TEORI ORGANISASI DAN TEKNIK PENGORGANISASIAN

Oleh :
H. Muchtar Drs., M.Si.
Dr. Miman Nurdiaman, MS.
Dr. Aceng Ulumudin, M.Si

UNIVERSITAS GARUT
Jl. Raya Samarang No. 52a Tarogong Kidul Garut
www.uniga.ac.id

TEORI ORGANISASI
DAN
TEKNIK PENGORGANISASIAN

Oleh :

H.Muchtar., Drs., MSi
Dr. Miman Nurdiaman, Drs, M.Si
Dr. Aceng Ulumudin, M.Si

UNIVERSITAS GARUT
Jl.Raya Samarang No.52 A, Garut44151
Tep/Fax (0262) 544212

Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian

Penulis :
Muchtar
Miman Nurdiaman
Aceng Ulumudin

ISBN:
978-623-91175-1-1

Penyunting:
Irman Nurihsan

Desain Sampul dan Tata Letak
Irman Nurihsan

Penerbit:
Universitas Garut

Redaksi:
Universitas Garut
Jl.Raya Samarang No.52 A, Garut44151
Tep/Fax (0262) 544212

Cetakan pertama Agustus 2019

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dan penerbit

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan berkah kesehatan dan kemampuan untuk menyelesaikan buku yang berjudul "**Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian**" ini.

Sudah menjadi suatu kebutuhan bagi para manajer swasta maupun pemerintah dan juga siapapun yang bergerak dalam organisasi, perusahaan, maupun instansi, begitu pula para mahasiswa perguruan tinggi atas munculnya buku ini.

Buku ini diharapkan dapat menambah kepustakaan untuk mata kuliah "Teori Organisasi" dan penulis sangat berharap agar sidang pembaca memberikan unpan balik berupa saran dan keritik, khususnya untuk kebaikan buku ini dan umumnya untuk pengembangan Ilmu Administrasi Publik.

Penulis sampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu terselesaikannya buku ini terutama kepada para mahasiswa yang selalu penulis banggakan. Buku ini penulis persembahkan kepada istriku serta kedua anakku semua atas dorongannya yang tangguh dalam kehidupan profesional penulis.

Garut, September 2019

Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i

DAFTAR ISI ii

BAB I PENDAHULUAN 1

BAB II PENTINGNYA MEMPELAJARI TEORI ORGANISASI 3

A. Pengertian Organisasi 3

B. Organisasi Adalah Sistem Saling Pengaruh Antar Orang Dalam Kelompok Yang Bekerjasama Untuk Mencapai Tujuan 4

C. Hakiki Organisasi 12

D. Sifat-Sifat Organisasi 13

BAB III PELOPOR-PELOPOR YANG MEMPUNYAI ANDIL DALAM ORGANISASI 14

BAB IV STRUKTUR/ DESAIN ORGANISASI 18

A. Faktor Utama Struktur Organisasi 18

B. Pembagian Kerja 22

C. Bagan Organisasi 22

D. Pembidangan/ Departementasi 24

E. Departementalisasi Menurut Don Herlligel 33

F. Organisasi Informal 35

BAB V PENDEKATAN KESISTEMAN DAN HUBUNGAN DENGAN PERILAKU 38

A. Prinsip-prinsip Dasar Daripada Pendekatan Kesisteman 39

B. Kaitan Antara Pendekatan Kesisteman Dengan Perilaku. 56

C. Persepsi Peranan,Kepribadian dan Perilaku. 60

D. Dinamika Kelompok dan Perilaku. 63

BAB VI TEKNIK PENGORGANISASIAN 67

A. Pentingnya Keefektifan Organisasi 68

B. Mengapa Mempelajari Teori Organisasi 70

BAB I
PENDAHULUAN

Sejak zaman primitif orang sudah mengenal adanya organisasi. Mereka hidup berkelompok mengatur kehidupan kelompoknya, budaya maupun ritualnya dalam rangka mempertahankan keberadaan kelompoknya dan perkembangan nya. Bahkan pada zaman modern ini orang menganggap organisasi menjadi sangat penting.

Sejak orang dalam kandungan sudah berhubungan dengan organisasi misalnya diperiksa kehamilannya oleh dokter bagaimana perkembangannya. Pada waktu lahir mereka juga berusaha urusan dengan organisasi yaitu rumahsakit yang merawatnya. Begitupun pada usia sekolah mereka berhubungan dengan organisasi mulai taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi dimana mereka menuntut ilmu baik didalam negeri maupun di luar negeri. Begitu selesai pendidikan mereka melamar pekerjaan di suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah, apabila mereka diterima bekerja di suatu perusahaan misalnya sebuah perusahaan kapal terbang, perusahaan itu adalah organisasi dimana mereka menjadi anggota organisasi tersebut (bekerja), maka mereka harus tunduk pada ketentuan-ketentuan dari peraturan yang berlaku diperusahaan tersebut. Dan dituntut produktivitasnya untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Apalagi jika menduduki jabatan pimpinan, mereka dituntut lebih daripada anggota biasa. Seorang pemimpin dituntut untuk mengembangkan atau memikirkan kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Hal ini wajar karena perusahaan atau organisasi harus menghidupi seluruh anggotany maupun meningkatkan kesejahteraannya demi kelangsungan organisasi tersebut. Dijaman sekarang ini keberadaan organisasi makin menjadi penting, karena pengaruh globalisasi yang cepat berubah. Organisasi harus dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, jangan sampai gulung tikar.

Tampaknya kehidupan organisasi makin sulit karena tantangan-tantangan yang semakin berat. Kegigihan, kerja keras dan ketangguhan organisasi sangat diperlukan dalam menghadapi era globalisasi ini.

Orang mendirikan organisasi karena ada alasan, bahwa organisasi dapat mencapai sesuatu yang tidak dapat kita capai secara perorangan. Jadi apakah tujuan untuk memperoleh suatu keuntungan, menyelenggarakan pendidikan, membantu perkembangan agama, meningkatkan pelayanan kesehatan dll. Organisasi bukan hanya untuk mencapai tujuan tapi kita menghabiskan masa kehidupannya.

BAB II
PENTINGNYA MEMPELAJARI TEORI ORGANISASI

A. Pengertian Organisasi

Teori itu menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distruktur dan menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan organisasi. Teori organisasi tidak memperhatikan prestasio dan sikap para pegawai tetapi juga kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk menyesuaikan diri dan mencapai tujuan-tujuan tertentu. Manusia pada dasarnya tidak pernah terlepas dari kehidupan organisasi. Mulai dari lingkungannya yang paling kecil misalnya keluarga, RT/RW sampai pada tempat kerja dimana mereka mencari napkah untuk membangun keluarganya misalnya diperusahan atau pemerintah bahkan di tingkat yang lebih luas lagi yaitu negara dan dunia

Pada kenyataannya kita telah menggunakan teori organisasi tersebut setiap hari. Apalagi kita bila menduduki pimpinan atau manajer, tentu kita ingin mengejar karier, maka teori organisasi yang mempunyai dasar ilmiah sangat diperlukan.

Menurut James D. Mooney Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama.

Menurut Ralp Currier Davis Organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan.

Menurut James L.Gibson, John M.Ivercevich,James H. Donney Jr mengatakan : Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak akan tercapai melalui tindakan individu secara terpisah.

Stephan P.Robbins mengatakan : Organisasi adalah kesatuan social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat

diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dydiet Hardjito mengaitkan bahwa Organisasi adalah kesatuan social yang dikoordinasikan secara sadar, yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah.

Dari para pendapat kesimpulan di atas bahwa organisasi ada 3 macam pandangan adalah :

1. Kumpulan orang
2. Proses pembagian kerja
3. Sistem kerjasama, sistem hubungan/sistem sosial

B. Organisasi Adalah Sistem Saling Pengaruh Antar Orang Dalam Kelompok Yang Bekerjasama Untuk Mencapai Tujuan

Dari definisi yang sederhana dapat ditemukan beberapa factor yang dapat menimbulkan organisasi yaitu orang-orang, kerjasama dan tujuan tertentu factor tersebut merupakan kebulatan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Menurut Herbert G.Hicks ada factor inti adalah orang-orang sebagai factor yang membentuk organisasi dan faktor kerja yaitu yang menentukan berjalannya organisasi adalah :

a. Daya manusia yang terdiri dari :
    1. Kemampuan untuk bekerja
    2. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain
    3. Kemampuan melaksanakan asas-asas organisasi
b. Daya bukan manusia yang meliputi alam, iklim,udara,cuaca, air,dll

Organisasi itu tak berwujud, agar organisasi kongkrit maka harus mempunyai nama jenis tertentu, misalnya Pemerintahan Daerah, Perumka, Uniga, dll. Tapi walaupun sudah diberi nama jenis tertentu kadang-kadang

yang tertunjuk itu hanya gedung tempat bekerja organisasi ybs, maka agar yang tertunjuk bukan hanya gedung harus membentuk struktur organisasi sehingga jelas organisasi akan nampak lebih tegas apabila dituangkan dalam bagan organisasi.

Struktur organisasi adalah krangka antar hubungan satuan-satuan organisasi didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh.

Ralph C.Davis struktur organisasi adalah hubungan antara fungsi-fungsi tertentu, faktor-faktor fisik dan orang.

John Pfiffner dan own lane struktur organisasi adalah hubungan antara para pegawai dan aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain, serta terhadap keseluruhan, bagian-bagiannya adalah tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau fungsi-fungsi dan masing-masing anggota kelompok pegawai yang melaksanakannya.

Dalton E.Mc Farland struktur organisasi adalah pola jaringan hubungan antara bermacam-macam jabatan dan para pemegang jabatan.

Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi yang sehat berarti tiap-tiap satuan organisasii yang ada dapat menjalankan peranannya tersebut masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja.

Organisasi sangat dibutuhkan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Organisasi mempunyai dua buah pengertian yang tidak terpisahkan sebagai suatu keutuhan, bagaikan dua sisi mata uang. Yaitu :

1. Organisasi mempunyai pengertian sebagai wadah. Organisasi sebagai wadah setatis, karena merupakan bagan organisasi yang mewadahi seluruh anggotanya dengan status posisinya.
2. Organisasi mempunyai pengertian sebagai proses, organisasi sebagai proses dinamis Organisasi selalu bergerak menuju tercapainya tujuan

organisasi dan harus mengadakan pembagian tugas kepada para anggotanya, juga harus memberikan tanggung jawab, wewenang dan mengadakan hubungan baik ke dalam maupun keluar dalam rangka mencari keberhasilan organisasi.

Chester L. Barnard mengatakan bahwa pembatasan-pembatasan pencapaian tujuan adalah akibat gabungan 2 faktor :

1. Pembawaan biologis/kemampuan seseorang
2. Factor-factor phisik lingkungan

Tujuan orang masuk kelompok oleh Herbert G.Hicks sbb:

1. Kelompok sering dipakai untuk pemecahan masalah
2. Karena kebutuhannya diterima dan mencegah kesepian dan kerenggangan.
3. Dapat memberikan bantuan pada waktu kesusahan
4. Dapat memberikan tujuan hidup, norma, perilaku
5. Memberikan status pengakuan
6. Mengurangi kecemasan orang dengan memberi dukungan

Herbert G.Hicks membedakan macam-macam organisasi atas dasar tingkat kepastian struktur, atas dasar keterlibatanm emosi anggota dan atas dasar tujuan diantaranya adalah :

a. Atas dasar tingkat kepastian struktur :
   1. Organisasi Formal mempunyai struktur yang dinyatakan dengan baik yang dapat menggambarkan hubungan-hubungan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab.
   2. Organisasi Informal disusun secara bebas, fleksibel, tak pasti dan spontan.
b. Atas dasar keterlibatan emosi
   1. Organisasi primer mereka ditandai dengan hubungan pribadi hubungan tatap muka

2. Organisasi kekender hubungan berdasarkan akal, rational dan perjanjian

c. Atas dasar tujuan, juga dapat dirinci bermacam-macam organisasi;

1. Organisasi pengabdian yang siap membantu orang-orang tanpa menuntut gaji penuh dari setiap penerima pelayanan (Yayasan)
2. Organisasi ekonomi yang memberikan barang pelayanan dengan imbalan berapa bentuk pembayaran (Koperasi, PT)
3. Organisasi keagamaan yang memberikan kebutuhan kerohanian para anggotanya
4. Organisasi pertahanan yang melindungi orang-orang dari kejahatan
5. Organisasi negara yang memuaskan kebutuhan secara teratur dan terus-menerus
6. Organsasi social yang melayani kebutuhan social dari orang-orang yang saling berhubungan satu sama lain, yang memiliki kesamaan

Alfred Kuhn membedakan organisasi :

A. Atas dasar wilayahnya :

1. Organisasi daerah
2. Organisasi nasional
3. Organisasi regional
4. Organisasi internasional

B. Atas dasar Jumlah pucuk pimpinan :

1. Organisasi tunggal adalah organisasi yang pucuk pimpinannya berada di tangan seorang
2. Organisasi jamak adalah suatu organisasi yang pucuk pimpinannya berada ditangan beberapa orang sebagai salah satu kesatuan missal direksi

C. Atas dasar saluran wewenang dapat dibedakan :

1. Organisasi jalur/line dimana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam semua bidang kerja
2. Organisasi fungsional dimana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan dibawahnya dalam bidang kerja tertentu dan pimpinan satuan dengan bidang kerja tertentu ini dapat memerintah kepada dan meminta pertanggungjawaban dari semua pimpinan satuan pelaksana yang ada sepanjang itu menyangkut bidang kerjanya.
3. Organisasi jalur dan staf dimana wewenang dari pucuk dilimpahkan kepada satuan-satuan dibawahnya dalam bidang kerja baik bidang kerja pokok maupun bidang kerja bantuan dan dibawah pucuk pimpinan/pimpinan satuan yang memerlukan diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando melainkan hanya dapat memberikan pertimbangan dalam keahlian tertentu.
4. Organisasi fungsional dan staf dimana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan dibawahnya dalam bidang kerja tertentu dan pimpinan dengan bidang kerja tertentu ini dapat memerintah kepada dan meminta pertanggung jawaban dari semua pimpinan satuan pelaksana yang ada sepanjang itu menyangkut bidang kerjanya, dan dibawah pucuk pimpinan diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando melainkan hanya dapat memberikan pertimbangan dalam keahlian tertentu.
5. Organisasi fungsional, jalur dan staf dimana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan dibawahnya dalam bidang kerja tertentu pimpinan dengan bidnag kerja tertentu ini dapat memerintah kepada dan meminta pertanggung jawaban dari semua pimpinan satuan pelaksana yang ada sepanjang itu

menyangkut bidang kerjanya dan pimpinan satuan pelaksana memiliki wewenang dalam semua bidang kerja terhadap satuan bawahannya serta dibawah pucuk pimpinan diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando melainkan hanya dapat memberikan pertimbangan dalam keahlian tertentu.

Dalam organisasi dikenal ada dua macam hubungan yaitu :

1. Hubungan formal berarti hubungan yang timbul karena adanya organisasi
2. Hubungan informal berarti hubungan yang berada di luar hubungan resmi atau di luar kedinasan.

Asas-asas Organisasi:

Untuk menyusun suatu organisasi yang baik perlu diperhatikan asas-asas berikut ini:

1. Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas
2. Organisasi harus ada kesatuan komando
3. Organisasi harus melaksanakan pembagian kerja

   Dalam asas yang ke 3 ini perlu diperhatikan beberapa persyaratan sebagai berikut:

   a. The Right Man In The Raight Place

   b. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab dalam pekerjaan

   c. Span of control
4. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.

   Ada butir-butir yang sangat penting bagi pimpinan dalam pelimpahan wewenang tersebut:

   a. Agar pimpinan dapat konsentrasi terhadap pekerjaan yang penting-penting saja seperti keputusan-keputusan, rencana, strategi, dll

b. Agar tidak semuanya bergantung kepada atasan agar budaya mohon petunjuk dapat dikikis habis
c. Merupakan dorongan bagi bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik, kreatif dan bertanggung jawab

5. Tersedianya sarana dan prasarana

Menurut Ernest Dale mengemukakan Macam-macam asas organisasi:

1. Tujuan
2. Spesialisasi
3. Koordinasi
4. Wewenang
5. Tanggung jawab
6. Efisiensi
7. Pelimpahan
8. Kesatuan perintah
9. Kontrol
10. Saluran perintah yang pendek
11. Keseimbangan

Menurut Richard N.Owen adalah sebagai berikut:

1. Penyesuaian kepada organisasi
2. Wewenang bertindak
3. Saluran pengawasan dan komunikasi
4. Penunjukan garis-garis promosi
5. Penugasan logis tanggungjawab-tanggungjawab
6. Menghormati kemampuan pribadi
7. Pembagian kerja yang seharusnya
8. Keseimbangan
9. Pemusatan wewenang
10. Koordinasi

Ciri-ciri organisasi yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Adanya kelompok orang

Organisasi besar atau kecil tentu tidak boleh mengabaikan adanya orang-orang di dalam organisasi. Baik secara individu maupun kelompok, orang-orang tersebut tentu mempunyai berbagai kepentingan

Kepentingan orang-orang tersebut dalam organisasi dibedakan menjadi tiga jenis:

a. Kepentingan individu

Tidak jarang organisasi baik yang besar maupun yang kecil mengalami kericuhan, karena kurangnya memperhatikan kebutuhan individu. Misalnya tidak memperhatikannya tentang kesehatan, keselamatan kerja,cuti hamil, lamanya jam kerja dan lain-lain. Kalau hal ini tidak diperhatikan tentu akan mempengaruhi produktivitas dan efektifitas organisasi bahkan tidak jarang organisasi tersebut terkena tindakan hukum dari pemerintah

b. Kepentingan kelompok

Kepentingan kelompok merupakan kekuatan yang tidak dapat diabaikan oleh organisasi perusahaan. Organisasi tidak hanya mengandalkan profit making, dengan mendayagunakan semaksimal mungkin kelompok-kelompok tersebut. Bahkan group interest dapat merupakan penghalang besar bagi organisasi perusahaan apabila organisasi tidak memperhatikan aspirasi dari group interest. Contoh kasus Marsinah di Sidoardjo Jatim.

c. Kepentingan organisasi

Kepentingan organisasi tidak akan mulus tanpa memperhatikan baik individual interest maupun group interest

2. Antar hubungan

   Orang-orang dalam organisasi akan menciptakan suatu hubungan tersebut dapat bersifat pribadi, dapat bersifat sosial, dapat bersifat hubungan kerja. Maka akan terciptalah suatu suasana kerjasama atau koordinasi yang baik dalam melaksanakan kegiatan dalam menuju tercapainya tujuan organisasi. Bekerja yang berkotak-kotak bukanlah kamus dalam melaksanakan kegiatan, tetapi koordinasi merupakan kunci keberhasilan organisasi

3. Kerjasama yang didasarkan atas hak, kewajiban dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.

   Dengan adanya struktur organisasi akan mencerminkan hak, kewajiban dan tanggungjawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kerjasama yang harmonis merupakan suatu kiat untuk mencapai keberhasilan organisasi. Koordinasi yang tersebut harus tetap didasari oleh hak, kewajiban dan tanggungjawab masing-masing individu untuk mencegah adanya kerja yang tumpang tindih atau seorang merampas tugas dan pekerjaan orang lain.

C. Hakiki Organisasi

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan tentang hakiki organisasi yaitu:

1. Merupakan tempat atau wadah bagi orang-orang untuk dapat bergerak/ melakukan kegiatan menuju tercapainya tujuan organisasi
2. Sebagai proses, organisasi juga merupakan proses penyusunan/pengaturan orang-orang yang sesuai dengan tujuan organisasi yang diatur adalah tugas-tugas, wewenang dan tanggungjawab dan hubungan-hubungan di dalam manajemen
3. Pengorganisasian merupakan langkah pertama dari pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya.

D. Sifat-sifat Organisasi

Organisasi mempunyai dua sifat yang mendasar yang harus diartikan sebagai suatu kebutuhan:

1. Sifat Statis

   Sebagai wadah dalam menyatukan dan mengelompokan orang-orang, organisasi sebagai wadah merupakan bagan organisasi

2. Sifat dinamis

   Organisasi sebagai proses menggambarkan adanya hubungan diantara orang-orang adanya pembagian tugas, adanya wewenang dan tanggungjawab

Hubungan-Hubungan

Seperti telah dikatakan adanya asas-asas dalam organisasi menciptakan hubungan-hubungan yaitu :

1. Hubungan formil

   Hubungan ini berarti hubungan yang timbul karena adanya organisasi. Jadi hubungan tersebut bersifat resmi. Hubungan ini lebih banyak mengandung muatan instruksi atau top-down

2. Hubungan informal

   Hubungan ini berarti hubungan di luar hubungan formil atau diluar kedinasan. Hubungan informil ini mempunyai kekuatan yang cukup besar dan merupakan arus balik. Hubungan informal ini lebih banyak mengandung muatan-muatan tuntutan dan kebutuhan jadi lebih banyak mengandung muatan *bottom-up*

BAB III
PELOPOR-PELOPOR YANG MEMPUNYAI ANDIL DALAM ORGANISASI

Frederick W.Tailor

Frederick W.Tailor pada tahun 1911 mengetengahkan prinsip-prinsip dari scientific management. Dimana pada waktu itu organisasi menggunakan system tertutup dimana manajer mempunyai kekuasaan penuh tanpa menerima masukan dari bawahan. Pemikiran yang rasional dan mengabaikan kepentingan bawahan dan yang dikejar hanya produktivitas dan efisiensi dengan pendekatan ilmiah.

Frederick W.Tailor berpendapat untuk menaikan produktivitas diperlukan 4 prinsip :

1. Perubahan metode kerja untuk setiap elemen dari pekerjaan yang ditelaah secara ilmiah
2. Seleksi dan pelatihan para pekerja dengan metode ilmiah
3. Kerjasama antara majikan dan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan secara ilmiah.
4. Pembagian tanggung jawab antara pimpinan dan pekerja secara lebih merata (rencana dan suvervisi ditangan pimpinan dan pelaksanaan oleh pekerja)

Henry Fayol

Henry Fayol (1841-1925) yang menaruh perhatiannya pada peningkatan produktivitas dan focus pekerja sebagai perorangan. Fayol mengetengahkan prinsip organisasi atas dasar pengalamannya sebagai seorang eksekutif.

1. Pembagian kerja
2. Wewenang
3. Disiplin
4. Kesatuan komando

5. Kesatuan arah
6. Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi
7. Pemberian upah
8. Sentralisasi
9. Hirarki
10. Tata tertib
11. Keadilan
12. Stabilitas masa kerja pegawai
13. Inisiatif
14. Esprit de Corps

Kemudian Henry Fayol mengidentifikasi 16 prinsip fungsi pengorganisasian :

1. Persiapkanlah dan laksanakanlah rencana operasi dengan cermat
2. Organisasilah factor-factor manusia dan materil demikian rupa, hingga mereka konsisten dengan saran-saran, sumber-sumber daya dan tuntutan-tuntutan organisasi yang bersangkutan
3. Tetapkanlah sebuah otoritas pemimipin tunggal yang energik
4. Koordinasikanlah semua aktivitas serta upaya
5. Rumuskanlah keputusan-keputusan yang tepat, khas serta jelas
6. Usahakanlah adanya seleksi secara efisien, sehingga masing-masing departemen dipimpin oleh seorang manajer yang energik dan para karyawan ditempatkan pada tempat dan kedudukan dimana mereka dapat memberikan jasa mereka yang terbesar
7. Rumuskan tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban para karyawan dengan jelas
8. Rangsanglah inisiatif dan tanggung jawab
9. Berikanlah imbalan yang layak dan cocok untuk jasa-jasa yang diberikan
10. Gunakanlah sanksi-sanksi terhadap kesalahan-kesalahan dan kekeliruan-kekeliruan
11. Pertahankanlah disiplin

12. Upayakan agar kepentingan individu konsisten dengan kepentingan umum organisasi yang bersangkutan
13. Laksanakanlah kesatuan perintah
14. Kembangkanlah koordinasi material maupun manusia
15. Bentuklah dan laksanakanlah pengawasan-pengawasan
16. Hindarilah pengaturan-pengaturan berlebihan, kekakuan-kekakuan dalam birokrasi dan pekerjaan administratif yang berlebihan

Max Weber

Beliau orang pertama yang mengemukakan pendapatnya tentang birokrasi, menurutnya bahwa birokrasi merupakan alat yang paling efisien dalam mendesain struktur organisasi dalam mencapai tujuan

1. Wewenang
2. Hirarki
3. Pembagian tugas
4. Kesatuan komando
5. SOP (*Standard Operating Procedure*)
6. Pengambilan keputusan

Max weber juga memberikan sumbangan tentang kepemimpinan:

1. *Traditional authority*
2. *Rational legal authority*
3. *Charismatic authority*

GR.Terry

GR. Terry yang sangat terkenalnya dengan konsep POAC-nya, sangat tampak menonjolkan kekuasaan pimpinan organisasi

Chester I. Barnard

Dia mempunyai pandangan bahwa suatu organisasi adalah sebuah sistem kerja sama antara atasan dan bawahan

Elton Mayo

Elton Mayo (1924-1927) yang memberikan perhatiannya pada human Relations dari kajiannya bahwa apabila perilaku bawahan diperhatikan maka produktivitas akan meningkat. Dengan eksperimennya hawthorne tersebut menemukan bahwa dengan penerangan lampu ditempat kerja yang cukup memadai ternyata meningkatkan produktivitas kerja para karyawan dipabrik tersebut.

Herbert Simon

Herbert Simon yang memberikan kontribusi besar terhadap decision making theory dan organisasi sudah agak terbuka.

Daniel Katz dan Robert Kahn

Yang memberikan kontribusi terhadap masa organisasi sistem terbuka yang menekankan organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya apabila ingin bertahan hidup

Douglas Mc.Gregor

Pandangannya tentang manusia atau pendekatan ilmu perilaku:

1. Manusia pada dasarnya negatif (teori X)
2. Manusia pada dasarnya positif (teori Y)

Jefferey Pfeffer

Pada tahun 1980 an munculla aliran-aliran baru yang kurang setuju dengan pendekatan kemanusiaan. Mereka menganggap pendekatan humanist adalah terlalu ideal maka muncullah versi organisasi dengan pendekatan dinamika kekuasaan. Mereka mengatakan bahwa organisasi dengan pendekatan tersebut merupakan penyempurnaan dari organisasi dengan pendekatan ilmu perilaku.

BAB IV
STRUKTUR / DESAIN ORGANISASI

Struktur / desain organisasi oleh Miles diberi pengertian:

> *"Organizational Structure can be defined as the arrangement and interrelationship of the component parts and positions of company An organization's structure specifies its division of work activities are linked; to some extent it also shows the level of specilization of work activities. It also indicate the organization's hierarchy and authority structure, and shows its reporting relationships".*
>
> *(*Robert H. Miles, dalam Hardjito 2001)).
>
> (Struktur organisasi adalah pengaturan antarhubungan bagian-bagian dari komponen dan posisi dalam suatu perusahaan / organisasi. Struktur organsasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan saling terkait, dalam beberapa hal juga menunjukkan tingkat-tingkat spesialisasi dari kegiatan kerja. Disamping itu juga menunjukkan hierarki dan kewenangan, dan menunjukkan pula tata hubungan laporan)

Hani Handoko tampaknya senada dengan pengertian tersebut:

> "Struktur organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola Struktur organsasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja ".
>
> (Hani Handokko, Manajemen, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta, 2012)

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa: struktur organisasi adalah susunan formal dan mekanisme-mekanisme dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan sebagai perwujudan hubungan-hubungan antar komponen-komponen, bagian-bagian, fungsi-fungsi, kegiatan-kegiatan, dan posisi-posisi, juga menunjukkan tingkat spesialisasi kegiatan kerja. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki, tugas wewenang, serta memperlihatkan hubungan pelopornya.

Baik Handoko maupun Stoner mengungkapkan hal yang sama, yaitu bahwa struktur organisai memiliki 5 (lima) unsur:

- Spesialisasi kegiatan
- Standarisasi kegiatan
- Koordinasi kegiatan
- Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan
- Ukuran satuan kerja

Spesialisasi Kegiatan

Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut dalam satuan-satuan kerja / unit kerja (departementalisasi)

Standarisasi Kegiatan

Standarisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksanya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Standarisasi berarti menjadikan seragam dan konsisten, atau merupakan suatu persyaratan yang baku.

Koordinasi Kegiatan

Koordinasi kegiatan menunjukkan keterpaduan dan kerja sama dalam melaksanakan kegiatan dalam rangka efektivitas organisasii menuju tercapainya tujuan. Koordinasi juga menunjukkan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.

Sentralisasi dan Desentralisasi Pengambilan Keputusan

Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang sentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi atau oleh para manajer puncak. Sedangkan dalam organisasi yang desentralisasi, keputusan diberi wewenang kepada manajer-manajer tingkat manajemen menengah dan bawah.

Ukuran Satuan Kerja

Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu komponen kerja.

A. Faktor Utama Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat diberikan pengertian sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan nama organisasi dikelola. Organisasi secara keseluruhan dan sub-sub unitnya diorganisasir agar kongruen dengan sasarannya, sumber dayanya dan lingkungannya.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka susunan sebagai perwujudan hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, posisi-posisi, maupun orang-orang dalam kedudukan, tugas dan wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Ada 4 (empat) faktor utama struktur organisasi, yaitu:

1. Strategi organisasi
2. Teknologi yang digunakan

3. Manusia atau orang-orang yang terlibat
4. Ukuran organisasi

1. Strategi Organisasi

Menurut Alfred D. Chandler

*"Struktur mengikuti strategi".(*Alfred D.Chandler Jr. dalam Hardjito 2001)

Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan seluruh komunikasi dapat disusun diantara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi oleh strategi, sehingga bila strategi berubah, maka struktur organisasi juga berubah.

2. Teknologi yang digunakan

Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, industri mobil yang menggunakan teknologi industri yang menggunakan teknologi industri yang rendah.

3. Manusia atau orang-orang yang terlibat

Orang-orang dalam organisasi mempengaruhi strukturnya. Kemampuan dan cara berpikir para anggota organisasi serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama mempengaruhi struktur organisasi. Kebutuhan manajer untuk mengambil keputusan, dan saluran komunika yang mempengaruhi, wewenang dan hubungan antara satuan-satuan kerja juga mempengaruhi struktur organisasi

Demikian pula orang-orang yang diluar organisasi seperti pelanggan, pemasok (supplier) dan lain sebagainya juga mempengaruhi

4. Struktur organisasi.

Besarnya organisasi dan banyaknya satuan-satuan unit-unit kerja sangat mempengaruhi struktur organisasi. Organisasi yang besar cenderung memiliki spesialisasi yang lebih besar dan prosedur yang lebih formal.

B. Pembagian Kerja

Organisasi selalu berusaha mencapai tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok yang terdiri dua orang atau lebih yang bekerja sama dan mengkoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada yang dilakukan oleh individu secara perorangan.

Konsep ini disebut synergy. Tiang dasar penggorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (division of work) yang memungkinkan synergy terjadi. Pembagian kerja akan mencerminkan tanggung jawab seseorang atau kelompok / satuan kerja / unit atas beban kerja organisasi.

C. Bagan Organisasi

Struktur organisasi terlalu rumit untuk dijelaskan secara verbal. Untuk dapat memperlihatkan suatu struktur organisasi secara jelas diperlukan suatu bagan organisasi, yang merupakan visualisasi dari struktur organisasi yang menggambarkan susunan fungsi-fungsi, bidang-bidang (departemen), atau posisi-posisi atau jabatan dalam organisasi dan menunjukkan hubungan-hubungan antara satu dengan yang lainnya. Satuan-satuan / unit-unit organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam kotak-kotak yang satu sama lain dikaitkan / dihubungkan dengan garis, yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi.

Bagan organisasi menggambarkan 5 (lima) aspek utama struktur organisasi yang dijelaskan berikut :

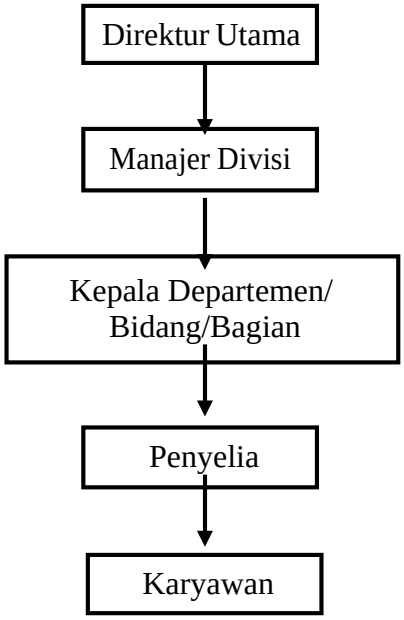
- Pembagian kerja

  Setiap kotak menunjukkan tanggung jawab atau satuan organisasi untuk bidang tertentu dari beban kerja organisasi

- Manajer dan bawahan

  Garis menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisais. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam suatu organisasi mempunyai suatu kaitan dengan

manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip garis komando harus jelas, dimana seorang bawahan menerima tugas dan pelimpahan wewenang dari manajernya dan melaporkan pertanggung jawab kepada manajernya.



Sumber : Drs. Dydient Hardjito, M.Sc

GAMBAR 4. Garis Komando

- Jenis pekerjaan yang dilaksanakan

  Label atau deskripsi pada setiap kotak menunjukkan pekerjaan atau tugas-tugas pekerjaan dan tanggung jawab yang berbeda.
- Pengelompokkan bagian-bagian kerja

  Keseluruhan bagan organisasii menunjukkan dasar pembagian kegiatan-kegiatan organisasi, misalnya atas dasar fungsional atau divisional atau lainnya (departementalisasi)

- Tingkat manajemen

  Sebuah bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan, tetapi juga hierarki manajemen secara keseluruhan

Model Bagan Organisasi

Ada 4 (empat) macam model bagan organisasi, yaitu:

a. Model Piramid

   Bentuk ini yang paling banyak digunakan, karena sederhana, jelas dan mudah dimengerti

b. Model Vertikal

   Bentuk vertikal sangat menyerupai bentuk piramid, yaitu pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah hanya bagan vertikal berwujud tegak sepenuhnya.

c. Model Horizontal

   Bentuk horizontal digambarkan secara mendatar,aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri ke kanan

d. Model Lingkaran

   Bagan ini menekankan hubungan antara satu jabatan dengan jabatan lainnya. Bagan bentuk lingkaran jarang sekali digunakan.

D. Pembidangan / Departementalisasi

Para karyawan yang memiliki fungsi berkaitan biasanya dalam bidang kerja yang sama dan merupakan suatu satuan / unit kerja. Efisiensi arus kerja bergantung pada keberhasilan memadukan satuan-satuan/unit-unit kerja yang bermacam-macam dalam suatu organisasi. Pembagian kerja dan kombinasi tugas seyogyanya mengarah kepada struktur bidang / departemen dan satuan-satuan kerjanya.

Dengan adanya struktur pembidangan atau departementalisasi melahirkan bentuk organisasi.

Bentuk-bentuk Organisasi

Menurut pola hubungan kerja, serta lalu lintas wewenang dan tujuan, maka bentuk organisasi itu dapat dibedakan seperti berikut :

1. Bentuk organisasi lini (*Line Organization*)
2. Bentuk organisasi fungsional (*Functional Organization*)
3. Bentuk organisasi lini dan staff (*Line and Staff Organization*)
4. Bentuk organisasi komisaris (*Commision Organization*)
5. Bentuk organisasi matriks (*Matrix organization*)

Ad.1 Bentuk Organisasi Lini (*Line Organization*) Penciptanya adalah Hery Fayol dari Perancis

Ciri-cirinya :

- Organisasi masih kecil
- Jumlah karyawan masih sedikit
- Pemilik biasanya menjadi pimpinan tertinggi
- Hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan pada umumnya bersifat langsung (face to face relationship)
- Tingkat spesialisasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi masih rendah
- Saling mengenal
- Tujuan yang dicapai relatif masih sederhana
- Susunan organisasi tidak rumit
- Alat-alat yang dibutuhkan masih sangat sederhana
- Produksi belum beraneka ragam (diversified)

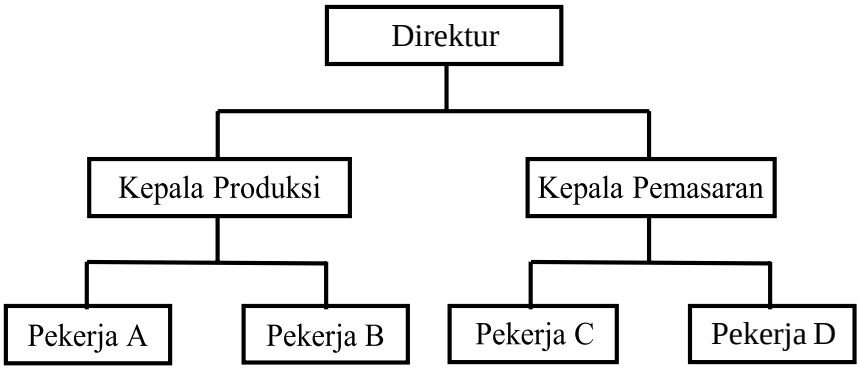
Kebaikan:

- Kesatuan komando terjamin sangat baik, karena pimpinan berada dalam satu tangan
- Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit atau tidak ada sama sekali

- Rasa solidaritas di antara karyawan umumnya tinggi karena sudah saling mengenal

Kelemahannya:

- Seluruh organisasi terlalu tergantung kepada satu orang sehingga apabila seorang itu tidak mampu, seluruh organisasi akan terancam kehancuran
- Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otoriter
- Kesempatan karyawan untuk bekembang terbatas



Sumber: Drs. Dydiet Harjito, M.Sc

GAMBAR 5 Bentuk Organisasi Lini

ad 2. Bentuk Organisasi Fungsional (*Functional Organization*)

Penciptanya adalah Frederick W.Taylor. Bentuk organisasi fungsional ini adalah suatu bentuk organisasi yang didalamnya terdapat hubungan yang tidak terlalu menekankan kepada hierarki struktural, akan tetapi lebih banyak didasarkan kepada sifat dan jenis fungsi yang perlu dijalankan.

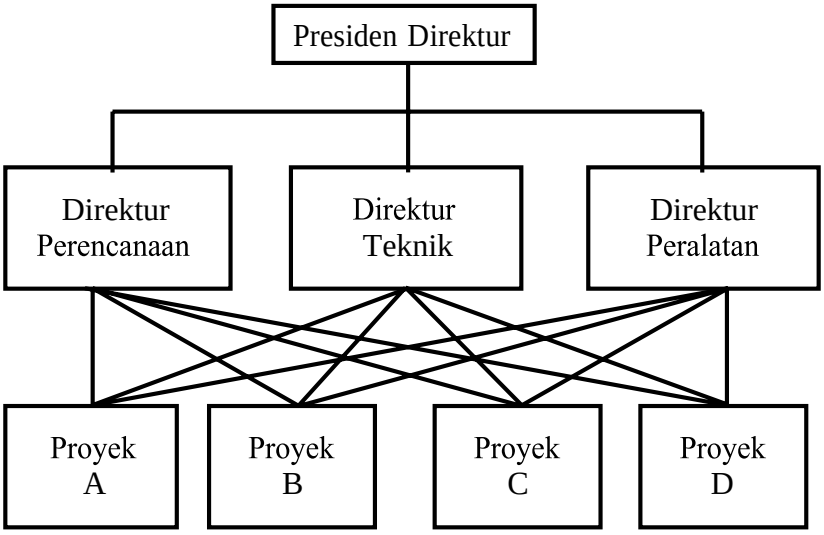
Kebaikannya:

- Spesialisasi para karyawan dapat digunakan semaksimal mungkin
- Solidaritas antara orang-orang yang menjalankan fungsi sejenis pada umumnya tinggi

- Koordinasi antara orang yang menjalankan satu fungsi mudah dilaksanakan.

Kelemahannya :

- Ada kecenderungan bagi para karyawan terlalu menspesialisasikan diri dalam suatu bidang kegiatan tertentu, sehingga sering sukar untuk mengadakan *tour of duty* atau *tour of area* melalui pendidikan dan pelatihan yang intensif terlebih dahulu
- Orang yang bergerak dalam satu bidang tertentu cenderung untuk mementingkan fungsinya saja, sehingga koordinasi yang bersifat menyeluruh sukar dijalankan dan oleh karenanya sukar untuk menggerakkan sebagai total sistem.
-



Sumber: Drs.Dydiet Hardjito, M.Sc

GAMBAR 6. Bentuk Organisasi Fungsional

Ad 3. Bentuk Organisasi Lini dan Staff (*Line and Staff Organization*)

Penciptanya adalah Harrington Emerson. Organisasi yang besar kegiatannya cukup banyak dan kompleks, sehingga orang-orang di dalam organisasi

banyak. Orang-orang yang berada dalam organisasi dibagi dalam 2 kelompok, yaitu:

a. Kelompok Lini (*Line Personnel*), yakni kelompok orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas dalam organisasi berhak mengeluarkan perintah dan mengambil keputusan-keputusan terakhir.
b. Kelompok Staff atau pembantu (*Staff Personnel*) yakni kelompok orang-orang ahli dan orang-orang penunjang seperti orang-orang pada sekretariat, bagian peralatan / perlengkapan.

   Kelompok orang-orang ahli ini ada 2 jenis yaitu:

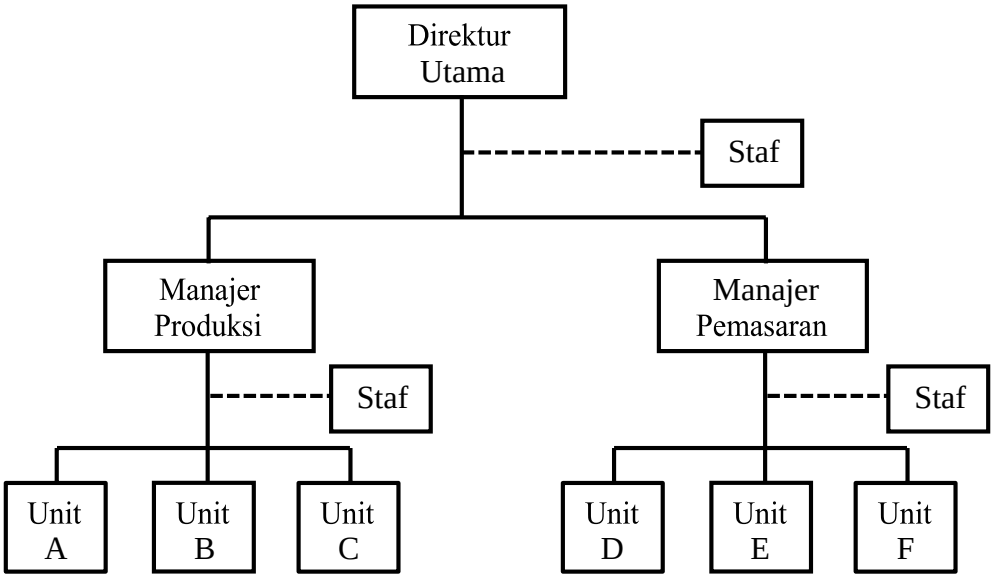
   1) Asisten Pribadi
   2) Asisten Ahli

Kebaikannya:

- Ada pembagian tugas yang jelas bagi setiap orang
- Spesialisasi dalam pekerjaan dapat berkembang
- Bakat setiap orang lebih mudah berkembang dengan adanya spesialisasi
- Disiplin kerja cukup tinggi

Kelemahannya :

- Mudah timbul perselisihan dalam pekerjaan karena adanya dua kelompok yang berbeda kewenangannya
- Dapat mengganggu kelancaran tugas. Misalnya tindakan kelompok lini tidak selamanya sesuai dengan nasihat dari kelompok staff, atau kelompok
- Staff yang kadang-kadang bertindak seperti orang dari kelompok lini



Sumber :Drs. Dydiet Hardjito, M.Sc

GAMBAR 7. Bentuk Organisasi Lini dan Staf (Line and Staff Organization)

Ad 4.Bentuk Organisasi Komisaris (*Commision Organization*)

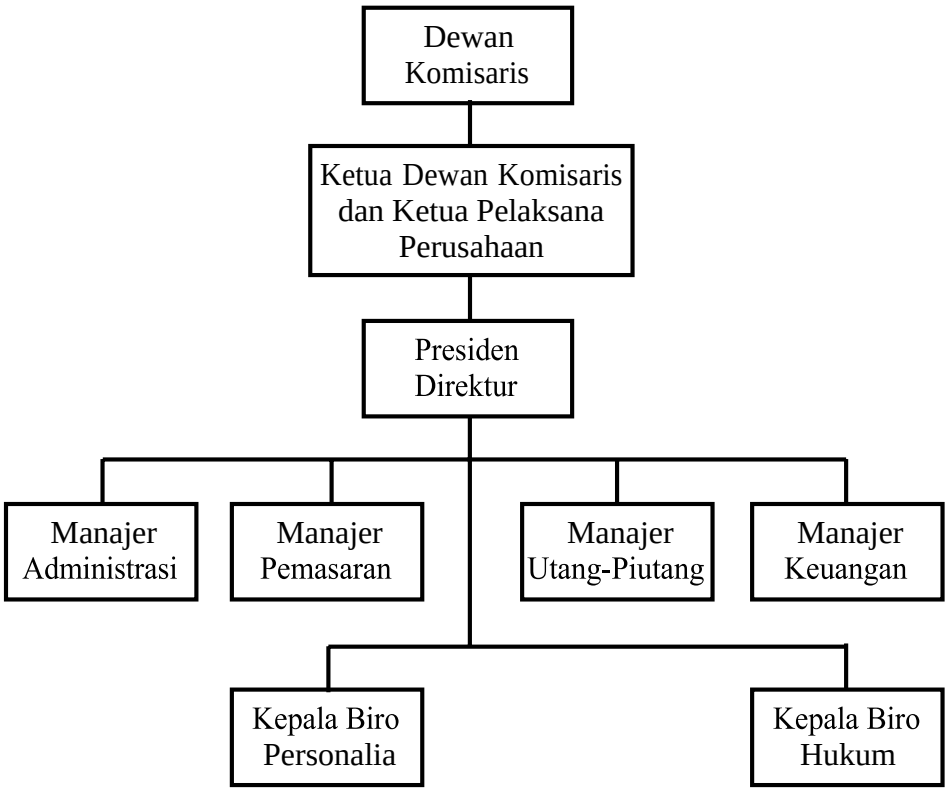
Pimpinannya bersifat kolegal atau dewan, yang artinya dari beberapa orang dimana segala putusan diambil dan dipertanggungjawabkan secara bersama. Unsur pimpinan merupakan panitia dan para pelaksana dibagi dalam kelompok-kelompok .

Kebaikannya :

- Prinsip musyawarah berjalan sebaik-baiknya, sehingga semua saran pendapat dan ide dapat ditampung dan diperhatikan
- Keputusan yang diambil dapat memuaskan semua pihak, sebab semua pimpinan mempunyai hak, wewenang dan tanggung jawab yang sama
- Kemungkinan seseorang untuk bertindak sendiri atau secara diktator sangat kecil.

Kelemahannya :

- Proses pengambilan keputusan biasanya memakan waktu lama dan dengan demikian memakan tenaga dan biaya yang cukup tinggi
- Pelaksanaan kerja dapat macet karena banyaknya pimpinan yang mempunyai wewenang yang sama



Sumber : Drs.Dydiet Hardjito, M.Sc

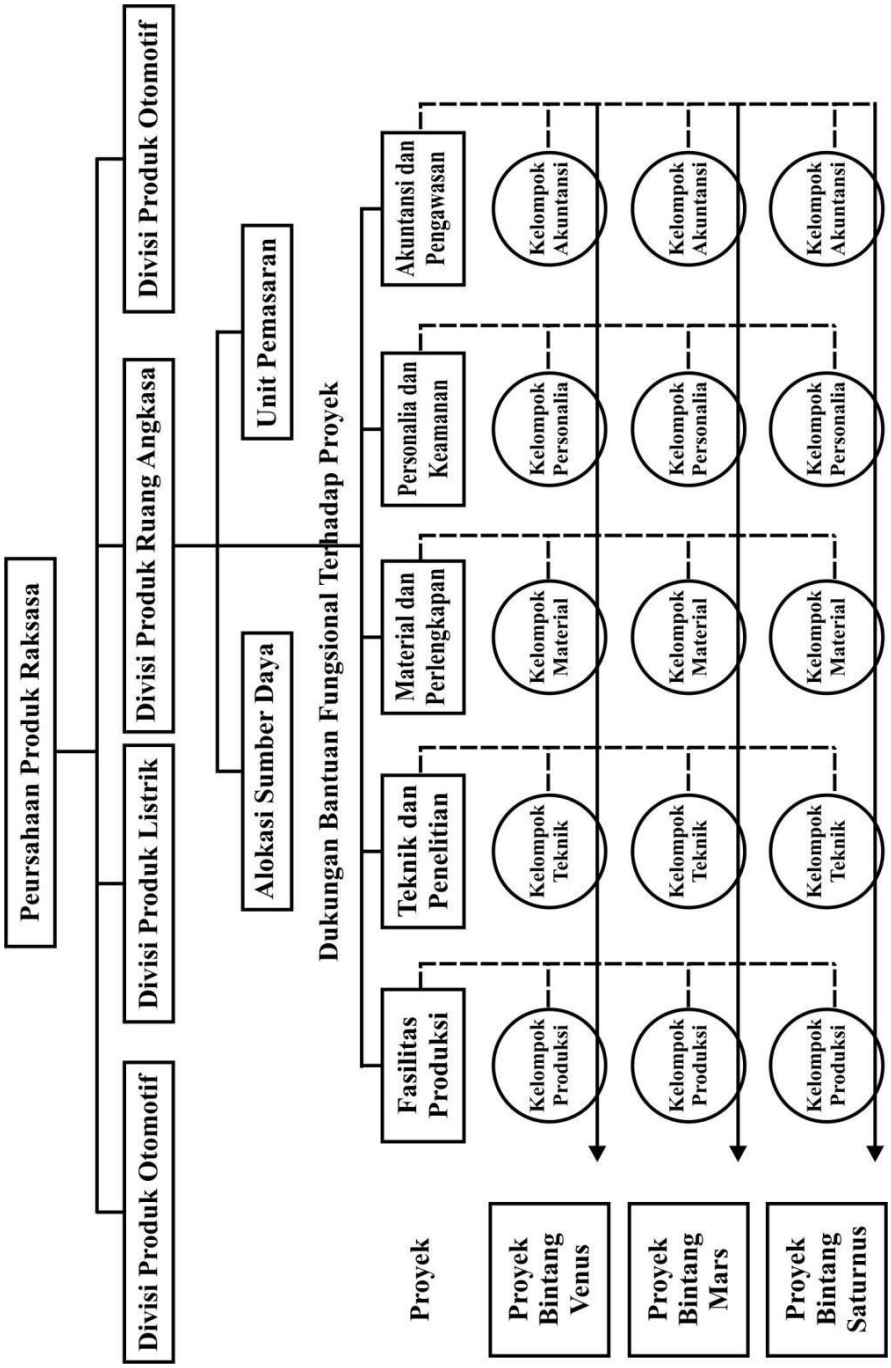
GAMBAR 8. Bentuk Organisasi Komisaris (*Commision Organization*)

ad.5. Bentuk Organisasi Matriks (*Matrix Organization*)

Bentuk organisasi matriks mencerminkan koordinasi antar departemen/bidang/bagian yang ada dalam organisasi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan struktural dan fungsional sekaligus (kombinasi). Bentuk organisasi matrik merupakan tipe departementalisasi campuran (*Hybrid Design*). Struktur organisasi matriks bermaksud untuk mengkombinasikan kebaikan-kebaikan kedua tipe desain struktural dan fungsional dengan menghindarkan kekurangan-kekurangannya. Pendekatan tipe desain sebelumnya tidak memberikan kemudahan dan fleksibilitas untuk menangani kegiatan-kegiatan yang kompleks dan melibatkan keahlian dari berbagai bidang fungsional organisasi. Bentuk organisasi matriks mencakup cara-cara penggabungan personalia organisasi matriks mencakup cara-cara penggabungan personalia organisasi dengan berbagai spesialisasi untuk menyelesaikan suatu tugas. Organisasi matriks dikembangkan pertama kali dalam Industri Ruang Angkasa. Kemudian konsep organisasi matriks banyak dikembangkan terutama di perusahaan-perusahaan konstruksi, kontraktor, perusahaan-perusahaan konsultan, kantor-kantor akuntan, dan organisasi-organisasi lain yang bekerja dengan banyak proyek yang memerlukan koordinasi dan prestasi teknis tinggi, serta membutuhkan berbagai keterampilan dan keahlian khusus.

Kebaikannya :

- Memaksimumkan efisiensi penggunaan tenaga-tenaga fungsional dan struktural
- Memberikan fleksibilitas kepada organisasi dan membantu perkembangan kreativitas serta melipatgandakan pemanfaatan sumber-sumber yang beraneka ragam
- Menstimulasi kerja sama antar disipilin dan mempermudah kegiatan-kegiatan perusahaan yang bermacam-macam dengan orientasi proyek
- Membebaskan manajemen puncak dari perencanaan



Sumber : John F.Mee;Matrix Organization "Business Horizons, 1964 By the foundation for the School of Business Indiana University

GAMBAR 9.Bentuk Organisasi Matriks (*Matrix Organization*)

Kelemahannya:

- Pertanggungjawaban ganda dapat menciptakan kebingungan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang kontradiktif
- Sangat memerlukan koordinasi horizontal dan vertikal
- Memerlukan lebih banyak keterampilan-keterampilan perorangan
- Mendorong timbulnya pertentangan kekuasaan
- Mengandung resiko timbulnya anarki

E. Departementalisasi Menurut Don Hellriegel Dan John W.Slocum Jr.

Departementalisasi / pembidangan struktur organisasi menurut Don Hellriegel dan John W.Slocum Jr (Don Hellriegel dan John W.Slocum Jr, Management 5th, 1989) hanya mengenal 3 (tiga) jenis departementalisasi, yaitu:

a. Bentuk organisasi fungsional (*Functional Organization*)
b. Bentuk organisasi produk / jasa (*Product or Service Organization*)
c. Bentuk organisasi matriks (*Matrix Organization*)

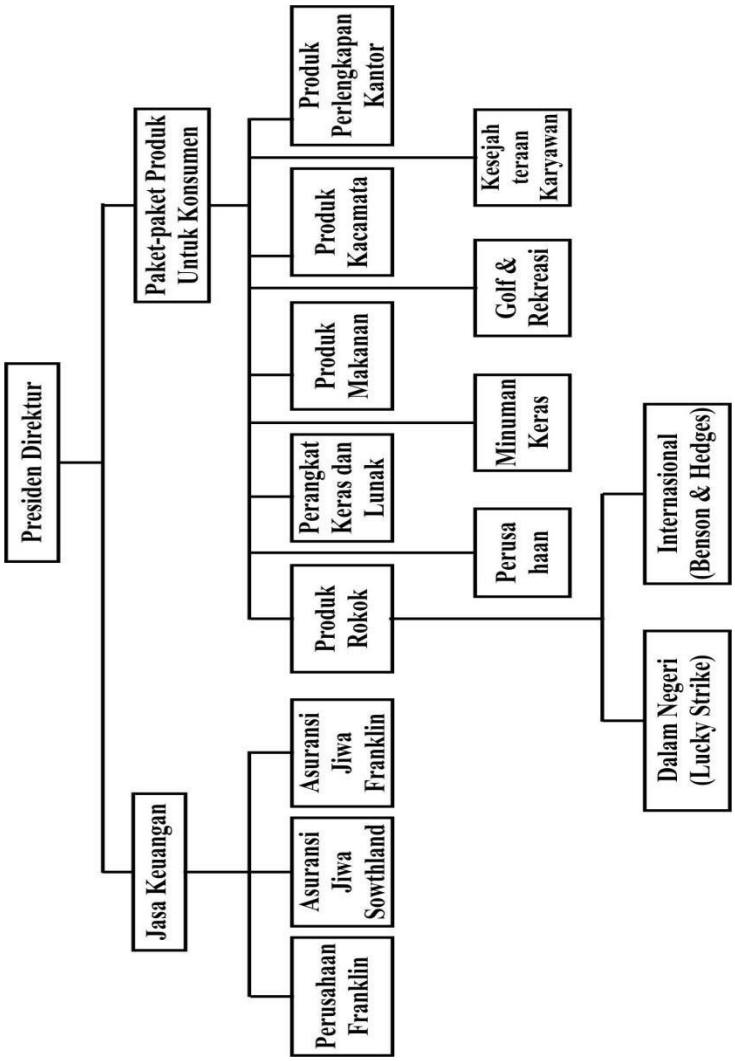
a. Bentuk Organisasi Fungsional (*Functional Organization*)

Yang dimaksud fungsi-fungsi disini adalah tugas-tugas yang harus ditangani oleh organisasi, misalnya produksi, pemasaran dan keuangan. Pengelompokan karywana dalam departementalisasi fungsional disesuaikan dengan bidang keahlian dan sumber-sumber dalam penangan tugas-tugas yang sama. Pengelompokan secara fungsional ini banyak diterima secara luas oleh banyak organisasi. Fungsi-fungsi adalah sangat luas, tergantung dari sifat/ kenyataan organisasi. Misalnya Rumah Sakit mungkin tidak membutuhkan Unit Penelitian, tetapi harus

mempunyai Unit Radiologi. Contoh lain Gereja, tidak memerlukan Unit Produksi, tetapi harus mempunyai Unit Pendidikan Agama. Suatu toko Swalayan (Department Store) yang besar tentu mempunyai Unit Penjualan, Unit Publikasi , dan Unit Pembelian

b. Bentuk Organisasi Produk / Jasa (*Product or Service Organization*)

Suatu organisasi yang telah berkembang menjadi besar dan luas, akan sangat lemah apabila disusun dalam Bentuk Organisasi Fungsional. Kenyataan ini akan dialami apabila perusahaan tersebut ingin menarik berbagai konsumen yang berbeda-beda, ingin memperluas ini semua diperlukan. Bentuk Organisasi Produk / Jasa.Bentuk Organisasi Produk/ Jasa merupakan struktur yang mengacu kepada kemandirian unit, masing-masing unit dapat mendesain produk atau jasanya sendiri. Struktur Bentuk Organisasi Produk/Jasa banyak dipakai oleh perusahaan yang menghasilkan berbagai produk seperti: contohnya Perusahaan Matsushita, Protector & Gamble, General Foods, Johnson & Johnson, dan American Brands. Keuntungan dari Bentuk Organisasi Produk/Jasa ini adalah, pertama sekali meningkatkan spesialisasi. Manajer dan karyawan memusatkan perhatian pada produk khusus dan jasa organisasinya/unit sendiri. Para manajer dapat lebih memusatkan perhatian secara tepat tentang biaya, keuntungan, masalah, dan keberhasilan, sebagai rasa tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan para manajer lebih memusatian perhatiannya pada perubahan tuntutan (*changing consumer demand*) pada konsumennya dan dapat menyesuaikan produk atau jasanya secepat tuntutan perubahan



Sumber: Don Hellriegel dan John W. Slocum Jr. Management 5th, 1989

GAMBAR 9. Bentuk Organisasi Produk/ Jasa

c. Bentuk Organisasi Matriks (*Matrix Organization*)

Bentuk Organisasi Matriks distrukturkan berdasarkan banyaknya kewenangan dan sistem dukungan. Ada dua macam lini kewenangan:

1. Kewenangan berdasarkan Departementalisasi Fungsional yang alurnya vertikal
2. Kewenangan berdasarkan proyek yang alurnya horizontal

Kewenangan Fungsional tampak pada bagan vertikal, dan Kewenangan Proyek tampak pada bagan horizontal. Dalam bentuk Organisasi Matriks dikenal adanya 3 (tiga) hubungan yaitu :

1. Top Manajer mengepalai dan membina keseimbangan antara dua wewenang
2. Manejer Proyek, atau Tim Spesialis yang saling berperan dengan manajer bawahan
3. Manajer Bawahan yang mempunyai kewajiban memberikan laporan kepada dua manajer yang berbeda, yaitu manajer unit/ departemen dan manajer proyek

Organisasi Matriks sebagai mata uang yang menerjemahkan kombinasi antara struktur fungsional dan proyek. Bentuk Organisasi Matriks berusaha mendapatkan keuntungan-keuntungan dan struktur organisasi tersebut, dan berusaha memperkecil kelemahan-kelemahan. Organisasii Matriks mencoba memecah penghalang-penghalang dengan mengizinkan para karyawan darii departemen/ unit yang berbeda fungsinya dan menyatukan keahliannya/ skillnya dalam memecahkan masalah bersama / umum. Organisasi Matriks meningkatkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia secara bijak dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Organisasi Matriks telah digambarkan pada Gambar 9 (Bentuk Organisasi Matriks). Departementalisasi dari organisasi matriks mensyaratkan fleksibiliitas departementalisasi dan bekerja sama pada semua tingkat dalam organisasi dan bekerja sama pada semua tingkat dalam organisasi. Jadi keefektifan Organisasi Matriks terlihat pada penggunaan jalur komunikasi langsung. Sangat dimungkinkan bahwa manajer dan bawahan perlu mengikuti keterampilan-keterampilan khusus, antara laiin seperti; keterampilan memecahkan masalah konflik dan memimpin rapat / pertemuan yang efektif. Hal ini disebabkan adanya persaingan yang ketat dengan perusahaan-perusahaan lain, perubahan-perubahan lingkungan dan efisiensi pemanfaatan sumber-sumber.

F. ORGANISASI INFORMAL

Dalam suatu organisasi tidak tebatas pada hal-hal secara resmi digambarkan oleh bagan organisasi formal. Para manajer harus menyadari bahwa disamping organisasi formal terdapat organisasi informal. Organisasi informal ini berkembang tanpa dapat dihalangi, sebagai perwujudan kebutuhan pribadi dan kelompok dari anggota organisasi.

Pada zamannya tokoh manajemen masa lalu seperti Chester I.Barnard mengabaikan kenayataan bahwa "Organisasi informal dapat timbul diantara para karyawan sebagai alat untuk berlindung dalam menghadapi manajemen "(James A.F.Stoner dan Charles Wankel, Management, terjemahan 1996).

Hal ini merupakan peringatan bagi manajer masa kini untuk disadari bahwa organisasii formal dan organisasi informal tidak dapat dipisahkan dan hidup berdampingan. Setiap organisasi formal selalu mempunyai organisasi informal, dan setiap organisasi informal berkembang dalam berbagai tingkatan organisasi formal. Kelompok-kelompok informal ini dapat menimbulkan masalah bagi manajer. Masalah-masalah tersebut antara lain menciptakan konflik, menolak terhadap perubahan, menyebarkan desas-desus dan lain-lain.

Sikap manajemen terhadap organisasi informal harus bijak. Kelompok-kelompok informal tidak dapat dihindarkan kehadirannya, dan manajemen akan sia-sia apabila berusaha menentang dan menghapuskannya. Sikap manajemen yang bikjak adalah memahami, mencari persesuaian, dan melakukan kerja sama yang paling menguntungkan.

Manajemen harus memusatkan perhatiannya untuk memelihara kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi dan organisasi informal memberikan keterpaduan, kerja sama, dan kepuasan sosial bagi para anggota organisasi.

BAB V
PENDEKATAN KESISTEMAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN PERILAKU

Pendekatan kesisteman (*systems approach*) adalah suatu cara yang tepat untuk dipergunakan dalam memecahkan masalah-masalah yang rumit. Tepat oleh karena dengan pendekatan kesistemen seseorang diharuskan untuk menelaah sesuatu permasalahan dalam totalitasnya, baik dalam arti ramifikasi permasalahan yang dihadapi itu, maupun dalam menentukan alternatif-alternatif pemecahannya. Dengan perkataan lain, pendekatan kesisteman akan memungkinkan dipecahkannya sesuatu permasalahan secara tuntas. Dan sebaliknya, tanpa mempergunakan pendekatan kesisteman, seseorang akan cenderung untuk memecahkan sesuatu permasalahan secara parsial atau inkremental, bahkan juga mungkin hanya dengan usaha yang bersifat "kosmetik".

Dengan demikian kiranya jelas bahwa usaha pewadahan dari seluruh kegiatan suatu organisasi hanya akan efektif apabila usaha itu dipandang sebagai sesuatu permasalahan yang pemecahannya secara tuntas hanya dapat dilakukan dengan pendekatan kesisteman.

Pentingnya pendekatan kesisteman dalam memecahkan sesuatu permasalahan akan lebih jelas lagi terlihat apabila diingat bahwa dalam organisasi yang modern, tingkat interdependensi, interrelasi dan interaksinya dengan organisasi lain selalu tinggi. Artinya, terlepas dari kemampuan yang terdapat dalam suatu organisasi, dan juga terlepas dari tingkat pengetahuan, ketrampilan, dedikasi dan disiplin para anggotanya, tidak ada satu pun organisasi yang benar-benar dapat mengemban missinya dengan baik dengan mengabaikan hubungan dan kerjasamanya dengan organisasi lain.

Pernyataan demikian merupakan pembuktian daripada kenyataan bahwa implikasi-implikasi pengembangan missi sesuatu organisasi, selalu bersifat multi-

dimensional dan oleh karenanya penanganannya pun tidak bisa harus bersifat multi dan trans-disipliner.

A. PRINSIP-PRINSIP DASAR DARIPADA PENDEKATAN KESISTEMAN

Pendekatan kesisteman memberi petunjuk bahwa dalam melihat sesuatu misalnya organisasi sorotan terutama ditujukan kepada totalitas daripada sesuatu itu dan bukan kepada bagian-bagiannya, Analogi yang sering digunakan para ahli adalah bahwa mempergunakan pendekatan kesisteman berarti berusaha melihat "hutan"terlebih dahulu, dan bukan mengidentifikasikan "pohon-pohon" yang ada di "hutan" tersebut.

Dalam operasionalisasinya, pendekatan kesisteman biasanya didasarkan kepada sepuluh prinsip dasarnya, yaitu :

1. Bagian-bagian daripada organisasi merupakan sub-systems,
2. Holisme, sinergisme, organisme dan "*gestalt*",
3. Sifat keterbukaan,
4. Model "masukan-transformasi dan luaran",
5. Pengenalan batas-batas suatu sistem,
6. Entropi,
7. Penjabaran internal,
8. Keberlangsungan, keseimbangan yang dinamis dan homeostatis,
9. Umpan balik, dan
10. Hirarkhi.

Dalam sub bab ini akan dicoba dibahas makna daripada masing-masing prinsip dasar tersebut dan mengkaitkannya dengan penerapannya yang efektif serta kemudian dalam sub-sub bab berikutnya melihat hubungan daripada kesepuluh prinsip dasar tersebut dengan perilaku manusia organisasional.

Komponen Organisasi Sebagai Sub System. Telah dikatakan dimuka bahwa pendekatan kesisteman dalam memecahkan masalah-masalah

organisasional yang rumit. Jika ada alasan kuat untuk membenarkan thesis di atas, alasan itu adalah bahwa dengan pendekatan kesisteman, komponen-komponen organisasi tidak akan terjerumus kepada kebiasaan berpikir dan bertindak secara berkotak-kotak. Dengan perkataan lain, pendekatan kesisteman, sebagai salah satu teknik managemen yang mutakhir, tidak melihat komponen organisasi atau orang-orang di dalamnya bergerak dalam keadaan terpencil dan terisolasi, melainkan melihat dan bahkan menganalisis ketergantugan dan interrelasi di antara komponen-komponen tersebut sehingga keseluruhan komponen tersebut berpikir, bergerak dan bertindak sebagai suatu kesatuan yang bulat. Menyatakan hal-hal di atas dengan cara lain adalah dengan menekankan betapa pentingnya satu komponen organisasi, sebagai "sub system", merupakan *dependent variable* untuk komponen organisasi lainnya.

Holisme, Sinergisme, Organisme dan "Gestalt", Yang dimaksud dengan keempat istilah diatas adalah :

1. Holisme adalah pendekatan terhadap sesuatu dengan melihat sesuatu itu dalam keseluruhannya.
2. Sinergisme adalah tindakan koperatif dari badan-badan yang nampaknya terpisah sehingga efek keseluruhan lebih besar daripada jumlah dua efek yang diperlakukan secara terpisah.
3. Organisme adalah doktrin yang mengatakan bahwa proses hidup dan kehidupan merupakan manivestasi daripada suatu kegiatan yang hanya mungkin karena bergeraknya organisasi sebagai suatu sistem dan bukan karena berfungsinya komponen-komponennya secara sendiri-sendiri.
4. "Gestalt" adalah psikologo yang didasarkan kepada teori bahwa kejadian-kejadian yang bersifat fisik, psikologis dan biologis tidak terjadi karena penjumlahan daripada unsur-unsur yang ada secara terpisah, melainkan karena terbentuknya pola daripada satuan-satuan secara integral meskipun

masing-masing menjalankan fungsinya secara mandiri akan tetapi dengan tingkat interrelasi yang tinggi.

Pengertian-pengertian diatas jelas menunjukkan bahwa pendekatan kesisteman selalu memperhatikan totalitas daripada organisasi dengan menekankan pentingnya pandangan terpadu, integral dan sinkron tanpa melupakan pentingnya peranan dan kedudukan masing-masing komponen di dalamnya. Penekanan demikian memang teramat penting dalam dan bagi organisasi yang modern, apalagi bagi organisasi yang besar, karena :

1. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang amat pesat, timbullah tingkat spesialisasi yang semakin lama semakin tinggi, sehingga bahaya pengkotakan mudah timbul apabila hal-hal yang bernada keterpaduan, sinkronisasi, keserasian dan interdependensi tidak selalu ditekankan dalam kehidupan organisasional.
2. Besarnya organisasi sering menimbulkan pendelegasian tugas, wewenangdan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga bagian-bagian organisasi dapat terpisah-pisah secara geografis yang apabila kurang mendapat pengarahan tentang pentingnya pendekatan kesisteman mudah menjurus ke arah otonomi yang sedemikian besarnya sehingga interaksi, interrelasi dan interdependensi diabaikan.

Sifat Keterbukaan. Sifat ketiga daripada pendekatan kesisteman adalah sifat keterbukaannya. Keterbukaan di sini sesungguhnya mengandung makna yang amat luas dan sifat tersebut berlaku baik secara intern dalam organisasi maupun terhadap lingkungan organisasi yang bersangkutan.

Sifat keterbukaan yang ditujukan ke dalam organisasi, dari sudut pandangan keperilakuan, pada dasarnya berarti bahwa pimpinan organisasi penting untuk selalu mengusahakan agar supaya para anggota organisasi yang bekerja pada berbagai bagian organisasi selalu terlibat dalam dialog dan

konsultasi, tidak saja dalam rangka tukar menukar informasi, akan tetapi juga saling membantu dalam memcahkan masalah-masalah yang dihadapi masing-masing.

Keterbukaan terhadap lingkungan juga merupakan *sine qua non* bagi setiap organisasi bukan saja karena setiap organisasi, sebagai suatu sistem, pasti dipengaruhi oleh berbagai *super system*, akan tetapi juga oleh karena hanya dengan keterbukaan itulah organisasi dapat memetik manfaat dari kemajuan dan perkembangan yang terjadi dalam segala bidang yang pada gilirannya akan meningkatkan daya tahan organisasional demi eksistensi dan kelangsungan hidup daripada organisasi yang bersangkutan.

Model "Masukan – Transformasi – Laudan". Telah sering dikatakan bahwa suatu organisasi diciptakan untuk menghasilkan barang dan atau jasa tertentu untuk kelompok klientele tertentu pula. Untuk menghasilkan barang dan atau jasa tersebut, setiap organisasi pasti terlibat dalam tiga kegiatan utama, yaitu :

1. Mengadakan "masukan" (*input*) yang diperlukan;
2. Memproses "masukan" (*input*) tersebut;
3. Menghasilkan "luaran" (*output*), yang dengan amat sederhana dapat digambarkan sebagai :

Seperti telah sering dikatakan dalam buku ini, suatu hal yang perlu selalu disadari oleh setiap orang dalam organisasi adalah kenyataan bahwa masukan (*input*) yang tersedia, dan mungkin tersedia, bagi suatu organisasi dalam bentuk waktu, sumber daya insani, modal, dan sasaran serta prasarana kerja selalu bersifat terbatas. Oleh karena itu dalam proses transformasi harus selalu diambil langkah-langkah agar supaya segala sumber daya dan dana yang tersedia itu dipergunakan sedemikian rupa sehingga tidak terjadi penyimpangan dan pemborosan. Salah satu teknik yang amat ampuh untuk menghemat dan

menghindarkan terjadinya pemborosan adalah dengan pendekatan terpadu dalam menjalankan berbagai jenis kegiatan yang harus diselenggarakan .

Luaran yang dihasilkan pun, dalam bentuk baag dan atau jasa, harus mempunyai nilai tambah (*added value*) kepada para pemakainya, baik dalam bentuk fisik, maupun dalam bentuk peningkatan kenikmatan hidup. Artinya, suatu nilai tambah dapat berbentuk kebendaan, akan tetapi dapat pula berbentuk nilai-nilai sosial budaya, bahkan keagamaan, yang turut membatu mewujudkan peningkatan mutu hidup ini.

Pengenalan Batas-Batas Suatu Sistem. Tidak ada suatu sistem ciptaan manusia yang bersifat *ad infinium*. Artinya setiap sistem mengenal batas-batas tertentu. Sesungguhnya dapat dikatakan pula bahwa ketepatan penentuan batas suatu sistem amat besar artinya dalam berfungsinya sistem yang bersangkutan. Faktor-faktor pembatas daripada suatu sistem adalah :

1. Tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai;
2. Falsafat managemen yang dianut dan berlaku di dalam organisasi;
3. Faktor ideologi negara yang secara normatif menentukan kaidah-kaidah kehidupan organisasional;
4. Faktor politik;
5. Faktor ekonomi, baik dalam arti keseluruhan negara maupun dalam arti mikro dan hanya berlaku bagi organisasi yang bersangkutan;
6. Faktor sosial budaya, adat istiadat dan tradisi sosial yang pada umumnya memberikan petunjuk tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan;
7. Faktor teknologi.

Dengan perkataan lain, batas-batas satu sistem akan memberikan petunjuk tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan seta apa yang mungkin dan tidak mungkin dicapai. Batas-batas itu amat penting pula apabila dikaitkan dengan berbagai jenis kegiatan operasional dalam mana organisasi terlibat.

Entropi. Yang dimaksud dengan entropi di sini adalah suatu cara perhitungan yang matang yang dipergunakan sebagai ukuran daripada ketidakmampuan suatu sistem untuk melakukan hal-hal tertentu. Istilah ini bersumber dari ilmu thermodinamika. Pengertian entropi yang murni adalah "suatu faktor matematika yang menjadi ukuan daripada tenaga yang tidak tersedia dalam suatu sistem thermodinamika".

Dikaitkan dengan pendekatan kesisteman, entropi, dengan demikian, berarti bahwa suatu organisasi perlu mengadakan kalkulasi yang cermat tentang apa yang mungkin dan tidak mungkin dilakukannya dengan mempertimbangkan segala faktor input yang tersedia, dan mungkin tersedia, baginya.

Penjabaran Internal. Operasionalisasi daripada prinsip ini pada hakikatnya berarti bahwa bagaimanapun pembagian tugas dilakukan dalam suatu organisasi, dengan segala spesialisasi yang diperlukannya, dan bagaimanapun berbagai tugas itu diwadahkan dalam struktur organisasi, harus selalu disadari bahwa tidak ada satu pun bagian atau komponen organisasi yang sungguh-sungguh dapat menyelesaikn seluruh bidang tugasnya sendirian tanpa memperhitungkan efeknya terhadap bagian atau komponen lain dan tanpa dukungan dari sub sistem lainnya.

Berarti bahwa kebijakan yang sifatnya induk dan mempunyai dampak strategis perlu secara sistematis dijabarkan menjadi kebijaksanaan operasional yang dengan dampaknya yang bersifat taktis yang saling berkaitan satu sama lain.

Keberlangsungan, Keseimbangan yang Dinamis dan Homeostatis. Prinsip ini biasanya dibaca dalam satu "nafas" dalam membicarakan pendekatan kesisteman. Tidak dapat disangkal bahwa keberlangsungan merupakan salah satu tujuan antara daripada setiap organisasi. Apabila keberlangsungan kehidupan organisasi terancam, maka terancam pulalah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jika terdapat ancaman yang demikian, sudah bawang tentu akan banyak pihak yang dirugikan,

seperti para anggota organisasi, pada "*stakeholders*", dan para klientele. Karena itu demi keberlangsungan hidup organisasi, pendekatan kesisteman mutlak perlu dipergunakan terus menerus. Di samping itu, keseimbangan yang dinamis jelas diperlukan pula karena melalui keseimbangan itulah setiap komponen organisasi dapat memberikan sumbangan positifnya yang semakin lama semakin nyata. Bertalian erat dengan kedua prinsip diatas adalah prinsip homeostatis yang berarti terpeliharanya ekuilibrium yang relatif stabil antara berbagai komponen organisasi. Ekuilibrium yang relatif stabil itu harus tercermin dalam berbagai kebijaksanaan organisasi, baik pada segi pengadan input, pelaksanaan transformasi maupun dalam memtik hasil luaran yang dicapai.

Umpan Balik. Kiranya telah jelas bahwa setiap organisasi secara terus menerus terlibat dalam suatu proses administrasi dan managemen yang pada intinya mencakup:

1. Penentuan tujuan yang hendak dicapai;
2. Penetapan strategi untuk mencapai tujuan itu;
3. Analisa dan perumusan kebijaksanaan, baik yang bersifat konseptual maupun operasional;
4. Pengambilan keputusan dalam berbagai bidang kehidupan organisasi;
5. Penyusunan rencana berdasarkan skala prioritas yang jelas setelah memperhitungkan keterbatasan input yang pasti dicapai;
6. Penjabaran rencana menjadi program kerja;
7. Pengorganisasian segala daya dan dana yang tersedia, termasuk pewadahannya;
8. Pelaksanaan yang berdaya guna dan berhasil guna;
9. Pengawasan yang obyektif, rasional dan lugas, serta
10. Penilaian pelaksanaan tugas dibiandingkan dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pimpinan organisasi hanya akan mempunyai gambaran yang tepat tentang seluruh proses administrasi dan managemen di dalam organisasi apabila

dalam rangka keterbukaan, yang menjadi salah satu prinsip pendekatan kesisteman, berlangsung proses umpan balik yang obyektif dan dapat dipercaya dan dipergunakan oleh semua pihak di dalam organisasi, termasuk mereka yang mungkin hanya terlibat dalam kegiatan-kegiatan operasional.

Dalam pada itu tidak kurang pentingnya untuk juga memantapkan sistem umpan balik dengan berbagai pihak di luar organisasi yang bersangkutan, khususnya dengan pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dan hubungan langsung dengan organisasi.

Hirarki. Bagi suatu organisasi yang besar, pendekatan yang lumrah digunakan dalam menyelenggarakan seluruh proses administrasi dan manaemen adalah pendekatan "*one-step-down*" dan "*one-step-up*". Berarti bahwa dalam setiap organisasi, terutama yang besar, selalu terdapat hirarki yang memberi petunjuk tentang berbagai hal seperti :

1. Apa wewenang yang dimiliki oleh siapa;
2. Siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakan apa;
3. Siapa yang menerima perintah, instruksi dan sejenisnya dari siapa;
4. Siapa yang bertanggung jawab kepada siapa;
5. Jalur komunikasi yang bagaimana terbuka bagi siapa;
6. Siapa harus mengkoordinasikan siapa dan dalam hal ini apa, dan
7. Siapa menjadi pemrakarsa dalam hal memecahkan masalah apa

Jawaban terhadap tujuh pertannyaan itulah yang seyogyanya diberikan oleh adanya hirarki dalam organisasi.

Mungkin secara tersirat kiranya terlihat pula bahwa penerapan kesepuluh asas pendekatan kesisteman di atas turut menentukan sifat perilaku yang terdapat dan berkembang dalam suatu organisasi.

TEORI ORGANISASI

Sejalan dengan dinamika manusia, maka timbullah berbagai jenis organisasi, seperti yang sering dikatakan, berperan selaku wahana dan saluran

utama dalam usaha berkehidupan masyarakat secara tertib. Seirama dengan dinamika itu pula, timbullah berbagai jenis kebutuhan manusia yang kian lama kian kompleks pula sehingga menjadi di luar batas-batas kemampuan seseorang untuk memenuhi seluruh kebutuhannya secara mandiri. Dengan perkataan lain, manusia modern menjadi manusia organisasional.

Salah satu akibat daripada kenyataan demikian adalah bahwa semakin banyak organisasi, baik jenis maupun kuantitasnya, yang diciptakan oleh manusia sehingga dapat dikatakan bahwa masyarakat modern telah menjadi masyarakat organisasional pula. Dengan perkataan lain, kompleksitasnya kebutuhan manusia dan masyarakat melahirkan berbagai jenis organisasiyang semakin kompleks pula.

Untuk menjadikan organisasi yang semakin kompleks itu dapat dipahami, berkembanglah teori organisasi dengan asas-asasnya, rumus-rumusnya, kaidah-kaidahnya dan pendekatan-pendekatannya. Artinya, timbullan berbagai usaha intelektual untuk lebih memahami efektifitas daripada berbagai organisasi itu. Lebih memahami efektifitas daripada setiap organisasi dimana seseorang menjadi anggota sangatlah pentingnya karena dua alasan utama, yaitu:

1. Mendalami batas-batas kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sebelumnya, dan
2. Agar supaya setiap anggota organisasi semakin dapat mengidentifikasikan dengan lebih jelas sumbangan apa yang dapat diberikannya dalam meningkatkan efektifitas organisasi.

Peningkatan peranan setiap anggota organisasi dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi memang hanya dapat berlangsung dalam kehidupan organisasional yang demokratis. Untuk kesekian kalinya hal ini perlu mendapat penekanan oleh karena memang apabila ditinjau dari segi pertumbuhan organisasi, kehidupan organisasional yang demokratis itu dapat dikatakan merupakan suatu fenomenon organisasional yang relatif baru. Dengan perkataan lain, penelitian sejarah perkembangan organisasi akan

menunjukkan bahwa dalam perjalanan dan perkembangannya, organisasi tidak jarang didasarkan kepada pendekatan yang kaku, formalistik dan otokratik. Bahkan penelitian yang mendalam akan menunjukkan pula bahwa di masa lalu organisasi tidak jarang diperlakukan sebagai miliki pribadi daripada pendiri organisasi yang bersangkutan yang sekaligus dipimpinnya seumur hidup. Dengan demikian seluruh anggota organisasi diharapkan memberikan pengabdiannya kepada pimpinan organisasi pribadi. Dengan perkataan lain, kesetiaan yang diharapkan adalah kesetiaan pribadi, bukan kesetiaan institusional.

Peningkatan kecerdasan manusia, kemudian menimbulkan kesadaran yang semakin mendalam tentang pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban seseorang dalam kehidupan organisasional. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk ilmu pengetahuan tentang organisasi, melahirkan pula tuntutan profesionalisme dalam kehidupan berorganisasi yang dalam organisasi niaga misalnya mengambil bentuk pemisahan antaran pemilikan badan usaha dengan pengelolanya. Artinya, jika tadinya organisasi menjadi milik pendirinya beserta keluarga dan kaum kerabatnya yang memang menyisihkan kekayaannya sebaai orang-orang di luar keluarga yang bersangkutan, baik itu para karyawan yang diberi kesempatan memiliki modal, maupun kelompok lainnya di dalam masyarakat luas. Dalam lingkungan pemerintahan pun timbul berbagai teori baru mengenai hal ihwal bernegara dan berpemerintahan yang kemudian tercermin dalam berbagai konsepsi seperti: kedaulatan berada di tangan rakyat, para penyelenggara negara adalah Abdi Negara dan Abdi masyarakat, dan konsepsi-konsepsi lain yang sejenis. Hal-hal demikianlah yang turut berperan dalam menumbuhkan kehidupan yang demokratis dalam konteks organisasi yang modern.

Demokratisasi dalam kehidupan organisasional memang merupakan kebutuhan sosial yang perlu terus dikembangkan karena dengan demikian dinamika organisasi akan terus berkembang pula yang pada gilirannya

meningkatkan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan hidup dan penghidupan modern yang bukan saja tentram, akan tetapi semakin nikmat. Dinamika organisasional itu dapat dan harus terus menerus ditingkatkan dengan semakin menyadari bahwa ada paling sedikit empat variabel organisasional yang saling berinteraksi, yaitu :

1. Tugas yang harus dilaksanakan;
2. Para aktor yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya;
3. Teknologi yang dapat dan perlu dimanfaatkan;
4. Struktur organisasi sebagai pewadahan ketiga hal di atas.

Organisasi Sebagai Sistem Yang Rasional. Teori organisasi modern mengajarkan bahwa seirama dengan rasionalitas manusia yang membentuk berbagai jenis organisasi dalam rangka pemuasan kebutuhannya yang semakin kompleks, oraganisasi merupakan suatu sistem yang rasional pula. Rasional dalam arti bahwa ada dasar-dasar pemikiran ilmiah yang dijadikan landasan dan pertimbangan dalam membentuk organisasi. Rasionalitas yang biasanya dipergunakan dalam menciptakan dan menjalankan roda organisasi adalah :

1. *Efektifitas*. Alasan utama mengapa efektifitas menjadi salah satu dasar pembentukan dan penyelenggaraan organisasi adalah oleh karena eksistensi dan pertumbuhan organisasi akan lebih terjamin apabila organisasi yang bersangkutan dapat mengemban missi dan melaksanakan tugasnya dengan tingkat ketangguhan yang tinggi
2. *Efisiensi*. Teori organisasi modern selalu menekankan pentingnya orientasi efisiensi dalam menjalankan roda organisasi. Dasar pemikiran utama untuk mendorong peningkatan efisiensi secara terus-menerus adalah suasana kelangkaan yang dihadapi oleh setiap organisasi dalam semua segi sumber daya dan dana. Kenyataan kelangkaan itulah yang menyebabkan para ahli dan praktisi managemen untuk selalu mengambil berbagai langkah yang diperlukan sehingga berbagai jenis dan penyebab pemborosan diusahakan untuk dihilangkan atau paling sedikit dikurangi. Memang tidak ada alasan

apa pun yang dapat dipertanggungjawabkan yang membenarkan suatu organisasi bekerja dengan boros.

3. *Produktifitas*. Dengan penggunaan model “input-transformasi dan output” yang telah disinggung dalam bagian lain dari buku ini jelas terlihat bahwa meningkatkan efisiensi kerja dalam organisasi bukan sekedar melakukan penghematan dalam penggunaan dan pemanfaatan sumber daya dan daya yang tersedia. Peningkatan produktifitas kerja,baik ditinjau dari sudut pandangan organisasi sebagai keseluruhan, maupun dilihat dari segi prestasi kerja orang per orang di dalam organisasi. Transformasi “input” menjadi produk, oleh karenanya, tidak hanya ditujukan terhadap usaha penghematan dan penghindaran berbagai jenis pemborosan, akan tetapi juga ditujukan kepada optimalisasi, dan kalau mungkin maksimalisasi, produk yang dihasilkan oleh organisasi, baik dalam bentuk barang maupun dalam bentuk jasa.
4. *Rasionalita*s. Sasaran rasionalitas, terutama apabila ditinjau dari segi pendekatan kesisteman, sesungguhnya mencakup seluruh proses administrasi dan managemen di samping mencakup pula variabel-variabel organisasional. Dengan perkataan lain, rasionalitas ditujukan kepada:
   a. Penentuan tujuan yang hendak dicapai sehingga menjadi realistis sifatnya dengan memperhitungkan faktor kemampuan organisasi, baik untuk masa kini maupun untuk masa yang akan datang.
   b. Penentuan strategi organisasi sehingga benar-benar terlihat kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan.
   c. Proses perencanaan agar supaya benar-benar tergambar skala prioritas kegiatan yang hendak dilakukan.
   d. Penyusunan program kerja, bukan saja untuk menunjukkan secara jelas urutan kegiatan yang akan dilaksanakan, akan tetapi juga menggambarkan hal-hal lain seperti jadwal waktu pelaksanaan dan sumber daya dan dana yang diperlukan.

e. Penyusunan organisasi baik dalam arti wadah untuk menampung kegiatan yang menjadi tanggung jawab organisasi untuk melaksanakannya maupun dalam arti tata kerja serta hubungan kerja antar satuan kerja di dalam organisasi.
f. Sistem dan mekanisme penggerakan sumber daya insani di dalam organisasi khususnya yang menyangkut sistem penggajian dan pengupahan, sistem jaminan sosial, sistem penilaian prestasi kerja sistem jaminan hari tua dan sistem pengembangan karier.
g. Teknik dan tata cara melakukan pengawasan dan penilaian untuk lebih menjamin pelaksanaan yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5. *Departementalisasi*. Kompleksitas organisasi modern serta perkembangan teknologi yang demikian pesat memang menuntut berkembangnya spesialisasi dalam pembagian tugas satuan-satuan kerja dalam organisasi. Berbagai jenis spesialisasi itulah yang memang mengharuskan adanya departementalisasi. Hal ini amat penting untuk ditegaskan karena apabila tidak, dapat menimbulkan kesan bahwa dalam organisasi modern memang terjadi pengkotakan, yang justru harus selalu mendapat perhatian ialah agar supaya departementalisasi jangan menjurus kepada kompartementalisasi.
6. *Fungsionalisasi*. Barangkali dapat dikatakan bahwa salah satu prinsip organisasi yang amat mendasar sifatnya apabila orang bicara tentang pendekatan kesisteman dalam organisasi adalah prinsip fungsionalisasi. Dikatakan amat mendasar karena implikasi dan ramifikasinya yang amat luas. Fungsionalisasi pada hakikatnya berarti bahwa bagaimanapun kompleksnya organisasi, bagaimanapun struktur oragnisasi disusun, dan bagaimanapun cara yang dilakukan untuk pembagian tugas, selalu ada satu satuan kerja yang secara fungsional paling bertanggung jawab atas

terlaksananya kegiatan tertentu dan juga atas terpecahkannya masalah-masalah tertentu yang mungkin dihadapi oleh organisasi.

Bahkan dapat dikatakan bahwa atas dasar pelaksanaan fungsionalisasi secara efektiflah mekanisme kerja akan mantap, hubungan kerja akan serasi, dan koordinasi akan berjalan sedemikian rupa sehingga terwujudlah pelaksanaan tugas secara efisien, efektif, ekonomis dan produktif.

7. *Spesialisasi*. Telah disinggung di muka bahwa salah satu akibat logis daripada kompleksitasm dinamika dan sifat kegiatan organisasi modern, ditambah lagi dengan pesatnya kemajuan di bidang teknologi, adalah lahirnya berbagai jenis spesialisasi yang diperlukan. Ambil saja sebuah rumah sakit yang modern sebagai contoh. Berbagai bagian terdapat dalam sebuah rumah sakit yang sebagian besar diantaranya memerlukan super spesialisasi seperti jantung – bagian tenggorokan, hidung dan telinga, bagian penyakit kandungan, dan lain sebagainya. Meskipun demikian, sebuah rumah sakit tetap harus bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat bertitik tolak dari sifat tugas fungsionalnya, yaitu membuat manusia hidup sehat dan sejahtera. Contoh lain adalah sebuah perusahaan perakitan kendaraan bermotor. Sungguh banyak jenis spesialisasi yang dibutuhkan oleh perusahaan yang merakit kendaraan bermotor itu. Meskipun demikian tidak mungkin sekelompok spesialis melaksanakan tugasnya tanpa melihat kaitan tugasnya itu dengan tugas-tugas lain, karena yang harus dihasilkan adalah kendaraan bermotor yang bukan saja mampu memelihara citra organisasi penghasilnya, akan tetapi juga memenuhi berbagai jenis standar yang telah ditentukan seperti dalam hal keamanan, keselamatan pemakai, harga, daya pakai dan pertimbangan-pertimbangan lainnya.
8. *Hirarkhi Wewenang*. Para ahli administrasi dan managemen telah sering menekankan betapa pentingnya dijaga keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Teori ini mempunyai implikasi keperilakuan yang amat penting. Implikasi itu ialah

bahwa apabila wewenang lebih besar dari tanggung jawab kecenderungan untuk seseorang bertindak otoriter menjadi semakin besar. Sebaliknya, apabila tanggung jawab tidak di imbangi oleh wewenang, tidak usah mengherankan apabila pemegang tanggung jawab itu sering ragu-ragu dalam menetapkan hirarkhi organisasi, prinsip ini perlu selalu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.

Disamping itu, akal sehat pun akan memberi petunjuk bahwa hirarkhi wewenang di dalam organisasi hendaknya disusun secara rasional dalam arti bukan saja sesuai dengan kebutuhan organisasi, akan tetapi mendukung proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

9. *Pembagian Tugas*. Idealnya, pembagian tugas dalam satu organisasi didasarkan kepada prinsip pemerataan. Artinya, adalah ideal sekali apabila tugas-tugas yang harus dilakukan oleh satuan-satuan kerja di dalam organisasi dibagi sedemikian rupa sehingga beban tugas daripada semua satuan kerja merata. Akan tetapi amat sukar, bahkan dapat dikatakan tidak mungkin, untuk melakukan adalah kejelasan pembagian tugas tersebut dengan memperhitungkan dan menerapkan prinsip fungsionalisasi, dukungan operasional dari para tenaga spesialis serta kemampuan organisasi pada umumnya.
10. *Dokumentasi dan Arsip Tertulis*. Salah satu truisme dalam kehidupan organisasional adalah bahwa akan selalu terjadi pergantian manusia di dalam organisasi, baik dalam arti tenaga pimpinan maupun dalam arti operasional, sehingga ketergantungan kepada orang per orang dalam organisasi perlu dihindarkan. Yang langgeng adalah institusi. Di samping itu, perjalanan organisasi di masa depan tidak dapat dilepaskan dari sejarah organisasi di masa lampau.

Kedua kenyataan oraganisasional tersebut melahirkan tuntutan agar supaya setiap organisasi mengembangkan dan memelihara sistem

dokumentasi dan kearsipan yang rapi. Sistem dokumentasi dan kearsipan yang rapi akan sangat bermanfaat dalam hal:

a. Tersedianya informasi yang diperlukan, baik untuk kegiatan-kegiatanyang sifatnya intelektual dan konseptual maupun bagi kegiatan-kegiatan operasional.
b. Penelusuran kembali sejarah perjalanan organisasi terutama dalam kaitan menarik pelajaran bagi pengalaman, baik yang sifatnya positif maupun negatif.
c. Menjamin kesinambungan perumusan dan pelaksanaan kebijaksanaan yang lalu tidak tergantung pada selera dan gaya kepemimpinan seseorang pada suatu periode waktu tertentu.
d. Memperlancar jalannya roda organisasi
e. Memenuhi persyaratan-persyaratan berbagai peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

11. *Tata Cara dan Hubungan* Kerja. Tata cara dan hubungan kerja berperan selaku"peraturan permainan" bagi setiap anggota organisasi. Yang diatur terutama berkisar pada siapa bertugas melakukan apa dengan cara bagaimana dan dengan siapa pula ia harus bekerjasama. Apabila diperinci lebih lanjut, akan terlihat cakupan yang amat luas, seperti :

a. Pengaturan tentang jam kerja;
b. Tata krama berhubungan dengan rekan setingkat, dengan para bawahan dan dengan para atasa;
c. Tata kesopanan dalam menghadapi pihak luar yang berhubungan dengan organisasi;
d. Disiplin kerja dengan segala seginya;
e. Tata cara pelaporan, termasuk gaya bahasa yang dipergunakan;
f. Dan hal-hal lain yang sifatnya normatif, baik ditinjau dari segi administrasi maupun dilihat dari sudut pandang nilai-nilai sosial.

Pentingnya ketaatan pada peraturan permainan dalam kehidupan organisasional akan lebih terlihat lagi apabila ditinjau dari sudut perilaku administratif. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab fungsional daripada suatu organisasi memerlukan kerja tim. Bahkan dapat dikatakan bahwa keberhasilan meningkatkan kesadaran bekerja secara tim berperan penting dalam produktifitas organisasi.

Betapapun "hebat"nya para "pemain" di dalam organisasi, kegagalan jualah yang menjadi nasibnya apabila para pemain itu hanya mampu "main sendiri". Kebolehan bermain secara individual mutlak perlu digabung karena totalitas kebolehan tim pasti lebih besar daripada "jumlah" kebolehan individual. Sudah barang tentu, disamping kebolehan individual dan tim itu, amat diperlukan kemauan untuk benar-benar taat kepada peraturan permainan yang telah ditetapkan.

12. *Koordinasi*. Disamping prinsip fungsionalisasi, barangkali prinsip lain yang paling sering disoroti para ahli adalah prinsip koordinasi. Kenyataan ini mudah dimengerti apalagi bila diingat bahwa jauh lebih mudah mengatakannya daripada menerapkannya. Kenyataan menunjukkan bahwa dalam kehidupan organisasional, semua orang sependapat tentang mutlak perlunnya koordinasi demi pencapaian tujuan dan demi terselenggaranya kegiatan-kegiatan operasional dengan berdaya guna dan berhasil guna. Akan tetapi, apabila sudah sampai kepada penerapannya, tindak-tanduk dan perilaku yang terlihat sering menunjukkan bahwa masih sering terdapat berbagai masalah agar supaya koordinasi itu benar-benar memainkan peranan yang dominan dalam kegiatan sehari-hari.

    Dengan perkataan lain, masalah-masalah yang menyangkut koordinasi sesungguhnya tidak dapat dilihat hanya sebagai sesuatu hal yang bersifat teknis, akan tetapi lebih banyak bersifat persepsi, sikap mental dan keperilakuan.

Pembahasan di muka kiranya menunjukkan dengan jelas bahwa tidak jarang dijumpai adanya semacam “jurang pemisah” antara teori organisasi yang menggambarkan situasi yang ideal dengan “dunia kenyataan”. Dengan demikian sesungguhnya dapat dikatakan bahwa setiap orang di dalam organisasi berkewajiban untuk turut serta dalam menjembatani situasi yang ideal itu dengan keadaan nyata dan usaha itu dapat dilakukan dengan antara lain peningkatan pengetahuan dan ketrampilan yang diterapkan dengan jiwa dan semangat kebersamaan.

B. KAITAN ANTARA PENDEKATAN KESISTEMAN DENGAN PERILAKU

Pada umumnya dapat dikatakan bahwa ada tiga jenis perilaku yang terdapat dalam suatu organisasi. Yang pertama adalah perilaku nyata ditunjukkan oleh para anggota organisasi kehidupan organisasionalnya. Yang kedua adalah perilaku yang dituntut oleh organisasi yang bersangkutan dari para anggotanya. Yang ketiga adalah perilaku yang ideal yang pada hakikatnya tercermin dalam suasana kerjasama yang serasi dan intim.

Perilaku nyata biasanya sangat dipengaruhi oleh tujuan, cita-cita serta harapan seseorang. Sebaliknya perilaku yang dituntut oleh organisasi pada galibnya diwarnai oleh kepentingan organisasi yang bersangkutan. Penciptaan perilaku yang ideal didasarkan kepada pandangan bahwa kepentingan individu dan kepentingan organisasi tidak harus berada pada jalur “tabrakan” melainkan dapat diselaraskan. Dengan penyelarasan itu maka motivasi individual dalam bentuk kemauan keras, naluri, dan keinginan untuk maju dan berkembang akan digabungkan dengan motivasi organisasional yang berwujud berbagai hal seperti insentif material yang diberikan oleh organisasi, pengakuan, penghargaan, kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta faktor-faktor motivasional lainnya yang sifatnya tidak dalam bentuk kebendaan.

Pendekatan kesisteman dapat memainkan peranan yang amat penting dalam mengaragkan perilaku seseorang atau sekelompok organisasi sehingga berubah sifatnya dari yang egosentris menjadi kelompok sentris. Peranan itu dimainkan terutama dalam penekanan kepada pentingnya kebersamaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang, sebagaimana telah dikatakan, telah mencakup pencapaian tujuan-tujuan yang sifatnya individual.

Dalam hubungan ini kiranya perlu dibahas secara singkat beberapa hal yang penting tentang sikap. Kiranya telah dimaklumi bahwa sikap bukanlah suatu fakta, melainkan bagaimana "perasaan" seseorang terhadap sesuatu. Sikap bukan pula kepercayaan dan bukan pula nilai sosial. Karena sikap adalah perasaan dan bukan kepercayaan atau nilai sosial yang dianut oleh seseorang, maka sesungguhnya sikap yang baik dapat ditumbuhkan dan dikembangkan terutama melalui lima pendekatan, yaitu :

1. Supervisi yang baik,
2. Tantang tugas,
3. Kejelasan tugas,
4. Isi tugas, dan
5. Sistem perangsang

Seorang pimpinan dapat mengukur apakah di kalangan bawahannya terdapat sikap positif atau tidak dengan mempergunakan indikator-indikator tertentu seperti :

1. Jumlah karyawan atau pegawai yang berhenti, semakin sedikit berarti semakin "baik" nilai yang dapat diberikan tentang sikap para karyawan sebagai keseluruhan.
2. Absentiisme yang rendah, seperti dapat dilihat dari grafik kehadiran para pegawai/karyawan di tempat tugas pada waktunya, jumlah orang yang meninggalkan tugas karena sakit, dan sejenisnya.
3. Keadaan kesehatan fisik para anggota organisasi

4. Produktifitas para karyawan secara individual, yang sudah barang tentu tercermin dalam produktifitas organisasi sebagai keseluruhan.

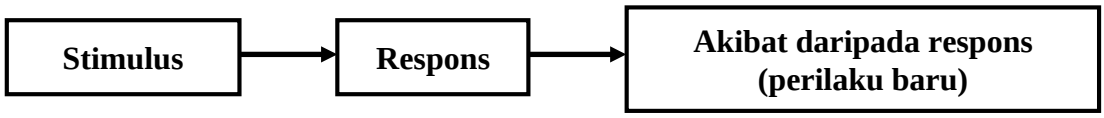
Sikap yang tepat, dengan demikian, akan meningkatkan prestasi kerja dan prestasi kerja adalah gabungan antara kemampuan dan motivasi.

Memahami Perilaku Manusia. Mungkin dapat dikatakan bahwa salah satu tugas tersulit bagi seorang yang menduduki jabatan pimpinan adalah memahami perilaku manusia, khususnya mereka yang menjadi bawahannya. Sulitnya memahami perilaku manusia itu bukan saja karena setiap manusia mempunyai perilaku yang khas, akan tetapi juga karena perilaku manusia itu dipengaruhi oleh banyak faktor, baik secara genetis dimilikinya, maupun karena adanya tuntutan organisasi, ditambah lagi dengan perubahan-perubahan perilaku yang terjadi akibat lingkungan.

Dengan perkataan lain, umat manusia memang diberkati dengan berbagai jenis perilaku yang bukan saja tidak seragam, akan tetapi memang bersifat khas. Telah terlihat pula bahwa perilaku seseorang terdiri dari dua unsur, yaitu apa yang dibawanya sejak lahir dan apa yang dipelajarinya dalam perjalanan hidupnya, baik secara formal maupun tidak formal. Faktor lingkungan pun merupakan determinan yang tidak kecil peranannya dalam membentuk perilaku seseorang.

Dengan perkataan lain, memahami perilaku manusia berarti berusaha untuk mendalami asal-usul, latar belakang pendidikan dan pengalaman seseorang. Tujuan dari pendalaman yang demikian adalah untuk memperlancar usaha mengarahkan perilaku para anggota organisasi. Dengan perkataan lain, untuk mewujudkan perubahan dalam diri para anggota organisais yang bersangkutan apabila diperlukan. Harus diyakini pula bahwa perubahan dalam perilaku seseorang dapat diwujudkan meskipun mungkin benar sukar pula baginya untuk berubah. Para ahli berkata bahwa kunci keberhasilan mewujudkan perubahan terletak pada kemauan dan kemampuan untuk belajar. Belajar dari pengalaman. Belajar dari pekerjaan. Belajar dari orang lain, baik

yang lebih tinggi pangkat dan jabatannya, lebih tua usianya dan lebih tinggi pendidikannya. Model yang amat sederhana dari kegiatan belajar adalah:



Usaha mewujudkan perilaku yang diinginkan nampaknya akan lebih berhasil apabila organisasi memantapkan pengaruhnya pula terutama melalui:

1. Sistem pengupahan dan penggajian yang berwujud menggairahkan semangat kerja yang tinggi
2. Berbagai jenis perangsang yang berwujud kebendaan, seperti bonus hari libur atas biaya organisasi dan sejenisnya
3. Kata-kata penghargaan dan pernyataan terima kasih
4. Kesempatan mengikuti pendidikan dan latihan, dan
5. Teknik pendisiplinan yang obyektif.

Di samping itu semua, tidak kurang pentingnya untuk menyadari bahwa perilaku seseorang, yang pada hakikatnya merupakan makhluk sosial itu, dipengaruhi pula oleh komponen-komponen lingkungan sosial, terutama:

1. Harapan peran untuk dimainkan, baik yang datangnya dari keluarga seseorang seperti istri dan anak-anaknya, orang tuanya dan kaum kerabat yang lain serta lingkungan dekatnya dimana seseorang hidup dan bergaul sehari-hari.
2. Model-model yang dipergunakan oleh seseorang dalam membentuk perilakunya. Artinya, mungkin benar apabila dikatakan bahwa seseorang mempunyai tokoh yang dipandangnya sebagai suri tauladan dan idola, karena keberhasilannya dalam sesuatu bidang tertentu
3. Perbandingan sosial, terutama ditinjau dari segi kemajuan-kemajuan yang dicapai

Jelaslah bahwa mendalami faktor-faktor kejiwaan seseorang, yang merupakan dasar utama dalam pembentukan sikap dan perilaku bukanlah tugas yang mudah, akan tetapi amat penting untuk dilakukan. Justru karena tugas itu bukan tugas yang mudah, usaha ke arah itu perlu perhatian yang lebih besar. Dan apabila seorang pimpinan merasa bahwa dalam dirinya tidak terdapat cukup kemampuan untuk melakukan sendiri usaha-usaha pendalaman itu, seyogyanya ia meminta bantuan para ahli dalam bidang tersebut, seperti ahli ilmu jiwa dan kaum intelektual lainnya yang bidang disiplin ilmiahnya ada sangkut pautnya dengan manusia ddengan sifat-sifatnya.

Keberhasilan dalam usaha ini sangat mendorong semangat dan jiwa kebersamaan dan menjadikan pendekatan kesisteman dalam menggerakkan dan menjalankan roda organisasi semakin bermakna penting yang keuntungannya dapat dinikmati bukan saja oleh para anggota organisasi, akan tetapi juga oleh organisasi sebagai keseluruhan dan pihak-pihak lain yang mempunyai kepentingan dalam keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

C. PERSEPSI PERANAN, KEPRIBADIAN DAN PERILAKU

Tidak dapat dipungkiri bahwa perilaku seseorang sangat diwarnai oleh banyak faktor serta persepsinya tentang faktor-faktor tersebut. Persepsi yang dimilikinya itu pulalah yang turut menentukan bentuk, sifat dan intensitas peranannya dalam kehidupan organisasional. Tidak dapat disangkal pula bahwa manusia sangat berbeda-beda, seorang dengan yang lain, baik dalam arti kebutuhannya meskipun kebutuhan tersebut dapat diberi berbagai kategori u mum maupun dalam niatnya yang kesemuanya tercermin dalam kepribadian masing-masing. Keanekaragaman kepribadian itulah justru yang menjadi salah satu tantangan yang paling berat untuk dihadapi oleh setiap pimpinan dan kemampuan menghadapi tantangan itu pulalah salah satu indikator terpenting, bukan saja daripada efektifitas kepemimpinan seseorang, akan tetapi juga mengenai ketangguhan organisasi yang dipimpinannya.

Karena demikian eratnya kaitan antara persepsi seseorang dengan kepribadian dan perilakunya, maka mutlak perlu bagi pimpinan organisasi untuk memahami dan mendalami persepsi para bawahannya baik yang menyangkut peranan para bawahan tersebut dalam usaha pencapaian tujuan organisasi maupun mengenai berlangsungnya seluruh proses administrasi dan managemen dalam organisasi yang bersangkutan. Dalam pada itu kiranya penting pula untuk menyadari bahwa memahami persepsi para bawahan tidak selalu mudah karena persepsi menyangkut hal-hal yang bersifat perasaan bahkan juga mungkin pandangan-pandangan yang bersifat subyektif. Berarti memahami persepsi orang lain tentang sesuatu termasuk usaha untuk mendalami inferensi-inferensi yang kompleks daripada keadaan kejiwaan orang lain tersebut.

Mendalami dan memahami persepsi orang lain dalam kehidupan organisasional lebih penting lagi apabila diingat bahwa proses perseptual sering berakibat timbulnya berbagai jenis pandangan yang tidak tepat dalam hubungan yang sifatnya antar manusia. Dengan perkataan lain, manusia senang pada hal- hal yang bersifat stereotip, melakukan generalisasi, memproyeksikan perilaku orang lain berdasarkan kriteria-kriteria yang secara sepihak atau dengarkan. Pada hal justru kesalahan-kesalahan yang lumrah diperbuat itu harus dicegah supaya jangan sampai terjadi. Pencegahan yang demikian biasanya dapat dilakukan secara efektif melalui peningkatan hubungan antar manusia yang semakin sering dilakukan, nampaknya semakin baik, terutama dalam situasi yang informal baik di dalam maupun di luar kedinasan.

Dinyatakan dengan cara lain, ciri-ciri kepribadian seseorang akan lebih dapat dikenali dengan kontak-kontak yang terus-menerus sehingga dengan demikian seseorang akan lebih mudah mengetahui bagaimana sikap dan tanggapan seseorang dalam kehidupan organisasional, terutama jika menhadap berbagai masalah. Sudah barang tentu memahami kepribadian seseorang akan menjadi lebih mudah apabila orang tersebut telah menunjukkan konsistensinya, sikap dan tanggapannya dari satu waktu ke waktu yang lain, karena dengan

demikian dapat dikatakan bahwa orang tersebut mempunyai kepribadian yang stabil. Karena faktor-faktor biologis, afiliasi sosial dan kebudayaan seseorang memegang saham penting dalam pembentukan kepribadian orang tersebut, maka untuk mendalami kepribadiannya itu, latar belakang sosial dan keluarga orang yang bersangkutan penting pula untuk diketahui.

Telah diketahui bahwa kepribadian seseorang sering tercermin dalam sikap dan perilakunya, baik secara individual maupun pada tingkat organisasional. Kembali lagi disini terlihat kaitan yang erat antara persepsi peranan dengan sikap serta perilaku seseorang. Misalnya, tergantung atas persepsi yang dimilikinya, seseorang akan memberikan tanggapan yang positif atau negatif terhadap sesuatu. Karena biasanya proses pembentukannya telah memakn waktu yang lama, maka sering sikap dan perilaku seseorang telah mendarah daging dalam dirinya. Karena telah mendarah daging, maka sikap dan perilakunya itu dibawa pula ke dalam organisasi. Di samping itu karena telah mendarah daging, sikap dan perilaku tersebut tidak selalu mudah untuk diubah. Yang amat penting diperhatikan dalam hubungan ini adalah bahwa apabila dalam mengusahakan terjadinya perubahan dalam sikap dan perilaku orang lain dalam kehidupan organisasional biasanya berarti bawahan terdapat elemen-elemen yang mungkin dipandang saling bertentangan, pengubahan perilaku itu perlu melakukan pendekatan-pendekatan yang persuasif dan edukatif sehingga pihak yang sikap dan perilakunya hendak diubah tidak malahan menjadi bingung, akan tetapi memperoleh kejelasan yang mantap yang pada gilirannya akan memudahkan terjadinya perubahan yang diinginkan.

Beberapa faktor yang telah terbukti merupakan unsur-unsur penting dalam mengubah sikap dan perilaku orang lain adalah :

1. Pengendalian yang tepat;
2. Lingkungan kerja yang mendorong kebersamaan;
3. Perangsang-perangsang yang bersifat tradisional seperti gaji dan upah yang menarik;

4. Pengakuan atas tingginya harkat dan martabat manusia;
5. Kesempatan meningkat pengetahuan dan keterampilan;
6. Komunikasi yang bersifat informasional serta dilaksanakan secara efektif
7. Perlakuan yang adil dan obyektif

Sudah barang tentu setiap pengubah sikap dan perilaku orang lain ingin mengetahui apakah tindakannya bersifat efektif atau tidak. Beberapa kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur terjadi tidaknya perubahan dalam sikap dan perilaku orang lain, dalam hal ini para bawahan antara lain adalah :

1. Kondisi fisik bawahan yang baik;
2. Kondisi mental yang segar;
3. Absentiisme yang semakin rendah;
4. *Labor turn over* yang semakin rendah, serta
5. Produktifitas yang semakin tinggi.

Jelaslah bahwa persepsi seseorang tentang paranan yang diharapkan daripadanya dalam kehidupan organisasional serta perilaku dan kepribadian yang terdapat dalam dirinya akan mempunyai arti yang amat penting dalam usaha membuat berfungsinya pendekatan kesisteman dalam menjalankan roda organisasi secara lancar.

D. DINAMIKA KELOMPOK DAN PERILAKU

Berkembangnya gaya pengelolaan yang bersifat partisipatif dalam organisasi-organisasi modern dengan jelas menunjukkan bahwa pandangan dan sikap kebersamaan merupakan conditio sinequa non dalam meningkatkan keberhasilan usaha. Semangat kebersamaan itulah yang seyogyanya menjiwai seluruh dan masing-masing kelompok di dalam organisasi yang memang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama meskipun setiap kelompok diberi tugas dan tanggung jawab yang bersifat spesialistis.

Kiranya tidak ada salahnya untuk menekankan untuk kesekian kalinya bahwa interaksi kelompok akan menghasilkan luaran yang jauh lebih besar

daripada keseluruhan jumlah usaha kelompok yang bekerja sendiri-sendiri. Kebenaran rumus ini akan lebih jelas terlihat apabila diingat bahwa anggota-anggota sesuatu kelompok akan lebih digairahkan oleh kehadiran daripada para anggota kelompok yang lain, sehingga akan terwujud berbagai hal yang positif seperti :

1. Keberanian yang lebih besar untuk mengambil keputusan dengan segala resikonya.
2. Peningkatan tekad untuk berbuat lebih banyak demi kepentingan bersama
3. Komunikasi yang semakin mendorong semangat dan jiwa kebersamaan
4. Rasa solidaritas yang semakin besar,
5. Persepsi sepenanggungan dan seperasaan yang semakin tepat,
6. Kesetiakawanan yang semakin mendalam, dan
7. Semakin berkurangnya pandangan dan cara bekerja yang berkotak-kotak

Untuk semakin efektifnya dinamika kelompok, ada tiga hal yang selalu perlu mendapat perhatian, yaitu:

1. Ciri-ciri pribadi dari para anggota setiap kelompok, dalam arti kekuatan dan kelemahan-kelemahannya.
2. Sifat-sifat situasi yang dihadapi baik di dalam maupun di luar organisasi
3. Struktur kelompok yang diciptakan secara formal di dalam organisasi yang bersangkutan.

Yang kesemuanya mempengaruhi proses interaksi antar group yang pada gilirannya memperbesar output kelompok yang memang harus selalu dikaitkan dengan tugas yang harus dilaksanakan.

Telah umum diketahui bahwa pada hakikatnya manusia adalah makhluk sosial.Akan tetapi telah terlihat pula bahwa di samping kenyataan bahwa manusia adalah makhluk sosial, keanggotaan seseorang dalam berbagai jenis organisasi didorong pula oleh adanya kebutuhan untuk :

1. Memenuhi kebutuhan mempunyai afiliasi-afiliasi sosial,
2. Sumber-sumber informasi,

3. Sumber pendapatan dan penghasilan,
4. Sumber pemuasan kebutuhan non material, dan
5. Sarana untuk mencapai tujuan pribadi.

Kehidupan organisasional, oleh karenanya, bukan saja berfungsi sebagai wahana untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, akan tetapi juga sekaligus berperan selaku saluran daripada kebutuhan akan persahabatan, perluasan, pengaruh dan mengekspresikan ide-ide yang mempunyai nilai sosial.

Dalam hubungan ini kiranya wajar untuk mendapatkan perhatian pula bahwa setiap kelompok melalui tahap-tahap perkembangan yang khas sifatnya yang mencerminkan tingkat persahabatan yang dapat dibina, interaksi yang terjadi dan pola komunikasi yang pada gilirannya menentukan sifat dari serta luaran yang dapat dihasilkan oleh kelompok. Karena kelompok tidak hidup dalam suasana isolasi, jelas bahwa setiap perkembangan kelompok dipengaruhi pula oleh ciri-ciri situasi lingkungan yang dihadapinya dan situasi lingkungan itupun turut berperan dalam mewujudkan bentuk serta jenis interaksi serta prestasi kelompok yang bersangkutan

Apabila ditinjau dari teknis sekali pin, seperti:

1. Lingkungan kerja yang bersifat fisik,
2. Penempatan meja dan kursi kerja,
3. Jenis-jenis tugas yang harus dilakukan oleh kelompok,
4. Besar kecilnya kelompok (jumlah anggota kelompok), dan
5. Sistem penggajian dan pengupahan yang berlaku.

Akan berpengaruh pada efektifitas kelompok yang sangat tergantung pada persepsi masing-masing dan semua anggota kelompok tersebut terhadap peranan yang diharapkan dimainkan oleh kelompok tersebut dalam kehidupan organisasional.

Di samping hal-hal yang bersifat teknis di atas, perlu pula diperhatikan hal-hal seperti:

1. Berbagai pengaruh yang bersifat inter personal
2. Struktur kelompok yang menarik
3. Komposisi kelompok yang sehomogen mungkin
4. Tingkat interdepensi yang tinggi antara seorang dengan yang lain
5. Kesamaan tujuan daripada para anggota kelompok yang biasanya mempunyai arti penting dalam menumbuhkan, memelihara dan meningkatkan semangat dan jiwa kebersamaan.

Dengan perkataan lain, untuk dinamika kelompok menjadi efektif dengan perilaku yang kondusif untuk pencapaian tujuan organisasional, disamping semangat dan jiwa kebersamaan, amat diperlukan tekad untuk bekerja keras dengan penugasan yang amat jelas serta peranan yang diharapkan dari semua anggota kelompok yang bersangkutan.

BAB VI
TEKNIK PENGORGANISASIAN

Perkembangan manajemen yang begitu pesat menuntut kepekaan para pakar manajemen untuk menelaah kembali bagian-bagian mana dari organisasi yang dapat dikembangkan lagi sehingga dapat diketemukan teknik-teknik yang handal dalam meningkatkan prestasi organisasi, karena memang teknik pengorganisasian berorientasi pada keefektifan organisasi.

Suatu organisasi yang berhasil tersebut tentu diukur sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bisa dicontohkan suatu organisasi yang kecil yaitu keluarga. Memang pada dasarnya organisasi mempunyai dua prinsip, yaitu :

1. Dapat bertahan hidup
2. Dapat berkembang

Untuk memenuhi dua prinsip tersebut jelas tidak lain harus mempunyai teknik-teknik tertentu yaitu teknik pengorganisasian.

Pengorganisasian menurut Dydiet Hardjito adalah penyatuan, pengelompokkan dan pengaturan orang-orang untuk dapat digerakan sebagai kesatuan, sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan/

Teknik pengorganisasian menurut Hani Handoko adalah strategi organisasi untuk mencapai tujuannnya. Peter F. Drucker tersamar mengulas teknik pengorganisasian ini dengan kata keefektifan dengan mengatakan keefektifan merupakan kunci keberhasilan organisasi.

Menurut Dydiet Hardjito, teknik pengorganisasian adalah suatu strategi yang ditempuh oleh organisasi dengan mendayagunakan komponen-komponen organisasi dalam menghadapi segala situasi yang mengganggu keefektifan organisasi.

A. Pentingnya Keefektifan Organisasi

Teori organisasi memberikan jawaban terhadap pertanyaan apa yang membuat organisasi efektif? Jawabnya adalah struktur organisasi yang tepat maksudnya menempatkan orang serta pekerjaannya dan menetapkan peran serta hubungan mereka merupakan suatu hal yang penting.

Keefektifan organisasi adalah sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya yaitu kelangsungan hidupnya.

Para peneliti mentabulasikan kriteria tentang keefektifan organisasi diantaranya (John P.Campbeel):

1. Keefektifan secara keseluruhan
2. Produktivitas
3. Efisiensi
4. Laba
5. Kualitas
6. Kecelakaan
7. Pertumbuhan
8. Kemangkiran
9. Penggantian pegawai
10. Kepuasan kerja
11. Motivasi
12. Semangat Juang/moral
13. Konflik / Solidaritas
14. Penyesuaian
15. Perencanaan dan penetapan tujuan
16. Konsensus tentang tujuan
17. Internalisa tentang tujuan
18. Keterampilan interpesonal
19. Keterampilan manajerial
20. Manajemen informasi dan komunikasi

21. Kearsiapan
22. Pemanfaatan lingkungan
23. Evaluasi pihak luar
24. Stabilitas
25. Nilai SDM
26. Partisipasi
27. Pengembangan

Sedangkan dalam Buku Best-Seller Peters dan waterman mengemukakan ciri-ciri organisasi tentang keefektifan organisasi dan setelah mengkaji 42 perusahaan:

1. Mereka selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan
2. Mereka memberi para pegawai suatu tingkat otonom yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan
3. Mereka berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya
4. Para pegawai mengetahui atas keinginan perusahaan dan para manajer terlibat aktif pada semua masalah ditingkat hirarkhi
5. Mereka selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami
6. Mereka mempunyai struktur organisasi yang luwes sederhana dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas staf pendukung
7. Mereka menggabungkan control yang ketat dan sentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan control yang longgar dibagian-bagian lain
8. Mereka melakukan tindakan dan penyelesaian pekerjaan

Keefektifan organisasi merupakan kunci dimana kita harus menggunakan teknik pengorganisasian. Apabila organisasi keadaan gawat maka satu-satunya jawabannya adalah teknik pengorganisasian harus digunakan untuk menemukan cara menanggulanginya.

Komponen-komponen organisasi meliputi:

1. Manusia
2. Tujuan
3. Struktur
4. Hukum
5. Prosedur pengoprasian yang berlaku
6. Teknologi
7. Lingkungan
8. Komleksitas
9. Spesialisasi
10. Kewenangan
11. Pembagian tugas

Menurut Ernest Dale bahwa pentingnya pengorganisasian diantaranya:

1. Tugas-tugas yang terinci harus dibuat dalam mencapai tujuan organisasi
2. Seluruh tugas harus dijabarkan menjadi kegiatan-kegiatan yang logis dan sesuai dengan individu karyawan / kelompok
3. Pekerjaan-pekerjaan harus dikelompokan secara logis dan efisien
4. Perlu ditetapkan adanya mekanisme untuk mengkoordinasikan tugas-tugas anggota organisasi yang merupakan satu kesatuan yang harmonis
5. Perlunya pengendalian dan pengawasan untuk meningkatkan efektifitas

B. Mengapa Mempelajari Teori Organisasi?

Organisasi adalah suatu bentuk lembaga yang dominan dalam masyarakat kita. Anda mungkin dilahirkan di Rumah sakit dan mungkin akan dimakamkan oleh suatu yayasan social yang bergerak dibidang pemakaman. Keduanya adalah organisasi. Organisasi meresap ke setiap aspek kehidupan masyarakat secara menyeluruh.

Struktur organisasi adalah menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor ke siapa dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

Kita menetapkan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen:

1. Komleksitas : mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi, termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi/pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam hierarkhi organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis
2. Formalisasi : Tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyadarkan dirinya kepada peraturan-peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku daripada pegawainya.
3. Sentralisasi : mempertimbangkan dimana letak dari pusat pengambilan keputusan.

Desain Organisasi adalah bagaimana disiplin ilmu yang dapat dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori ini menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distruktur dan menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

Gibson, Jams L, John M.Invancevich and james H.Donnely Jr, 1996. Organisasi, Terjemahan PT Glora Aksara Pratama

Gregory Moothead Ricky W.Griffin 2013,.Perilaku Organisasi Salemba Empat

Hardjito, Dydiet,. 2001.Teori Organisasi dan teknik Pengorganisasian, PT.Raja Grafindo Persada

Hani Handoko ,.2012,.Manajemen BPFE Jogyakarta

Purwanto A.J.2014. Teori Organisasi, Jakarta UT

Robbin, Stephen P Teori Organisasi, 2012.Edisi 3 Terjemahan Arcan, Jakarta

_____2017. Organizational Behavior England Perason

Robert Kreitner,Angelo Kinicki,.2014 Perilaku Organisasi,Salemba Empat

Sutarto,.2015. Dasar-dasar Organisasi, Gajah Mada University Press

Siagian Sondang, 2001 Organisasi,Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, PT Toko Gunung Agung-Jakarta

Wijaya,C., 2017 Perilaku Organisasi ,Medan (PAPI)