan persyaratan minimal bagi keefektifan. Hal ini berarti bahwa para pengambil keputusan merasa puas dengan berbagai tingkat keefektifan organisasi selama keefektifan itu memenuhi atau melampaui tingkat kepuasan minimal.
3. Organisasi kadang mempunyai kekuasaan untuk memanipulasi dan mengontrol lingkungan mereka. Para manajer dari perusahaan besar misalnya, mampu

menciptakan permintaan bagi produk mereka dan mengontrol lingkungan kompetitifnya.

4. Persepsi dan evaluasi kejadian adalah penghubung penting yang menjadi penengah antara lingkungan dan tindakan organisasi. Terdapat perbedaan antara karakteristik objektif lingkungan dan persepsi serta evaluasi dari karakteristik tersebut oleh para anggota organisasi yang bersangkutan. Orang tidak selalu merasakan karakteristik lingkungan secara tepat. Interpretasi mereka dapat dilihat dalam keputusan yang mereka pilih. Para pengambil keputusan mengevaluasi lingkungan organisasi tersebut, membuat interpretasi berdasarkan pengalaman mereka, dan menggunakan informasi tersebut untuk mempengaruhi desain struktur internalnya.

Analisis Masalah

Kekuasaan organisasi *(organizational power)* adalah kemampuan dari seseorang atau kelompok dalam mengatasi perlawanan yang dilakukan oleh kelompok lain untuk memecahkan masalah dan meraih tujuan yang ingin dicapai. Dalam kasus ini, Nicholas sebagai co-CEO, tidak mempunyai kekuatan dalam organisasi setelah merger dilakukan. Yang ia miliki adalah kekuatan dari adanya perjanjian tertulis bahwa Nicholas akan menjadi CEO tunggal, setelah Ross pensiun. Sementara itu kekuatan-kekuatan lainnya, seperti control terhadap sumber daya dan informasi tidak dimiliki, sehingga perlawanan yang dilakukannya terhadap koalisi Ross dan Levine menjadi tidak berarti. Sebaliknya, Levine mendapat keuntungan dari posisi yang ia duduki selama ini, sebab Levine mengetahui dengan jelas perilaku dan reaksi yang terjadi diantara para manager mengenai kebijakan yang akan diambil oleh Nicholas.

Seperti yang telah dijelaskan oleh Robbins (1990) bahwa koalisi sebagian besar berkembang karena terdapatnya ketidakjelasan mengenai tujuan, keefektifan organisasi dan apa yang dianggap rasional. Hal yang sama terjadi setelah merger dari dua perusahaan yang telah dijelaskan dalam uraian kasus diatas, dimana terdapat perbedaan pendapat dalam mencapai tujuan yang berdampak pada keefektifan organisasi, sehingga timbulah koalisi-koalisi diantara individu-individu atau kelompok-kelompok dalam organisasi.

Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Robbins dan Jones bahwa koalisi dominan mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi struktur. Setiap koalisi yang dapat menguasai sumberdaya dapat menjadi koalisi dominan. Oleh karena itu, setelah mengetahui bahwa ide yang dikemukakan oleh Nicholas tentang perampingan pegawai dan penjualan aset-aset perusahaan mendapat perlawanan dari banyak pihak dalam organisasi, Levine memilih untuk mendukung dan berkoalisi dengan suara terbanyak atau mayoritas yang ada dalam organisasi, sehingga Levine memenangkan peperangan dan mendapatkan posisi co-CEO.

Sebagai seorang CEO tunggal setelah Ross meninggal, Nicholas harus memahami situasi yang terjadi dalam organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh John Child dalam Robbins (1980:240), bahwa persepsi dan evaluasi kejadian adalah penghubung penting yang dapat menjadi penengah antara lingkungan dan tindakan organisasi. Dengan memahami situasi dalam lingkungan internal organisasi, Nicholas sebagai seorang CEO tunggal yang mempunyai kekuasaan yang lebih besar, seharusnya dapat melakukan berbagai cara untuk meredam konflik, sehingga peristiwa pemecatan yang menimpa dirinya dapat dihindarkan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh Nicholas untuk dapat memperoleh kekuatan posisinya dan dapat menghadapi tantangan dari Levine, adalah dengan menggunakan Strategi Penyelesaian Konflik.

Metode atau strategi yang dapat dipilih organisasi untuk mengatasi konflik tergantung pada masalah yang dihadapi, seperti yang dikemukakan oleh Jones (2001:428) ada 2 metode, yaitu :

a. Perubahan struktur organisasi untuk mengurangi penyebab konflik

   Saling ketergantungan antar tugas dan perbedaan dalam tujuan merupakan 2 faktor utama konflik, merubah tingkat perbedaan dan integrasi untuk merubah hubungan antar tugas merupakan salah satu cara untuk menyelesaikan konflik.

   Cara lain yang dapat dilakukan untuk mengelola konflik adalah meyakinkan bahwa disain hirarki organisasi dan wewenang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Disain organisasi yang baik harus dapat menghasilkan atau

menciptakan struktur organisasi yang dapat mengurangi konflik yang potensial dalam organisasi.

b. Perubahan pada tingkat individu dan perilakunya
   Perbedaan dalam tujuan dan keyakinan dalam memilih suatu cara yang terbaik untuk meningkatkan/mencapai tujuan organisasi tidak dapat terhindarkan karena perbedaan antara fungsi dan divisi organisasi. Satu cara untuk menahan konflik dan mencegah polarisasi konflik adalah dengan membuat sistem prosedur yang memberikan kesempatan anggota-anggota yang terlibat konflik untuk mengungkapkan keluhan-keluhannya dan mendengarkan anggota lain dari sudut pandang yang berbeda. Komite atau team dapat menyiapkan sebuah forum dimana setiap anggota yang berselisih dapat bertemu dan bertatap muka secara langsung dan melakukan negosiasi.

Dalam melaksanakan cara ini, setiap anggota yang berselisih/berbeda pandangan menjelaskan asumsi yang mereka gunakan sebagai kerangka pemecahan masalah dan mereka dapat mengembangkan saling pengertian satu dengan yang lainnya. Komponen lain yang penting dari negosiasi dalam perselisihan adalah *Structuring Attitudinal*, yaitu sebuah proses design untuk mempengaruhi sikap dari anggota yang berselisih dan mendorong terciptanya persepsi yang sama diantara anggota yang berselisih/berbeda pendapat dan menginginkan penyelesaian damai.

Dalam mengatasi konflik, organisasi biasanya menghadirkan pihak ketiga. Dalam kasus ini Nicholas dapat menghadirkan dewan pengurus sebagai pihak ketiga, sebagai penengah antara 2 pihak yang berselisih. Organisasi juga dapat mengunakan jasa konsultan yang dapat dipercaya untuk menangani pemecahan masalah.

Upaya yang dapat dilakukan oleh Nicholas untuk memperoleh kekuatannya dan melayani tantangan dari Levine, antara lain dengan berusaha untuk membuat suatu persepsi yang sama antar anggota organisasi dalam pemilihan strategi dalam pencapaian tujuan perusahaan, agar dapat dibentuk suatu koalisi dominan untuk dapat menguatkan posisi Nicholas dalam perusahaan. Nicholas harus berusaha untuk tidak memaksakan kebijakannya yang tidak dapat diterima oleh anggota organisasi,

dan berusaha untuk membuat kebijakan baru yang dapat mengakomodir seluruh kepentingan anggota organisasi, baik pada level manajer maupun pada level-level di bawahnya.

4.10 Pengendalian Strategis

Pengendalian strategis adalah evaluasi perencanaan strategis yang menyeluruh, aktivitas organisatoris, dan hasil yang menyediakan informasi untuk tindakan masa depan. Siklus pengendalian meliputi perencanaan strategis, mengukur aktivitas produksi untuk menentukan apakah telah sesuai target, dan meyakinkan kendali dengan mengoreksi atau mengubah aktivitas jika dibutuhkan. Pengendalian strategis juga meliputi pengukuran masukan (input) produksi, seperti halnya keluaran (output), dan informasi berlanjut tentang lingkungan yang eksternal untuk menentukan apakah perencanaan strategis telah merespon bagi muncul pengembangan.

Pengendalian strategis berbeda dengan pengendalian operasional, dimana pengendalian strategi merupakan siklus jangka pendek yang meliputi yang empat langkah-langkah target-setting (penentuan target), pengukuran prestasi, perbandingan kinerja melawan terhadap standard, dan umpan balik. Kendali operasional cenderung untuk memusatkan pada suatu aktivitas atau departemen spesifik dan dalam jangka pendek.

Pengendalian strategis secara khas menggunakan umpan balik kedua-duanya dan *feedforward* informasi. Kontrol balik mengukur keluaran, dan informasi kendali diumpan-balikkan dan dibandingkan dengan target untuk membuat perubahan yang diperlukan. *Feedforward* kendali mengukur masukan dari awal hingga akhir proses, kedua-duanya berkenaan dengan aktivitas produksi dan perubahan lingkungan yang bisa mempengaruhi perencanaan strategis. *Feedforward* Kendali memungkinkan organisasi untuk proaktif dan mengubah rencana lebih cepat daripada jika menggunakan data keluaran yang tersendiri dan sebelum organisasi lepas dari kebutuhan eksternal. Pengendalian strategis adalah suatu proses berkelanjutan yang memerlukan monitoring tidak hanya kondisi-kondisi di dalam organisasi tetapi juga kondisi-kodisi di lingkungan eksternal.

Pengendalian Strategis mengarahkan aktivitas ke arah sasaran hasil strategis. Sebagai contoh, Frito-Lay menggunakan sistem informasi yang menggambarkan lebih awal kondisi yang diperlukan untuk pengendalian strategis. Frito-Lay menetapkan target pada setiap daerah negeri untuk penjualan makanan kecil. Hand-Held Komputer yang digunakan oleh sepuluh ribu tenaga penjual menyediakan data penjualan aktual setiap hari. Data ini dibandingkan, dan menjadi umpan balik bagi strategi perubahan yang digunakan untuk produk, atau untuk melakukan pendekatan yang bertujuan meningkatkan penjualan jika dibutuhkan. Sistem pengendalian mencerminkan arah strategis perusahaan.

4.10.1 Pendekatan Pengendalian Utama

Para manajer tingkat atas dan menengah dari suatu organisasi dapat memilih antar tiga keseluruhan pendekatan pengendalian. Pendekatan ini datang dari suatu kerangka untuk kendali organisasi yang diusulkan oleh William Ouchi dari Universitas California, Los Angeles. Ouchi mengusulkan tiga strategi kendali yang bisa organisasi adopsi—market, birokratis, dan klan. Masing-masing format penggunaan kendali membutuhkan jenis informasi yang berbeda. Bagaimanapun, ketiganya bisa digunakan bersama-sama oleh suatu organisasi.

Pengendalian Pasar

Pengendalian pasar terjadi ketika kompetisi harga digunakan untuk mengevaluasi produktivitas dan keluaran dari suatu organisasi. Gagasan untuk mengendalikan pasar dimulai dari ilmu ekonomi. Dolar adalah suatu format pengendalian yang efisien sebab manajer bisa membandingkan harga dan keuntungan untuk mengevaluasi efisiensi dari perusahaan mereka. Para manajer Puncak hampir selalu menggunakan mekanisme harga untuk mengevaluasi kinerja korporasi. Penjualan dan Pengeluran diringkas dalam Neraca Rugi-Laba yang dapat dibandingkan dengan Neraca tahun sebelumnya atau dengan apa yang dicapai oleh korporasi lain.

Penggunaan Pengendalian Pasar memerlukan keluaran yang tegas/eksplisit mengenai harga yang digunakan perusahaan dan harga pasaran yang ada. Tanpa harga pasaran, maka harga yang

digunakan perusahaan tidak akan mencerminkan efisiensi internal secara akurat. Beberapa organisasi swadaya masyarakat (organisasi non profit) mulai mengadopsi penggunaan pengendalian pasar.

DAFTAR PUSTAKA

Burns, T. dan Stalker, G. M., 1961, The Management of Innovation, London: Tavistock

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). South western: Cengage Learning.

Jones, Tricia S. & Kmitta Dan, (2001). School Conflict Management: Evaluating Your Conflict Resolution Education Program. Ohio: Ohio Commission on Dispute Resolution & Conflict Management.

McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge Global Reality* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Perrow, Charles. 1986. *Complex Organizations*, Third Edition, McGraw-Hill, Inc, New York

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). England: Perason.

Thompson, James D., Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory (1967). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN:https://ssrn.com/abstract=1496215

Bab 5

Desain Organisasi

Desain organisasi merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktural konfigurasi. Proses desain mengambil struktur dasar elemen dan membentuknya sesuai keinginan, tuntutan, kendala, dan pilihan. Ketika manajer memilih pendekatan keseluruhan untuk mencapai misi mereka, pilihan desain organisasi yang tepat bergantung pada beberapa faktor, termasuk ukuran organisasi, operasi dan teknologi informasinya, dan lingkungannya. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014).

Menurut Jones, desain organisasi adalah proses di mana para manajer memilih dan mengelola aspek-aspek dari struktur dan kultur sehingga organisasi dapat melakukan pengawasan terhadap kegiatannya dalam upayanya mencapai tujuan. Termasuk dalam desain organisasi adalah mengelola keseimbangan tekanan eksternal dan internal organisasi. (Purwanto, 2014:10)

Desain organisasi mengharuskan manajer melakukan upaya sadar untuk menentukan cara karyawan melakukan pekerjaannya. Manajer yang bijaksana merancang struktur organisasi berdasarkan tujuan dan sasaran mereka, dan bagaimana struktur dapat berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Keputusan struktural juga harus mencerminkan nilai-

nilai perusahaan dan memasukkan pertimbangan etis dan lingkungan. (Konopaske, Ivancevich, & Matteson, 2018)

5.1 Elemen-elemen Umum dalam Organisasi

Henry Mintzberg menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki 5 (lima) bagian dasar:

1. *The operating core.*
   Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi produk dan jasa.
2. *The strategic apex.*
   Manajer tingkat puncak, yang diberi tanggung jawab secara keseluruhan dalam organisasi tersebut.
3. *The middle line.*
   Para manajer yang menjadi penghubung *operating core* dengan *strategic apex.*
4. *The technostructure.*
   Para analis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk dari standarisasi tertentu dalam suatu organisasi.
5. *The support staff.*
   Orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.

Salah satu dari kelima bagian tersebut dapat mendominasi sebuah organisasi. Disamping itu, bergantung pada bagian mana yang dikontrol, ada konfigurasi tertentu yang digunakan. Dimana menurut Mintzberg, terdapat 5 (lima) buah desain konfigurasi tertentu, dan masing-masing dihubungkan dengan didominasi oleh salah satu dari kelima bagian dasar tersebut.

Jika kontrol berada di *operating core*, maka keputusan akan didesentralisasi dan ini akan menciptakan birokrasi profesional. Jika *strategic apex* yang dominan, maka keputusan akan disentralisasi dan akan menciptakan organisasi dengan struktur yang sederhana. Jika *middle management* yang dominan, maka akan ditemukan kelompok unit otonomi yang bekerja dalam sebuah struktur divisional. Jika para analis dari *technostruture* yang dominan, maka keputusan akan dilakukan melalui standarisasi dan akan menciptakan organisasi dengan strukutur birokrasi mesin. Dan jika *support staff* yang dominan, maka

kontrol akan dilakukan melalui penyesuaian bersama (*mutual adjustment*) dan timbullah *adhocracy.*

Masing-masing desain konfigurasi mempunyai kelebihan dan kekurangan yang unik. Konsisten dengan falsafah kontingensi, maka masing-masing konfigurasi akan lebih disukai dalam kondisi tertentu.

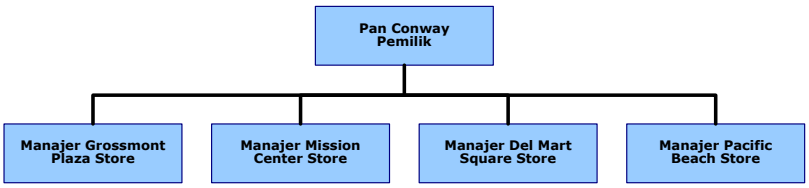
5.1.1 Struktur Sederhana

Struktur sederhana, terutama yang dicirikan dengan apa yang bukan dan bukan yang sebenarnya. Struktur ini tidak rumit. Struktur sederhana memiliki kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang tersentralisasi pada seseorang, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana adalah sebuah organisasi "rata" biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkatan vertical badan karyawan yang longgar, dan satu individu yang kepadanya wewenang pengambilan keputusan dipusatkan (Wijaya, 2017:230).

Menurut Robbins dan Timothy (2008:225) dalam Wijaya, (2017:230) , struktur organisasi sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil dimana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan orang yang sama. Kekuatan dari struktur ini terletak pada kesederhanaannya. Cepat. Fleksibel, tidak mahal untuk dikelola dan akuntabilitasnya jelas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit dijalankan dimanapun selain di organisasi kecil. Selain itu, kelemahan lain dari struktur sederhana ini ialah bahwa struktur ini beresiko, segalanya bergantung pada satu orang. Sekali saja sang pemimpin terkena serangan jantung, maka dapat menghancurkan pusat informasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Struktur sederhana tidak rumit, kompleksitasnya rendah, mempunyai sedikit formalisasi dan mempunyai wewenang yang disentralisasi pada seseorang. Struktur sederhana digambarkan sebagai sebuah organisasi yang datar, dengan *operating core* yang organik dan hampir semua orang melapor kepada seorang *strategic apex* dimana kekuasaan pembuatan keputusan disentralisasi.

Gambar 1 mengilustrasikan aplikasi dari struktur sederhana dengan contoh *Fashion Flair Stores.*



Gambar 5.1. Struktur Sederhana

Pengambilan keputusan pada dasarnya adalah informal, semua keputusan yang penting disentralisasi pada tangan eksekutif senior yang karena rendah kompleksitasnya, lebih mudah untuk mendapatkan informasi yang penting dan bertindak secara cepat jika dibutuhkan.

Eksekutif senior tersebut adalah manajer pemilik *Fahion Flair.* Eksekutif senior pada struktur sederhana secara khas mempunyai rentang kendali yang lebar.

5.1.2 Kekuatan dan Kelemahan Struktur Sederhana

Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Struktur ini cepat, fleksibel dan membutuhkan sedikit biaya untuk pemeliharaannya. Tidak terdapat lapisan struktur yang rumit. Pertanggung jawabannya jelas. Ketidakpastian tujuan minimum karena para anggota dengan mudah dapat mengidentifikasi diri dengan cepat dengan misi organisasi dan cukup mudah untuk melihat bagaimana tindakan seseorang memberi sumbangan terhadap tujuan organisasi.

Kelemahan yang paling dominan dari struktur sederhana adalah penggunaannya yang terbatas. Jika dihadapkan dengan besaran yang bertambah, struktur tersebut pada umumnya tidak dapat memenuhi kebutuhan. Selain itu, struktur sederhana mengkonsentrasikan kekuasaan di tangan satu orang. Jarang sekali struktur tersebut memberi kekuatan tandingan untuk mengimbangi kekuasaan eksekutif tertinggi.

Oleh karena itu, struktur sederhana mudah sekali mengalah terhadap penyalahgunaan kekuasaan oleh orang yang berkuasa. Konsentrasi dari kekuasaan tersebut, tentunya dapat bekerja melawan keefisienan dan kelangsungan hidup organisasi.

5.1.3 Penggunaan Struktur Sederhana

1. Struktur sederhana efektif jika jumlah pegawai hanya sedikit. Kecilnya besaran biasanya juga disertai dengan berkurangnya pekerjaan yang diulang-ulang pada *operating core,* dengan demikian standarisasi menjadi kurang menarik dan komunikasi yang tepat adalah komunikasi informal.
   Selama strukturnya tetap kecil, *"one person show"* dapat mengawasi semua kegiatan dengan efektif, mengetahui masalah utama dan menjalankan semua keputusan.

2. Struktur sederhana juga dapat memenuhi kebutuhan organisasi pada tahun-tahun permulaannya. Organisasi baru tersebut cenderung untuk menerima struktur sederhana, apa pun lingkungan atau sistem tekniknya, karena tidak memiliki waktu untuk mengatur struktur administrasinya.
   Hampir semua organisasi, akan melalui tahap struktur sederhana. Bagi organisasi yang tetap kecil, struktur sederhana tersebut dapat menjadi permanen ketimbang sementara.

3. Lingkungan yang sederhana dan dinamis cenderung untuk dihubungkan dengan organisasi struktur sederhana yang mendatar dengan pengambilan keputusan yang disentralisasi serta *operating core* yang organis.
   Sebuah lingkungan sederhana mungkin dipahami oleh seorang individu dan dengan demikian memungkinkan individu tersebut mengendalikan pengambilan keputusan secara efektif. Sebuah lingkungan yang dinamis membutuhkan struktur organisasi dapat bereaksi terhadap kejadian yang tidak terduga.

4. Jika sebuah organisasi mendadak menghadapi lingkungan yang menjadi ancaman bagi organisasi, manajemen

kemungkinan besar akan berpaling kepada struktur sederhana. Alasan untuk hal tersebut adalah logis. Jika kelangsungan hidup suatu organisasi terancam, maka manajemen puncak ingin memiliki kontrol.
Selanjutnya, karena suatu ancaman akan mengacaukan prosedur operasi yang standar, maka SOP *(Standard Operating Procedure)* mungkin akan ditunda dan hasilnya adalah melebarnya organisasi.

Hampir semua organisasi akan melalui tahap struktur sederhana tersebut. Bagi organisasi yang tetap kecil, struktur sederhana tersebut akan menjadi permanen ketimbang sementara. Contoh dari struktur sederhana adalah toko pengecer kecil dan perusahaan wiraswasta.

5.1.4 Penggunaan Struktur Sederhana

Standarisasi merupakan konsep utama yang mencakupi seluruh birokrasi mesin. Birokrasi mesin mempunyai tugas operasi rutin yang sangat tinggi, peraturan yang sangat diformalisasi, tugas yang dikelompokkan kedalam departemen-departemen fungsional, wewenang yang disentralisasi, pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando dan sebuah struktur administrasi yang rumit dengan perbedaan tajam antara aktivitas lini dan staf.

Bagian yang paling penting dari birokrasi mesin adalah *technostructure,* karena pada birokrasi mesin inilah ditempatkan para staf ahli analisis untuk melaksanakan standarisasi, tenaga insinyur *time* dan *motion,* pembuat uraian pekerjaan, perencana, pembuat anggaran, akuntan, auditor, ahli analisis sistem dan prosedur.

Dalam sebuah birokrasi mesin, aktivitas seperti pemasaran, penelitian dan pengembangan, produksi dan personalia secara khas dikelompokkan di bawah eksekutif fungsional. Eksekutif-eksekutif tersebut mengawasi spesialisasi mereka dan sebaliknya mereka bertanggung jawab kepada kantor pusat yang bertindak sebagai koordinator umum.

Kekuatan utama dari birokrasi mesin terletak pada kemampuannya untuk melakukan aktivitas yang distandarisasi dengan cara yang sangat efisien. Selanjutnya birokrasi mesin dapat dijalankan secara baik oleh manajer tingkat menengah dan tingkat rendah yang kurang berbakat. Selain itu penyerapan dari peraturan dapat menggantikan kebijaksanaan dari manajer.

Salah satu kelemahan utama birokrasi mesin adalah bahwa spesialisasi dapat menciptakan konflik pada sub-sub unit. Tujuan fungsional unit-unit dapat mengalahkan tujuan dari keseluruhan organisasi tersebut. Selain itu jika muncul permasalahan yang tidak secara tepat sesuai dengan peraturan, tidak ada ruang untuk melakukan modifikasi. Birokrasi mesin hanya akan efisien selama para pegawai menghadapi masalah yang pernah mereka jumpai sebelumnya serta keputusan yang telah terprogram dan ditentukan.

5.2 Birokrasi Profesional

Birokrasi profesional menggabungkan antara standarisasi dengan desentralisasi. Pekerjaan pada saat ini semakin membutuhkan tingkat keahlian tinggi yang semakin terspesialisasi. Eksplorasi ilmu pengetahuan menciptakan kelas baru di dalam organisasi yang membutuhkan tenaga para profesional, misalnya rumah sakit, universitas dan perusahaan akuntan publik. Hal ini telah menciptakan kebutuhan akan suatu desain organisasi yang menyandarkan diri pada spesialisasi sosial daripada sosialisasi fungsional, artinya spesialisasi yang didasarkan atas kemampuan individual bukan atas dasar pembagian kerja. Kekuatan desain ini terletak pada *opereating core* karena desain ini mempunyai kemampuan kritis yang dibutuhkan organisasi dan memiliki otonomi yang diberikan melalui desentralisasi dalam rangka untuk menerapkan keahlian mereka. Satu-satunya bagian birokrasi profesional yang telah dirinci secara penuh adalah staf pendukung, namun aktivitas mereka difokuskan untuk melayani *operating core*.

5.2.1 Kekuatan dan Kelemahan Birokrasi Profesional

Kekuatan dari birokrasi profesional adalah dapat mengerjakan tugas yang terspesialisasi yaitu yang membutuhkan keterampilan profesional yang sangat terlatih dengan efisiensi yang relatif sama seperti yang dapat dilakukan oleh birokrasi mesin. Dalam hubungannya dengan pengendalian kekuasaan, birokrasi profesional membutuhkan manajemen puncak untuk melepaskan tingkat kontrol yang cukup banyak, dimana para profesional membutuhkan kebebasan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan efektif.

Kelemahan dari birokrasi profesional adalah sama seperti pada bentuk birokrasi mesin, yaitu :

1. Ada kecenderungan berkembanganya konflik antara sub-sub unit, dimana berbagai fungsi profesional tersebut mencoba untuk mengejar tujuan sempit mereka.
2. Para spesialis pada birokrasi profesional, bersifat *kompulsif* dalam tekadnya untuk mengikuti peraturan (peratuan dalam birokrasi profesional dibuat oleh para profesional itu sendiri).
3. Standar mengenai perilaku profesional dan kode etik untuk praktek yang etis telah diresapi oleh para pegawai, jadi standar operasional mereka tentang bagaimana pekerjaan harus dilaksanakan dapat merupakan hambatan terhadap keefektifan organisasi, jika standar tersebut sangat kaku dan tidak dapat disesuaikan dengan kondisi yang unik atau berubah.

5.2.2 Penggunaan Birokrasi Profesional

Birokrasi professional paling baik untuk organisasi dengan ukuran besar, lingkungan yang stabil dan kompleks, teknologi rutin yang diinternalkan lewat profesionalisasi, contohnya rumah sakit, universitas, perpustakaan, perusahaan akuntan publik.

Operating core organisasi tersebut didominasi oleh profesional terampil yang telah menghayati prosedur yang sukar untuk dipelajari namun didefinisikan dengan baik.

Lingkungan yang kompleks dan stabil berarti organisasi tersebut membutuhkan penggunaan keterampilan yang sukar yang hanya

dapat dipelajari pada pendidikan formal dan pada program pelatihan, tetapi harus ada cukup stabilitas sehingga keterampilan tersebut dapat didefinisikan dengan baik dan distandarisasi.

Dikarenakan organisasi makin banyak mempkerjakan spesialis teknis, maka organisasi dipaksa untuk mencari alternatif dan birokrasi profesional memberikan alternatif dengan melakukan desentralisasi dalam pengambilan keputusan sambil mempertahankan keuntungan lainnya dari bentuk mesin. Dilihat dari perspektif pengendalian kekuasaan, birokrasi profesional jelas lebih jelek dibandingkan dengan birokrasi mesin.

5.3 Struktur Divisional

Kekuasaan dalam struktur divisional terletak pada manajemen menengah, dengan alasan bahwa struktur divisional tersebut sebetulnya adalah sejumlah unit yang otonom, dimana masing-masing secara khas adalah birokrasi mesin yang dikoordinasi secara terpusat oleh sebuah kantor pusat. Karena divisi-divisi tersebut berdiri sendiri, maka memberi kepada manajemen menengah (para manajer divisi) kontrol yang cukup besar. Struktur divisional merupakan struktur organisasi di mana karyawan diorganisasikan sekitar area geografis, output (produk atau jasa) atau klien (McShane & Glinow, 2018).

Dalam struktur divisional, setiap divisi umumnya adalah otonom, dimana para manajer divisi bertanggung jawab atas prestasi dan mempunyai wewenang penuh untuk pengambilan keputusan strategis dan operasional.

Struktur divisional juga mempunyai kantor pusat yang sentral yang memberi jasa pendukung kepada divisi-divisi. Biasanya jasa pendukung itu mencakup jasa finansial, hukum dan perpajakan. Selain itu, kantor pusat juga bertindak sebagai sebuah pengawas eksternal yang mengevaluasi dan mengontrol prestasi.

Jika diperhatikan ternyata dalam struktur divisional, divisi-divisi mewakili sekelompok "perusahaan kecil" yang didesain sebagai birokrasi mesin. Divisi-divisi tersebut cenderung untuk

diorganisasi ke dalam kelompok fungsional, dengan pembagian kerja yang tinggi, formalisasi yang tinggi dan wewenang yang disentralisasi pada manajer divisi.

5.3.1 Kekuatan dan Kelemahan Struktur Divisional

Kekuatan dari struktur divisional adalah :

1. Penempatan tanggung jawab penuh terhadap sebuah produk atau jasa di tangan seorang manajer divisi, hal ini dapat mengurangi salah satu kelemahan dalam birokrasi mesin, yaitu tujuan unit dari fungsional cenderung untuk menyampingkan tujuan keseluruhan organisasi.
2. Struktur divisional membebaskan staf kantor pusat dari perhatiannya mengenai rincian kegiatan sehari-hari, sehingga mereka dapat lebih memberi perhatian kepada masalah jangka panjang.
3. Karakteristik bentuk divisional yang otonom dan berdiri sendiri menjadi alat yang sangat baik untuk pelatihan dan pengembangan manajer umum. Ini merupakan keuntungan yang mencolok dibandingkan birokrasi mesin dan penekannya pada spesialisasi.
   Artinya struktur divisional memberikan kepada para manajer sejumlah pengalaman yang luas dengan unit yang berdiri sendiri.
4. Unit-unit otonomnya dapat dipotong dengan dampak minimal terhadap seluruh organisasi (prestasi yang tidak efektif pada sebuah divisi mempunyai dampak yang sedikit terhadap divisi lain). Dengan demikian struktur divisional menyebarkan resiko dengan mengurangi kemungkinan bahwa suatu bagian organisasi yang berprestasi jelek akan mengikut sertakan bagian lain dari organisasi ke dalam kesulitan mereka.

Jadi disini dapat dilihat bahwa kekuatan riil bentuk divisional datang dari terciptanya bisnis yang berdiri sendiri "dalam sebuah bisnis". Divisi-divisi dapat memberikan respons, tanggung jawab dan memperoleh manfaat dari spesialisasi dan mampu memproses informasi seolah-olah mereka adalah organsasi sendiri.

Sedangkan kelemahan dari struktur divisional ini adalah:

1. Duplikasi kegiatan dan sumber daya sehingga meningkatkan biaya organisasi dan mengurangi efisiensi.
2. Desain struktural hanya memberi sedikit insentif bagi terbentuknya kerja sama diantara divisi, hal ini dapat menimbulkan konflik.
3. Bentuk divisional sering menimbulkan masalah koordinasi. Pegawai seringkali tidak dapat ditransfer dari satu divisi ke divisi lain khususnya bila divisi tersebut beroperasi dalam pasar produk atau jasa yang sangat beraneka ragam.

5.3.2 Penggunaan Struktur Divisional

Kriteria utama yang menentukan penggunaan standar divisional adalah keanekaragaman produk atau pasar. Jadi, jika sebuah organisasi memilih strategi diversifikasi (untuk menjadi organisasi multi produk atau multi pasar), bentuk divisional lebih disukai dibandingkan dengan birokrasi mesin.

Jika sebuah organisasi melakukan diversifikasi, konflik di seluruh dimensi horizontal diantara fungsi menjadi terlalu besar dan perubahan pada desain struktural menjadi penting.

Faktor kontingensi lainnya adalah termasuk besaran, teknologi dan lingkungan. Jadi, jika besaran bertambah, maka akan menjadi lebih sukar untuk mengkoordinasi unit-unit fungsional dan untuk mempertahankan perhatian para anggota agar terfokus pada tujuan organisasi.

Lingkungan juga mempengaruhi preferensi bagi bentuk divisional. Dimana struktur divisional bekerja paling baik jika lingkungan tersebut tidak kompleks dan tidak dinamis.

Hal ini dikarenakan karena lingkungan yang kompleks dan dinamis dihubungkan dengan proses dan output yang tidak distandarisasi, namun bentuk divisional mempunyai kesamaan dengan birokrasi mesin dalam penekanannya pada standarisasi. Dengan kata lain, bentuk divisional cenderung mempunyai lingkungan yang lebih sederhana ketimbang kompleks dan lebih stabil ketimbang dinamis.

5.4 Perubahan Struktur dan Strategi

Diskusi sebelumnya memusatkan pada produk dan proses produksi baru, yang didasarkan pada teknologi dari suatu organisasi. Keahlian bagi inovasi yang demikian terdapat dalam kelompok staf profesional dan *technical core*, seperti keahlian teknik dan riset (penelitian). Bagian ini mengarah ke pembahasan perubahan strategi dan perubahan struktur.

Semua organisasi harus membuat perubahan dalam struktur dan strategi mereka dari waktu ke waktu. Di masa lalu, ketika lingkungan relatif stabil, kebanyakan organisasi memusat kecil, *incremental changes* untuk memecahkan permasalahan segera atau mengambil keuntungan dari peluang baru.

Bagaimanapun, pada dekade masa lalu, perusahaan di seluruh dunia sudah menghadapi kebutuhan untuk membuat perubahan radikal dalam strategi, struktur dan proses manajemen untuk menyesuaikan dengan permintaan pesaing baru. Banyak organisasi mengurangi tenaga kerja, memangkas *layer* manajemen, dan mendesentralisasi pengambilan keputusan.

Ada suatu pergeseran kuat ke arah struktur yang lebih horizontal, dengan memberi wewenang kepada kelompok pekerja garis depan untuk membuat keputusan dan memecahkan permasalahan mereka sendiri. Beberapa perusahaan yang pindah dari format organisasi tradisional dan bergerak ke arah strategi jaringan dan struktur kompetisi global dan perubahan teknologi yang cepat sepertinya akan mendorong bahkan ke arah penyusunan kembali strategi-struktur yang lebih besar pada dekade yang akan datang.

Berbagai tipe perubahan ini adalah tanggung jawab para manajer puncak *(top manager)* organisasi, dan keseluruhan proses perubahan secara khas berbeda dari proses inovasi dalam teknologi atau produk baru.

5.4.1 Pendekatan *Dual-Core*

Pendekatan *dual-core* membandingkan perubahan teknis dan administratif. Perubahan administratif berhubungan dengan

disain dan struktur organisasi itu sendiri, termasuk *restrukturisasi, downsizing, team,* sistem kontrol, sistem informasi dan pengelompokkan departemen.

Riset mengenai perubahan administratif menyarankan dua hal. Pertama, perubahan-perubahan administratif jarang terjadi dibandingkan dari perubahan-perubahan teknik. Kedua, perubahan-perubahan administratif terjadi sebagai reaksi terhadap sektor lingkungan yang berbeda dan mengikuti suatu proses internal yang berbeda dari pada melakukan perubahan berdasar teknologi.

Pendekatan *dual-core* menurut perubahan keorganisasian mengidentifikasi proses yang unik yang berkaitan dengan perubahan administratif. Organisasi-organisasi, sekolah-sekolah, rumah sakit, *city governments welfare agencies,* birokrasi-birokrasi pemerintah dan banyak perusahaan bisnis dapat dikonseptualisasikan menjadi dua inti: *core teknis* dan *core administrative*. Setiap *core* mempunyai sendiri pekerja-pekerja, tugas-tugas, dan daerah lingkungan. Inovasi dapat terjadi dalam setiap *core.*

Core administrative berada di atas *core teknik* dalam hirarki. Tanggung jawab dari *core administrative* meliputi struktur, kontrol, dan koordinasi organisasi itu sendiri dan berhubungan dengan lingkungan sektor pemerintah, sumber daya keuangan, kondisi ekonomi, sumber daya manusia dan para pesaing.

Core teknik berhubungan dengan transformasi dari *raw materials* (bahan baku) menjadi produk-produk dan jasa-jasa organisasi dan melibatkan lingkungan teknologi dan pelanggan.

Penemuan-penemuan dari riset yang membandingkan perubahan teknis dan administratif menyatakan bahwa suatu struktur organisasi mekanistis adalah sesuai untuk kebanyakan perubahan administratif, meliputi perubahan dalam tujuan *(goal),* strategi, struktur, sistem kontrol dan personil.

Sebagai contoh, perubahan administratif didalam kebijakan, peraturan atau sistem kontrol adalah lebih krtitis dibanding perubahan-perubahan teknis dalam banyak organisasi pemerintah yang tersusun secara birokratis. Organisasi yang

dengan sukses mengadopsi banyak perubahan administratif sering mempunyai *ratio administrative* yang lebih besar adalah organisasi yang ukurannya lebih besar, dan organisasi tersebut didesentralisasikan dan dibentuk dengan membandingkan organisasi-organisasi yang mengadopsi banyak perubahan teknis.

Alasannya adalah implementasi perubahan-perubahan *top-down* sebagai jawaban atas perubahan dalam pemerintahan tersebut, keuangan, atau *legal sector* dari lingkungan tersebut. Sebaliknya, bila suatu organisasi mempunyai *struktur organic*, para karyawan pada level bawah lebih memiliki kebebasan dan otonomi dan karenanya, dapat menolak inisiatif yang berasal dari *top-down.* Suatu *struktur organic* lebih sering digunakan ketika perubahan-perubahan dalam teknologi atau produk adalah penting bagi organisasi tersebut.

Pendekatan-pendekatan inovasi berhubungan dengan perubahan administratif vs perubahan teknis, diringkas dalam Tabel 5.1.

Tabel 5.1
Pendekatan *Dual-Core* untuk Perubahan Organisasi

Type of Innovation Desired	**Administrative Structure Admnistrarive Core**	**Technology Technical Core**
Direction of Change	Top-Down	Bottom-Up
Example of Change	Strategy Downsizing Structure	Production Techniques Work flow Product Ideas
Best Organizational Design for Change	Mechanistic	Organic

Perubahan teknis, seperti perubahan dalam teknik produksi dan teknologi inovasi untuk produk-produk baru, dimudahkan dengan suatu *struktur organic,* yang memungkinkan ide-ide mengalir ke atas dari para pegawai *level middle* dan *lower.* Organisasi-organisasi yang sering mengadopsi perubahan-perubahan administratif cenderung menggunakan proses *top-down* dan *struktur mechanistic.*

Contoh, perubahan kebijakan *(policy),* seperti kebijakan pelarangan-merokok secara keras oleh perusahaan Park Nicollet Center di Minnesota, dibantu dengan pendekatan *top-down*.

Downsizing dan *restrukturisasi* hampir selalu diatur *top-down,* seperti ketika Ronald E. Compton, CEO of Aetna Life dan Casualty Company mengumumkan rencana untuk memangkas tugas-tugas/pekerjaan-pekerjaan yang lebih dari 4000 dan mengurangi 2 (dua) diantara lini-lini produk perusahaan tersebut.

Pokok pendekatan *dual-core* adalah bahwa banyak organisasi-terutama organisasi yang tidak berorientasi keuntungan dan organisasi pemerintah-sering menerapkan perubahan-perubahan administratif, sehingga *struktur mechanis* tentulah merupakan struktur yang tepat. Contoh, riset perubahan *civil service* menemukan bahwa implementasi dari inovasi administrative sangat sulit dalam organisasi yang mempunyai *core teknik organic*.

Karyawan-karyawan yang profesional dalam suatu *agency* (perwakilan) yang didesentralisasi dapat menolak perubahan-perubahan *civil service.* Sebagai pembanding, organisasi yang dianggap lebih birokratis dalam pengertian formalisasi dan sentralisasi tinggi dengan cepat menerima perubahan-perubahan administratif.

Bagaimana kalau organisasi bisnis yang biasa inovatif secara teknologi dan berdasarkan *bottom-up* tiba-tiba menghadapi krisis dan harus *reorganize?* Atau pertimbangkan *technically innovative*, perusahaan-perusahaan *high-tech* seringkali harus *reorganize* atau tiba-tiba harus memangkas/memperpendek untuk menyesuaikan perubahan-perubahan dalam teknologi produksi atau lingkungan. Perusahaan-perusahaan innovatif secara teknis tiba-tiba mungkin harus restruktur (menyususn kembali), mengurangi jumlah karyawan, dan mengubah sistem pembayaran, membubarkan team, atau membentuk divisi baru. Jawabannya adalah dengan menggunakan proses perubahan *top-down*. Wewenang perubahan struktur dan strategi terletak pada *top management*, yang harus memulai dan menerapkan struktur dan strategi yang baru untuk menghadapi kondisi lingkungan. Masukan (input) dari karyawan mungkin diminta,

tetapi para *top manager* mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan perubahan tersebut. *Downsizing, restrukturisasi*, dan *reorganisasi* adalah terminologi yang umum digunakan seiring dengan laju perubahan dan persaingan global.

Perubahan *top-down* yang kuat, sering diikuti dengan pelantikan *top management* baru. Pada Autodesk Inc, seorang *top leader* baru menghadapi kebutuhan untuk membuat perubahan *top-down* yang kuat dalam innovatif secara teknologi, perusahaan terorganisir secara organik.

5.5 Perubahan Orang dan Budaya

Organisasi terdiri dari orang-orang dan hubungan mereka antara yang satu dengan yang lain. Perubahan-perubahan dalam strategi, struktur, teknologi, produk tidak hanya terjadi pada mereka sendiri, tetapi perubahan-perubahan dalam bidang ini melibatkan perubahan orang-orang juga.

Orang-orang merubah target nilai-nilai, *skills,* dan sikap karyawan individu. Para karyawan harus belajar bagaimana menggunakan teknologi baru, memasarkan produk-produk baru, atau bekerja efektif dalam struktur berdasar-team.

Saat ini organisasi-organisasi yang dapat memperoleh teknologi baru, motivasi, keterampilan, dan komitmen karyawan dapat lebih mudah dalam memenangkan persaingan. Sistem sumber daya manusia dapat dirancang untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang efisien.

Kadang-kadang keberhasilan dari suatu cara pemikiran baru memerlukan suatu perubahan yang dipusatkan pada nilai-nilai budaya dan norma-norma. Dalam dekade terakhir, banyak perusahaan besar,termasuk Du Pont, Rockwell, dan Amoco, sudah melakukan beberapa bentuk perubahan budaya. Perubahan budaya perusahaan pada dasarnya mengubah cara kerja yang dilakukan dalam suatu organisasi dan umumnya menyebabkan perubahan komitmen dan pemberdayaan para pegawai dan mempererat hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya.

Beberapa trend terbaru yang biasanya mendorong kearah perubahan penting dalam budaya perusahaan adalah *reengineering,* pergeseran/perubahan ke bentuk organisasi horizontal, dan implementasi program *Total Quality Management* (TQM), yang mana semuanya menuntut para pegawai untuk memikirkan cara-cara baru tentang bagaimana pekerjaan dilaksanakan.

Program-program pengembangan organisasi juga memusatkan pada perubahan nilai-nilai budaya lama ke cara berfikir yang baru, termasuk partisipasi pegawai yang lebih besar dan pemberdayaan dan pengembangan visi *company wide* bersama.

5.5.1 Reengineering dan Organisasi Horizontal

Reengineering adalah suatu inisiatif lintas fungsi *(cross-functional)* yang meliputi perancangan kembali proses-proses bisnis yang radikal agar menghasilkan perbaikan-perbaikan kinerja. Karena fokusnya ada pada proses dan bukan pada fungsi, *reengineering* biasanya menyebabkan ke arah suatu pergeseran/perubahan dalam struktur organisasi dari vertikal ke horizontal, menuntut perubahan-perubahan pokok dalam budaya perusahaan dan *philosophy management.*

Dalam organisasi horizontal, para manajer dan para pekerja garis depan harus memahami konsep *teamwork* (kerjasama kelompok), *empowerment,* dan *cooperation.* Setiap orang dalam seluruh organisasi harus memberikan bersama tujuan-tujuan dan visi umum sehingga mereka mempunyai suatu kerangka dalam membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah.

5.5.2 Total Quality Management

Pendekatan yang dikenal sebagai *Total Quality Management* memasukkan nilai-nilai kualitas pada seluruh aktivitas dalam suatu perusahaan. Konsepnya adalah sederhana: para pekerja, bukan para manajer, diberi tanggung jawab untuk mencapai standar dari kualitas.

M.N. Nasution (2015:17) menyatakan Total Quality Management "adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui

perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya".

Dengan menuntut partisipasi organisasi dalam pengendalian kualitas, TQM memerlukan suatu pergeseran dalam pola pikir *(mind-set)* para manajer dan para pekerja sekaligus. Dalam TQM, pekerja harus dilatih, dilibatkan, dan diberdayakan.

Satu cara dimana para pekerja dilibatkan adalah melalui *quality circles,* mengelompokkan dari 6-12 pekerja sukarela tertentu untuk menganalisa dan menyelesaikan masalah-masalah.

Teknik lain dari TQM yang dikenal adalah *benchmarking*, suatu proses dengan mana perusahaan menemukan bagaimana pihak lain melakukan sesuatu yang lebih baik dari yang mereka lakukan dan kemudian mencoba untuk meniru atau meningkatkan dari yang sudah ada. Melalui riset dan terjun ke lapangan (perusahaan) oleh tim kecil, perusahaan membandingkan produk, jasa dan praktek bisnis mereka dengan pesaing dan perusahaan lain.

Karena fokus dari TQM umumnya pada peningkatan kualitas dan produktivitas, TQM selalu melibatkan orang dan perubahan budaya. Para manajer harus siap dengan aspek ini, sebelum melakukan *quality programs.*

Manfaat yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduannya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Menurut M. N. Nasution (2015:43) manfaat total quality management dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan.
Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan total quality management adalah:

1. Total Quality Management mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian.
2. Adanya perubahan dan perbaikan secara terus menerus dengan menerapkan Total Quality Management perusahaan

dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.

3. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (*zero defect*) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (*cost reduction*), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit bagi perusahaan (Nasution, 2015:43)

5.5.3 Organizational Development

Satu metode untuk menyempurnakan perubahan budaya dikenal dengan *organizational development,* yang memusatkan pada pemenuhan dan pengembangan orang untuk meningkatkan kinerja. Didalam tahun 1970, *organizational development* berkembang sebagai suatu bidang terpisah dalam ilmu-ilmu yang berhubungan dengan perilaku yang memusatkan pada pemeriksaan/ pengujian bagaimana pekerjaan dilaksanakan dan bagaimana orang-orang yang melakukan pekerjaan merasakan tentang efisiensi dan efektivitas mereka.

Organizational development adalah suatu proses perubahan fundamental dalam suatu budaya organisasi. OD menggunakan pengetahuan dan teknik dari ilmu-ilmu yang berhubungan dengan perilaku untuk meningkatkan kinerja melalui kepercayaan, konfrontasi masalah secara terbuka, *employee empowerment* dan partisipasi, mendisain *meaningfull work*, kerjasama antar kelompok, dan penggunaan *human potential* sepenuhnya.

Pengembangan organisasi adalah proses perubahan terencana dalam organisasi budaya melalui pemanfaatan teknologi ilmu perilaku, penelitian, dan teori. (Warner Burke dalam Cummings & Worley, 2014)

Pengembangan organisasi mengacu pada upaya jangka panjang untuk meningkatkan organisasi kemampuan pemecahan masalah dan kemampuannya untuk mengatasi perubahan di luarnya lingkungan dengan bantuan konsultan perilaku-ilmuwan eksternal atau internal, atau agen perubahan. (Wendell French dalam Cummings & Worley, 2014).

Pengembangan organisasi adalah upaya (1) terencana, (2) di seluruh organisasi, dan (3) dikelola dari atas, hingga (4) meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) intervensi yang direncanakan dalam "proses," menggunakan organisasi pengetahuan sains perilaku. (Richard Beckhard dalam Cummings & Worley, 2014).

Pengembangan organisasi adalah proses pengumpulan, diagnosis, dan perencanaan tindakan, intervensi, dan evaluasi yang bertujuan untuk (1) meningkatkan kesesuaian antara struktur organisasi, proses, strategi, orang, dan budaya; (2) berkembang solusi organisasi yang baru dan kreatif; dan (3) mengembangkan kapasitas selfrenewing organisasi. Itu terjadi melalui kolaborasi anggota organisasi bekerja dengan agen perubahan menggunakan teori sains perilaku, penelitian, dan teknologi. (Michael Beer dalam Cummings & Worley, 2014).

Para pelaksana OD percaya bahwa kinerja paling baik dapat terjadi dengan mematahkan/ merubah hirarkis dan pendekatan otoriter ke *management.* Mengubah budaya organisasi tidak mudah, tetapi teknik-teknik pengembangan organisasi dapat memperlancar proses. Contoh, OD dapat membantu para manajer dan para pegawai berfikir dalam cara-cara baru tentang hubungan manusia, beralih ke manajemen partisipatif.

5.5.4 OD Culture Change Interventions

Intervensi-intervensi OD melibatkan pelatihan dari kelompok spesifik atau semua orang dalam organisasi tersebut. Agar OD *intervention* berhasil, manajemen senior dalam organisasi harus melihat kebutuhan akan OD dan memberikan dukungan semangat terhadap perubahan itu. Teknik yang banyak digunakan oleh banyak organisasi untuk meningkatkan keterampilan melalui OD meliputi yang berikut:

1. ***Survey Feedback.***
   Personil organisasi di *survey* sekitar kepuasan kerja mereka, sikap, kinerja, perilaku, iklim (suasana) dan *quality of work relationships.* Konsultan memberikan kembali data untuk merangsang suatu diskusi tentang masalah-masalah organisasi. Rencana-rencana kemudian dibuat untuk perubahan organisasi.

2. Off-site Meetings.

Proses perubahan mungkin dimulai dengan suatu *off-site meeting* untuk merumuskan suatu visi terhadap hasil yang diinginkan dari proses, menciptakan suatu mikrokosmos dari budaya baru dan memikirkan cara untuk menanamkan nilai-nilai budaya baru ke seluruh organisasi. *Off-site meetings* membatasi campur tangan dan gangguan yang memungkinkan peserta untuk memusatkan pada suatu cara baru dalam melakukan sesuatu.

3. Team Building.

Aktivitas-aktivitas pembentukan *team* mempromosikan gagasan dimana orang-orang yang bekerja bersama dapat bekerja sebagai suatu *team.* Suatu tim kerja dapat dibawa bersama-sama untuk mendiskusikan konflik, tujuan, proses pembuatan keputusan, komunikasi, kreativitas, dan kepemimpinan. Tim kemudian merencanakan untuk mengatasi masalah-masalah dan untuk meningkatkan hasil-hasil. Aktivitas *team building* juga digunakan dalam banyak perusahaan untuk melatih gugus tugas, komite dan kelompok pengembangan produk baru.

5.6 Implementasi Strategi

Pada materi ini dibahas perubahan *incremental* versus perubahan radikal. 4 (Empat) jenis perubahan para manajer dapat berguna untuk menerangkan persaingan, dan kelima unsur harus ada untuk perubahan manapun agar ide (gagasan) berhasil, kebutuhan, adopsi, implementasi, dan *resources*.

Pada bagian ini, kita akan mendiskusikan secara singkat perlunya kepemimpinan yang keras untuk mendukung perubahan, menolak perubahan pada level organisasi, beberapa manager teknik dapat menggunakan untuk menerapkan perubahan.

5.6.1 Leadership for change

Mengatasi perubahan yang cepat adalah satu dari tantangan yang paling besar yang dihadapi organisasi masa kini. Organisasi harus berubah secara kontinyu dan beradaptasi sebagai jawaban atas lingkungan yang *turbulent.* Mereka memerlukan pemimpin

yang dapat dengan jelas mengenali kebutuhan akan perubahan, dan berusaha membuatnya terjadi, yang dapat mengembangkan & mengkomunikasikan suatu visi dan memberikan motivasi dan bimbingan.

Perubahan sukses hanya dapat terjadi ketika para pegawai mau mencurahkan waktu dan energi yang dibutuhkan untuk mencari tujuan. Setelah visi dikomunikasikan dengan jelas yang berwujud *flexible* dan keterbukaan terhadap ide-ide baru, metode dan cara menetapkan tahap organisasi yang berorientasi pada perubahan dan membantu para pegawai untuk mengatasi kemelut dan ketegangan yang ditimbulkan oleh perubahan.

Dalam tahap pertama, *preparation* para pegawai mendengar perubahan melalui memo-memo, pertemuan-pertemuan, pidato-pidato atau kontak personal dan menjadi sadar bahwa perubahan akan berpengaruh secara langsung pada pekerjaan mereka.

Dalam tahap kedua, pemimpin harus membantu para pegawai mengembangkan suatu pemahaman dari pengaruh yang kuat dari perubahan dan hasil-hasil positif dari aktivitas perubahan. Ketika para pegawai menerima perubahan secara positif, keputusan untuk mengimplementasikan.

Pada tahap ketiga proses komitmen yang sebenarnya dimulai. Langkah instalasi suatu proses percobaan terhadap perubahan memberikan perumpamaan suatu kesempatan untuk mendiskusikan masalah-masalah keprihatinan pegawai dan membangun komitmen untuk bertindak.

Pada tahap akhir para pegawai institusionalisasi menganggap perubahan tidak hanya sebagai suatu yang baru tetapi sebagai suatu bagian operasi organisasi yang normal dan integral.

Barries to change (hambatan-hambatan untuk berubah):
1. *Excessive focus on costs* (focus pada biaya yang sangat tinggi).
2. *Failure to perceive benefits* (kegagalan untuk merasakan manfaat).
3. *Pack of coordination* dan *cooperation* (kurangnya koordinasi dan kerjasama).

4. *Uncertainty avoidance* (Menghindari ketidakpastian).
5. *Fear of loss* (kesempatan takut kehilangan).

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. USA: Cengage Learning.
Jones, Tricia S. & Kmitta Dan, (2001). School Conflict Management: Evaluating Your Conflict Resolution Education Program. Ohio: Ohio Commission on Dispute Resolution & Conflict Management.
Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational Behavior and Management* (11th ed.). United States: McGraw-Hill.
McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behavior* (8th ed.). United States: McGraw-Hill.
Nasution, M. N. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
Purwanto, A. J. (2014). *Teori Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior* (13th ed.). United States.
Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPPI.

Bab 6

Birokrasi

6.1 Pendahuluan

Birokrasi adalah suatu jenis struktur organisasi tertentu yang ditandai oleh adanya pembagian kerja, hirarki wewenang yang jelas, formalitas yang tinggi, hubungan yang tidak bersifat pribadi (impersonal), keputusan-keputusan tentang jabatan/ pekerjaan yang didasarkan atas kepatuhan jalur karier para pegawai dan pemisahan yang jelas antara kehidupan organisasi atau pribadi.

Birokrasi memiliki berbagai arti, birokrasi adalah konsep ilmu politik pemerintah oleh biro tetapi tanpa partisipasi oleh yang diperintah. Dalam istilah awam, birokrasi merujuk pada konsekuensi negatif dari organisasi besar, seperti birokrasi yang berlebihan, keterlambatan prosedural, dan frustrasi umum. Namun dalam tulisan Max Weber, birokrasi merujuk pada cara tertentu untuk mengatur kegiatan kolektif. Birokrasi mencerminkan kepeduliannya terhadap cara masyarakat mengembangkan hierarki kontrol sehingga satu kelompok dapat, pada dasarnya, mendominasi kelompok lain. Desain organisasi melibatkan dominasi dalam pengertian bahwa otoritas

melibatkan hak yang sah untuk menaati kepatuhan dari yang lain. Pencariannya untuk bentuk-bentuk dominasi yang berkembang di masyarakat membawanya ke studi tentang struktur birokrasi. Menurut Weber, struktur birokrasi adalah lebih unggul daripada bentuk lainnya dalam presisi, stabilitas, disiplin, dan keandalan (Konopaske, Ivancevich, & Matteson, 2018).

Kekuatan dari bentuk birokrasi terletak pada standarisasi. Organisasi lebih efisien karena perilaku para pegawai dikendalikan dan dapat diprediksi. Para anggota organisasi memperoleh manfaat dengan mengetahui bahwa mereka akan diperlakukan secara jujur.

Jika birokrasi dapat disamakan dengan modal mekanistis, maka adhocracy dengan model organis. Adhocracy adalah sistem yang berubah dengan cepat, adaftif, biasanya hanya berlaku sementara dan diorganisasikan di sekitar masalah yang harus dipecahkan oleh kelompok atau orang yang relatif tidak saling kenal dan mempunyai berbagai keterampilan profesional.

Adhocracy merupakan alat yang sangat baik untuk menjawab perubahan, membantu inovasi, dan mengkoordinasikan spesialis yang beraneka ragam. Namun, mereka menciptakan konflik internal dan cenderung untuk tidak lebih efisien dibanding birokrasi.

Meskipun ada perhatian yang diberikan kepada adhocracy pada tahun-tahun terakhir ini, adhocracy tetap merupakan bentuk organisasi yang khas. Adhocracy merupakan struktur yang dominan pada sejumlah industri kecil. Jika digunakan adhocracy biasanya merupakan tambahan terhadap birokrasi. Organisasi yang merupakan adhocracy pada tahun-tahun pertama kehidupannya cenderung berkembang menjadi birokrasi atau akan mati.

Untuk lebih jelasnya apa itu birokrasi dan adhocracy akan dibahas pada bab ini antara lain :

A Birokrasi mencakup :
1. Pengertian Birokrasi
2. Dasar-dasar Legitimasi Terhadap Wewenang
3. Prinsip – Prinsip Birokrasi

4. Keunggulan Birokrasi
5. Menggunakan Birokrasi Sebagai Manfaat Organisasi
6. Konsekuensi atas Penyelewengan Birokrasi
7. Apakah Birokrasi merupakan Seekor Dinosaurus Struktural ?
8. Control Birokrasi

B Adhocracy mencakup :
1. Pengertian Adhocracy
2. Kekuatan dan Kelemahan Adhocracy
3. Bila mana harus menggunakan Adhocracy
4. Contoh Adhocracy
5. Contoh lain Adhocracy
6. Dua pandangan kontemporer tentang organisasi masa depan

6.2 Pengertian Birokrasi

Kata *birokrasi* mula-mula berasal dari kata *legal rasional*. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi itu legal karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan, prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas. Menurut Weber bentuk organisasi yang yang birokratik secara kodratnya adalah bentuk organisasi yang paling efisien. Oleh sebab itu Weber berpendapat bahwa bahwa masyarakat perlu membentuk organisasi "baru" ini (birokratik) mempunyai karakteristik–karakteristik struktural tertentu yang dapat diketemukan dalam setiap organisasi kompleks dan model berkaitan dengan karakteristik–karakteristik perancangan organisasional tersebut. Selain paling efisien menurut Weber, model birokratik juga dapat digunakan secara efektif oleh organisasi–organisasi kompleks yang muncul sebagai kebutuhan masyarakat modern. Birokrasi adalah sebuah organisasi bentuk di mana pembagian tenaga kerja, spesifikasi judul dan tugas, dan hierarkis melaporkan hubungan memberikan efisiensi dan kontrol (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014).

Berbicara tentang birokrasi, ada beberapa konsep yang harus diketahui antara lain: wewenanang tradisional, wewenang kharismatik, wewenang rasional-legal, birokrasi, kekuasaan,

wewenang, aturan, peran, seting peran, sosialisasi dan konflik peran yang akan dijelaskan dalam bab ini.

Weber merupakan pencetus utama yang mengenalkan dalam mengembangkan konsep birokrasi. Pandangannya mengenai kekuasaan merupakan kemampuan untuk memperoleh sesuatu melalui tekanan, ancaman atau sanksi. Sedangkan wewenang adalah pengaturan untuk memperoleh sesuatu yang dilihat oleh lainnya sebagai justifikasi atau legitimasi.

Birokrasi adalah hubungan tipikal apparatus pada rasional legal. Hal ini juga dikarakteristikkan melalui kepercayaan ini dalam aturan-aturan dan aturan (order) legal.

Weber menggunakan bentuk 'birokrasi' untuk menggambarkan suatu tipe organisasi formal didalamnya termasuk impersonal dan rasional. Pada masa lampau, wewenang sangat kental dengan nepotisme, tingkah atau kesenangan, dalam organisasi birokrasi hal ini merupakan dasar dari prinsip-prinsip rasional. Alasannya, ini menunjuk kemungkinan pada pelayanan efektif, dalam perbandingan dengan proses yang telah terjadi. Dalam penggunaan modern, bentuk birokrasi sekarang menunjuk pada sebuah cara menghina, pada organisasi tidak efisien, sampah dan 'red tape'. Pandangan Weber secara langsung berlawanan. Menurutnya birokrasi merupakan organisasi sosial yang paling efesien secara tepat karena menggunakan logikal dan tidak memberikan hubungan personal dan perasaan-perasaan dalam meraih tujuan yang akan dicapai.

Ciri-ciri khas organisasi formal yang secara populer disebut birokrasi untuk memahami cirri-ciri penting sistem yang formal. Karakteristik birokrasi Weberian apakah ciri-ciri suatu organisasi terbirokratisasikan yang ideal ? Analisis atas karya Weber memberikan sepuluh ciri berikut ini :

1) Suatu organisasi terdiri atas hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Blok-blok bangunan dasar dari organisasi formal adalah jabatan-jabatan.
2) Tujuan antara rencana organisasi terbagi kedalam tugastugas, dan tugas-tugas organisasi disalurkan diantara berbagai jabatan sebagai kewajiban diri.
3) Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan pada jabatan, yaitu satu-satunya saat seseorang diberi

kewenangan untuk melakukan tugas-tugas jabatan adalah ketika ia secara sah menduduki jabatan.

4) Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hirearkis. Hirearki mengambil bentuk umum suatu piramida, yang menunjukkan setiap pegawai bertanggung jawab kepada atasannya atas keputusankeputusan bawahannya serta keputusan-keputusannya sendiri.
5) Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum, tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakantindakan dan fungsi-fingsi jabatan dalam organisasi.
6) Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, yaitu peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang. Jabatan diharapkan memiliki orientasi yang impersonal dalam hubungan mereka dengan langganan dan pejabat lainnya.
7) Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi.
8) Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
9) Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, daripada koneksi politis, koneksi keluarga atau koneksi lainnya.
10) Meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja (Wijaya, 2017:215)

Weber percaya, menurut sejarah, birokrasi merupakan bentuk yang paling efisien dalam organisasi yang berlaku. Dia khawatir bahwa hal ini berjalan akan menghasilkan sebuah dampak menghilang dalam manusia. Hal ini merupakan konsekuensi yang tidak bermaksud dalam bentuk-bentuk birokrasi organisasi yang mana kata ini merujuk pada konotasi yang negatif.

Walaupun begitu, secara garis besar birokrasi adalah secara rasional menunjuk pada kegiatan, didasari pada sebuah set pola tingkah laku dan pembagian kerja, yang mengikuti garis pedoman untuk disain dan struktur dalam organisasi. Lebih lanjut, fokus utama Weber dalam organisasi, misalnya angkatan bersenjata, pemerintah dan gereja, bentuk-bentuk birokrasi

dalam organisasi banyak diadopsi dalam banyak organisasi lainnya, seperti rumah sakit, sekolah dan perusahaan industri dan komersil.

Menurut Weber dalam Daft, 1998 p.165, Weber mempersepsikan birokrasi sebagai suatu ancaman pada kebebasan setiap personil. Dia juga mengakui birokrasi sebagai sistem organisasi yang dimungkinkan lebih efisien. Dia memprediksikan keberhasilan dari birokrasi disebabkan dari kemampuan birokrasi itu sendiri untuk menjamin fungsi organisasi yang lebih efisien di dalam pengaturan bisnis dan pemerintahan.

Birokrasi dicirikan dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Birokrasi adalah sebuah kata yang memiliki konotasi tak menyenangkan dibenak kebanyakan orang, namum birokrasi tersebut mempunyai keunggulan. Menurut Robbins dan Timothy, (2008:226) dalam Wijaya, (2017:430), kekuatan utama birokrasi terletak pada kemampuannya menjalankan kegiatankegiatan yang terstandar secara efisien. Menyatukan beberapa kekhususan dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, duplikasi yang minim pada personal dan peralatan, dan karyawan yang memiliki kesempatan untuk bernbicara "dengan bahasa yang sama" diantara rekan-rekan sejawat mereka. lebih jauh birokrasi bisa berjalan cukp baik dengan manajer tingkat menengah dan bawah yang mungkin kurang berbakat dank arena itu lebih murah.

Selain kekuatan, birokrasi ini juga memiliki kelemahan. Kelemahan terbesar dari birokrasi adalah sesuatu yang kita semua pernah alami suatu kaliketika harus berhadapan dengan mereka yang bekerja diorganisasi-organisasi semacam ini berlebihan dalam mengikuti aturan. Ketika ada kasus-kasus yang sedikit tidak sesuai dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah-masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan. (Wijaya, 2017:430)

Model birokrasi Max Weber telah digambarkan sebagai tipe ideal: ini berarti untuk menangkap esensi karakteristik dalam organisasi birokrasi lebih cepat daripada bagaimana suatu keinginan akan dikonfigurasi. Bagi Weber birokrasi mempunyai 6 hal penting yaitu : peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur standar diperoleh dari aktivitas organisasi yang dibentuk dalam suatu yang dapat diprediksi secara rutin, kewajiban-kewajiban yang dispesialisasikan diartikan bahwa setiap pegawai memperoleh suatu bentuk tugas yang jelas, hirarki wewenang memberikan suatu mekanisme yang bijaksana untuk pengawasan dan pengendalian, kemampuan secara teknik adalah dasar bagi setiap orang yang diperkerjakan melebihi daripada kekerabatan, pertalian keluarga dan kesukaan yang secara dramatis menghasilkan penampilan pekerjaan, pemisahan posisi dari posisi yang dipegang berarti setiap individu-individu tidak memiliki pekerjaan yang ditempatkan sifatnya melekat, dengan demikian efisiensi meningkat. Laporan-laporan tertulis memberikan data bagi organisasi secara terus menerus.

Dalam model Weber, salah satu hal penting yang paling signifikan tentang organisasi yang tidak berdasarkan wewenang tradisional, tetapi dalam wewenang rasional-legal, Weber mengidentifikasi secara jelas 3 tipe wewenang yaitu tradisional, karismatik, rasional-legal.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 6.1. *Dimensi Birokrasi dan Dasar-Dasar Wewenang Keorganisasian menurut Weber.*

Birokrasi	**Dasar-Dasar Legitimasi terhadap Wewenang**
1. Peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur 2. Spesialisasi dan pembagian kerja 3. Hirarki wewenang 4. Keahlian teknis personil 5. Pemisahan posisi pemegang jabatan 6. Komunikasi tertulis dan laporan-laporan.	1. Rasional – Legal 2. Tradisional 3. Kharismatik

Jadi birokrasi adalah sebuah model organisasi normatif, yang menekankan struktur dalam organisasi. Unsur-unsur birokrasi masih banyak ditemukan dalam organisasi modern yang lebih kompleks daripada hubungan "face–to–face" yang sederhana.

Untuk mencapai manfaat maksimal dari desain birokrasi, Weber percaya bahwa organisasi harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Semua tugas akan dibagi menjadi pekerjaan yang sangat terspesialisasi.
2. Setiap tugas dilakukan sesuai dengan sistem aturan abstrak untuk memastikan keseragaman dan koordinasi tugas yang berbeda.
3. Setiap anggota atau kantor organisasi bertanggung jawab atas kinerja kepada satu, dan hanya satu, manajer.
4. Setiap karyawan organisasi berhubungan dengan karyawan lain dan klien secara impersonal, formal, menjaga jarak sosial dengan bawahan dan klien.
5. Pekerjaan di organisasi birokrasi didasarkan pada kualifikasi teknis dan dilindungi terhadap pemecatan sewenang-wenang.

Kelima karakteristik birokrasi ini menggambarkan jenis organisasi yang diyakini Fayol menjadi yang paling efektif. Baik Fayol dan Weber menggambarkan tipe organisasi yang sama, satu yang berfungsi dengan cara seperti mesin untuk mencapai tujuan organisasi dengan sangat cara yang efisien.(Konopaske et al., 2018).

6.2.1 Dasar-dasar Wewenang

Weber dalam Daft, 1998, p.167, mengidentifikasi 3 tipe wewenang yang dapat menjelaskan bentuk dan pengendalian suatu organisasi yang luas:

1. **Rational-legal authority (Wewenang rasional-legal)**. Bentuk ini didasari pada kepercayaan pegawai-pegawai dalam legalitas peraturan-peraturan dan menempatkan peraturan setinggi-tingginya terhadap wewenang pada perintah-perintah yang dikeluarkan. Rational-legal authority adalah sebagai dasar terhadap bentuk dan pengendalian dari sebagian besar organisasi-organisasi dan sebagian besar dasar pengendalian ini biasanya dilakukan pada organisasi di seluruh dunia.

2. **Traditional authority (Wewenang tradisional).**
   Yaitu kepercayaan didalam tradisi dan legitimasi status orang-orang (pegawai-pegawai) yang diberi tanggungjawab melalui tradisi-tradisi. Wewenang tradisional merupakan dasar untuk pengendalian negara yang berbentuk monarki dan beberapa organisasi gereja-gereja di Amerika Latin dan Teluk Persia.

3. **Charismatic authority (Wewenang kharismatik)**
   Wewenang ini didasari atas kesetiaan untuk karakter yang diteladani atau untuk kerajaan bagi setiap individu atas perintah raja. Organisasi-organisasi militer secara revolusioner sering didasarkan kepemimpinan yang kharismatik.

Satu lagi tipe dari wewenang-seperti tradisi yang lama (dalam mempertanggungjawabkan suatu pekerjaan) dan tradisi para pimpinan yang terlalu kharismatik bentuk-bentuk organisasi tersebut masih ada sampai saat ini, tetapi *rational-legal authority* (*Wewenang rasional-legal)* merupakan bentuk yang paling banyak digunakan pada akvitas-aktivitas pekerjaan internal yang dilakukan pemerintah dan pembuatan keputusan, khususnya dalam organisasi-organisasi yang lebih besar.

6.2.2 Prinsip-prinsip Birokrasi

Sebuah birokrasi merupakan bentuk struktur organisasi yang mana orang-orang melaksanakan kegiatan mereka dengan penuh tanggung jawab karena mereka dibutuhkan atas spesifikasi yang baik dan berdasarkan peraturan-peraturan yang telah disepakati dan prosedur-prosedur operasi yang standar. Prinsip-prinsip birokrasi organisasi Weber menawarkan persepsi yang jelas bagaimana membentuk dan membedakan struktur organisasi terhadap kewajiban yang ditanggungjawabi dan pembuatan-keputusan wewenang yang dilimpahkan sebagai cara memaksimumkan keefektifan organisasi. Karena pekerjaan seorang pegawai berpengaruh terhadap desain organisasi, dalam mendesain organisasi tersebut diperlukan enam prinsip birokrasi,

menurut pendapat Weber, agar struktur organisasi menjadi efektif. Berikut, keenam prinsip yang menjelaskan apakah sebuah struktur organisasi merupakan struktur yang birokrasi (untuk pengendalian) atau bersifat birokratik.

- **Prinsip Satu :** *Sebuah birokrasi dihadapkan pada konsep wewenang rasional-legal.*
  Rational-legal authority (Wewenang rasional-legal) merupakan tanggung jawab yang dimiliki seseorang dikarenakan posisinya (kedudukannya) dalam sebuah organisasi. Dalam sebuah birokrasi, kepatuhan tidak diperlihatkan bagi setiap orang sebab hanya sedikit kualitas-kualitas personal yang dimiliki (seperti, kharisma, kebaikan, atau status sosial) tetapi disebabkan tingkat wewenang dan rasa tanggung jawab dipadukan dengan posisi (kedudukan) setiap orang dalam organisasi.

  Prinsip pertama Weber ini mengindikasikan bahwa pilihan-pilihan yang mempengaruhi desain sebuah hirarki organisasi seharusnya didasari atas kebutuhan-kebutuhan terhadap tugas, bukan didasari atas kebutuhan-kebutuhan seseorang yang membentuk tugas. Agar birokrasi menjadi efektif, bagaimanapun dibedakan antara posisi/kedudukan dan orang yang memegang posisi dengan jelas: Orang-orang yang ditempatkan pada posisi-posisi tersebut; bukan mereka miliki.

- **Prinsip Dua :** *Peraturan-peraturan organisasi ditetapkan berdasarkan kemampuan keahlian (teknikal) bukan karena status sosial, pertalian keluarga atau turun-temurun.*
  Prinsip dua Weber menetapkan peran (tugas) organisasi (dan bukan orang yang berperan) sebagai dasar komponen struktur organisasi.

- **Prinsip Tiga :** *Suatu tanggung jawab kewajiban yang ditugaskan dan keputusan-membuat wewenang dan hubungannya terhadap tugas-tugas yang dalam organisasi spesifikasi harus jelas.*
  Menurut prinsip ketiga Weber, bentuk yang jelas dan konsisten terhadap perbedaan vertikal (keputusan-membuat wewenang) dan perbedaan horizontal (kewajiban

terhadap tugas) merupakan pondasi bagi organisasi yang efektif. Apabila batasan wewenang dan pengendalian (control) dispesifikasi untuk bermacam-macam tugas dalam sebuah organisasi, orang-orang dalam tugas ini mengetahui seberapapun besar kekuatan yang mereka miliki untuk mempengaruhi perilaku orang-orang lainnya. Sama halnya, ketika kewajiban bermacam-macam tugas merupkan spesifikasi dengan jelas, orang-orang dalam tugas-tugas ini dengan jelas mengetahui apa yang diharapkan mereka. Maka dengan kedua aspek tugas orang-orang dalam organisasi dengan (definisi/arti) yang jelas, sebuah sistem yang stabil muncul dimana setiap orang memiliki harapan jelas dan mengerti hak dan tanggung jawab yang diberikan pada tugas-tugas organisasi lainnya. Dalam sistem yang stabil seluruh individu mengetahui berapa banyak supervisor mereka yang dapat memenuhi keinginan mereka dan berapa banyak mereka dapat memenuhi bawahannya.

Secara jelas perbedaan bentuk vertikal (wewenang) dan horizontal (tugas) juga terbagi atas konflik tugas dan rangkap tugas. Konflik tugas (*role conflict*) terjadi bilamana dua atau lebih orang mempunyai pandangan yang berbeda terhadap apa yang orang lain harus lakukan dan perbedaan terhadap suatu peraturan, membuat konflik terjadi atas orang-orang. Orang-orang dimungkinkan menemui sasaran antara dua supervisor atau kebutuhan-kebutuhan dua kelompok fungsional. Tugas rangkap (*role ambiquity*) terjadi ketika tugas seseorang atau wewenang tidak jelas dan orang tersebut menjadi khawatir untuk melakukan segala tugas tersebut atau memperoleh tanggung jawab untuk sesuatu pekerjaan. Uraian yang jelas terhadap hubungan tugas dan wewenang (*authority*) memecahkan konflik dan masalah tugas rangkap, ketika orang-orang mengetahui dimensi posisi (penempatan) mereka dalam organisasi, mereka menghadapi tugas dengan mudah untuk mengambil tanggung jawab terhadap kegiatan mereka dan interaksi (hubungan) dengan tugas yang lainnya.

- **Prinsip Empat :** *Tugas-tugas organisasi dalam sebuah birokrasi dimana tiap-tiap hirarki jabatan yang paling*

bawah berada dibawah pengendalian dan pengawasan sebuah jabatan yang lebih tinggi.
Untuk mengawasi hubungan wewenang secara vertikal, organisasi harus menata hirarki sehingga orang-orang dapat mengetahui rantai instruksi. Organisasi harus mendelegasikan setiap orang yang memegang tugas wewenang yang dibutuhkan untuk membuat keputusan-keputusan yang tepat dan menggunakan sumberdaya-sumberdaya organisasi dengan tepat pula. Bentuk hirarki vertikal yang berbeda juga dibuat jelas terhadap setiap orang pada tingkat hirarki bawah yang dapat berhubungan kepada setiap orang pada tingkat yang lebih tinggi untuk memecahkan konflik pada tingkat bawah.

- **Prinsip Lima :** *Peraturan-peraturan, prosedur operasi yang standar, dan norma-norma harus digunakan untuk mengawasi perilaku dan hubungannya antara tugas-tugas dalam sebuah organisasi.*
  Peraturan-peraturan, termasuk prosedur operasi yang standard (Standar Operasi Prosedur – SOP) adalah bentuk resmi (formal), instruksi-instruksi tertulis mempunyai rangkaian spesifikasi kegiatan sampai berakhirnya kegiatan tersebut.

  Peraturan-peraturan dan norma mempertinggi keterpaduan dan koordinasi tugas-tugas organisasi pada tingkat yang berbeda dan fungsi-fungsi yang berbeda. Perbedaan vertikal dan perbedaan horizontal memisahkan organisasi sampai tugas-tugas jelas yang harus dikoordinasikan dan dipadukan untuk penyempurnaan tujuan-tujuan organisasi. Peraturan-peraturan dan norma-norma merupakan aspek terpadu yang paling penting. Spesifikasi tersebut (peraturan-peraturan dan norma-norma) berinteraksi dan mereka (peraturan-peraturan dan norma-norma) tersebut memberikan prosedur-prosedur yang mana orang-orang mengikuti secara bersama-sama dalam melakukan sebuah tugas.

- **Prinsip Enam :** *Kegiatan administrasi, keputusan-keputusan dan peraturan-peraturan harus dirumuskan dan dibuat secara tertulis.*

Apabila, peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan, mereka (peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan) menjadi panduan jabatan untuk mengarahkan pekerjaan-pekerjaan organisasi. Dengan demikian, ketika seseorang meninggalkan sebuah organisasi, menandakan bahwa pekerjaan orang tersebut merupakan bagian laporan tertulis organisasi. Sebuah struktur birokrasi menyediakan sebuah organisasi yang terdata, dan sebagai tanggung jawab anggota-anggota terhadap rangkaian penggantian dan jaminan/kepastian secara terus menerus dalam hirarki organisasi. Laporan tertulis juga menjamin bahwa organisasi tidak dapat diubah dan orang dapat menetapkan keputusan yang dipertanggung-jawabkan.

6.2.3 Keunggulan Birokrasi

Keunggulan utama birokrasi adalah dilatarbelakangi peraturan-peraturan untuk mendesain hirarki organisasi yang mengontrol (mengawasi) hubungan (interaksi) diantara anggota-anggota organisasi dan meningkatkan efisiensi dengan adanya interaksi ini. Kejelasan spesifikasi birokrasi terhadap wewenang vertikal dan hubungan-hubungan tugas (kewajiban) secara horizontal berarti bahwa tidak ada pertanyaan tentang tugas-tugas setiap orang dalam organisasi. Setiap individu dapat mempertanggungjawabkan apa yang mereka kerjakan dan seperti tanggung jawab transaksi biaya-biaya yang ditetapkan ketika orang-orang harus bernegoisasi secara terus menerus dan menerangkan tugas (kewajiban) organisasi mereka. Dengan demikian, spesifikasi tugas-tugas dengan menggunakan peraturan-peraturan, SOP dan norma-norma untuk mengatur tugas-tugas yang dilakukan mengurangi hubungan biaya-biaya dengan memonitor pekerjaan bawahan dan meningkatkan keterpaduan dalam organisasi. Akhirnya peraturan-peraturan tertulis ditentukan sebagai aturan bagi pegawai-pegawai, seperti peraturan promosi jabatan dan pemberhentian jabatan, pengurangan biaya tenaga kerja dan evaluasi kinerja para pegawai.

Keunggulan struktur birokrasi yang lain adalah adanya pemisahan (perpindahan) kedudukan (posisi) dari orang yang

menduduki posisi tersebut. Birokrasi jujur dan adil terhadap pemilihan, evaluasi dan sistem upah yang menjanjikan anggota-anggota organisasi untuk meningkatkan daya tarik seluruh pemegang saham organisasi dan menemukan harapan-harapan organisasi. Struktur birokrasi memberikan kesempatan pada orang-orang untuk mengembangkan keahlian mereka dan memberikan kesempatan kepada pengganti-pengganti mereka. Dengan cara ini, birokrasi membantu adanya perbedaan, menambah kompetensi (kemampuan) utama organisasi dan membangun keahlian untuk bersaing di tengah-tengah pasar terhadap organisasi-organisasi yang lainnya untuk memperoleh kelangkaan sumberdaya-sumberdaya. Birokrasi menyediakan untuk kestabilan yang diperlukan bagi anggota-anggota organisasi untuk jangka panjang organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan organisasi.

Jika struktur organisasi didasarkan atas panduan yang jelas dalam mengalokasikan dan pengawasan pada sebuah organisasi, mengapa birokrasi selalu diikuti dengan sebuah lingkungan yang jelek (buruk) oleh beberapa orang dan mengapa bentuk kata-kata seperti para birokrat dan birokrasi merupakan cemoohan (penghinaan)? Mengapa struktur birokrasi yang dilakukan menyebabkan kebencian?

Salah satu permasalahan yang muncul dengan sebuah struktur birokrasi adalah kegagalan pemimpin-pemimpin mengatasi waktu yang panjang (*overtime*) sebagaimana mestinya pengendalian hirarki organisasi yang dibangun. Sebagai hasilnya, sebuah organisasi menjadi sangat panjang dan terpusat. Dimulai dengan pembuatan keputusan yang lambat, organisasi terjadi stagnasi (kemunduran) dan biaya-biaya birokrasi meningkat disebabkan para pimpinan memulai membuat pekerjaan berlainan bagi setiap orang.

Masalah lainnya dengan birokrasi adalah bahwa anggota-anggota organisasi dalam membuat keputusan mengikuti terlalu banyak peraturan-peraturan dan SOP dan membuat mereka (para anggota organisan) tidak responsif kebutuhan para pelanggan dan para pemegang saham lainnya. Keanggotaan organisasi kehilangan pandangan terhadap kenyataan pekerjaan mereka untuk membentuk nilai bagi para pemegang saham. Malahan,

tujuan pimpinan mereka mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur dan mentaati wewenang tersebut.

Organisasi-organisasi yang mengalamai masalah-masalah ini menyalahkan birokrasi yang dijalankan oleh para birokrat. Apa yang terjadi, sewaktu-waktu kita mendengar klaim (tuntutan/ tuduhan) ini, kita harus hati-hati membedakan antara prinsip-prinsip birokrasi dan orang-orang yang mengatur organisasi-organisasi birokrasi. Ingat: Pada hakekatnya tidak ada keburukan atau ketidakefisienan mengenai sebuah struktur (susunan) birokrasi. Bila organisasi-organisasi menjadi terlalu birokrasi, kesalahan terjadi dengan orang-orang yang menjalani birokrasi tersebut —dengan pimpinan-pimpinan yang lebih suka mengejar kekuatan dan status untuk mengejar efisiensi operasi, yang mana lebih suka melindungi karir mereka daripada organisasi mereka, dan lebih suka untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka sendiri daripada para pemegang saham.

6.3 Implikasi Manajerial

Menggunakan Birokrasi sebagai Manfaat Organisasi

1. Jika hirarki-hirarki organisasi berfungsi secara efektif dan permasalahan-permasalahan yang terlalu birokrasi harus dihindari, para pimpinan dan pegawai harus mengikuti prinsip-prinsip birokrasi.

2. Pegawai dan para pimpinan keudanya harus menyadari bahwa kedudukan mereka bukan milik mereka sendiri di dalam organisasi dan kedudukan itu dipertanggungjawabkan penggunaannya dengan wewenang yang mereka miliki dan mengendalikan (mengawasi) kelebihan-kelebihan sumberdaya-sumberdaya yang bermanfaat bagi para pemegang saham bukan untuk manfaat mereka sendiri.

3. Para pimpinan harus bekerja keras membuat keputusan tentang sumber daya manusia seperti : penggajian, promosi jabatan atau penghargaan terhadap pegawai-pegawai yang dimungkinkan seadil-adilnya. Para pimpinan tidak harus terikat atau menghalangi melakukan hubungan

yang mempengaruhi keputusan para manajer, dan para pegawai harus menuntut kepada para manajer (pimpinan) bila mereka rasakan keputusan mereka (pimpinan) tidak pantas (tepat).

4. Pada waktu-waktu tertentu, anggota dari kelompok atau fungsi kerja harus disesuaikan untuk menjamin hubungan laporan yang jelas dan tidak rangkap dan peraturan-peraturan keanggotaan yang digunakan untuk membuat keputusan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang tepat.

5. Para pimpinan dan pegawai harus mengambil sebuah "sikap yang dipertanyakan" terhadap cara bekerja organisasi, agar ditemukan pengambilan-bagi-tanggapan-tanggapan yang dibolehkan dan dipercayai dalam mengoperasikannya. Sebagai contoh, untuk membuat kepastian dimana mereka menghilangkan kegiatan-kegiatan yang tidak diperlukan, mereka harus selalu meminta pertanyaan seperti : "Apa peraturan atau SOP yang diperlukan saat ini?" dan "Siapa yang akan membaca laporan yang sedang saya tulis?"

6.4 Birokrasi Kontrol

Birokrasi kontrol adalah menggunakan aturan-aturan, kebijakan, hierarchi kekuasaan, dokumentasi tulisan, standardisasi dan mekanisme birokrasi lainnya untuk menstandardiasi perilaku dan menilai performansi.

Sistem Control Management adalah perluasan definisi dari formalisasi rutin, laporan dan prosedur-prosedur yang menggunakan informasi untuk memelihara atau pola-pola yang merubah dalam aktivitas organisasi. Sistem control mencakup formalisasi informasi berdasarkan aktivitas-aktivitas perencanaan, budgeting, evaluasi performansi, alokasi sumberdaya, dan reward pegawai. Sistem ini beroperasi pada sistem umpan balik dengan target dalam kemajuan, hasil yang dibandingkan dengan target-target dan laporan perberdaan ke manajer untuk landasan aksi selanjutnya.

Tabel 6.2. Sistem Control Manajemen digunakan Sebagai bagian dari Birokrasi Kontrol.

Subsistem	Isi dan Frekuensi
Anggaran	Keuangan, Sumber-sumber Pengeluaran/ Belanja, Bulanan
Statistical Reports	Output Nonkeuangan, mingguan atau bulanan, selalu computer-based
Sistem Reward	Evaluasi tahunan manajer-manajer didasarkan pada tujuan-tujuan departemen dan performan
Prosedur Operasi	Aturan dan peraturan, kebijakan yang ditentukan tingkah laku yang baik, berkelanjutan

Sumber: Dari Richard ,L.Daft dan Norman B.Macintosh, The Nature and Use of Formal Control System for Management Control Strategy Implementation." Journal of Management(1984)43-66, dicuplik kembali dari Richard ,L.Daft, 1998,p: 349.

6.5 Kontrol Kontingensi

a. Teknologi Overcontrol

Bagaimanapun teknologi informasi digunakan untuk meningkatkan kecepatan dan intensitas control pegawai yang berlebihan. Bisnis yang terus menerus merupakan usaha untuk menekan kelebihan produktivitas saat dilingkungan yang bersaing.

Pada Schneider National, setiap kecepatan truck secara konstan dimonitor oleh komputer; jika pengemudi berada dalam kecepatan limit, perusahaan menawarkan reward financial. Dapat ditambahkan, angka kecelakaan menjadi berkurang, Schneider telah memangkas biaya-biaya bahan bakar melalui tindakan preventif terhadap pengemudi truk dari kecepatan. Beberapa organisasi telah menggunakan control computer untuk menyelesaikan, mempercayai bahwa kearifan memonitor pekerja akan membentuk tingginya efisiensi. Gambar 6.2 menggambarkan subsistem manajemen control yang

menyediakan informasi penting dalam seluruh kerangka kerja control birokrasi dan mempengaruhi performansi departemental.

b. Clan Control

Control clan menggunakan karakteristik sosial, seperti halnya budaya perusahaan, shared value, komitmen, tradisi dan belief untuk mengontrol perilaku. Organisasi menggunakan control clan memerlukan shared value dan kepercayaan disetiap pegawai. Control Clan menjadi penting saat samar-samar dan ketidakpastian tinggi.Tingginya ketidakpastian diartikan organisasi tidak dapat memperoleh harga dari service dan sesuatu berubah cepat yang aturan dan regulasinya tidak mampu untuk mengkoreksi setiap perilaku.

Supervisor Control Strategis

Strategi supervisor kontrol menggambarkan kedalaman penerapan pada level-level top dan menengah dalam organisasi yang concern untuk seluruh organisasi satau departemen yang besar. Kontrol juga merupakan isu pada yang lebih rendah, level operasional dalam organisasi dimana supervisor harus secara langsung mengontrol pegawai yang dibawahinya, dalam hal ini disebut Kontrol Supervisor. Supervisor control memfokuskan performan pegawai secara individual. Tiga tipe kontrol supervisor tersedia bagi manajer; output control, kontrol tingkah laku dan input control.

Output control berdasarkan pada catatan-catatan tulisan yang mengukur output pegawai dan produktivitas. Control ini digunakan ketika output pekerja individual mudah diukur, seperti berapa angka pembayaran pekerjaan yang jumlah unit kerja perjamnya dapat dengan mudah dikalkulasi.

Kontrol tingkah laku, adalah pengamatan personal berdasarkan perilaku pegawai untuk melihat apakah pegawai mengikuti prosedur yang benar. Control tingkahlaku biasanya memerlukan waktu lama dibandingkan dengan control output karena control ini memerlukan pengamatan personal. Manajer harus mengamati pegawai ketika bekerja. Control tingkah laku digunakan ketika output tidak mudah diukur.

Kontrol input menggunakan seleksi pegawai dan pelatihan untuk menyamakan pengetahuan, skill, kemampuan, nilai-nilai dan motif pegawai. Tipe control ini meluruskan tujuan pegawai individual dengan tujuan perusahaan. Control input digunakan pada ketiadaan prosedur namun hasilnya mudah dalam pengukuran.

Pemberdayaan Keseimbangan dan Kontrol

Banyak manajer menghentikan kontrol mereka dan memberdayakan pegawainya pada level organisasi rendah untuk membuat keputusan dan kebebasan bertindak. Pengetatan kontrol manajemen dapat menciptakan keterbatasan kreativitas dan berkurangnya fleksibilitas dan inovasi, karakteristik organisasi ini meningkat penting dalam era perubahan yang cepat. Kemudian manajer harus memelihara kontrol yang memadai untuk menjamin keterpaduan tujuan departemen dan organisasi.

6.6 Adhocracy

Menurut Robin,1994 : 326, konfigurasi disain organisasi yang lain adalah adhocracy. Adhocracy ditandaikan oleh adanya diferensiasi horizontal yang tinggi, diferensiasi vertikal yang rendah, formalisasi yang rendah, desentralisasi, fleksibilitas dan daya tanggap yang tinggi.

Diferensiasi horizontal besar karena adhocracy pada umumnya diisi oleh profesional dengan tingkat keahlian yang tinggi. Diferensiasi vertikal rendah karena tingkatan administrasi yang banyak akan membatasi kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian. Juga, kebutuhan akan pengawasan adalah minimal karena profesional telah menghayati perilaku yang diinginkan manajemen.

Sebagaimana yang telah diketahui bahwa profesionalisi dan formalisasi berbanding terbalik. Adhocracy bukanlah suatu kekecualian. Peraturan hanya sedikit. Yang ada cenderung untuk tidak mengikat dan tidak tertulis. Sekali lagi, tujuan dari fleksibilitas menuntut tidak adanya formalisasi. Peraturan hanya akan efektif jika standarisasi perilaku dicari. Dalam konteks ini,

mungkin berharga untuk membandingkan birokrasi profesional dengan adhocracy. Kedua-duanya memperkerjakan para profesional. Perbedaan yang utama adalah bahwa birokrasi profesional, jika dihadapkan dengan suatu masalah, akan segera mengklarifikasikannya ke dalam suatu program yang distandardisasi sehingga para profesional dapat memperlakukan dengan cara yang seragam. Pada adhocracy, suatu pemecahan yang baru dibutuhkan sehingga standardisasi dan formalisasi tidaklah tepat.

Pengambilan keputusan pada adhocracy didesentralisasi. Hal ini perlu bagi kecepatan dan fleksibilitas dan karena manajemen senior tidak dapat diharapkan memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Jadi, adhocracy bergantung pada tim yang didesentralisasi yang terdiri dari para profesional untuk mengambil keputusan.

Dikarenakan adhocracy mempunyai sedikit standarisasi atau formalisasi, *technostructure*-nya hampir tidak ada. Karena manajer tingkat menengah, staf pendukung, serta pengoperasian secara khas semuanya adalah profesional, perbedaan tradisional antara supervisor dan pegawai serta garis dan staf menjadi tidak jelas. Hasilnya adalah sebuah kumpulan (pool) dari talenta keahlian yang dapat digunakan untuk inovasi, memecahkan masalah yang unik dan melaksanakan aktivitas yang fleksibel. Kekuasaan mengalir kepada semua orang yang mempunyai keahlian di dalam adhocracy, tanpa memperhatikan kedudukannya.

Yang terbaik adhocracy dikonseptualisasi sebagai kelompok hubungan. Para spesialis dikelompokkan bersama-sama menjadi tim yang fleksibel yang mempunyai peraturan yang sedikit atau pekerjaan rutin yang distandardisasi. Koordinasi diantara para anggota tim adalah melalui saling penyesuaian (*mutual adjustment)*. Jika kondisi berubah, aktivitas para anggota-pun berubah. Tetapi adhocracy tidak harus tanpa departemen yang di-diferensiasi secara horizontal. Seringkali departemen digunakan demi kejelasan, tetapi dalam hal ini anggota departemen dibagi-bagi menjadi tim-tim kecil, yang melintasi semua unit fungsional, untuk melaksanakan tugas mereka.

6.6.1 Keunggulan dan Kelemahan Adhocracy

Sejarah adhocracy dapat ditelusuri sampai pada pengembangan satuan tugas pada Perang Dunia II, ketika angkatan bersenjata menciptakan tim adhoc yang dibubarkan setelah menyelesaikan misi mereka. Tidak ada jangka waktu yang ketat bagi keberadaan tim mereka: tim bisa saja bertahan selama satu hari, satu bulan atau satu tahun. Peran yang dilaksanakan dalam tim dapat ditukar-tukar dan bergantung pada sifat dan kompleksitas dari tugas tersebut. Kelompok tersebut dapat dibagi ke dalam sub unit, masing-masing bertanggung jawab atas berbagai faset dari pekerjaan yang harus dilaksanakan. Keuntungan dari tim-tim adhoc tersebut termasuk kemampuannya untuk dengan cepat menanggapi perubahan serta inovasi dan memungkinkan koordinasi dari berbagai spesialis. Lebih dari lima puluh tahun setelah Perang Dunia II, keungulan tim adhoc atau apa yang kita sebut adhocracy, tetap berlanjut sampai hari ini jika organisasi tersebut perlu beradaptasi dan kreatif, jika spesialis dari berbagai disiplin di butuhkan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama, dan jika tugas-tugasnya bersifat teknis, tidak terprogram, serta terlalu komplek untuk ditangani oleh satu orang, maka adhocracy merupakan alternatif yang dapat di gunakan.

Pada sisi negatifnya, konflik merupakan bagian yang biasa dari adhocracy. Tidak ada hubungan atasan bawahan yang jelas.

Adhocracy dapat menciptakan tekanan sosial dan ketegangan psikologis bagi para anggotanya. Tidaklah mudah untuk mendirikan dan dengan cepat membubarkan hubungan kerja atas dasar terus menerus. Beberapa pegawai merasa sukar untuk menanggapi perubahan yang cepat, hidup dalam sistem kerja yang sementara, dan harus membagi tanggung jawab dengan anggota tim lainnya.

Berlawanan dengan birokrasi, adhocracy merupakan konfigurasi yang tidak efisien, adhocracy juga merupakan desain yang rentan. Seperti yang dikatakan oleh seorang penulis, " Banyak di antara mereka lekas mati atau pindah ke konfigurasi birokratis untuk menghindari ketakpastian" . Mungkin anda lalu bertanya, mengapa adhocracy digunakan? Karena ketakefisiennya, pada

lingkungan tertentu, lebih di butuhkan untuk fleksibilitas dan inovasi.

6.6.2 Contoh Adhocracy

A. Matriks

Matriks adalah suatu disain struktural yang menugaskan para spesialis dari departemen-departemen fungsional tertentu untuk bekerja pada satu atau lebih, ti yang dipimpin oleh seorang pemimpin proyek

Ada 3 kondisi yang mendukung matriks yaitu:

1. Tekanan lingkungan-lingkungan sektor yang kritis atau lebih. Matriks biasanya didisain untuk mempunyai fokus ganda seperti fungsi-fungsi produk, sebuah perusahaan periklanan misalnya, kemungkinan harus mempertahankan kemampuan tekhnisnya (fokus fungsional) dan pada saat yang sama responsif terhadap kebutuhan klien (*focus product*).
2. Saling Ketergantungan antar Departemen
   Pada contoh perusahaan periklanan terdahulu, pelayanan (*service*) penulisan naskah iklan, media pengembang para peneliti pasar dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan klien. Pekerjaan tersebut tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh spesialis. Tingkatan saling ketergantungan tantunya berubah-ubah sebagai tanggapan permintaan lingkungan. Campuran orang pada tim proyek manapun akan mencerminkan tujuan dari proyek tersebut pada saat tertentu.
3 Skala ekonomi-ekonomi di dalam penggunaan sumber daya internal.
   Kegiatan organisasi dapat distruktur hanya disekitar proyek-proyeknya. Misalnya dengan meninjau Gambar 2.3. masing-masing proyek dari perusahaan dari Angkasa luar dapat mempunyai desain engineers, contract administrator sendiri dan sebagainya. Mereka akan diperkerjakan pada sebuah proyek tertentu secara permanen dan hanya bekerja pada proyek tersebut.

B. Teori Z

Teori Z adalah model Jepang yang disesuaikan agar cocok dengan budaya Amerika, yang mana teori sejajar dekat dengan model Teori J, akan tetapi model ini telah dimodifikasi untuk mencerminkan nilai-nilai Amerika, seperti misalnya individualisme dan pengalokasian imbalan atas dasar prestasi, untuk memperjelas model teori J dan Z dapat dilihat pada tabel 6.3. dibawah ini.

Tabel 6.3. Karakteristik Organisasi Teori J dan Teori Z

Teori J	Teori Z
1. Masa kerja jangka panjang 2. Karier tidak mengarah ke spesialisasi 3. Pengambilan keputusan atas dasar konsensus 4. Terjawab kolektif 5. Penilaian jarang diadakan 6. Penilaian implisit dan informal 7. Promosi perlahan 8. Perhatian terhadap orang bersifat menyeluruh	1. Masa kerja jangka panjang 2. Arah karir terspesialisasi secara moderat 3. Pengambilan keputusan atas dasar konsensus 4. Terjawab individual 5. Penilaian tidak dilakukan 6. Penilaian implisit, informal dengan ukuran yang eksplisit dan diformalisasi 7. Kenaikan pangkat lambat 8. Perhatian terhadap orang sifatnya menyeluruh

C. Bentuk Kolateral

Bentuk kolateral adalah anggota tambahan yang distruktur secara bebas dan dirancang untuk hidup berdampingan dengan birokrasi atas dasar yang relatif permanen. Mereka semua secara khas merupakan tim kecil atau unit bisnis terpisah yang diberi kebebasan serta sumberdaya untuk melakukan percobaan, mereka dapat memburu ide-ide mereka sendiri tanpa ada peraturan, analisis yang memakan waktu, dan kekuatan dari bentuk kolateral, adalah dicapainya keunggulan yang berasal dari efisiensi yang tinggi dari birokrasi yang diperoleh melalui standarisasi sementara pada saat yang sama, memperoleh fleksibilitas dari interpreneurship.

D. Struktur Jaringan Kerja

- Struktur jaringan kerja (network structure) didesain untuk memberikan fleksibilitas yang cukup besar kepada menajemen dalam menanggapi teknologi baru, kecenderungan, atau persaingan dengan pihak asing dengan biaya yang rendah.
- Fungsi-fungsi bisnis seperti: produksi, distribusi, pemasaran atau fungsi-fungsi bisnis penting lainnya atas dasar kontrak.
- Terdapat berbagai tingkat vertikal manajemen pada jaringan kerja dimana organisasi mencoba mengontrol nasib mereka melalui kepemilikan.
- Pada organisasi yang memiliki struktur jaringan kerja, penelitian dan pengembangan dilakukan di rumah sendiri, produksi dilakukan di pabrik yang dimiliki organisasi, penjualan dan pemasaran dilakukan oleh pegawai mereka sendiri. Untuk mendukung semua ini, manajemen harus menggunakan pegawai ekstra, seperti: akuntan, spesialis SDM, serta pengacara.
- Dalam struktur jaringan kerja, kebanyakan fungsi bisnis dibeli di luar organisasi karena memberikan kepada manajemen suatu tingkat fleksibilitas yang tinggi dan memungkinkan organisasi tersebut menkonsentrasikan diri pada apa yang mereka dapat kerjakan dengan yang paling baik.
- Organisasi jaringan kerja tidak sesuai untuk semua usaha. Organisasi ini sesuai untuk perusahaan-perusahaan industri seperti, mainan anak-anak dan perusahaan pakaian sebab perusahaan industri ini cukup fleksibel agar dapat menanggapi perubahan model dengan cepat. Jaringan kerja juga sesuai bagi perusahaan yang operasi manufakturnya membutuhkan buruh dengan upah rendah, oleh sebab itu sebaiknya dibutuhkan kontrak dengan pemasok-pemasok asing.

- Kelemahan struktur jaringan kerja adalah
  (1) struktur ini tidak mempunyai kontrol yang ketat pada kegiatan manufaktur.
  (2) kepastian mengenai pemasokan juta kurang dapat dilakukan

(3) setiap inovasi pada suatu desain yang diperoleh organisasi jaringan kerja mudah "dirobek" karena sangat sukar untuk menjaga secara ketat inovasi-inovasi yang berada di bawah pimpinan manajemen organisasi yang lain.

- Dengan adanya adanya komputer yang sekarang berhadapan dan berkomunikasi dengan komputer dari organisasi lain, maka struktur jaringan kerja menjadi alternatif yang makin menarik.

Daftar Pustaka

Daft, Richar. L. 1998. Understanding Management, Dryden Press, Forth Worth

Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational Behavior and Management* (11th ed.). United States: McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. Organizational Behavior Edition 15. New Jersey: Pearson Education

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior* (13th ed.). United States.

Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPPI.

Bab 7

Budaya Organisasi

7.1 Pendahuluan

Sebagai makhluk sosial manusia memiliki kebutuhan dasar untuk saling berinteraksi dan saling membutuhkan sehingga melakukan kerjasama membuat berbagai perkumpulan atau organisasi untuk mencapai tujuannya

Untuk itu sebagian orang masuk dalam suatu organisasi mengharapkan ia akan mendapatkan sesuatu yang lebih baik, mempergunakan organisasi agar bisa memperoleh sesuatu yang menjadi tujuan idamannya. Dengan kata lain organisasi dapat dikatakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dengan mempergunakan alat, manusia bisa mencapai suatu yang ia inginkan. Melalui organisasi manusia dapat memperoleh tujuan dalam hidupnya.

Bahkan keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh tingkat keberhasilannya dalam mencapai tujuannya yang dapat dilihat melalui efektifitas dan efesiensi organisasi. Efektifitas organisasi berkaitan dengan pengukuran tingkat sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuannya. Sedangkan efesiensi merupakan

pengkajian dari segi jumlah sumberdaya yang dipergunakan untuk menghasilkan suatu unit masukan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dalam efektifitas dan efesiensi organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan pertumbuhan penting dalam keseluruhan desain organisasi karena berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja organisasi. Menjadi bagian dari organisasi berarti menjadi bagian dari budayanya. Sebab, budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana orang berinteraksi dalam sebuah organisasi dan asumsi dasar yang mereka ambil. Perbedaan dalam bersikap, bertingkah laku, dan berpakaian di seluruh dunia merupakan salah satu aspek dari budaya yang harus diwaspadai oleh perusahaan. Apalagi pada masa sekarang ini, dunia menjadi tanpa batas akibat dari globalisasi sehingga organisasi sekarang menghadapi tantangan untuk mengadopsi budaya organisasi yang tidak hanya harus fleksibel, tetapi juga harus sensitif terhadap berbagai perbedaan budaya yang dihadapi oleh organisasi di dalam tatanan masyarakat global. Apabila tidak dikelola dengan baik maka pada akhirnya akan mengakibatkan terjadinya konflik dalam tubuh organisasi.

Istilah 'budaya organisasi' diperkenalkan secara lebih sistematis dalam analisis organisasi pada akhir 1970-an dan awal 1980-an. Selama 1980-an dan 1990-an khususnya, budaya organisasi oleh banyak orang dianggap sebagai mungkin elemen paling penting dalam keberhasilan organisasi. Pandangan ini berlebihan budaya organisasi telah direvisi secara substansial meskipun ada setuju bahwa budaya organisasi tetap menjadi aspek utama di balik berbagai topik organisasi seperti komitmen dan motivasi, prioritas dan alokasi sumber daya, keunggulan kompetitif dan perubahan organisasi. Budaya organisasi dapat memfasilitasi atau menghalangi kemungkinan menerapkan strategi dan mencapai perubahan. Budaya organisasi sering dipandang sebagai satu, kadang-kadang yang paling signifikan, elemen dalam upaya perubahan organisasi, termasuk dalam kasus-kasus di mana budaya berada tidak ditargetkan secara langsung untuk perubahan (Alvesson & Sveningsson, 2015).

Setiap organisasi pasti memiliki budaya organisasi sendiri. Budaya organisasi mengacu kepada nilai-nilai umum,

kepercayaan, norma dan perilaku yang ditunjukkan oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi juga meliputi simbol-simbol yang muncul dalam bentuk logo, seragam, upacara-upacara, desain gedung. Budaya organisasi penting dalam bahasan teori organisasi karena budaya organisasi memengaruhi semua aspek operasional organisasi seperti bagaimana tujuan dirumuskan, bagaimana pekerjaan dibentuk, bagaimana hubungan personal, dan bagaimana perilaku budaya kerja organisasi (Purwanto, 2014:11).

Meskipun menjadi konsep penting, budaya organisasi sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam organisasi memiliki keterbatasan. Pertama, ini bukan satu-satunya cara untuk melihat organisasi. Kedua, seperti banyak konsep, budaya organisasi tidak didefinisikan dengan cara yang sama oleh dua ahli teori atau peneliti populer. Beberapa definisi budaya adalah sebagai berikut: ·

1. Simbol, bahasa, ideologi, ritual, dan mitos.
2. Skrip organisasi berasal dari skrip pribadi pendiri organisasi atau pemimpin dominan.
3. Produk; bersifat historis; didasarkan pada simbol; dan merupakan abstraksi dari perilaku dan produk perilaku(Konopaske, Ivancevich, & Matteson, 2018)

Penting untuk mengetahui bahwa budaya organisasi suatu perusahaan muncul dari (1) dialog dan wacana di antara para anggotanya dan pengalaman kolektif mereka dari waktu ke waktu, (2) upaya para manajer untuk memengaruhi bawahan, dan (3) tekanan dari lingkungan yang lebih besar di mana anggota, manajer, dan organisasi beroperasi (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014).

Budaya organisasi seringkali terabaikan dalam pengelolaan perusahaan karena sifatnya yang abstrak. Tetapi kini disadari betapa pentingnya budaya perusahaan sebagai salah satu aspek untuk mendukung pencapaian organisasi. Budaya organisasi harus dimanfaatkan sebagai perangkat strategis untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan direkayasa agar sesuai dengan strategi perusahaan untuk membentuk keunggulan kompetitif. Nilai-nilai inti dalam budaya organisasi dapat dirubah,

dihilangkan dan ditambaahkan sesuai dengan kerangka pencapaian tujuan organisasi.

7.2 Pengertian

Budaya organisasi adalah konsep yang baru marak berkembang dalam satu dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Dalam kerangka dasar budaya organisasi masih terdapat persilangan pendapat. Hal ini bisa dimengerti karena istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu yang lain seperti antropologi dan sosiologi yang telah menelorkan konsep budaya mengandung konotasi kebangsaan. Tambahan lagi, karena impilikasi yang begitu luas di organisasi, budaya organisasi menjadi rentan untuk ditelaah dari beragam sudut pandang.

Dengan demikian budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia. Apa yang berbeda mengenai cara para anggotanya saling berinteraksi dengan orang dari luar lingkungan dan bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dikerjakannya. Dalam istilah antropologi budaya dapat diartikan sebagai gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Untuk itu budaya organisasi (*organizational culture*) dapat didefinisikan sejumlah pemahaman penting mengenai norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Stoner, 1996:181).

Mengenai pengertian budaya organisasi terdapat berbagai definisi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan di tempat itu, asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Robbins dalam bukunya *Organization Theory, Structure, Design and Aplications* menjelaskan mengenai definisi budaya organisasi sebagai suatu *sistem pengertian yang diterima secara bersama.* Dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos serta

praktek-praktek yang telah berkembang sejak beberapa lama. Kesemua itu, pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku.

Budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola kepercayaan, nilai, dan harapan. Edgar Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai: Pola asumsi dasar ditemukan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu ketika ia belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal — yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu , untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu.(Konopaske et al., 2018)

Budaya organisasi adalah sistem tindakan bersama, nilai-nilai, dan keyakinan yang berkembang dalam suatu organisasi dan membimbing perilaku anggotanya. Dalam pengaturan bisnis, sistem ini sering disebut sebagai budaya perusahaan. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik. Sama seperti tidak ada dua kepribadian individu yang sama, tidak ada dua budaya organisasi yang identik. Namun, ada beberapa elemen budaya umum yang menghasilkan stabilitas dan makna bagi organisasi (Uhl-Bien et al., 2014).

John P. Kotter dan James L. Heskett dalam Busro, (2018:17). memaparkan pula tentang tiga jenis budaya organisasi, yaitu: (1) budaya yang kuat dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi; dan (2) budaya yang secara strategis cocok digunakan untuk mencapal tujuan organisasi yang telah ditentukan; dan (3) budaya organisasi yang adaptif terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik di luar maupun di dalam organisasi.

Menurut Jones budaya organisasi adalah satuan norma-norma dan nilai-nilai bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisatoris satu sama lain dengan orang-orang di luar organisasi itu. Sedangkan Daft mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu set dari nilai-nilai, pedoman kepercayaan, pemahaman, dan cara berpikir dari anggota

organisasi dan dijadikan pelajaran oleh anggota baru sebagai sesuatu yang dianggap benar. Untuk itu budaya memberikan dua fungsi penting dalam suatu organisasi yakni mengintegrasikan anggota organisasi (*internal integration*) sehingga mereka memahami bagaimana cara berhubungan dengan anggota lainnya dan membantu penyesuaian organisasi dengan lingkungan eksternal (*eksternal adaptation*).

Internal integration, maksudnya anggota organisasi membangun identitas kolektif, dan memahami cara bekerjasama dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Budaya seperti ini menjadi pedoman hubungan pekerjaan sehari-hari karyawan, bagaimana cara berkomunikasi dalam organisasi, apa perilaku yang diterima dan yang tidak diterima, dan bagaiman amenggunakan kekuasaan (power) dan status. ***External adaptation*** mengacu kepada bagaimana organisasi menemukan tujuan dan kesepakatan dengan pihak luar organisasi. Dalam hal ini budaya akan membantu pekerjaan sehari-hari dalam mencapai tujuan. Budaya yang adaptif akan membantu organisasi dalam merespon keinginan pelanggan dan merespon gerakan dari pesaing (*competitors*).

Dengan demikian budaya organisasi dapat dikatakan sebagai kepribadian organisasi. Melihat dan berpikir mengenai prilaku dari dan dalam organisasi, memahami apa yang sesungguhnya terjadi, mencoba menjelaskan dan memperkirakan bagaimana organisasi dan manusia bertindak dalam lingkungan yang berbeda. Bahkan budaya organisasi dapat mempengaruhi cara manusia bertindak dalam berorganisasi, bagaimana mereka berkerja, memandang pekerjaan mereka, berkerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depannya.

7.3 Karakteristik Budaya

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Apabila budaya oragnisasi itu memang ada, maka budaya harus mempunyai dimensi yang dapat didefinisikan dan diukur. Kebanyakan peneliti tidak berusaha merinci karakteristik-karakteristik tersebut. Sebaliknya, mereka berbicara tentang budaya sebagai *milieu* yang abstrak. Untuk itu Stephen Robbins

mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dipadukan dan disesuikan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi. Adapun sepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

a. *Inisiatif individual.* Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan, independensi yang dipunyai individu.
b. *Toleransi terhadap tindakan berisilm.* Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
c. *Arah*. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
d. *Integrasi.* Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
e. *Dukungan dari manajemen.* Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
f. *Kontrol.* Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
g. *Identitas.* Tingkat sejauh ;mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
h. *Sistem imbalan.* Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
i. *Toleransi terhadap konflik* Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
j. *Pola-pola komunikasi*. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun prilaku. Misalnya, dukungan dari manajemen adalah ukuran mengenai prilaku kepemimpinan. Kebanyakan dimensi tersebut berkaitan erat dengan desain organisasi. Untuk menggambarkannya, makin rutin teknologi sebuah organisasi dan makin disentralisasi proses pengambilan keputusannya, maka makin kurang pula inisiatif individual para pegawainya. Demikian pula struktur fungsional menciptakan budaya yang

mempunyai lebih banyak pola komunikasi formal daripada struktur sederhana atau yang matriks. Analisis yang lebih mendalam akan memperlihatkan bahwa integrasi.pada dasarnya adalah sebuah indikator tentang tingkat interdependensi horisontal. Maksudnya adalah bahwa budaya organisasi bukan hanya refieksi dari sikap para anggota serta kepribadiannya. Sebagian besar budaya organisasi dapat dilacak langsung pada variabel-variabel yang berhubungan secara struktural.

7.4 Efektivitas Budaya Organisasi

Efektifitas budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi terhadap efektifitas organisasi. Kondisi tersebut erat kaitannya dengan kondisi budaya organisasi yang kuat atau yang lemah. Budaya yang kuat diartikan sebagai nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut. Organisasi yang muda atau yang *turnover* anggotanya konstan, mempunyai budaya yang lemah karena para anggota tidak akan mempunyai pengalaman yang diterima bersama sehingga dapat menciptakan pengertian yang sama. Organisasi agama, kebatinan, dan perusahaan Jepang merupakan contoh organisasi yang mempunyai budaya yang kuat.

Gambaran paling baik mengenai sebuah budaya yang kuat adalah yang dipunyai AT&T yang lama. Sebelum dipecah pada tahun 1984, AT&T mempunyai suatu budaya yang tidak lazim, bukan hanya karena ada satu tujuan dan penciptaan dari perasaan sebagai satu keluarga tetapi juga di dalam kontribusinya yang terlihat terhadap keberhasilan perusahaan. Monopoli yang diatur AT&T untuk pasar telepon Amerika Serikat memungkinkan AT&T memfokuskan diri pada tujuan untuk memberikan pelayanan terbaik tanpa peduli mengenai biaya. Budaya AT&T menggambarkan tujuan tersebut. AT&T menekankan masa kerja seumur hidup, pengambilan keputusan berdasarkan konsensus, komunikasi melalui tingkatan hierarki, dan penghindaran risiko. Nilai-nilai budaya ini sangat dipegang,

diatur dengan jelas, dan dirasakan bersama secara meluas. Nilai-nilai itu jelas sesuai dengan definisi mengenai budaya yang kuat. Kekuatan ini membantu keefektifan AT&T selama AT&T menjadi monopoli berdasarkan peraturan. Namun setelah pengadilan memecah AT&T, perusahaan tersebut memasuki industri telekomunikasi. Di sini is harus bersaing dengan IBM, Xerox, dan perusahaan-perusahaan Jepang. Dalam lingkungan yang bersaing ini, budaya kuat AT&T menjadi suatu kekurangan. Mengapa? Karena perusahaan tersebut membutuhkan suatu budaya. yang berbeda, yang lebih inovatif dan bersedia mengambil risiko.

Budaya organisasi yang kuat, akan memiliki dampak yang kuat (powerful impact) terhadap organisasi. Kekuatan budaya mengacu kepada derajat kesepakatan antar anggota organisasi mengenai pentingnya suatu nilai tertentu. Apabila terjadi kesepakatan besar yang menetapkan nilai - nilai itu penting, budaya tersebut akan melekat dan kuat pada organisasi tersebut, apabila hanya sedikit kesepakatan, budaya tersebut akan bersifat lemah.

Suatu budaya yang kuat sering diasosiasikan seperti upacara, simbol, sejarah, pahlawan, dan slogan-slogan. Unsur-unsur ini meningkatkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai dan strategi perusahaan.

Namun, penelitian terhadap budaya dua ratus perusahaan menunjukkan budaya organisasi yang kuat tidak serta merta mendukung kesuksesan kecuali budaya tersebut dapat beradaptasi secara sehat dengan lingkungan eksternal. Jadi budaya organisasi yang kuat tetapi tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan akan lebih menghancurkan kesuksesan organisasi daripada budaya yang lemah.

Dibawah ini ditunjukkan budaya perusahaan yang adaptif dan tidak adaptif terhadap lingkungan eksternal menurut Kotter dan Heskett (1992).

	Budaya Perusahaan Adaptif	Budaya Perusahaan Non-Adaptif
Core Values	Manajer sangat peduli terhadap konsumen, stockholders, dan karyawan. Sangat menghargai orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan yang berguna (misalnya, kepemimpinan , inisiatip atas dan bawah dalam hirarki manajemen)	Manajer lebih mementingkan kepentingannya, kelompok kerja yang terdekat, atau beberapa produkyang dikerjakan oleh keloimpok terdekat mereka. Mereka lebih menghargai keteraturan dan penurunan resiko daripada kepemimpinan dan inisiatif
Common Behavior	Manajer membayar perhatian yang tertutup kepada semua konstituen mereka, terutama pelanggan dan mengadakan perubahan ketika diperlukanuntuk melayani kepentingan yang sah, walaupun menyebabkan timbulnya resiko	Manajer cenderung pada sesuatu tertutup, politis, dan birokratis. Sehingga mereka tidak merubah strategi dengan cepat untuk menyesuaikan diri atau mengambil keuntungan dari perubahan lingkungan bisnis

Dengan demikian pengaruh dari suatu budaya yang kuat terhadap efektifitas organisasi bahwa efektifitas mensyaratkan budaya, strategi, lingkungan dan teknologi sebuah organisasi bersatu. Makin kuat budaya suatu organisasi, makin penting budaya tersebut cocok dengan variabel-variabel tersebut.

Organisasi yang berhasil akan memperoleh suatu kesesuaian eksternal yang baik, budayanya akan dibentuk sesuai dengan strategi dan lingkungannya. Strategi yang didorong oleh pasar, misalnya akan lebih sesuai di lingkungan yang dinamis dan membutuhkan budaya yang menekankan inisiatif individual, pengambilan risiko, integrasi yang tinggi, toleransi terhadap konflik, dan komunikasi horisontal yang tinggi. Kebalikannya, strategi yang digerakkan oleh produk berfokus kepada efisiensi, dan paling sesuai untuk lingkungan yang stabil, dan lebih besar

kemungkinannya akan berhasil jika budaya organisasi tersebut mempunyai kontrol yang tinggi dan meminimalkan risiko dan konflik. Organisasi yang berhasil juga akan mencari kesesuaian internal, di mana budayanya disesuaikan dengan teknologi mereka.

7.5 Budaya Sebagai Sebuah Substitusi

Aspek lain dari hasil suatu budaya yang kuat bahwa budaya itu akan meningkatkan perilaku yang konsisten. Budaya itu menyampaikan kepada pegawai tentang bagaimana prilaku mereka yang seharusnya. Budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketakhadiran yang dapat diterima. Beberapa budaya mendorong pegawai untuk menggunakan hari-hari sakit mereka dan tidak berbuat banyak untuk mengurangi absensi. Tidaklah mengherankan jika organisasi yang demikian mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi daripada organisasi di mana jika orang tidak masuk kerja, apapun alasannya dianggap tidak mempedulikan teman sekerjanya.

Jika dianggap bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan konsistensi perilaku, maka logis untuk menyimpulkan bahwa budaya itu dapat menjadi sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi.

Kita tahu bahwa peraturan formalisasi bertindak untuk mengatur perilaku pegawai. Formahsasi yang tinggi dalam sebuah organisasi menciptakan kemampuan untuk meramal, keteraturan clan konsistensi. Sebuah budaya yang kuat dapat mencapai tujuan yang sama tanpa perlu dokumentasi tertulis. Di samping itu, sebuah budaya yang kuat mungkin lebih berpotensi dibandingkan kontrol struktural formal mana pun kamna budaya mengontrol pikiran dan jiwa, di samping jasmani.

Maka tepatlah jika kita melihat formalisasi dan budaya sebagai dua jalan yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama. Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku pegawai. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para pegawai jika mereka menerima budaya organisasi.

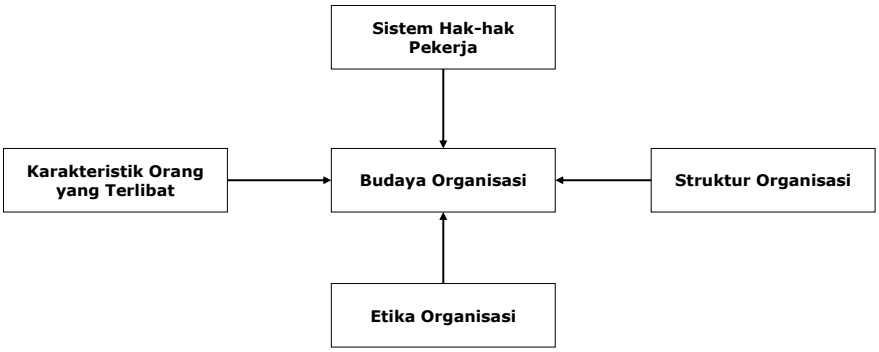
7.6 Menciptakan Budaya: Bagaimana Berawalnya

Suatu budaya organisasi tidak begitu saja muncul. Ketika dibentuk jarang sekali menghilang begitu saja. Untuk itu terdapat kekuatan yang mempengaruhi penciptaan suatu budaya. Dan bagaimana seorang pegawai baru dapat mempelajari budaya organisasi mereka.

Robbins mengemukakan bahwa sebuah budaya berawal dari kebiasaan pada saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan yang kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Ini membawa kita ke sumber utama dari budaya sebuah organisasi: para pendirinya.

Para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi. Mereka mempunyai visi atau misi tentang bagaimana bentuk organisasi tersebut seharusnya. Mereka tidak dirintangi oleh kebiasaan-kebiasaan sebelumnya atau o1ch ideologi. Ukuran kecil yang biasanya menjadi ciri setiap organisasi baru selanjutnya membantu para pendiri untuk menerapkan visi mereka pada anggota organisasi. Karena para pendiri tersebut adalah orang-orang yang mempunyai ide awal, mereka juga biasanya mempunyai bias tentang bagaimana ide-ide tersebut harus dipenuhi. Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara (1) bias dan asumsi para pendirinya dan (2) apa yang dipelajari oleh para anggota pertama orgarnsasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri, dari pengalaman mereka sendiri.

Budaya organisasi terbentuk melalui interaksi empat faktor, yaitu: karakteristik orang-orang yang yang ada dalam manajemen, etika organisasi, hak-hak pekerja , dan struktur organisasi.



Gambar 6.1 Faktor Pembentuk Budaya Organisasi

7.6.1 Karakteristik Orang yang Terlibat

Sumber utama dari suatu budaya organisasi adalah orang-orang yang meng make up organisasi. Bila anda ingin mengetahui mengapa budaya satu organisasi berbeda dengan budaya organisasi lainnya lihatlah para anggotanya. Organisasi A, B, dan C memiliki budaya yang berbeda karena mereka menarik, menyeleksi dan merekrut orang-orang yang memiliki perbedaan nilai kepribadian dan etika.

Pendiri organisasi memiliki pengaruh yang besar dalam budaya organisasi karena nilai-nilai dan kepercayaan yang dimilikinya. Pendiri mengeset perkembangan budaya selanjutnya karena dia bukan hanya sebagai pendiri organisasi baru tetapi juga merekrut para anggota organisasi.

7.6.2 Etika Organisasi

Etika organisasi merupakan nilai-nilai moral, kepercayaan dan aturan-aturan yang membangun jalan yang tepatr untuk para stakeholder organisasi untuk bekerja sama dengan organisasi lainnya dan lingkungan organisasi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya etika organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Etika social*, etika sosial dimana orang berdiri merupakan faktor penentu yang penting terhadap etika organisasi.

Etika sosial merupakan nilai-nilai moral yang formal dalam system sosial yang sah, baik dalam bentuk dan prakteknya maupun norma dan nilai-nilai yang dianut dalam kehidupan sehari-hari. Ketika etika sosial tersebut dikodifikasikan menjadi suatu hukum wajib mengikutinya/ mematuhinya.

2. *Etika professional*. Etika professional adalah nilai-nilai moral dimana suatu kelompok orang-orang yang memiliki keahlian sama berkembang untuk mengawasi kinerja mereka dalam menjalankan tugas atau dalam menggunakan sumber daya.
3. *Etika Individu*. Nilai-nilai moral pribadi yang igunakan individu dalam berinteraksi dengan orang lain.

Gambar 6.2. Faktor Pembentuk Etika Organisasi

7.6.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan system formal dari tugas dan hubungan wewenang dalam organisasi untuk mengontrol aktivitas-aktivitasnya. Struktur yang berbeda mengakibatkan budaya yang berbeda pula. Manajer perlu mendesain hal-hal tertentu dalam suatu dalam suatu stuktur organisasi dalam rangka menciptakan/ membentuk budaya organisasi tertentu.

Struktur organisasi merupakan out line didalam skema organisasi, dari penempatan tugas yang paling atas, sampai pada penetapan tugas yang paling bawah. Dengan kata lain struktur organisasi mendeskripsikan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian agar organisasi bekerja dan tetap menjaga keberadaannya, perlu ada struktur organisasi dan prosedur pelaksanaan pekerjaan. Pembagian tugas dan wewenang internal, dan sistem koordinasi komitmen individu pada doktrin dan program organisasi akan mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi untuk melaksanakan program-program kerja yang sudah ditetapkan. (Wijaya, 2017:212).

Struktur organisasi merupakan jaringan peranan sosial yang masing-masing dinyatakan secara normative, sehingga keseluruhan pembagian kerja menghasilkan usaha terpusat yang efisien. Tujuan organisasi menentukan struktur organisasi yaitu menentukan seluruh tugas, pekerjaan, hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masingmasing tugas yang dibebankan. (Wijaya, 2017:212).

Struktur organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran. Karena sasaran diturunkan dari strategi keseluruhan organisasi secara logis dan bertautan. Struktur lebih spesifik mengikuti strategi, struktur perlu dimodifikasi untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan, oleh karena itu struktur organisasi dapat mempunyai efek yang mencolok pada anggotanya. Dalam praktiknya, fungsi organisasi terdiri dari mendesain tanggung jawab dan wewenang masing-masing pekerjaan individu, menetapkan mana dari pekerjaan ini yang dikelompokkan dalam suatu depertemen tertentu karena fungsi organisasi melibatkan seluruh aktifitas manajerial yang menerjemahkan aktivitas perencanaan kedalam struktur tugas dan wewenang. (Wijaya, 2017:214).

Struktur mekanis dan organic, misalnya menyebabkan perbedaan total nilai dan budaya. Nilai-nilai, peraturan dan norma, dalam struktur mekanis berbeda dengan struktur organis.

Struktur mekanik memiliki ciri-ciri tall, sentralisasi dan standardisasi tinggi. Sedangkan struktur yang organik, flat dan lebih terdesentralisasi. Pada struktur mekanik, otonomi anggota organisasi relatif rendah, perilaku yang diinginkan adalah berhati-hati, bawahan harus mentaati otoritas atasan, dan sangat menghormati tradisi.

Struktur organisasi mekanis lebih menyukai budaya yang stabil dan dapat diprediksi. Pada organisasi organis anggota organisasi mendapatkan kebebasan untuk mengontrol dan memilih aktivitas, berperilaku kreatif dan berani dalam mengambil resiko. Struktur organis lebih mengharapkan budaya dengan inovasi tinggi dan fleksibilitas.

7.6.4 Hak Pekerja

Merupakan hak-hak yang diberikan organisasi kepada anggotanya dalam menerima dan menggunakan budaya organisasi.

7.7 Mempertahankan dan Menyebarkan Budaya

Sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai. Ketiga kekuatan yang memainkan bagian yang paling penting dalam mempertahankan sebuah budaya adalah praktek seleksi organisasi, tindakan manajemen puncak, serta metode sosialisasi organisasi.

1) Seleksi

Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah untuk menemu-kan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan di organisasi dengan berhasil. Tetapi'biasanya lebih dari seorang talon yang akan ditemukan yang dapat memenuhi persyaratan kerja yang mana saja. Jika titik tersebut telah dicapai, maka adalah naif untuk mengabaikan fakta bahwa keputusan terakhir mengenai siapa. yang akan dipekerjakan akan dipengaruhi secara cukup mencolok

oleh pertimbangan dari pengambil keputusan tentang sejauh mana talon-talon tersebut akan cocok dengan organisasi. Usaha untuk memastikan adanya suatu kecocokan tersebut, apakah disengaja ataupun cuma kebetulan, menghasilkan penerimaan dari orang-orang yang mempunyai nilai yang sama (yaitu yang pada dasarnya konsisten dengan yang terdapat dalam organisasi) atau yang paling sedikit mempunyai. sebagian besar dari nilai-nilai tersebut. Selain itu, proses seleksi tersebut memberi informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu, dan jika mereka merasakan adanya konflik antara nilai mereka dan nilai organisasi itu, mereka dapat mengundurkan diri dari pencalonannya. Seleksi, oleh karenanya, menjadi sebuah jalan dua arah, yang memungkinkan*pemberi pekerja maupun yang mencari keraa untuk memutuskan suatu perkawinan jika kelihatannya terdapat ketakcocokan. Dengan demikian, proses seleksi tersebut mempertahankan budaya organisasi dengan menyaring individu yang mungkin akan menyerang atau mengacaukan nilai-nilai intinya.

Bain & Co, sebuah perusahaan konsultasi manajemen yang besar, pada mulanya hanya mempekerjaan lulusan baru dari Havard Business School. Metode itu bukan hanya menjaring orang yang pintar dan bertalenta; tetapi juga memperkuat;budaya Bain. Banyak nilai yang ditanamkan di Harvard - persaingan, keterampilan verbal, keraa keras, ambisi - adalah juga nilai-nilai inti pada Bain. Seleksi lulusan baru dari Harvard meningkatkan kemungkinan bahwa Bain akan mempunyai orang yang akan cocok dengan budaya Bain dan memberi kontribusi untuk mempertahankannya. Sebaliknya, fasilitas Rancho Benardo dari Soni Corporation di California mencoba mendorong timbulnya suasana kekeluargaan.[21] Untuk ini, perusahaan tersebut melakukan seleksi terhadap caloncalon pegawai yang tidak mempunyai pengalaman dalam suasana manufaktur. Preferensi diberikan untuk mempeVrjakan lulusan sekolah menengah yang baru saja lulus dan kepada para ibu rumah tangga yang tidak mempunyai pengetahuan apa-apa mengenai

bagaimana sebuah sistem pabrik bekerja. Hat ini memungkinkan Sony untuk mengindoktrinasi pegawainya untuk menjadi "keluarga Sony" tanpa harus terlebih dahulu mencairkan pengalaman sebelumnya.

Beberapa orang memiliki keterampilan hubungan antar pribadi untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika memperkerjakan anggota tim, disamping keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu, harus dipastikan bahwa calon dapat memenuhi peran sebagai anggota tim dan juga memenuhi persyaratan teknis (Wijaya, 2017:82).

2) Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi. Setelah sebuah organisasi berhasil memiliki SDM yang potensil untuk hidup dan tetap bertahan hidup, maka seorang pemimpin "menularkan" semangat kepemimpinan, kepercayaan diri dan nilai-nilai yang dianutnya kepada para bawahannya

3) Sosialisasi

Bagaimanapun baiknya sebuah organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi, pegawai baru tidak akan sepenuhnya terindoktrinasi pada budaya organisasi. Mungkin yang paling penting adalah, karena mereka yang paling tidak mengenal budaya organisasi, para pegawai baru adalah mereka yang secara potensial paling besar kemungkinannya mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi tersebut ingin membantu pegawai baru untuk menyesuaikan dari dengan budayanya.

Sebuah organisasi akan selalu mensosialisasi setiap pegawai selama kariernya dalam organisasi. Namun, sosialisasi tersebut adalah paling eksplisit jika seorang pegawai baru memasuki sebuah organisasi. Hal ini terjadi jika organisasi tersebut mencoba membentuk orang luar tersebut untuk menjadi seorang pegawai yang mempunyai kedudukan yang baik. Biasanya pegawai baru menjalani

salah satu bentuk orientasi untuk mengenalkan budaya perusahaan. Dalam beberapa kasus, bahkan akan ditawarkan program pelatihan formal untuk memastikan bahwa si pegawai mempelajari budaya organisasi itu.

7.8 Strategi dan Budaya

Strategi dan lingkungan luar organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap budaya perusahaan. Budaya perusahaan harus mampu membaca apa saja yang diperlukan oleh organisasi agar efektif dalam menghadapi lingkungan. Studi budaya dan keefektifan memunculkan beberapa strategi, lingkungan dan budaya dengan empat kategori budaya. Kategori tersebut berdasarkan dua faktor:

a. Tingkat lingkungan persaingan yang memerlukan fleksibilitas dan stabilitas,
b. Tingkat focus strategi dan kekuatan yakni internal atau eksternal.

Hubungan Lingkungan dan Strategi Budaya Perusahaan

a. Penyesuaian Budaya
   Dicirikan oleh fokus strategi pada lingkungan eksternal dengan flesibilitas dan perubahan untuk menemukan kebutuhan konsumen.
b. Misi Budaya
   Dicirikan dengan tekanan pada pandangan yang jernih dari maksud organisasi dan pada pencapaian tujuan.Termasuk pertumbuhan volume penjualan, profit, pangsa pasar untuk membantu mencapai tujuan.
c. Budaya Kelompok
   Budaya kelompok memiliki fokus utama pada keterlibatan dan pertisipasi anggota organisasi dan pada perubahan ekspektasi yang cepat dari lingkungan luar.
d. Budaya Birokrasi
   Budaya organisasi memiliki focus internal dan orientasi yang konsisten, bentuk lingkungan yang stabil. Organisasi ini memiliki budaya yang mendorong pendekatan untuk melakukan bisnis. Simbol-simbol, hiroik dan seremonial mendorong kerjasama, tradisi dan mengikuti kebijakan yang dibuat dan dilakukan sebagai cara untuk mencapai tujuan.

Keterlibatan personal agak rendah, tapi lebih banyak dengan konsistensi yang tinggi, penyesuaian diri dan kolaborasi antar anggota. Organisasi ini berhasil dengan integrasi yang tinggi dan efisien.

7.9 Manajemen Budaya Organisasi

Mengenai pengelolaan budaya organisasi terdapat perbedaan dalam pandangan. Disatu sisi memandang bahwa manajemen budaya organisasi berarti mengubah budaya. Sisi lain berpandangan manajemen budaya organisasi merupakan upaya mempertahankan budaya yang sekarang daripada memaksakan suatu perubahan.

Terlepas dari perbedaan pandangan dalam pengelolaan, budaya sebuah organisasi jelas mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap pegawainya. Dan dalam mengelola budaya organisasi hal yang pertama untuk diperhatikan adalah meninjau kondisi-kondisi dimana budaya dapat dikelola. Hal ini membawa kepada suatu analisis situasional mengenai kondisi yang perlu untuk, atau yang akan membantu; perubahan budaya, meliputi sebuah krisis yang dramatis, perggantian pimpinan, tahap daur hidup, umur organisasi bersangkutan, ukuran organisasi, kekuatan dari budaya yang berlaku, dan tidak adanya sub budaya.

a. Sebuah krisis yang dramatis

Kondisi yang paling disepakati secara universal ada sebelum budaya dapat diubah adalah krisis yang dirasakan secara luas oleh anggota organisasi. Inilah shock (rasa kaget) yang merusak status quo tersebut. Kondisi ini mempertanyakan praktek- praktek yang saat itu berlaku dan membuka pintu ke arah penerimaan sejumlah nilai yang akan dapat lebih menanggapi krisis tersebut. Contoh-contoh krisis demikian, termasuk kemunduran yang mengejutkan dalam bidang keuangan, pengambil alihan yang tidak bersahabat *(hostile take over)* atas organisasi tersebut oleh organisasi lain, hilangnya pelanggan utama (meskipun pelanggan yang demikian

harus mewakili proporsi' yang cukup mencolok dari penghasilan organisasi biasanya 25 persen atau lebih), atau terobosan teknologi oleh suatu pesaing. Tentu saja krisis tersebut tidak usah riil agar efektif. Kuncinya adalah bahwa krisis itu *dipersepsikan* sebagai sesuatu yang riil oleh para anggota organisasi.

b. Pergantian pimpinan

Karena manajemen puncak merupakan faktor yang penting dalam penyebarluasan budaya, maka perubahan pos kepemimpinan yang penting membantu penerapan nilai-nilai baru. Tetapi kepemimpinan yang baru itu sendiri bukan merupakan jaminan bahwa para pegawai akan menerima nilai-nilai yang baru. Pemimpin yang baru harus mempunyai visi alternatif yang jelas mengenai apa organisasi itu, harus ada rasa hormat terhadap kemampuan dari kepemimpinarn tersebut, dan pemimpin yang baru harus mempunyai kekuasaan untuk memberlakukan visi altenatif mereka. Hasil dari kepemimpinan yang baru tanpa sejumlah nilai alternatif kemungkinan merupakan tanggapan yang lama sekali tidak berbeda dari apa yang terbukti telah berhasil di masa lalu. Pergantian kepemimpinan harus mencakup eksekutif tertinggi *(chief executive)* organisasi. Tetapi itu tidak terbatas hanya pada posisi tersebut. Kemungkinan keberhasilan perubahan budaya biasanya akan bertambah jika dilakukan pembersihan semua posisi manajemen utama. Ketimbang membuat para eksekutif terdahulu menerima nilai dari pemimpin yang baru, biasanya lebih efektif jika mengganti mereka dengan dengan individu yang tidak mempunyai kepentingan pribadi pada budaya lama.

c. Tahap daur hidup

Perubahan budaya lebih mudah dilaksanakan jika organisasi tersebut berada dalam transisi dari tahap pembentukan ke tahap pertumbuhan, dan dari kedewasaan ke kemunduran. Sementara organisasi tersebut bergerak ke arah pertumbuhan, diperlukan adanya perubahan penting. Perubahan ini kemungkinan besar dapat lebih diterima karena budaya tersebut kurang berakar. Tetapi, faktor lain akan juga membantu

penerimaan perubahan tersebut. Seorang penulis, misalnya, mengemukakan bahwa para pegawai akan dapat lebih menerima perubahan budaya jika (l) rekor keberhasilan organisasi tersebut sebelumnya hanya sedang-sedang saja, (2) para pegawai umumnya tidak puas, dan (3) citra dan reputasi pendiri dipertanyakan.

Peluang lainnya bagi perubahan budaya terjadi jika organisasi tersebut memasuki tahap kemunduran. Kemunduran biasanya mengharuskan adanya pemotongan serta strategi bertahan lainnya. Tindakan demikian kemungkinan akan memperkuat kesan pada diri pegawai bahwa organisasi tersebut sedang benar-benar mengalami krisis.

d. Umur organisasi bersangkutan

Di luar dari tahap daur hidupnya, makin muda umur sebuah organisasi, maka akan makin kurang berakar pula nilai-nilainya. Oleh karma itu kits dapat meramalkan bahwa perubahan budaya kemungkinan akan lebih diterima pada suatu organisasi yang hanya berumur lima tahun daripada yang sudah berumur lima puluh tahun.

e. Ukuran organisasi

Kita menyatakan bahwa perubahan budaya akan lebih mudah untuk dilaksanakan dalam organisasi yang kecil. Mengapa? Dalam organisasi yang demikian, lebih mudah bagi manajemen untuk berhubungan dengan para pegawai. Komunikasi lebih jelas, dan model tentang peran lebih terlihat pada suatu organisasi kecil sehingga mempertinggi pcluang untuk menyebarluaskan nilai-nilai yang baru.

Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat memperngaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat (Wijaya, 2017:223).

f. Kekuatan dari budaya yang berlaku

Makin luas suatu budaya dianut dan makin tinggi kesetujuan di antara para anggota mengenai nilai-nilai budaya itu, maka makin sukar pula untuk menggantikan-nya. Sebaliknya, budaya yang lemah lebih dapat disesuaikan dengan perubahan daripada budaya yang kuat.

g. Tidak adanya sub-budaya

Heterogenitas meningkatkan perhatian para anggota untuk melindungi kepentingan pribadi mereka dan untuk menentang perubahan. Olch karena itu, kita dapat memperkirakan bahwa rhakin banyak sub-budaya, maka makin besar pula tentangan terhadap perubahan budaya yang dominan. Tesis ini dapat juga dihubungkan dcngan ukuran organisasi. Organisasi yang lebih besar akan lebih mempunyai days tahan terhadap perubahan budaya karena organisasi demikian cenderung mempunyai lebih-banyak subbudaya.

Setelah meninjau kondisi dimana perubahan budaya mungkin dapat dilaksanakan dan diterima. Selanjutnya bagaimana manajemen memberlakukan perubahan budaya tersebut. Tantangan tersebut adalah untuk mencairkan. budaya yang sekarang ada. Tidak ada suatu tindakan secara terpisah yang mempunyai kemungkinan menimbulkan dampak yang dibutuhkan untuk mencairkan sesuatu yang telah demikian berakar dan yang dinilai demikian tinggi. Oleh karena itu, harus ada satu strategi komprehensif dan terkoordinasi untuk mengelola budaya dengan melakukan upaya sebagai berikut:

a. Analisis Budaya

Tempat yang paling baik untuk memulai adalah dengan melakukan analisis budaya. Termasuk dalam hal ini adalah sebuah audit budaya untuk menilai budaya yang sekarang berlaku, perbandingan dari budaya yang sekarang terhadap budaya yang diinginkan, serta evaluasi mengenai jurang pemisah yang ada untuk mengidentifikasi elemen budaya yang mana yang harus diganti. Audit budaya harus memperhatikan budaya yang sekarang dalam hubungannya dengan sepuluh dimensi seperti yang diidentifikasi pada bagian awal. Selain itu, tiga pertanyaan dasar harus dijawab agar dapat

mengambil isi dari budaya tersebut. *Pertama,* bagaimanakah latar belakang para pendiri dan yang menggantikannya. *Kedua*, bagaimana organisasi tersebut menanggapi krisis di masa lalu atau kejadian krisis lainnya, dan apa yang dapat dipelajari dari pengalaman-pengalaman tersebut. *Ketiga*, siapa yang dianggap menyimpang pada budaya itu dan bagaimana organisasi tersebut menanggapinya. Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut akan memperlihatkan bagaimana nilai tertentu dibentuk urutan nilai-nilai tersebut, dan di mana letak batas budaya tersebut.

Langkah selanjutnya dalam analisis budaya mensyaratkan bahwa nilai-nilai yang dicari dalam budaya yang baru itu dijelaskan. Budaya yang mana yang dicari? Budaya yang diinginkan tersebut kemudian dapat dibandingkan dengan nilai-nilai organisasi yang berlaku saat itu.

Langkah terakhir dalam analisis budaya adalah menemukan dimensi dan nilai budaya yang tidak sesuai dan perlu diubah. Tidak mungkin semua nilai inti tidak dapat diterima. Jadi, langkah ini memfokuskan perhatiannya hanya pada nilai-nilai spesifik yang berlaku yang memerlukan modifikasi. Sekali jurang pemisah, telah ditemukan, perhatian dapat diberikan pada tindakan-tindakan spesifik yang langsung akan memperbaiki perubahan-perbedaan tersebut.

b. Saran-saran Khusus

Dalam pembahasan sebelumnya telah dijelaskan pentingnya suatu krisis yang dramatis sebagai suatu alat untuk mencairkan sebuah budaya yang telah berakar. Sayangnya, krisis tidak selalu terlihat bagi semua anggota organisasi. Oleh karena itu, mungkin krisis perlu dibuat agar lebih terlihat. Semua orang perlu melihat bahwa kelangsungan hidup organisasi secara sah terancam. Jika para pegawai tidak rnelihat perlunya diadakan perubahan, maka kemungkinan besar budaya yang kuat tidak akan banyak memberi respons terhadap usaha-usaha untuk mengadakan perubahan.

Pengangkatan seorang eksekutif puncak yang baru kemungkinan akan mendramatiskan kenyataan "bahwa perubahan-perubahan besar akan dilakukan." Ia dapat menawarkan sebuah model peran baru serta standar perilaku baru. Walaupun demikian, eksekutif ini perlu mengintroduksi secepat mungkin visinya yang baru tentang organisasi itu dan untuk mengisi posisi-posisi manajemen yang penting dengan orang-orang yang loyal pada visi tersebut. Sebagian besar keberhasilan Lee Lcocca dalam mengubah budaya Chrysler pasti adalah pembersihan yang cepat dan menyeluruh atas manajemen senior Chrysler, dengan memasukkan teman-temannya yang setia dan menjadi teman kerjanya sebelumnya di Ford. Lima eksekutif puncak Chrysler saat ini adalah mantan pegawai dari Ford.

Tanggung jawab untuk menyampaikan nilai-nilai yang baru terletak pada manajemen puncak. Telah disinggung bahwa komunikasi tersebut harus mengandung tiga elemen dasar.

a. Situasi bisnis serta pesaingnya, prospek masa depan, dan informasi lain yang diinginkan seseorang yang mempunyai minat yang besar terhadap nasib organisasi tersebut.
b. Visi tentang akan jadi apa organisasi tersebut dan bagaimana ia akan mencapainya.
c. Perkembangan organisasi tersebut dalam bidang-bidang yang dianggap sebagai kunci untuk merealisasikan visi tersebut.

Bersamaan dengan pembersihan di antara personalia manajemen yang penting adalah juga bijaksana untuk memprakarsai reorganisasi. Penciptaan unit-unit yang baru, pengkombinasian beberapa di antaranya, dan penghapusan unit yang lain menyampaikan, dalam bentuk yang nyata, bahwa manajemen telah memutuskan untuk menggerakkan organisasi tersebut ke arah yang baru. Di tempat-tempat yang sub-budayanya kuat, penggunaan rotasi pekerjaan yang ekstensif akan membantu untuk menghancurkannya. Reorganisasi, jika dikombinasikan dengan penggantian atau pemindahan orang-orang pada posisi yang penting,dapat

digunakan untuk meningkatkan kekuasaan dari mereka yang menerima dan mendukung nilainilai yang baru.

Kepemimpinan yang baru ingin bergerak dengan cepat untuk menciptakan ceritera, simbol, dan ritual yang baru untuk menggantikan yang ada. Hal ini hares dilakukan dengan cepat. Penundaan akan memungkinkan budaya yang ada untuk menjalin hubungan dengan kepemimpinan yang baru, dan dengan demikian menutup peluang untuk mengadakan perubahan.

Akhirnya, manajemen mungkin perlu mengganti proses seleksi dan sosialisasi serta sistem evaluasi dan imbalan untuk membantu para pegawai yang mendukung nilai-nilai baru yang dicari.

Apakah implementasi dari sebagian besar atau semua saran tersebut akan mengakibatkan terjadinya pergeseran yang cepat dan dramatic pads budaya organisasi tersebut? Kemungkinan besar tidak. Jika ada sesuatu yang kita pelajari pada tahun-tahun terakhir ini mengenai pengelolaan budaya adalah bahwa pengelolaan budaya adalah proses yang sangat panjang yang dihitung dalam periode tahunan, bukan bulanan. Hasil kajian mengetengahkan bahwa dua tahun merupakan perubahan yang cepat pada suatu budaya,sedangkan yang lazim berlaku adalah empat atau lima tahun.

Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat signifikan pada masa sekarang, terlebih dengan adanya pasar bebas dan globalisasi ekonomi yang membawa dampak terhadap penggabungan perusahaan dari berbagai negara, yang pada akhirnya membawa konsekuensi terhadap penggabungan budaya antar negara, tidak lagi hanya terbatas pada budaya perusahaan saja.

Pengaruh dari budaya organisasi sangat terasa terhadap produktifitas perusahaan manakala dalam penggabungan tersebut masing-masing perusahaan mempunyai karakteristik budaya organisasi yang kuat. Sehingga kondisi tersebut menjadi hambatan, bahkan menjadi faktor kegagalan dalam proses penggabungan.

Untuk itu hal yang paling penting untuk diperhatikan dalam proses penggabungan perusahaan adalah faktor budaya organisasi. Perlu dilakukan peninjauan dan penelitian terhadap budaya organisasi perusahaan masing-masing untuk kemudian disinergikan agar dapat menjadi kekuatan bukan menjadi kelemahan.

Daftar Pustaka

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work In Progress*. Sweden: Routledge Taylor & Francis Group.

Busro, M. (2018). (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.

Kotter, John P., James L. Heskett, (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.

Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational Behavior and Management* (11th ed.). United States: McGraw-Hill.

Purwanto, A. J. (2014). *Teori Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior* (13th ed.). United States.

Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPPI.

Bab 8

Kepemimpinan

8.1 Pendahuluan

Tidak ada organisasi tanpa pimpinan. Curtasis (dalam Sutarno,1995) berpendapat bahwa kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, dan anarki. Sebagian besar manusia dalam melaksanakan kegiatan selalu membutuhkan kepemimpinan demi sukses dan efesiensi kerja. Oleh karena itu banyak studi dan penelitian yang dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan. Pada umumnya, para penulis menyatakan kepemimpinan sebagai suatu proses, dimana seseorang dalam kelompok mempengaruhi kelompoknya untuk mencapai tujuan yang umum (Utaminingsih, 2014:79).

Peran kepemimpinan adalah karakteristik kelompok yang sangat krusial karena pemimpin memberikan pengaruh terhadap anggota kelompok lainnya.Dalam kelompok formal pemimpin dapat menggunakan kekuasaan yang disetujui secara sah. Artinya, pemimpin dapat memberi hadiah atau menghukum anggota yang tidak mematuhi perintah atau aturan. Namun,

kadang-kadang, tidak ada pemimpin formal tunggal, bahkan dalam kelompok formal. Kondisi seperti itu mungkin ada dalam kasus kelompok kerja otonom. Tim yang dikelola sendiri, misalnya, dapat secara bersama berbagi tugas pemimpin di antara anggota kelompok. Peran kepemimpinan juga merupakan faktor penting dalam kelompok informal. Orang yang menjadi pemimpin kelompok informal umumnya dipandang sebagai anggota terhormat dan berstatus tinggi yang mewujudkan nilai-nilai kelompok, membantu kelompok dalam mencapai tujuannya, dan memungkinkan anggota memenuhi kebutuhan. Selain itu, pemimpin adalah pilihan anggota kelompok untuk mewakili sudut pandang mereka di luar kelompok dan biasanya berkaitan dengan mempertahankan kelompok sebagai unit yang berfungsi (Konopaske, Ivancevich, & Matteson, 2018).

Setiap organisasi dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin dan pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) atau manajer tertinggi (top Manager) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (leardership action) atau manajemen (management) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Dalam kenyataanyaan banyak organisasi yang tidak cukup hanya dikendalikan oleh seorang manajer/pemimpin, karena itulah maka digunakan istilah pemimpin dan pimpinan (lebih dari satu orang yang memimpin). Organisasi yang dipimpin oleh lebih dari satu orang adalah terutama organisasi yang berskala besar dan menengah, bahkan yang berskala kecil, memerlukan juga pemimpin-pemimpin untuk membantu pimpinan puncak dengan menjadi pimpinan-pimpinan pada unit-unit kerja yang jenjangnya lebih rendah. Para pimpinan/manajer unit kerja itu membantu pimpinan puncak, agar dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif dan efesien. Volum dan beban kerja yang banyak, berat dan kompleks merupakan sebab seorang pemimpin puncak tidak dapat melaksanakan kepemimpinannya tanpa bantuan pimpinan pada jenjang yang lebih rendah (Wijaya, 2017:121)

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam organisasi. Kepemimpinan menyangkut:

1. Proses penggunaan pengaruh kepada orang lain (bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk mengikuti tujuan organisasi)
2. Perubahan tingkah laku orang lain (berhubungan dengan mengubah sikap kerja)
3. Mempengaruhi orang lain agar orang lain mau lebih banyak berusaha dalam tugas-tugasnya (memberi motivasi pada bawahannya)
4. Meyakinkan orang lain bahwa apa yang baik untuk dikerjakan oleh orang lain tadi mungkin baik untuk orang lain tersebut (Continous improvement)
5. Pengaturan dan Penyelenggaraan keadaan-keadaan tertentu untuk orang lain sehingga orang lain tersebut dapat bekerja dengan baik (berhubungan dengan leadership)

8.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu fungsi yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi, sebab kepemimpinan itulah yang setiap kali mengambil keputusan tentang hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi atau kelompok. Karena itu kepemimpinan sering didefinisikan sebagai pengambilan prakarsa untuk bertindak yang menghasilkan pola interaksi yang mantap yang diharapkan untuk memecahkan masalah-masalah bersama atau mencapai tujuan-tujuan bersama. Selain itu kepemimpinan dapat pula didefinisikan sebagai kemampuan atau proses untuk mempengaruhi aktivitas atau perilaku orang lain.

Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi yang menjadi anggotanya.4 Definisi ini memiliki dua komponen utama. Pertama, para pemimpin memotivasi orang lain melalui persuasi dan taktik pengaruh lainnya. Mereka menggunakan keterampilan komunikasi, penghargaan, dan sumber daya lainnya untuk memberi energi pada kolektif menuju pencapaian tujuan yang menantang. Kedua, pemimpin adalah pemungkin. Mereka mengalokasikan sumber daya, mengubah hubungan kerja, meminimalkan gangguan eksternal, dan membuat perubahan lingkungan kerja lainnya yang membuatnya lebih mudah bagi

karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (McShane & Glinow, 2018).

Shared Goal, Hemhiel & Coons dalam Wijaya, (2017:121).kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas dan mengoordinasikan serta memotivasi orang-orang ataupun kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 264) mendefenisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan Menurut Koontz dalam Wijaya, (2017:121) adalah pengaruh, kiat (seni), proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati untuk mencapai tujuan.

Kemudian menurut Walters Wijaya, (2017:122) menyatakan bahwa kepemimpinan berarti turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi diatas segalanya, baru kemudian tiba pada langkah pelaksanaannya. Sedangkan menurut Terry Wijaya, (2017:122) merumuskan "Leadership is the activity of influencing people for strive willingly for group objectivities". Beberapa hal pokok yang didapatkan dari defenisi tersebut adalah 1) adanya usaha dari si pemimpin untuk mempengaruhi orang lain tidak dibatasi oleh jenis kelompok atau organisasinya dan 2) tujuan-tujuan kelompok yang akan dicapai.

Di samping itu, Terry dan Robins dalam Wijaya, (2017:122) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/ organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi. Dari uraian-uraian tentang pengertian kepemimpinan diatas dapat diidentifikasi unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan. Unsur-unsur itu adalah:

a. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi.
b. Unsur orang yang dipimpin sabagai pihak yang dipengaruhi.
c. Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi.

d. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi.
e. Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Jadi, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok organisasi untuk melakukan suatu kegiatan serta proses interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efesien (Wijaya, 2017:122). Proses kepemimpinan melibatkan para pemimpin dan pengikut secara bersama-sama menghasilkan kepemimpinan (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014).

Meskipun terdapat perbedaan mengenai rumusan konsep kepemimpinan, namun dalam perkembangannya makin dijumpai ada kesamaan dalam definisi yang dikemukakan oleh beberapa kelompok perumus konsep kepemimpinan. Bas (dalam Kartini Kartono, 1986) mengemukakan tentang rumusan kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan sebagai titik pusat dinamika (*focus of group interest*)

Proses kelompok pepemimpin di pandang sebagai pusat perubahan kelompok, kegiatan dan proses. Dalam hal ini Cooley (dalam Mar'at, 1991) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan. Demikian halnya dengan semua gerakan sosial, kalau diamati secara cermat, di dalamnya akan terdapat beberapa kecenderungan yang mempunyai titik pusat. Mar'at (1991) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sifat yang menonjol dari seseorang atau beberapa orang yang berperan dalam proses pengontrolan gejala-gejala sosial.

Sedangkan Muhadjir (1983) melihat kepemimpinan sebagai pemusatan usaha kepada suatu orang sebagai ekspresi kekuasaan dari keseluruhan. Thoha (1983) memandang kepemimpinan sebagai titik polarisasi dalam kerja sama kelompok. Sedangkan menurut Winardi (1995) pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan keinginan kelompok. Mereka memusatkan perhatian dan menggunakan tenaga anggota kelompok untuk tujuan yang

diinginkan. Nathan (1980) berkomentar dalam memandang dominasi kepribadian pemimpin, bahwa di dalam kesatuan kelompok sosial berlangsung aktifitas yang selalu atas dua hal, yaitu setra sumber pemusatan kegiatan, individu-individu yang berbuat memandang kepada pusat.

Perumusan penempatan dalam kelompok dipandang dan dipersepsikan sebagai konsekwensi buat pengendalian komunikasi. Oleh karena itulah rupanya dipandang perlu untuk menempatkan seseorang dalam posisi kepemimpinan.

2. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh (*As personality and it's effect*)

Faktor kepribadian muncul diantara teori tikus yang berusaha menerangkan mengapa beberapa orang lebih mampu melaksanakan kepemimpinan daripada orang lain. Bowden (dalam Sarwoto, 1986) menyamakan kepemimpinan dengan kekuatan kepribadian sedangkan Bingham (dalam Mar'at, 1991) mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang mempunyai sejumlah terbesar perangai kepribadian atau watak yang diisyaratkan.

Juga Bogardus (dalam Beratha, 1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kepribadian yang beraksi dalam kondisi-kondisi kelompok, artinya kepemimpinan itu tidak saja melupakan suatu proses sosial yang melibatkan sejumlah orang dalam kontrak netral, dengan seseorang di antaranya mendominasi orang lain. Bahkan sedemikian rupa sehingga orang-orang lain memberikan tanggapan terhadap pola-pola itu. Di kubu lain, khususnya penganut kepribadian memandang kepemimpinan sebagai akibat pengaruh yang bersifat sepihak. Mereka menyatakan bahwa pemimpin dapat memiliki sifat-sifat yang membedakannya dari pengikut.

3. Kepemimpinan sebagai seni mewujudkan kesepakatan (*As the act of inducining compliance*).

Kepemimpinan didefinisikan oleh Muson dalam Muhadjir (1983) sebagai kecakapan dalam mengendalikan manusia untuk mencapai prestasi terbesar dengan perselisihan terkecil dan kerja sama yang paling besar. Kepemimpinan adalah kekuatan moral yang kreatif yang terarah. Menurut

Alport dalam Beratha (1996) kepemimpinan berarti mengarahkan kontrak tatap muka antara pemimpin dan pengikut-pengikut, sebagai pengendali pribasi sosial.

Menurut laporan suatu konprensi yang dibuat oleh Pamudji (1986) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kecakapan untuk menekankan keinginan pemimpin kepada pengikut-pengikutnya dan meninbulkan kepatuhan, hormat, bersikap loyal dan bekerjasama. Sejalan dengan pendapat tersebut Sayogyo (1982) menganggap kepemimpinan sebagai seni mendorong orang lain untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin agar dikerjakannya. Philips (1989) mempunyai pandangan lain, yaitu bahwa kepemimpinan merupakan pembebanan (*imposition*), pemeliharaan dan arah kesatuan moral yang terfokus kepada tujuan bersama.

Sedangkan bagi Sarwoto (1986) pemimpin dilihat sebagai seseorang yang membimbing dan mengarahkan orang lain. Pendukung faham ini melihat kepemimpinan sebagai suatu usaha untuk mempengaruhi dan pada gilirannya menghendaki kekuatan dari pengikut. Kelemahannya adalah tidak menaruh perhatian pada situasi mana ketika kepatuhan itu diperlukan, dan pada sasaran apa yang cocok untuk diterapkan.

4. Kepemimpinan sebagai penerapan pengaruh (*The influence of application*)

Pemakaian pengertian "pengaruh" merupakan tanda selangkah lebih maju ke arah generalisasi dan abstraksi dalam mendefinisikan kepemimpinan. Dalam hal ini Nash (dalam Siagian, 1997) menyarankan bahwa kepemimpinan berarti usaha mempengaruhi agar perilaku orang berubah. Sedangkan Stogdil (dalam Saefullah, 1981) menyebutkan kepemimpinan sebagai proses atau tindakan mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang terorganisasi dalam usaha-usahanya menetapkan tujuan dan pencapaian tujuan tersebut.

5. Kepemimpinan sebagai Tindakan atau Perilaku (*As an act or behavior*)

Sekelompok teoritisi memilih untuk medefinisikan kepemimpinan dalam arti tindakan-tindakan atau perilaku. Fiedler (dalam Thoha, 1983) mengusulkan definisi yang hampir sama, yaitu dengan perilaku khusus pemimpin dalam keterlibatan dengan cara-cara pengarahan dan pengkoordinasian pekerjaan anggota kelompok. Hal ini mungkin mencakup tindakan-tindakan seperti penyusunan hubungan kerja, menilai anggota kelompok, dan menunjukan perhatian bagi kesejahteraan lahir bathin mereka.

6. Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi (*As an form of persuasion*)

Beberapa teoritis terdahulu menghilangkan unsur pemaksaan dalam definisi kepemimpinan, sementara dalam saat yang sama mempertahankan pandangan bahwa pemimpin adalah faktor penentu dalam hubungan dengan pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu dipakai istilah persuasi.

Thoha (1990) menyarankan bahwa pemimpin adalah manajemen terhadap manusia dengan jalan memilih persuasi dan inspirasi dan paksaan langsung atau ancaman paksaan yang terselubung. Hal itu menyangkut masalah nyata dalam menerapkan pengetahuan kemanusiaan dan simpati terhadap faktor manusia.

Menurut Mason (dalam Sugandha, 1986) pemimpin menunjukan kemampuan mempengaruhi orang dan mencai hasil melalui imbauan emosional, bukan melalui penggunaan wewenang. Sejalan dengan itu Copeland (dalam Tjokroamidjodjo, 1998) memandang kepemimpinan sebagai seni perilaku terhadap manusia. Dalam hal seni mempengaruhi sejumlah orang dengan persuasi atau dengan contoh untuk mengikuti serangkaian tindakan. Hal yang serupa dianut oleh Donnel (dalam As'ad, 1982) yang memandang kepemimpinan sebagai kegiatan mengajak orang untuk bekerja dalam pencapain tujuan bersama.

Aspek-aspek penting yang berkaitan dengan pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan itu ada kaitan dengan proses pengambilan keputusan yang akan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Isi keputusan sebaiknya bisa diikuti oleh anggota dan dapat membuat anggota merasa terpaksa tunduk kepada keputusan tersebut.
2. Keputusan itu ada kaitannya dengan praktek kekuasaan.
3. Kepemimpinan itu ada kaitannya dengan pengambilan prakarsa untuk bertindak.
4. Kepemimpinan itu diperlukan juga untuk mengarahkan tindakan atau interaksi yang muncul, termasuk pula kemampuan membujuk orang untuk ikut serta dalam tindakan-tindakan tersebut.
5. Kepemimpinan itu menyangkut kemampuan atau proses mempengaruhi aktivitas atau perilaku orang lain.

Selanjutnya Kartono (1992) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu,menuntun, membimbing, membangun, memberi atau mengemukakan motivasi-motivasi kerja mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan suvervisi atau pengawasan yang efesien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu yang diperencanakan. Oleh karena itu timbul berbagai macam definisi kepemimpinan.

Baik kepemimpinan yang dipandang sebagai suatu ilmu, sebagai pribadi seseorang, maupun dilihat sebagai proses, berikut ini adalah pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli.

Robbins (1996) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu hubungan kearah pencapaian tujuan. Seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan karena kedudukan dalam organisasi tetapi semua pamimpin itu manajer dan sebaliknya tidak semua manajer itu adalah pemimpin.

Hemhill dan Careus (dalam Yulil, 1994) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Shard Goal). Harsey dan Blanchard (1995) menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses

mempengaruhi aktivitas seseorang atau ekelompok orang-orang untuk mencapai tujuan dalam organisasai tertentu.

Dari beberapa definisi kepemimpinan, kebanyakan definisi itu mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dan dijalankan oleh sesorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi. Perbedaan persepsi tentang kepemimpinan biasanya karena mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perpektif individual dan aspek-aspek dari penomena yang menarik perhatian mereka.

8.3 Teori Kepemimpinan

Perkembangan teori kepemimpinan dimulai dengan pendekatan-pendekatan sebagai berikut:

1. Pendekatan terhadap karakteristik yang dimiliki orang-orang yang dinilai berhasil sebagai pemimpin. Ada dua teori yang berdasarkan pendekatan ini yaitu:
   - *The Great Man Theory*
   - *Trait Theory*
2. Pendekatan terhadap interaksi antara pemimpin dan para pengikutnya.
   Contoh teori ini adalah: '*Group and Exchange Theory of Leadership*'
3. Pendekatan pada situasi di mana proses kepemimpinan beriangsung, termasuk pada pendekatan ini adafah:
   - *Situational theory of leadership*
   - *Path-Goal leadership theory*

Penjelasan untuk masing-masing pendekatan disajikan sebagai berikut:

1. The Great Man Theory

Menurut teori ini orang dapat berhasil menjadi pemimpin yang baik, karena memang dilahirkan demikian.

2. Trait Theory

Trait theory atau teori sifat adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Menurut Herman Sofyandi (2007: 178) dalam Wijaya, (2017:123) teori sifat kepemimpinan adalah teori yang berusaha untuk mengidentifikasikan karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy Judge (2011: 49) dalam Wijaya, (2017:123). teori sifat kepemimpinan adalah teori-teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin. Dalam kehidupan nyata dapat ditemukan adanya orang-orang yang mempunyai sifat-sifat luar biasa. Mereka bisa datang dari pemerintahan, politisi, militer, dan pengusaha.

Bersifat deskriptif, mengidentifikasikan ciri-ciri umum yang dimiliki pemimpin yang berhasil. Menurut Keith Davis ada empat ciri utama yang mempengaruhi kepemimpinan yang berhasil, yaitu:

- *Intelligence*
- *Emotional Stability*
- *Inner motivation*
- *Human relation attitude*

3 Group and Exchange Theory of Leadership

Teori ini berdasarkan kepada 'Exhange Theory' yaitu suatu pendekatan yang memperhitungkan untung-rugi (reward/ cost). Agar tujuan kelompok tercapai perlu adanya 'exhange' yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya. Pemimpin harus menyediakan lebih banyak keuntungan (rewards) daripada beban (cost) bagi pengikutnya.

Studi ini menyimpulkan bahwa pengikut (follower) dapat mempengaruhi pemimpin (leader) sama seperti halnya pemimpin mempengaruhi pengikut.

4. Situational Theory of Leadership

Teori ini dimulai dengan adanya usaha untuk mencari variabel situational yang dapat mempengaruhi peran-peran kepemimpinan.

5. Path-Goal Leadership Theory

Teori ini merumuskan dampak dari tingkah laku pemimpin pada motivasi, kinerja serta kepuasan kerja para bawahannya. Teori ini dikembangkan oleh Robert House dan mengemukakan 4 tipe kepemimpinan.

- Directive leadership
- Supportive leadership
- Participative leadership
- Achievement Oriented leadership

Arti dari teori 'Path Goal' adalah dengan menampilkan tingkah laku kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan situasi, pemimpin berusaha untuk membuat jalur/ jalan (*path*) agar bawahan dapat mencapai tujuannya.

Tingkah laku kepemimpinan akan diterima oleh bawahan dan dapat memotivasi bawahan jika:

a. Tingkah laku tersebut menunjukkan adanya 'contingency' antara kinerja yang baik dengan pemuasan kebutuhan bawahan.
b. Tingkah laku tersebut melengkapi bawahan dengan training, bimbingan, dukungan, dan imbalan-imbalan yang diperlukan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik.

8.4 Sifat-sifat Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin merupakan ciri psikologis yang dibawa sejak lahir yang tidak dipunyai oleh orang lain. Karenanya pemimpin tersebut disebut sebagai Barn Leader dilahirkan sebagai seorang pemimpin. (Kartono 1992) dengan demikian sifat-sifat kepemimpinan tidak perlu diajarkan pada dirinya juga tidak bisa ditiru oleh orang lain. tetapi pendapat diatas pada zaman modern, sekarang sudah banyak ditinggalkan sebab usaha bersama yang mengarahkan pada pencapaian tujuan bersama organisasi dimana dalam organisasi tersebut terdapat bermacam-macam orang dengan kondisi sosial

yang berbeda, selalu dibutuhkan seorang pemimpin yang sebetulnya harus dipersiapkan, dilatih dan dibentuk secara berencana dan sistematis pada mereka diberikan latihan dan pendidikan khusus untuk membawa orang-orang yang dipimpinnya kesasaran yang ingin dicapai.

Kepemimpinan adalah menciptakan iklim pemberdayaan. Disini pengikut menemukan tenaga, sumber daya yang memadai, dan pengawasan nasib mereka sendiri. Organisasi bertugas untuk menciptakan kondisi-kondisi yang menungkinkan kualitas kepemimpinan yang potensial menjadi efektif. Sifat-sifat kepemimpinan adalah bagian dari susunan dasar seseorang. Sifat-sifat tersebut baru menjadi jelas dan tampak sampai orang itu berada dalam situasi kepemimpinan. Jika seseorang tidak mempunyai karakter dasar memimpin, maka ia tidak akan menjadi seorang pemimpin. Hal ini tidak kemudian juga diartikan apabila seseorang yang mempunyai potensi memimpin akan dengan sendirinya mendapatkan peran sebagai pemimpin (Timotius & Wacana, 2016:18).

Robbins (1996) mengemukakan bahwa teori ciri kepemimpinan merupakan teori yang mencari ciri kepribadian, Sosial, fisik atau intelektual yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Sifat kepemimpinan adalah ciri khas atau watak dari seorang pemimpin sehingga kelebihan tersebut ialah mampu mengarahkan orang-orang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat tentang sifat kepemimpinan bahwa tokoh-tokoh dari aliran yang berbeda mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin seperti stragtil, Ordway tead, gani dan sebagainya. Persoalan pahala yang perlu mendapatkan penjelasan adalah sifat-sifat yang bagaimana yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin, karena hasil yang didapat oleh para ahli ternyata keterangan, berbagai pendapat yang berbeda-beda diantaranya antara lain:

1. Ordway tead

Tead (dalam Kartono 1998) ada 10 macam sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

1. Sehat

2. Energi jasmani dan mental
3. Kesadaran akan tujuan dan arah
4. Antusiasiene
5. Keramahan dan Kecintaan
6. Penguasaan teknis
7. Ketegasan dan mengambil keputusan
8. Kecerdasan
9. Keterampilan mengajar
10. Kepercayaan

2. Ralf dan Stragdill

Teori sifat berdasarkan penelitian Stragdill ada 2 periode yaitu tahap 1904-1947 dan 1948-1970 menurut banyak sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin namun tidak semua sifat-sifat tersebut dapat dilaksanakan sifat pemimpin yang utama ada 10 macam (dalam Sutarno 1995), yaitu:

1. Suka bergaul
2. Prakarsa
3. Ketekunan
4. Mengerti bagaimana menyeleksi pekerjaan
5. Percaya diri
6. Ketajaman terhadap situasi dan berwawasan situasi
7. Senang bekerjasama
8. Terkenal
9. Penyesuaian
10. Kecakapan Lisan

3. Ruslan Abdul Gani

Gani (dalam Wahjosumidjo 1993) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kelebihan daripada yang dipimpin, kelebihan-kelebihan tersebut meliputi 4 hal yaitu:

1. Moral dan Akhlak
2. Jiwa dan semangat
3. Ketajaman Intelek dan persepsi
4. Ketekunan dan Jasmaniah

Dari beberapa pendapat tentang sifat kepemimpinan, Sifat-sifat kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut beberapa ahli pada dasarnya hampir sama. Jika ditarik kesimpulan bermacam butir sifat kepemimpinan tersebut dapat dikelompokan kedalam komponen pokok sebagai berikut:

1 Kecakapan (*Capacity)*

Pemimpin harus superior dalam surat atau beberapa kemahiran manajerial, baik yang berupa kecakapan tehnis kecakapan konseptual atau pun kecakapan mengelola suberdaya manuasia yaitu yang berupa kemahiran sosial untuk memimpin dan memberi tuntunan yang tepat secara bijaksana.

2 Prestasi (*Achievement*)

Pemimpin yang berhasil biasanya dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas. Cepat sebagai hasil dari pengalamannya, salah satu tugas pokok pemimpin adalah memajukan dan mengembangkan semua bakat potensi yang dimiliki bawahannya. karena itu pemimpin dharapkan mempunyai pengetahuan yang dapat diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman.

3 Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Seorang pemimpin harus mampu bertanggung jawab baik terhadap diri sendiri, anggota organisasi atau masyarakat dalam rangka pencapaian tujuan. Bentuk tanggungjawab yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin diantaranya berupa kemandirian, selalu mempunyai inisiatif untuk kemajuan organisasi, bekerja dengan tekun, penuh percaya diri serta mempunyai hasrat untuk unggul.

4 Partisipasi

Dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, seorang mempunyai peranan sangat penting dalam keikutsertaan pemimpin dalam kegiatan akan mempengaruhi pegawai untuk bekerja lebih giat dari pada pimpinannya sehingga dengan demikian pencapaian tujuan dapat berjalan dengan lancar.

5 Status

Seorang Pemimpin biasanya mempunyai status yang lebih tinggi daripada bawahannya, baik dalam kedudikan sosial ekonominnya maupun dalam ketenaran. Biasanya seorang pemimpin lebih dikenal oleh masyarakat dan karena populeritasnya selalu diakui oleh masyarakat.

Sifat-sifat unggul tersebut merupakan kepribadian dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin akan berhasil melaksanakan tugas-tugasnya bila prinsip-prinsip teori sifat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Keinginan dan kebiasaan belajar setiap individu di dalam organisasi akan menjadi basis timbulnya organisasi yang terus belajar. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terus belajar secara bersungguh-sungguh dan secara bersama-sama, serta terus mentranformasikan dirinya supaya dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya lebih baik bagi keberhasilan organisasi tersebut.

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang:

1. Memiliki iklim dimana setiap individu/ anggotanya selalu didorong untuk terus belajar dan terus mengembangkan seluruh potensinya.
2. Selalu menyebarluaskan budaya belajar kepada pihak-pihak luas yang berkepentingan terhadap organisasi tersebut.
3. Menjadikan strategi pengembangan siumber daya manusia sebagai strategi utama dalam bisnisnya dan
4. Terus melakukan transformasi organisasi

Pembelajaran dapat terjadi pada level Individu, level kelompok maupun level organisasi, maka yang sangat diperlukan dalam pembelajaran organisasi adalah pembelajaran individu, memang pembelajaran organisasi untuk dapat menciptakan pembelajaran kolektif dari proses pembelajaran, diperlukan "sistem thinking ".

Proses ini melibatkan pinjaman dan penukaran pengetahuan, kepecayaan, asumsi-asumsi diantara individu-individu sekalipun pembelajaran. Individu dan pembelajaran kolektif saling terkait, akan tetapi hasil pembelajaran kolektif jauh lebih besar dari jumlah total pembelajaran individu. Mengingat dalam era globalisasi perubahan terjadi secara cepat dan persaingan semakin ketat, maka setiap organisasi dituntut untuk mengadakan pembelajaran kemampuan, yang meliputi

1. Mempercepat pengembangan produk dan motivasi proses
2. Melakukan antisipasi dan adaptasi terhadap lingkungan
3. Meningkatkan kemampuan berkopetensi dan kolaburasi

4. Transfer kemampuan dalam seluruh bagian organisasi
5. Belajar lebih efektif dari kesalahan-kesalahan
6. Membentuk organisasi yang tangguh di segala tingkatan
7. Melakukan Efesiensi waktu melalui perubahan strategi
8. Merangsang pengembangan organisasi secara berkelanjutan (Supriatna, 2001-68)

8.5 Jenis-jenis Kepemimpinan

Ada tiga jenis kepemimpinan yaitu: *charismatic, headship dan situational*. Kepemimpin karismatik (*charismatic*) adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepada prestasi dan ia selalu berada di depan. Kepala (*headship*) adalah kepemimpinan yang berdasarkan pada otoritas formal yaitu diangkat secara formal sebagai pemimpin. Kepemimpinan situasional (*situational*) adalah kepemimpinan yang muncul dari situasi yang tidak menentu.

Mar'at (1991) mengajukan empat jenis kepemimpinan, yaitu:

1. *Bogardus (1918)* mengajukan empat jenis kepemimpinan, yaitu:
   a. Otokratik, yang berkuasa di dalam organisasi yang kuat.
   b. Demokratik, yang melambangkan kepentingan-kepentingan kelompok.
   c. Eksekutif, yang memperoleh kepemimpinannya karena segala hal dapat terlaksana.
   d. Cerminan intelektual, yang mendapatkan kesukaran dalam merebut banyak pengikut.
2. *Sanderson* dan *Nafe (1929)* mengajukan empat jenis kepemimpinan, yaitu:
   a. Status, merupakan orang-orang profesional atau cendekiawan yang bermartabat tinggi dan yang kerjanya mempengaruhi orang lain.
   b. Eksekutif, melaksanakan kontrol melalui otoritas dan kekuasaan dari posisi yang didudukinya.
   c. Profesional, berfungsi untuk merangsang para pengikutnya untuk mengembangkan dan menggunakan kemampuannya masing-masing.
   d. Kelompok, bekerja demi kepentingan anggota kelompok.

3. *Levin (1949)* menyebutkan empat jenis kepemimpinan, yaitu:
   a. Karismatik, sangat membantu kelompok dalam hal mendapat dukungan dalam pencapaian tujuan bersama.
   b. Organisasional, menitikberatkan kepada tindakan yang efektif dan cenderung mendorong anggota kelompok.
   c. Intelektual, biasanya kurang terampil dalam menarik simpati anggota kelompok.
   d. Informal, cenderung ingin menyesuaikan gaya penampilan yang sesuai dengan kebutuhan kelompok
4. *Bell, Hill* dan *Wright (1961)* mengidentifikasikan jenis kepemimpinan, yaitu:
   a. Formal, yang memperoleh posisi jabatannya melalui sistem pengangkatan atau pemilihan.
   b. Reputasional, yang cukup berpengaruh/ disegani dalam masalah-masalah masyarakat atau nasional.
   c. Sosial, berpartisipasi secara aktif dalam organisasi sukarela.
   d. Pemimpin, yang mempengaruhi orang lain dalam kontak sehari-hari.
5. *Golembiewski (1967)* mengajukan dua jenis kepemimpinan dalam organisasi formal, yaitu:
   a. Model kolega, yaitu model yang secara tidak langsung menyatakan jenis fungsional yang memperkenankan pergantian kepemimpinan dari satu individu ke individu lainnya dalam tingkatan yang sama dalam organisasi.
   b. Model tradisional, yaitu kepemimpinan yang berlangsung relatif bertahan pada posisi yang dimantapkan lewat hubungan otoritas yang bertingkat-tingkat.

8.6 Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Kartono (2005: 62) dalam Wijaya, (2017:130)

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu.

Gaya kepemimpinan yang selama ini diteorikan lebih mengarah bagaimana para pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukarela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018:226).

Gaya kepemimpinan merupakan tingkah laku seseorang bila ia berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain, seperti yang diamati oleh orang lain itu.

Cara-cara orang memimpin sering disebut sebagai gaya kepemimpinan atau *leadership style*. Istilah-istilah yang dipakai untuk melukiskan gaya kepemimpinan itu, cukup bermacam-macam seperti *otokratik, demokratik, authoritarian, equalitarian, permissive* dan sebagainya. Pada dasarnya semua gaya kepemimpinan itu berada diantara dua kutub extrem dari suatu kontinum yaitu gaya kepemimpinan yang sepenuhnya berorientasi pada tugas yang harus diselesaikan oleh organisasi di satu kutub dan gaya kepemimpinan yang sepenuhnya berorientasi pada menjaga hubungan baik di dalam organisasi di kutub lain. Yang pertama sering disebut dengan *task oriented leadership* dan yang kedua disebut *relationship oriented leadership.*

Thoha (1990) mengemukakan tentang beberapa gaya kepemimpinan yang secara ringkas dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoraktis dan demokratis
   Otoraktis dipandang sebagai gaya berdasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2. Gaya Kepemimpinan Kontiniun.

Menurut Robert Tanenbauw dan Weren Schmidt, menggambarkan gagasan kepemimpinan kontinium menjadi dua pengaruh ekstrim, pertama bidang pengaruh pimpinan, kedua bidang pengaruh kebebasan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan, sedangkan pada bidang kedua pimpinan menunjukkan gaya demokrasi.

3. Gaya Manajerial Grid.
   Gaya Manajerial Grid ini menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan. Pertama, dalam menjalankan tugas manajer menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atas kepada bawahan. Kedua, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja. Ketiga, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan orang–orang yang bekerja, tapi pemikirannya rendah terhadap produksi. Keempat yaitu manajer disebutkan sebagai manajer otoraktis, kedua manajer ini mempunyai pemikiran yang medium, yaitu dia memikirkan orang-orang yang dibina dan produksi dalam tingkat yang sama.

4. Tiga Dimensi Reddin.
   Dalam gaya ini pengembangannya menjadi dua gaya, yaitu efektif dan tida efektif. Gaya efektif antara lain eksekutif, pencipta pengembangan, otoraktis yang baik dan birokrasi. Sedangkan gaya yang tidak efektif antara lain pencipta kompromi, missionari, otokrat dan lari dari tugas.

5. Empat Sistem Management dari Likert.
   Menurut Likert, gaya kepemimpinan terdiri dari empat. Pertama, particivative *comucation*. Kedua, *exploitive authoritative*. Gaya ini bersifat otoraksi karena pimpinan hanya mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan. Ketiga otoritas yang baik hati, yaitu kepemimpinan yang mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan mau memotivasi dengan hadiah dan ketakutan berikut hukum-hukumnya. Memperbolehkan adanya komunikasi ke atas. Keempat, manajer konsultatif, manager mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan

biasanya kalau dia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan.

6. Gaya Kepemimpinan Situasional
   Gaya kepemimpinan situasional ini dikembangkan oleh Harsey dan Biachard model kepemimpinan ini didasarkan saling berhubungan diantara hal-hal berikut:
   a. Jumlah petunjuk dari pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
   b. Jumlah dukungan sosio emusional yang diberikan oleh pimpinan.
   c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan tujuan tertentu.

Hubungan perilaku pimpinan terhadap bawahan, yang berupa perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung dalam proses pelaksanaannya mampu menghasilkan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Instruksi
   Gaya Kepemimpinan Instruksi dicirikan dengan perilaku pimpinan yang tinggi akan pengarahannya dan rendah akan dukungannya. Gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pememimpin memberikan batasan peranan para pengikutnya dan memberikan mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Konsultasi
   Gaya kepemimpinan konsultasi dicirikan dengan perilaku pimpinan yang tinggi pengarahannya dan tinggi dukungannya dengan gaya pemimpin masih banyak menggunakan dan masih membuat hampir semua keputusan, tetapi diikuti dengan meningkatnya komunikasi dua arah ddengan berusaha mendengarkan para pengikutnya atas keputusan yang di buat serta ide-ide atau saran-saran mereka.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipasi

Gaya Kepemimpinan Partisipasi dicirikan dengan perilaku pimpinan yang rendah dukungan dan rendah pengarahan. Dengan gaya ini, posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan di pegang secara bergantian. Gaya ini menunjukan pimpinan dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian berada pada pihak berikut.

4. Gaya Kepemimpinan Delegasi
   Gaya kepemimpinan delegasi dicirikan dengan perilaku pimpinan yang rendah dukungan dan rendah pengarahan. Dengan gaya kepemimpinan ini, pimpinan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pimpinan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada bawahan untuk menunjukan kemampuan dan keyakinannya dalam memikul tanggung jawab pekerjaanya.

Daftar Pustaka

Busro, M. (2018). (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.

Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational Behavior and Management* (11th ed.). United States: McGraw-Hill.

McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behavior* (8th ed.). United States: McGraw-Hill.

Timotius, K. H., & Wacana, U. K. K. (2016). *Kepemimpinan dan Kepengikutan: Teori dan Perkembangannya*. Yogyakarta: Andi.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior* (13th ed.). United States.

Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Malang: Universitas Brawijaya Press.

Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPPI.