

## 1. **BAB 1**

### **Tujuan:**

Mempersiapkan para mahasiswa jurusan Administrasi Pendidikan untuk menguasai berbagai falsafah teori dan prinsip dasar organisasi sehingga dapat menganalisis kaitan organisasi dengan manajemen dan implikasinya terhadap pola organisasi pendidikan yang efektif.

### **Deskripsi:**

Pada pertemuan awal, pembahasan mata kuliah dijelaskan secara komprehensif. Didalamnya mengandung refleksi perkuliahan secara umum dengan pembahasan persiapan dan rencana perkuliahan, proses perkuliahan sampai pada evaluasi perkuliahan yang dituangkan dalam silabus mata kuliah, dijelaskan pula mengenai buku-buku sumber rujukan yang akan menjadi bahan kajian perkuliahan. Kemudian dilakukan komitmen proses belajar mengajar dengan kesepakatan bersama dimulai dari komitmen jumlah kehadiran, batasan waktu masuk ruang kelas, tugas-tugas, dan komitmen lain yang bersifat persuasif.

Kata-kata Kunci: *Introduction, Refleksi, Proses, Evaluasi*

### **ISI BAB I**

Refleksi perkuliahan diberikan dengan memberikan pemahaman bahwa untuk menghadapi perkuliahan teori organisasi mahasiswa dituntut untuk memiliki sumber-sumber yang relevan dengan mata kuliah teori organisasi. Perencanaan dilakukan dengan mempersiapkan berbagai keperluan perkuliahan dari mulai bahan ajar materi perkuliahan alat dan media yang tersedia, kehadiran mahasiswa sebanyak 80% pertemuan dari 16 kali pertemuan yang akan dilaksanakan, metode isi perkuliahan, proses perkuliahan, serta evaluasi yang akan diberikan dalam perkuliahan yang menyangkut, diskusi kelompok, tugas-tugas individu, tugas-tugas kelompok, presentasi makalah, pelaporan tugas, Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS). Refleksi perkuliahan menjelaskan kepada mahasiswa mengenai silabus mata kuliah yang berisikan identitas mata kuliah, tujuan perkuliahan atau instruksional umum, tujuan instruksional khusus, pendekatan pembelajaran dengan pendekatan ekspositori dan inkuiri dengan menggunakan metode ceramah, tanya jawab, diskusi dan pemecahan masalah. Tugas diberikan berupa pengerjaan soal, observasi, pembuatan makalah dan

sebagainya. Adapun media yang digunakan berupa OHP, LCD, computer, white board beserta media lainnya untuk mendukung kelancaran proses belajar mengajar. Evaluasi dengan melihat pada aspek-aspek partisipasi dalam proses perkuliahan meliputi kehadiran 80% dari keseluruhan pertemuan, tangapan, pertanyaan, pendapat, komentar dan analisis. Tugas perorangan baik pembuatan makalah maupun laporan tugas, tugas kelompok, ujian tengah semester, dan ujian akhir semester. Menjelaskan rincian materi perkuliahan, dan menjelaskan buku sumber untuk menjadi rujukan mata kuliah teori organisasi, serta memberikan masukan-masukan khusus untuk mempercepat penyelesaian studi.

Kontrak dan kesepakatan dalam proses pembelajaran dilakukan untuk memperjelas posisi mata kuliah dan posisi mahasiswa sebagai pembelajar dalam menghadapi mata kuliah teori organisasi yang menjadi kesepakatan bersama diantaranya: (1) menyepakati waktu perkuliahan yang dilakukan sebanyak tiga SKS yaitu dari jam 10.20 sampai dengan jam 13.00 dengan toleransi keterlambatan mahasiswa selama 15 menit pelajaran berlangsung yaitu sekitar pukul 10.35. dengan kesepakatan yang melebihi waktu tersebut diperbolehkan masuk ruang kelas tetapi tidak dianggap hadir; (2) menyepakati dispensasi tidak mengikuti perkuliahan sebanyak empat kali dari 16 kali perkuliahan yang berjalan atau sekitar 80% pertemuan; (3) menyepakati untuk selalu mentaati peraturan yang telah disepakati bersama dengan memberikan *reward* bagi yang mentaati peraturan dan *punishment* bagi mereka yang melanggar peraturan perkuliahan.

Pada dasarnya mata kuliah teori organisasi membatasi lingkup pembahasan pada permasalahan organisasi secara makro. Pendekatan makro didasarkan pada asumsi bahwa anggota organisasi mempunyai sifat yang seragam yaitu perilaku rasional. Pendekatan ini secara khusus mencoba menjelaskan organisasi sebagai suatu kesatuan yang berinteraksi dengan lingkungannya, tanpa memperhatikan perilaku para anggota organisasi karena telah diasumsikan mempunyai sifat yang sama, maka materi yang akan dibahas pada mata kuliah teori organisasi ini mencakup bentuk serta

karakteristik organisasi, yang terjadi karena organisasi mencoba menyesuaikan diri terhadap kondisi lingkungan maupun terhadap corak kegiatan internalnya, dan juga mempelajari proses interaksi yang terjadi antara aspek-aspek teori organisasi. Namun pembahasan secara khusus yang memusatkan perhatian pada masalah perilaku manusia yang bersifat heterogen juga menjadi kajian sebagai acuan bagi pengembangan teori organisasi.

Pada proses perkuliahan mahasiswa dituntut untuk mempersiapkan diri dalam menguasai berbagai falsafah teori dan prinsip dasar organisasi sehingga dapat menganalisis kaitan organisasi dengan manajemen dan implikasinya terhadap pola organisasi pendidikan yang efektif, meliputi analisis hubungan manajemen dengan organisasi, model-model struktur organisasi, deskripsi struktur pendidikan nasional beserta analisisnya pada setiap tingkatan organisasi.

#### **Latihan:**

Tugas atau latihan kerja mahasiswa ditugaskan untuk merefleksi teori organisasi dalam definisi yang diambil dari berbagai sumber rujukan baik dari buku-buku teks, artikel, jurnal, maupun internet.

#### **Daftar Rujukan:**

- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Schein, Edgar, (1985). *Psikologi Organisasi*. PPM: Jakarta
- Siagian, Sondang, (1982). *Filsafat Organisasi*. Gunung Agung: Jakarta.
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.
- Oteng Sutisna, (1985). *Administrasi Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Angkasa: Bandung.

## 2. BAB II

### **Tujuan:**

Mempersiapkan para mahasiswa jurusan Administrasi Pendidikan untuk menguasai berbagai konsep-konsep teori, konsep organisasi, konsep teori organisasi serta memahami perangkat-perangkat yang terdapat dalam organisasi

### **Deskripsi:**

Pada dasarnya orang tidak mampu hidup sendiri, hampir sebagian besar tujuannya hanya dapat terpenuhi apabila yang bersangkutan berhubungan dengan orang lain. Hal tersebut disebabkan karena orang menghadapi pembatasan-pembatasan dalam usaha pencapaian tujuannya. Orang masuk ke dalam kelompok tentunya dengan tujuan tertentu yang diharapkan dapat menimbulkan kepuasan, baik yang bersifat kebendaan maupun yang bersifat kerokhaniaan. Pada waktu yang bersamaan satu sama lain dari individu memiliki keinginan terpenuhinya segala kebutuhan hidup. Dengan latar belakang seperti itulah terwujudnya suatu organisasi. Seiring perkembangan organisasi terciptalah ilmu-ilmu organisasi yang akhirnya menjadi teori organisasi.

Kata-kata Kunci: *Definisi, Teori, Organisasi, Teori Organisasi*

### **ISI BAB II**

Perkembangan aktivitas pendidikan mengharuskan adanya teori yang dapat memberikan penjelasan atas masalah-masalah yang dihadapi dalam usaha meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendidikan. Gejala-gejala yang timbul dan sifatnya sangat kompleks dapat diterangkan dengan menggunakan kerangka teori, sehingga dapat diramalkan akibat-akibat pengambilan keputusan dalam pendidikan.

Calvin S. Hall dan Gardner Lindsey (1970) berpendapat bahwa teori adalah seperangkat konvensi yang diciptakan oleh ahli teori, terdiri dari suatu gugus asumsi yang relevan yang secara sistematis berhubungan satu sama lain. Suatu teori tidak dilihat dari benar salahnya, melainkan dilihat apakah teori itu mempunyai kegunaan dalam meramalkan suatu kejadian atau dapat menghasilkan konsep yang relevan yang dapat diverifikasikan.

Sedangkan menurut Donald J. Willower (1975) dalam Hoy and Miskel dalam bukunya *educational administration; theory, research, and practice* mengemukakan bahwa yang dimaksud teori adalah *a body of interrelated,*

*consistent generalization that serves to explain*, yaitu bahwa teori merupakan tubuh yang saling berinterelasi satu dengan yang lain dengan penjelasan yang tetap konsisten. Dari definisi yang komprehensif dikemukakan oleh Fred N. Kerlinger (1986) bahwa *theory is a set of interrelated concepts, assumptions, and generalization that sistematically describes and explains regularities in behavior in educational organizations*. Artinya bahwa teori adalah satu set konsep yang saling berhubungan, asumsi, dan generalisasi yang secara sistematis menguraikan dan menjelaskan keteraturan perilaku pada organisasi bidang pendidikan. Definisi tersebut menyarankan tiga hal (1) teori secara logika meliputi konsep, asumsi dan generalisasi; (2) fungsi teori yang utama adalah untuk menguraikan, menjelaskan, dan memprediksi keteraturan di dalam perilaku; (3) teori adalah keseluruhan yang menstimulasi dan memandu pengembangan pengetahuan berkelanjutan.

Menurut Lubis dan Husaini (1987) bahwa yang dimaksud dengan organisasi adalah sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Menurut Sutarto (1985) bahwa organisasi adalah sistem yang saling berpengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Herbert and Gullet bahwa yang dimaksud dengan pengorganisasian merupakan proses yang mana struktur suatu organisasi dibuat dan ditegakan. Proses ini meliputi ketentuan dari kegiatan-kegiatan yang spesifik yang perlu untuk menyelesaikan semua sasaran organisasi, pengelompokan kegiatan tersebut berkaitan dengan susunan yang logis, dan tugas dari kelompok kegiatan ini bagi suatu jabatan atau orang yang bertanggung jawab.

Barnard berpendapat bahwa organisasi adalah suatu sistem aktivitas kooperatif antara dua orang atau lebih. Organisasi merupakan pengelompokan orang-orang ke dalam aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan, sedangkan pengorganisasian adalah aktivitas orang-orang dalam mengelompokkan, menyusun dan mengatur berbagai macam pekerjaan yang perlu diselenggarakan untuk mencapai tujuan pendidikan dalam (Henry Fayol, 1974). Organisasi merupakan penugasan orang-orang ke dalam fungsi pekerjaan yang harus dilakukan agar terjadi aktivitas kerjasama dalam mencapai tujuan. Sedangkan pengorganisasian merupakan penyusunan dan pengelompokan bermacam-macam pekerjaan berdasarkan jenis pekerjaan, urutan sifat dan fungsi pekerjaan, waktu dan kecepatan (Griffin: 1959).

Dari pengertian teori dan organisasi maka dapat dipahami bahwa definisi teori organisasi berfungsi menjelaskan kegiatan dan dinamika kerjasama organisasi dan memberikan tuntunan dalam pengambilan keputusan berdasarkan prediksi akibat pengambilan keputusan tersebut. Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi (Stephen P. Robbins: 1994).

Menurut Lubis dan Husaini (1987) bahwa teori organisasi adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang membicarakan mekanisme kerjasama dua orang atau lebih secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Teori organisasi merupakan sebuah teori untuk mempelajari kerjasama pada setiap individu. Hakekat kelompok dalam individu untuk mencapai tujuan beserta cara-cara yang ditempuh dengan menggunakan teori yang dapat menerangkan tingkah laku, terutama motivasi, individu dalam proses kerjasama.

Orang-orang membentuk atau terlibat dalam suatu organisasi yaitu untuk menyempurnakan tujuan individu atau apa yang menjadi cita-citanya. Orang masuk ke dalam kelompok tentunya dengan tujuan tertentu yang diharapkan dapat menimbulkan kepuasan. Berbagai tujuan dapat diperoleh apabila seseorang masuk ke dalam suatu kelompok sebab kebanyakan pemenuhan kebutuhan sulit dilakukan secara sendiran. Tujuan manusia pada dasarnya ingin memenuhi segala bentuk kebutuhannya. Kebutuhan manusia sangat bermacam-macam coraknya. Ada kebutuhan yang bersifat kebendaan, seperti sandang, pangan dan papan. Ada pula kebutuhan yang bersifat kerokhanian

seperti pergaulan, kasih sayang, keamanan, pemenuhan kewajiban, membalas sesuatu, menciptakan sesuatu dan lain-lain. menjadi penting untuk dilakukan. Terdapat dua alasan yang menyebabkan pembahasan mengenai tujuan organisasi. *Pertama*, tujuan merupakan alasan bagi eksistensi organisasi, tujuan dinyatakan sebagai keadaan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. *Kedua*, tujuan sangat penting bagi proses manajemen yang dijalankan dalam suatu organisasi yang memberikan pengakuan (*legitimacy*) terhadap perlunya organisasi berdiri, memberikan gambaran mengenai arah pengembangan organisasi, dan bisa digunakan sebagai kriteria untuk mengukur performansi organisasi, dan juga untuk mengurangi ketidakpastian.

Terdapat beberapa jenis tujuan dalam organisasi yang memberikan arah bagi pelaksanaan kegiatan maupun pengambilan keputusan, yaitu: (a) Sasaran lingkungan, yaitu kondisi dimana suatu organisasi-organisasi lain yang terdapat pada lingkungannya; (b) Sasaran output, yaitu menunjukkan bentuk dan banyaknya output yang akan dihasilkan oleh organisasi; (c) Sasaran sistem, yaitu berhubungan dengan pemeliharaan atau perawatan *maintenance* organisasi sendiri; (d) Sasaran produk menggambarkan karakteristik produk atau jasa yang akan diberikan kepada konsumen, sasaran ini menentukan jumlah, mutu, jenis, corak, dan karakteristik lainnya yang menggambarkan karakteristik produk atau jasa yang ditawarkan; (e) Sasaran bagian (sub unit goal) yaitu menggambarkan sasaran dari suatu bagian atau suatu satuan unit kerja yang merupakan bagian dari unit organisasi.

Perangkat-perangkat yang terdapat dalam sebuah organisasi terdiri dari berbagai macam komponen, yaitu: (1) lembaga organisasi, wadah atau ikatan; (2) Sumber-sumber daya (*resources*); (3) metode atau strategi organisasi; (4) hubungan interelasi dan aktivitas; (5) tujuan organisasi. Keuntungan yang diperoleh seseorang dari organisasi dapat berupa keuntungan pokok dan keuntungan tambahan. Yang dimaksud dengan keuntungan pokok adalah keuntungan yang menjadi dasar harapan untuk diperoleh seseorang didalam organisasi, sedangkan yang dimaksud dengan keuntunngan tambahan adalah

keuntungan yang semula tidak menjadi dasar harapan untuk diperoleh tetapi baru muncul setelah orang berada dalam organisasi.

Walaupun definisi teori organisasi itu bervariasi tetapi dapat diperoleh kesimpulan pokok bahwa pandangan para penyusun definisi tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu; (a) sebagian dari penyusun berpandangan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang; (b) organisasi merupakan proses pembagian kerja; (c) organisasi merupakan system kerja sama. Dari definisi tersebut dapat diketemukan adanya berbagai faktor yang dapat menimbulkan organisasi, yaitu orang-orang, kerjasama, dan tujuan tertentu. Berbagai faktor tersebut tidak berdiri sendiri melainkan saling terkait satu sama lainnya membentuk satu kesatuan yang utuh. Maka dalam pengertian organisasi digunakan istilah sistem sebagai satu kesatuan yang terikat oleh azas-azas organisasi.

#### **Latihan:**

Melaporkan tugas refleksi konsep-konsep dasar teori organisasi di muka kelas dengan mempresentasekannya beserta kelompok yang diwakili oleh perwakilan setiap kelompok. Materi yang dibahas di analisis dan dibuat kesimpulannya menurut kelompok masing-masing. Perwakilan kelompok memaparkan hasil temuannya berupa laporan tugas makalah. Kemudian menyajikan hasil temuannya selama 10 menit perkelompok, selanjutnya dilakukan tanya jawab dan tanggapan dari kelompok yang lainnya.

#### **Daftar Rujukan:**

- Adam, Ibrahim, (1983). *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.
- Oteng Sutisna, (1985). *Administrasi Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Angkasa: Bandung.

### 3. BAB III

#### **Tujuan:**

Mempersiapkan para mahasiswa untuk menguasai memahami dan mengetahui konsep-konsep individu dan kelompok beserta peranan individu dan kelompok dalam organisasi.

#### **Deskripsi:**

Individu adalah faktor yang penting dalam kegiatan kerjasama dalam organisasi. Pemimpin harus mengetahui berbagai teori tentang motivasi agar dapat meningkatkan sumbangan individu bagi pencapaian tujuan. Setelah sekilas diuraikan hakekat individu, dan pentingnya studi tentang individu, kemudian dibahas peranan kelompok dan pembentukan kelompok dalam organisasi. Sehingga individu dan kelompok merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi dalam organisasi.

Kata-kata Kunci: *Konsep, Individu, Kelompok, Organisasi.*

#### **ISI BAB III**

Unsur pokok dalam organisasi adalah individu. Tanpa individu organisasi tidak akan pernah ada. Tiap individu dalam organisasi mempunyai kebutuhan. Untuk membuat individu mau bekerjasama, organisasi harus mempunyai imbalan yang menarik, dan sebaliknya individu harus memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan organisasi. Manusia selalu mempunyai aktivitas dan tingkahlaku yang merupakan hasil proses psikologis, dengan kemampuan menggunakan pilihan-pilihan dan bertanggungjawab terhadap kehidupan sosialnya. Dalam mempelajari tingkahlaku manusia, perlu dipelajari aspek psikologisnya, misalnya persepsi (cara pandang), belajar (proses perubahan tingkahlaku) dan motivasi (dorongan untuk mencapai tujuan).

Hakekat individu seperti dikemukakan Chester I. Barnard (1976) yaitu; *pertama*, individu adalah diskrit, terpisah dan bersifat kebendaan tetapi sekaligus bagian dari lingkungannya dan tidak bebas dari pengaruh lingkungannya. *Kedua*, manusia mempunyai kapasitas untuk mengalami sesuatu dan mengadakan penyesuaian berdasarkan hasil belajar yang tidak hanya bersifat biologis saja. *Ketiga*, organisme manusia tidak akan berfungsi kecuali dalam hubungannya dengan manusia lain.

Teori motivasi oleh Abraham Maslow mengemukakan adanya tingkatan kebutuhan manusia; kebutuhan fisiologikal (sandang, pangan, papan), kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan ini bersifat hierarkis artinya apabila kebutuhan pokok telah relative terpenuhi maka manusia akan mulai memikirkan kebutuhan lainnya yang lebih tinggi.

Teori dua faktor mengasumsikan bahwa ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam motivasi, yaitu; faktor pemuas dan faktor lingkungan. Factor pemuas meliputi prestasi, pengakuan akan hasil, pekerjaan yang menarik, tanggung jawab dan perasaan maju dan berkembang. Factor lingkungan meliputi kebijakan organisasi, supervise, kondisi kerja, hubungan antar manusia, uang, status dan rasa aman. Faktor lingkungan merupakan syarat tercapainya perasaan puas walaupun tidak terjadi dengan sendirinya.

Teori X bersumsi bahwa pada dasarnya manusia lebih senang diawasi, tidak senang menerima tanggung jawab, malas dan selalu ingin aman saja, motivasi kerja yang utama adalah uang. Manusia mau bekerja karena ada insentif atau hukuman. Teori Y sebaliknya, menyatakan bahwa pada dasarnya manusia suka bekerja, kreatif dan bertanggung jawab.

Teori ekspektasi mendasarkan pada dua asumsi (a) manusia meletakkan nilai pada suatu yang diharapkan, karena itu mempunyai preferensi; (b) perlu dipertimbangkan keyakinan manusia bahwa yang dikerjakan akan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan yang diharapkan.

Teori prestasi menyatakan bahwa pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan yaitu; kekuasaan (*need for power*), afiliasi (*need for affiliation*) dan keberhasilan (*need for achievement*) N-Ach. Ciri orang yang mempunyai N-Ach yang tinggi adalah kesediaan untuk memikul tanggung jawab, berani mengambil resiko, kesediaan mencari informasi untuk mengukur kemajuannya, kepuasan akan apa yang dikerjakan.

Manusia tidak dapat memenuhi semua kebutuhannya jika manusia bekerja sendiri karena keterbatasan biologis dan psikologisnya. Oleh karena itu manusia memerlukan orang lain yang perlu diajak bekerjasama. Sistem

kerjasama yang diatur dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu sifatnya menjadi formal. Sistem kerjasama itu mempunyai tujuan tertentu, berlangsung dalam suatu waktu tertentu dan mempunyai identitas diri.

Jenis kerjasama tersebut tidak terhitung banyaknya, dalam garis besarnya dapat dikelompokkan menjadi empat kategori: (a) yang berhubungan dengan aspek lingkungan meliputi faktor geografis, faktor sarana prasarana yang dipergunakan organisasi; (b) yang berhubungan dengan aspek sosial, meliputi subsistem dari organisasi yang lebih besar dan mempunyai lingkungan sosial yang lebih luas; (c) yang berhubungan dengan aspek individual, meliputi hubungan interelasi antar individu secara sistematis; dan (d) yang berhubungan dengan variabel-variabel lain.

Organisasi adalah suatu sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang secara sadar dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Ciri dari kerjasama sebagai peranan individu dalam organisasi tersebut antara lain: (a) ada komunikasi antara orang-orang yang bekerjasama; (b) individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerjasama; (c) kerjasama tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Barnard menyebutkan terdapat tiga elemen peranan individu dalam organisasi, yaitu (1) kemauan untuk bekerjasama. Tiap individu dalam organisasi tersebut tidak mempunyai intensitas kemauan yang sama untuk bekerjasama, bahkan kebanyakan dari individu tidak mempunyai kemauan untuk bekerjasama. Kemauan untuk bekerjasama tergantung pada kepuasan yang diperoleh individu tersebut dalam hasil kerjasama dalam bentuk imbalan yang diberikan organisasi; (2) tujuan yang ingin dicapai, kemauan untuk bekerjasama tidak dapat dikembangkan kalau tidak ada tujuan yang jelas dengan sendirinya tujuan merupakan elemen penting dalam organisasi; (3) komunikasi, yaitu sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam organisasi. Menurut Kohler (1976) ada dua macam model komunikasi, pertama komunikasi koordinatif, yaitu komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian subsistem organisasi, termasuk dalam komunikasi ini adalah perumusan tujuan, koordinasi kegiatan dan

aktivitas. Kedua, komunikasi interaktif, yaitu proses pertukaran informasi yang berjalan secara seimbang, pertukaran pendapat dan sikap yang dioakai sebagai dasar penyesuaian diantara bagian organisasi beserta lingkungannya.

Dalam membentuk suatu kelompok dalam organisasi memerlukan peranan berbagai komponen organisasi tersebut. Dalam peranan pembentukan kelompok organisasi ada beberapa teori yang perlu dipahami sebagai bagian integral pembentukan kelompok. Kelompok dapat dibentuk berdasarkan kepentingan dan kebutuhan organisasi. Berdasarkan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Dorwin dan Alvin Zender mengemukakan bahwa tujuan kelompok dapat digolongkan ke dalam dua kategori, yaitu pencapai tujuan dengan memberikan arah kepada bawahan untuk mencapai tujuan, dan pemeliharaan integritas kelompok itu sendiri dengan memperbaiki hubungan di antara para anggota kelompok.

Penyesuaian dan keberhasilan organisasi mengemukakan bahwa suatu hubungan yang dapat mencapai keberhasilan dengan cara-cara individu maupun kelompok dapat menyesuaikan diri dalam organisasi akan memberi keseimbangan yang saling menguntungkan, semakin besar kemampuan individu dan kelompok mempertahankan dan membiasakan diri, semakin banyak pula penyesuaian organisasi yang dijalankan. Kebutuhan untuk melanjutkan penyesuaian, penyesuaian individu dan organisasi harus menyesuaikan pula dengan perubahan yang terjadi.

Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi menunjuk aspek-aspek deskriptif maupun perspektif dari disiplin ilmu tersebut. Teori organisasi menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distruktur dan menawarkan tentang bagaimana organisasi bisa dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan organisasi (Stephen P. Robbins, 1994).

Sistem kerja sama adalah suatu sistem fisik, biologis, personal dan sosial yang kompleks, namun memiliki hubungan yang sistematis dalam satu kesatuan yang utuh. Apabila hubungan kerjasama ini dilakukan dalam berbagai kelompok maka menjadi hubungan kelompok organisasi.

System kerja sama yang diatur dengan sengaja dalam arti organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sifatnya menjadi formal. System kerja sama itu mempunyai tujuan tertentu yang berlangsung dalam suatu waktu tertentu mempunyai identitas diri dalam bentuk kerja sama kelompok organisasi. Jenis system kerja sama tersebut tidak terhitung banyaknya, tetapi dalam garis besarnya dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu; (1) yang berhubungan dengan aspek lingkungan fisik; (2) yang berhubungan dengan aspek sosial; (3) yang berhubungan dengan aspek individual; (4) yang berhubungan dengan aspek variabel-variabel lain.

**Latihan:**

1. Bagaimana mengidentifikasi teori pembentukan kelompok dalam organisasi?
2. Berikan penjelasan apa dan siapa saja yang merupakan bagian dari individu dan kelompok dalam organisasi?
3. Pendekatan apa yang harus dilakukan apabila terjadi persekutuan dalam organisasi membentuk kelompok-kelompok yang dapat membahayakan kelangsungan organisasi?
4. Pendekatan apakah yang sangat berpengaruh bagi individu maupun kelompok dalam berinteraksi dengan organisasi?

**Daftar Rujukan:**

- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Schein, Edgar, (1985). *Psikologi Organisasi*. PPM: Jakarta
- Siagian, Sondang, (1982). *Filsafat Organisasi*. Gunung Agung: Jakarta.
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.

#### 4. BAB IV

##### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan mampu mengetahui dan memahami evolusi dan perkembangan teori organisasi dan dapat mengemukakan karakteristik khusus yang ditonjolkan dalam setiap zaman kemunculan teori organisasi.

##### **Deskripsi:**

Perkembangan teori organisasi secara umum dimaksudkan untuk lebih memahami latar belakang adanya teori organisasi beserta evolusinya. Perkembangan teori organisasi akan berpengaruh kepada perkembangan ilmu-ilmu sosial lainnya. Hal ini dikarenakan munculnya teori organisasi didasarkan pada asumsi bahwa teori organisasi merupakan pondasi bagi berkembangnya pemikiran mengenai *scientific management*, prinsip-prinsip organisasi, birokrasi, perencanaan rasional, produktivitas kerja, sistem kerjasama, teori motivasi sampai pada teori organisasi sebagai suatu sistem terbuka.

Kata-kata Kunci: *Evolusi, Teori Organisasi, Perilaku.*

##### **ISI BAB IV**

Salah satu kejadian paling penting sebelum abad ke duapuluh kaitannya dengan perkembangan teori organisasi adalah revolusi industri. Dimulai pada abad ke delapan belas di Inggris, revolusi tersebut menyebrangi samudra Atlantik dan ke Amerika pada akhir perang dunia ke dua. Revolusi tersebut mempunyai dua elemen utama yaitu kekuatan mesin telah menggantikan kekuatan manusia secara cepat, dan pembangunan sarana transportasi yang cepat mengubah metode pengiriman barang. Hasilnya adalah menyebarnya pendirian pabrik-pabrik. Dampaknya terhadap desain organisasi jelas, yaitu pembangunan pabrik membutuhkan penciptaan yang terus menerus dari struktur-struktur organisasi untuk memungkinkan terjadinya proses produksi yang efisien. Pekerjaan harus dirumuskan, arus pekerjaan harus ditetapkan, departemen diciptakan, dan mekanisme koordinasi dikembangkan, dengan demikian struktur organisasi yang kompleks harus dirancang. Perkembangan teori organisasi dimulai pada tahun 1919-an dengan lahirnya teori manajemen ilmiah, dan berakhir pada tahun 1960-an dengan lahirnya teori modern yang mengakomodasi segi manusia, mesin, teknologi, dan lingkungan sebagai dasar

peningkatan produktivitas organisasi. Pendekatan mutakhir untuk memahami organisasi dipengaruhi oleh perspektif sosial kerangka kerja sistem terbuka.

Evolusi merupakan perubahan yang sangat cepat dalam perkembangan organisasi dengan memberikan inovasi baru dalam bentuk keunggulan-keunggulan dan keunikan-keunikan dari perkembangan awal sampai perkembangan yang paling mutakhir dalam teori organisasi. Evolusi atau perkembangan teori organisasi memunculkan berbagai macam pendekatan-pendekatan yang masing-masing dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi. Keseluruhan pendekatan ini bisa dikelompokkan menjadi tiga aliran utama, sesuai kurun waktu permunculan masing-masing pendekatan tersebut, yaitu pendekatan teori klasik, pendekatan neo-klasik dan pendekatan modern.

Awal terjadinya teori klasik sebagai pemerhati bidang manajemen dan organisasi ditandai oleh terbitnya buku karya Frederick Taylor (1911) yang berjudul "*Principles of Scientific Management*" yang lebih dikenal dengan istilah *scientific management* atau manajemen ilmiah. Taylor berusaha memperbaiki pekerjaan dengan menggunakan metode ilmiah terhadap tugas-tugas didalam organisasi. Keinginannya untuk mendapatkan metode terbaik tentang bagaimana setiap pekerjaan harus dilaksanakan dengan mengacu pada desain pekerjaan. Taylor mengusulkan empat prinsip *scientific management*, yaitu: (1) penggantian metode untuk menentukan elemen pekerjaan ditentukan secara ilmiah; (2) seleksi dan pelatihan pekerja secara ilmiah; (3) kerjasama antara pimpinan dan bawahan untuk mencapai tujuan sesuai dengan metode ilmiah; (4) pembagian tanggung jawab yang lebih merata diantara manajer sebagai perencana dan supervise dan para pekerja sebagai pelaksana.

Teori klasik ini dikembangkan pula oleh Henry Fayol. Fayol mencoba mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Sedangkan Taylor memusatkan perhatian pada tingkatan yang paling rendah dari organisasi manajemen yaitu aspirasi bawahan.

Fayol mengusulkan empat belas prinsip-prinsip organisasi, yaitu (1) pembagian kerja; (2) wewenang; (3) disiplin; (4) kesatuan komando; (5) kesatuan arah; (6) mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi; (7) remunerasi (gaji sesuai pekerjaan); (8) sentralisasi; (9) rantai scalar (garis wewenang); (10) tata tertib; (11) keadilan; (12) stabilitas masa kerja para pegawai; (13) inisiatif; (14) *esprit de corps* (persatuan dan kesatuan dalam organisasi).

Teori ini juga dikembangkan oleh Max Weber dengan istilah teori birokrasi. Weber telah mengembangkan sebuah model structural yang ia katakana sebagai alat yang paling efisien bagi organisasi-organisasi untuk mencapai tujuannya yang disebut dengan istilah birokrasi. Birokrasi ditandai dengan adanya pembagian kerja, hierarkhi wewenang yang jelas, prosedur seleksi yang formal, peraturan yang rinci, serta hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi (*impersonal*) dalam organisasi.

Tokoh terakhir dalam teori klasik adalah Ralph C. Davis, ia lebih menekankan pada perspektif perencanaan rasional, dan mengatakan bahwa struktur merupakan hasil logis dari tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama perusahaan adalah pelayanan ekonomis. Nilai ekonomis ini dikembangkan melalui aktivitas yang dilakukan oleh para anggotanya untuk menciptakan produk atau jasa organisasi, aktivitas tersebut kemudian menghubungkan tujuan organisasi dengan hasil yang dicapai organisasi. Perspektif perencanaan rasional menawarkan sebuah model yang sederhana dan langsung untuk merancang sebuah organisasi. Perencanaan organisasi dalam manajemen menentukan tujuan-tujuan organisasi, tujuan-tujuan tersebut kemudian menentukan pengembangan struktur, arus wewenang dan hubungan interrelasi.

Tokoh teori ini diawali oleh Elton Mayo (1927) yang membentuk aliran antar manusia (*human relation school*), memandang organisasi sebagai sesuatu yang terdiri dari tugas-tugas dari sisi manusia dibanding sisi mesin. Pada masa ini dilakukan percobaan yang menyangkut rancang ulang pekerjaan, perubahan panjangnya hari kerja dan waktu kerja dalam seminggu,

pengenalan waktu istirahat, serta rencana upah individual dibandingkan dengan upah kelompok. Disimpulkan bahwa norma sosial kelompok merupakan kunci penentu perilaku kerja seseorang.

Kemudian Hawthorne mempersatukan pandangan Taylor, Fayol, dan Weber dengan kesimpulan bahwa organisasi merupakan sistem kerjasama. Organisasi terdiri dari tugas-tugas dan manusia yang harus dipertahankan pada suatu keseimbangan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Chester Barnard, yang menawarkan ide-ide dalam "*the functions of the executive*", yaitu ia menentang pandangan klasik yang mengatakan bahwa wewenang harus didefinisikan sesuai dengan tanggapan dari bawahan, ia memperkenalkan peran dari organisasi informal ke dalam teori organisasi dan mengusulkan agar peran utama manager adalah memperlancar komunikasi dan mendorong para bawahan untuk berusaha lebih keras.

Tokoh lainnya Douglas McGregor, menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia, teori X pandangan negative dan teori Y pandangan positif. Kesimpulannya adalah pandangan seorang manager tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokan asumsi tertentu, dan manusia cenderung untuk menyesuaikan perilakunya terhadap bawahannya sesuai asumsi tersebut. Dengan demikian teori Y lebih disukai dan asumsi tersebut harus dapat membimbing para manager dalam merancang organisasi dan memotivasi para pegawainya.

Sedangkan Warren Benis mengatakan bahwa pengambilan keputusan pada birokrasi yang disentralisasi, kepatuhan kepada wewenang, serta pembagian kerja yang sempit diganti dengan struktur yang didesentralisasi dan demokratis yang diorganisasi pada kelompok yang fleksibel. Pengaruh yang diambil dari kekuasaan diganti dengan pengaruh yang diambil dari keahlian. Bentuk organisasi yang ideal adalah *adhocracy* yang fleksibel.

Teori modern ditandai dengan lahirnya gerakan *contingency* yang dipelopori Herbert Simon, yang menyatakan bahwa teori organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang dangkal dan terlalu disederhanakan bagi suatu

kajian mengenai kondisi yang dibawahnya dapat diterapkan prinsip yang saling bersaing.

Kemudian Katz dan Robert Kahn dalam bukunya "*the social psychology of organization*" mengenalkan perspektif organisasi sebagai suatu sistem terbuka. Buku tersebut mendeskripsikan keunggulan-keunggulan perspektif sistem terbuka untuk menelaah hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya, dan perlunya organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah jika organisasi ingin tetap bertahan.

Pada tahun 1960, Joan Woodward dan Charles Perrow, menyampaikan alasan yang disampaikan oleh James Thomson bahwa dalam menentukan struktur yang sesuai dalam organisasi diperlukan adanya teknologi. Pendekatan paling mutakhir mengenai teori organisasi memusatkan perhatian pada sifat politis organisasi. Teori ini mula-mula dibuat James March dan Herbert Simon, namun telah diperbaiki secara intensif oleh Jeffrey Pfeffer. Model yang dikembangkan yaitu teori organisasi yang mencakup koalisi kekuasaan, konflik *inherent* atas tujuan, serta keputusan desain organisasi yang mendukung kepentingan pribadi dari para pemegang kekuasaan.

Organisasi merupakan koalisi yang terdiri dari berbagai kelompok dan individu dengan tuntutan yang berbeda-beda. Desain organisasi merupakan hasil dari pertarungan kekuasaan berbagai koalisi tersebut. Jika kita ingin mengerti mengapa dan bagaimana organisasi tersebut dirancang, maka kita harus menilai *preferensi* dan kepentingan dari mereka yang berada di dalam organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap pengambilan keputusan mengenai desain organisasi. Pemikiran ini membangun atas dasar pengetahuan tentang pengambilan keputusan berdasarkan perilaku dan ilmu politik yang telah meningkatkan kemampuan kita untuk menjelaskan fenomena-fenomena organisasi.

Pendekatan klasik memusatkan perhatian pada anatomi organisasi dan tidak memperhatikan aspek sosial, sedangkan pendekatan neo-klasik justru mementingkan aspek sosial tetapi kurang memperhatikan anatomi organisasi. Akhirnya muncul pendekatan modern.

Antara pendekatan klasik dan neo-klasik tidak bisa tercapai suatu kesatuan pandangan mengenai masalah organisasi. Akibatnya, solusi yang muncul dalam analisis terhadap suatu masalah organisasi seringkali berbeda-beda, tergantung pada jenis pendekatan yang digunakan sebagai dasar dalam analisis yang dilakukan. Munculnya pendekatan modern dianggap dapat menyatukan keseluruhan pandangan dalam analisis organisasi.

**Latihan:**

1. Coba berikan analisis pendekatan manakah yang lebih sesuai diterapkan pada perkembangan teori saat ini?
2. Carilah keunggulan dan kelemahan dari setiap evolusi teori organisasi yang anda ketahui?
3. Berikan alasan kenapa setiap perkembangan teori organisasi mengandung inovasi yang diupayakan berbeda dengan teori sebelumnya?
4. Dengan memahami perkembangan teori organisasi, manfaat apakah yang dapat diambil dalam kajian ilmiah?

**Daftar Rujukan:**

- Adam, Indrawijaya, (1983). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Etzioni Amitai, (1984). *Organisasi-organisasi Modern*. UPI Press: Bandung.
- Hersey, Paul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*. Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Tim Dosen MKDU, (2007). *Pengelolaan Pendidikan*. Jurusan Adpend UPI: Bandung.

## 5. BAB V

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan membuat rancangan-rancangan organisasi.

### **Deskripsi:**

Organisasi perlu di rancang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses membuat rancangan organisasi diperlukan berbagai ide dan gagasan yang mendukung system rancangan organisasi yang efektif dan efisien baik di tinjau melalui pandangan struktural, pandangan perilaku, maupun di tinjau dari pandangan situasional. Pendekatan perilaku dalam organisasi berupaya menggabungkan berbagai pandangan antara hubungan sosial, dengan struktur formal, dan menambahkannya dengan proposisi yang diambil dari psikologi, sosiologi, ilmu politik dan ekonomi.

Kata-kata Kunci: *rancangan, struktural, perilaku, situasional.*

### **ISI BAB V**

Secara umum organisasi formal dianalisa dari segi sifat-sifatnya, strukturnya dan bentuk rancangannya berupa desain organisasi. Desain organisasi menekankan sisi manajemen dari teori organisasi, dalam arti untuk merancang suatu organisasi perlu dilakukan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam desain organisasi. Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi (membangun) dan mengubah struktur (memperbaharui) organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Perancang desain organisasi menciptakan suatu cara atau rencana untuk mencapai tujuan. Pada pembentukan rancangan sebuah organisasi rencana tersebut berupa bagan organisasi. Bagaimana cara-cara merancang organisasi untuk membantu pencapaian tujuan, yaitu dimulai dengan memahami perspektif manajerial, yang secara konsisten mencari penerapan yang potensial di dalam konsep-konsep rancangan organisasi. Tentunya dalam merancang sebuah organisasi dimulai dengan perencanaan yang matang didalamnya mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang ingin diwujudkan dalam tujuan organisasi, kemudian masuk pada proses pelaksanaan yang melibatkan keseluruhan kegiatan, dan interaksi para personil sampai pada evaluasi dan pengendalian.

Dalam pandangan struktural organisasi diperlukan adanya koordinasi pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen yang harus diperhatikan, yaitu; kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi.

Kompleksitas mempertimbangkan tingkat differensiasi atau perbedaan yang ada dalam organisasi yang meliputi tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauhmana unit-unit organisasi tersebar secara menyeluruh. Kompleksitas pada sebuah organisasi dipengaruhi oleh besar kecilnya organisasi tersebut, semakin besar kekuatan sebuah organisasi maka akan semakin kompleks juga struktur organisasi yang ada di dalamnya.

Formalisasi merupakan tingkatan pada sejauhmana sebuah organisasi menyanggahkannya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya. Dengan struktur organisasi yang besar, maka akan semakin sulit mengawasi dan mengendalikan para anggota organisasi di dalam efektifitas kinerja organisasi. Untuk itu, diperlukan adanya peraturan dan pedoman operasional standar organisasi dalam performansi kerja dari para anggota organisasi, baik di tingkat bawahan maupun pada tingkat manajer.

Sentralisasi memperlihatkan pengambilan keputusan puncak oleh manajer. Kekuasaan tertinggi terdapat pada manajemen puncak dan memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan-keputusan penting mengenai perspektif organisasi. Dalam pandangan structural kondisi ini masih dianggap relevan diterapkan pada organisasi-organisasi yang sangat besar, namun tidak menutup kemungkinan diperlukan adanya sistem desentralisasi untuk mengambil aspirasi dari para anggota organisasi.

Perilaku organisasi mengambil pandangan mikro yang memberi tekanan pada individu-individu dan kelompok-kelompok kecil. Pandangan perilaku dalam organisasi memfokuskan diri kepada perilaku di dalam organisasi dan prestasi yang dibentuk dari sikap para pegawai dalam melaksanakan

produktivitas kerja dalam hal mekanisme kerja dan kepuasan kerja pegawai. Perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor individual yang melekat pada diri anggota organisasi, yang meliputi; persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi, serta kepribadian. Termasuk didalamnya terdapat perilaku kelompok, meliputi; peran, status kepemimpinan, kekuasaan, komunikasi dan konflik. Dalam pandangan perilaku organisasi, anggota organisasi dipandang dalam struktur yang sempit. Didalamnya hanya mengatur interaksi antar individu atau kelompok, misalnya dalam memberi penekanan pada masalah konflik, pandangan perilaku organisasi berpandangan bahwa konflik disebabkan karena perbedaan kepribadian dan komunikasi yang lemah bukan karena masalah koordinasi antar unit.

Pendekatan perilaku memandang organisasi dapat dipelajari dari pola tingkah laku. Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari manajer dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota organisasi. Perilaku manajer ini dapat berorientasi pada tugas keorganisasian ataupun pada hubungan dengan anggota kelompoknya. Perilaku manajer dapat dikategorikan sebagai perilaku yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan perilaku yang berorientasi pada hubungan interelasi pada bawahan (*employee oriented*).

Menurut Hemphil dan Coons, melihat organisasi dari perilaku manajer dan bawahannya yang dikenal dengan istilah struktur tugas (*initiating structure*) dan tenggang rasa (*consideration*). *Initiating structure* ialah cara manajer melukiskan hubungannya dengan bawahan dalam usaha menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang dipakai di dalam organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan *consideration* adalah perilaku yang berhubungan dengan persahabatan, saling mempercayai, saling menghargai, kehangatan, perhatian dan keakraban, hubungan antara manajer dengan anggota organisasi. Kedua perilaku organisasi tersebut tidak saling mempengaruhi perilaku yang lain. Dengan demikian, seorang manajer dapat sekaligus berperilaku *initiating structure* dan *conciiderstion* dalam derajat yang sama-sama tinggi atau sama-sama rendah. Dari penelitian ditemukan apabila

manajer berperilaku *initiating structure* dan *concoiderstion*, maka sangat kecil kemungkinan untuk terjadinya ketidakpuasan anggota organisasi.

Pandangan teori situasional dalam organisasi, memandang bahwa dalam penyelesaian masalah organisasi dapat dituntaskan dengan menggunakan metode-metode yang sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat itu. Teori situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Keneth H. Blancard. Teori situasional merupakan perkembangan yang mutakhir dari teori organisasi. Model ini didasarkan pada hubungan garis lengkung atau *curva linier* diantara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kematangan. Teori ini mencoba menyiapkan perangkat organisasi dengan beberapa pengertian mengenai hubungan diantara para anggota organisasi yang efektif dan tarap kematangan yang dimiliki anggota organisasi tersebut. Teori situasional organisasi memiliki beberapa variabel diantaranya manajer, bawahan, atasan, organisasi, tuntutan kerja dan waktu, yang terlibat dalam teori situasional, namun penekanan tetap terletak pada hubungan manajer dengan anggota organisasi. Anggota organisasi merupakan faktor yang paling menentukan dalam suatu peristiwa dalam organisasi.

Teori ini berasumsi bahwa manajer yang efektif tergantung pada taraf kematangan anggota organisasi, dan kemampuan manajer untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas ataupun hubungan antar manusia. Makin matang anggota organisasi, manajer harus mengurangi tingkat struktur tugas dan menambah orientasi hubungannya. Pada saat individu atau kelompok bergerak dan mencapai rata-rata kematangan manajer harus mengurangi baik hubungannya maupun orientasi tugasnya. Keadaan ini berlangsung sampai anggota organisasi mencapai kematangan penuh, dimana mereka sudah dapat mandiri baik dilihat dari kematangan kerjanya ataupun kematangan psikologisnya. Jadi teori situasional ini menekankan pada kesesuaian antara gaya manajer dengan tingkat kematangan anggota organisasinya.

**Latihan:**

1. Bagaimana rancangan organisasi menurut pandangan struktural?
2. Bagaimana rancangan organisasi menurut pandangan perilaku?
3. Bagaimana rancangan organisasi menurut pandangan teori situasional?
4. Coba analisis pandangan manakah yang mampu merancang organisasi secara lebih efektif dan efisien?

**Daftar Rujukan:**

- Adam, Ibrahim, (1983). *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Etzioni Amitai, (1984). *Organisasi-organisasi Modern*. UPI Press: Bandung.
- Hersey, Paul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*.  
Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Moekijat, (1990). *Pengembangan Organisasi*. Remaja Karya: Bandung.
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*.  
Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.

## 6. BAB VI

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan mengetahui mengenai eksistensi organisasi sebagai suatu sistem terbuka.

### **Deskripsi:**

Teori tingkah laku merupakan titik pangkal pendekatan sistem bagi ilmu teori organisasi. Organisasi adalah sistem aktivitas kooperatif antara dua orang atau lebih, perlu dipelajari tentang pendekatan individu baik dari aspek psikologis maupun sosialnya. Hakikat sistem kooperatif dan dinamika individu dan organisasi telah membuka jalan menuju konsep organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yaitu bahwa organisasi tidak mungkin terlepas dari ketergantungannya terhadap lingkungan diluar organisasi.

Kata-kata Kunci: *Organisasi, Sistem, Terbuka.*

### **ISI BAB VI**

Sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan (Stephen P. Robbins, 1994: 11). Karakteristik unik dari pandangan sistem adalah bagian-bagian yang saling berhubungan di dalam sistem dengan melalui fungsi differensiasi dan integrasi. Dalam sebuah sistem, fungsi-fungsi khusus dideferensiasikan dan menggantikan pola umum yang bermacam-macam. Sebagaimana dalam organisasi terdapat divisi, departemen, dan unit lainnya yang dipisahkan untuk melaksanakan aktifitas khusus. Pada saat yang sama, agar dapat mempertahankan kesatuan diantara bagian-bagian yang dideferensiasi dan keseluruhan bentuk yang lengkap, setiap sistem mempunyai proses integrasi timbal balik. Dalam organisasi, integrasi ini khususnya dicapai melalui perangkat-perangkat seperti tingkatan hierarki yang dikoordinasi, supervisi langsung, dan peraturan serta kebijakan. Sistem membutuhkan diferensiasi untuk mengidentifikasi sub-sub bagian organisasi dan integrasi untuk memastikan bahwa sistem tidak terpecah menjadi elemen-elemen yang terpisah dari sistem organisasi. Teori organisasi mengintegrasikan teori-teori dalam teori ilmu politik, ekonomi, psikologi, dan sosiologi. Teori organisasi juga membicarakan masalah tingkah laku administratif dari proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

Sistem terbuka adalah sistem transformasi masukan dan keluaran yang bergantung pada lingkungan untuk kelangsungan hidup organisasi (Stephen P. Robbins, 1994). Organisasi sebagai system terbuka setelah aspek lingkungan menjadi perhatian khusus, hal tersebut menjadi alasan pada pendekatan organisasi modern. Organisasi sebagai suatu system terbuka berarti bahwa organisasi merupakan bagian atau sub-sistem dari lingkungannya, sehingga organisasi bisa dipengaruhi maupun mempengaruhi leingkungannya. Pendekatan-pendekatan sebelumnya selalu memandang organisasi sebagai system tertutup yang tidak dipengaruhi oleh keadaan lingkungannya. Keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana organisasi itu berada.

Sistem menurut Daniel E. Griffiths (1964) adalah susunan elemen yang berinteraksi satu dengan yang lain. Sedangkan menurut Allport bahwa system didefinisikan sebagai suatu *agregasi* (kumpulan) elemen yang dinamis yang berhubungan satu sama lain dan saling bergantung serta berjalan sesuai dengan hukum-hukum tertentu. System ini menghasilkan suatu keluaran (*output*). Suatu system mempunyai aktivitas dan menjaga integrasi serta kesatuan diantara elemen-elemennya.

Organisasi sebagai suatu system terbuka yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berhubungan, didalamnya memerlukan input, melakukan transformasi input menjadi output dan dikeluarkan pada lingkungan diluar organisasi. Dalam pembentukan system terbuka dalam organisasi dipengaruhi oleh interaksi antara subsistem dengan lingkungannya. Subsistem-subsistem yang terdapat pada organisasi masing-masing mengerjakan fungsinya yang khas. Subsistem-subsistem tersebut meliputi; (1) subsistem produksi, yaitu subsistem yang melakukan pembuatan produk atau jasa sebagai output organisasi; (2) subsistem perbatasan (*boundary spanning*), yaitu subsistem yang menangani transaksi yang terjadi pada batas antara organisasi dengan lingkungannya, yaitu; sisi input sebagai pembelian dan sisi output sebagai pemasaran; (3) subsistem pemeliharaan (*maintenance*), yaitu subsistem yang

bertugas menjaga kelancaran operasi organisasi, baik menjaga peralatan maupun manusia; (4) subsistem penyesuaian (*adapting*), yaitu subsistem yang melakukan perubahan atau adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan organisasi; (5) subsistem pengarah (*manajemen*), yaitu merupakan subsistem yang terpisah, berfungsi sebagai pengarah (strategi, tujuan dan kebijakan) dari keseluruhan subsistem lainnya, mengembangkan organisasi dan mengatur serta mengkoordinasikan seluruh subsistem organisasi.

Manfaat teori system yaitu untuk menjelaskan dan membuat ramalan, kejadian-kejadian dalam konsep organisasi dengan konsep homeostatis dan system terbuka. Homeostatis adalah kesatuan atau gabungan mekanisme pengaturan yang menjaga stabilitas organisasi. Mekanisme ini akan bekerja kalau ada rangsangan karena ada perubahan keadaan diluar organisasi. Homeostatis merupakan aplikasi dari prinsip umpan balik (*feed back*) atau sebab lingkaran (*circular causal*), yang menyediakan mekanisme untuk mencari tujuan (*goal seeking behavior*) dan control terhadap diri sendiri (*self control*).

### **Latihan:**

Mahasiswa ditugaskan untuk mengidentifikasi karakteristik sistem terbuka dalam organisasi.

### **Daftar Rujukan:**

- Adam, Indrawijaya, (1983). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Hersey, Paul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*. Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Ujang, Turmudi, Saputra, (1991). *Manajemen Sekolah, Suatu Pendekatan Sistem*. UPI Press: Bandung.

## 7. BAB VII

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat mengetahui dan memahami teori azas-azas dan fungsi-fungsi dalam organisasi baik menurut para ahli teori organisasi maupun dari para praktisi keilmuan dibidang teori organisasi

### **Deskripsi:**

Dalam praktek teori organisasi memerlukan cara dan strategi yang terarah dan sistematis untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penerapan cara tersebut perlu diikuti oleh azas-azas dan fungsi-fungsi organisasi sebagai urat nadi penerapan konsep teori organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Azas-azas organisasi merupakan landasan utama dalam proses organisasi, sedangkan fungsi-fungsi merupakan jembatan yang mentransformasikan *input*, proses, dan *output*, sehingga memiliki *outcome* yang diharapkan dan mempunyai *feed back* yang sesuai dengan ekspektasi pengguna layanan organisasi.

Kata-kata Kunci: *Azas-azas, fungsi-fungsi.*

### **ISI BAB VII**

Setiap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta tentu menghadapi masalah bagaimana organisasinya dapat berjalan dengan baik. Salah satu sarana agar organisasinya dapat berjalan dengan baik dan struktur organisasi yang bersangkutan sehat dan efisien harus melaksanakan azas-azas organisasi. Henry Fayol merumuskan azas-azas organisasi dengan istilah *principles of management* (azas-azas manajemen), yaitu; (1) pembagian kerja (*division of work*); (2) wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*); (3) disiplin; (4) kesatuan perintah (*unity of command*); (5) kesatuan arah (*unity of direction*); (6) kepentingan individu dibawah kepentingan umum (*subordination of individual interest to general interest*); (7) gaji pegawai (*remuneration of personel*); (8) sentralisasi; (9) ketertiban (*scalar chain*); (10) pesanan atau pasar (*order*) (11) keadilan (*equity*); (12) kestabilan masa kerja pegawai (*stability of tenure of personnel*); (13) inisiatif; (14) kesatuan jiwa (*esprit de corp*).

Macam-macam azas organisasi dikemukakan pula oleh James D. Mooney & Alan C. Reily, yaitu; (1) azas koordinasi (*the coordinatifve principle*); (2) azas jenjang (*the scalar principle*); (3) azas penyusunan fungsi (*the functional*

*principle*); (4) azas staf (*the staff principle*). Luther Gulick & Lyndall Urwick mengemukakan azas-azas organisasi, yaitu: (1) orang yang layak pada struktur organisasi; (2) pengakuan seorang pimpinan puncak sebagai sumber wewenang; (3) yang bersangkutan dengan kesatuan perintah; (4) memakai staf khusus dan umum; (5) departemenisasi berdasarkan tujuan, proses, orang dan tempat; (6) pelimpahan dan pemakaian azas pengecualian; (7) membuat tanggung jawab sepadan dengan wewenang; (8) mempertimbangkan rentang control yang tepat. Dan masih banyak lagi azas-azas organisasi yang dikemukakan oleh para ahli namun pada umumnya memiliki esensi yang sama, diantaranya Alford & Russel Beatty, Henry G. Hodges, Richard N. Owen, Louis A. Allen, Stanley Vance, dan Franklin G. Moore dan lain-lain.

Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas organisasi diperlukan langkah-langkah kegiatan dengan perumusan secara jelas dan tegas. Fungsi organisasi merupakan pemanfaatan dan pengerahan segala sumber daya (pikiran, kemauan, perasaan dan tenaga) untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari langkah-langkah kegiatan organisasi, maka yang dimaksud fungsi-fungsi organisasi mencakup sumber masukan (*input*), proses, dan keluaran (*output*) dengan melibatkan *feedback* sebagai kontrol.

Sumber-sumber yang bernilai, kemampuan, atau kekhususan yang diberikan setiap orang terhadap organisasi menyuguhkan dimensi lain bagi analisis teori organisasi. Organisasi akan memperoleh keuntungan dari meningkatnya kesamaan pelaksanaan kegiatan diantara anggota organisasi dan saling melengkapi berbagai perbedaan.

Fungsi organisasi merupakan rangkaian kegiatan penyempurnaan yang dilakukan secara terus menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Menurut pendapat Abdel Hamed, dkk, menyatakan bahwa fungsi organisasi meliputi; (1) analisa aktivitas kerja dan penyempurnaan tatakerja; (2) proses pembuatan bagan; (3) haluan tata kerja; (4) brainstorming (5) efektifitas control akunting dan pemeriksaan; (6) perbekalan dan perlengkapan; (7) tata ruang kantor; (8) perancangan formulir; (9) pemakaian bagan-bagan, tata aliran pekerjaan warkat, usul-usul tentang rancangan; dan

(10) penyempurnaan tiap tahun, penyusunan meja ujian, pengukuran kerja, nilai pemindahan gadai, dan keterlambatan.

Kemudian menurut Soedjadi bahwa yang termasuk pada fungsi-fungsi organisasi antara lain; (1) membantu pimpinan dalam merencanakan penyusunan dan penyempurnaan struktur dan pola pokok organisasi; (2) menyesuaikan policy, strategi dan taktik serta program-program operasional; (3) melaksanakan proses penempatan orang-orang yang tepat pada jabatan dan kecapkannya dengan klasifikasi dan analisa jabatan yang tepat; (4) menyusun dan menyempurnakan tatakerja, prosedur kerja dan system kerja dengan mengadakan pembaganan rencana-rencana kerja dan arus kerja (work flow chart); (5) menemukan pola-pola pokok dan system pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, pemeliharaan dan penetapan waktu pemusnahan dokumen-dokumen dan informasi; (6) merencanakan pembuatan dan penyempurnaan serta pengiriman formulir-formulir; (7) pembuatan buku-buku pedoman kerja dan cara-cara membuat laporan kerja yang diperlukan bagi pembinaan kerjasama, komunikasi dan koordinasi; (8) meringankan beban pimpinan dari kesibukan-kesibukan rutin, detail dan teknis; (9) pelaksanaan penyederhanaan kerja yang setepat-tepatnya.

Dalam buku pedoman Lembaga Administrasi Negara dikemukakan bahwa fungsi organisasi meliputi; analisa organisasi, tatakerja dan prosedur kerja, teknik pembangunan, klasifikasi jabatan, analisa pekerjaan, uraian pekerjaan, dan penilaian pekerjaan; standarisasi pekerjaan, otomatisasi prosedur, tata kearsipan, tata ruang, tata informasi dan tata materiil.

Fungsi organisasi sebagai penunjang meliputi; (a) memelihara struktur organisasi yang sehat dan efisien, yaitu masing-masing satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib; (b) mengusahakan agar terlaksana dengan baik penerapan azas-azas organisasi; (c) mengusahakan terpeliharanya pola-pola hubungan kerja yang sederhana, jelas dan rasional sesuai dengan kebutuhan organisasi; (d) mengusahakan agar pencapaian tujuan organisasi dapat berlangsung secara efisien; (e) mengusahakan terbinanya tata kerja, tata cara, tata tertib, dan tata laksana yang praktis dan tidak berbelit-

belit; (f) mengusahakan terlaksananya dengan baik penyusunan tata ruang, pemakaian benda, penggunaan waktu serta berbagai keperluan.

Keterkaitan teori azas-azas organisasi dengan fungsi-fungsi organisasi terletak pada proses perjalanan organisasi, yaitu dapat dilaksanakannya azas-azas organisasi diterapkan pada fungsi-fungsi organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fungsi organisasi adalah sebagai alat terlaksananya azas-azas organisasi. Sebaik-baiknya azas-azas yang ada dalam suatu organisasi tidak akan berjalan efektif apabila tidak memperhatikan fungsi-fungsi organisasi, azas-azas dan fungsi-fungsi organisasi harus sejalan beriringan tanpa saling mendominasi.

#### **Latihan:**

1. Coba definisikan azas-azas dan fungsi-fungsi organisasi?
2. Apa perbedaan yang mendasar dari azas-azas dan fungsi-fungsi organisasi?
3. Bagaimana apabila azas-azas dan fungsi-fungsi tidak selaras?

#### **Daftar Rujukan:**

- Adam, Ibrahim, (1983). *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Adam, Indrawijaya, (1983). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Moekijat, (1990). *Pengembangan Organisasi*. Remaja Karya: Bandung.
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Siagian, Sondang, (1982). *Filsafat Organisasi*. Gunung Agung: Jakarta.
- Sukanto, (1999). *Organisasi Perusahaan; Teori, Struktur dan Perilaku*. BPFE: Yogyakarta.
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.

## 8. BAB VIII

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat memahami dan mengidentifikasi bentuk-bentuk organisasi ditinjau dari kuantitas dan kualitas manajer serta bentuk-bentuk lain yang terdapat dalam organisasi

### **Deskripsi:**

Bentuk-bentuk organisasi diciptakan untuk memperjelas garis wewenang secara hierarkis dalam bagian-bagian organisasi. Bentuk-bentuk organisasi membahas hubungan antara atasan dengan bawahan (*top down*), bawahan dengan rekan kerja (*horizontal relation*), atasan dengan atasan (*vertical relation*), dan bawahan dengan atasan (*bottom up*). Supaya tercipta hubungan yang harmonis serta kinerja (performa) yang sinergis, maka bentuk-bentuk organisasi memiliki posisi yang strategis bagi pengembangan organisasi untuk tetap eksis dan kondusif.

Kata-kata Kunci: Bentuk-bentuk, Organisasi.

### **ISI BAB VIII**

Dalam teori organisasi paling tidak ada tiga macam bentuk organisasi yaitu bentuk organisasi jalur, bentuk organisasi lini dan staff (line organization) dan bentuk organisasi fungsional. Bentuk organisasi jalur adalah bentuk yang menunjukkan adanya garis komando central dari atasan kepada bawahan. Dimana bawahan harus menyampaikan pertanggung jawaban sesuai garis komando yang ditetapkan. Setiap pimpinan memberi perintah kepada bawahannya masing-masing sesuai dengan jalurnya, atau setiap bawahan harus bertanggung jawab langsung kepada atasan yang memberi komando. Pada organisasi bentuk jalur, pucuk pimpinan mempunyai kewenangan melimpahkan sebagian kekuasaannya kepada bawahannya, atau kepada satuan-satuan organisasi yang ada dibawahnya, sehingga pemimpin tidak perlu langsung berhubungan dengan bawahannya. Bawahan terdekat dengan pimpinan diberi kewenangan memberi perintah kepada bawahannya lagi, sehingga terbentuk jaringan komando yang berantai dan membentuk hierarki jaringan birokrasi.

Bentuk organisasi garis (*line organization*) dan staff adalah bentuk organisasi dimana pucuk pimpinan mempunyai staff sebagai pembantu yang

tidak memiliki kewenangan memberi komando. Staf tidak memiliki bawahan, jika staf akan memberi perintah kepada bawahan harus melalui pucuk pimpinannya, atau mengatasnamakannya, atas seizin pucuk pimpinan. Staf artinya tangan kanan, pembantu pimpinan, ia merupakan orang yang dipercayai atasan dalam bidang keahliannya. Staf berfungsi sebagai pembantu pimpinan yang memberi masukan kepada pimpinan sesuai keahliannya. Kalaupun ada hubungan antara staf dan bawahan biasanya bersifat koordinatif dan konsultatif, bukan komando. Pucuk pimpinan bisa langsung memberi komando kepada bawahan tanpa melalui staf, dan bawahan yang diperintah langsung menyampaikan pertanggungjawaban kepada atasannya tanpa melalui staf.

Bentuk organisasi fungsional adalah organisasi yang mendasarkan kepada keahlian. Sebagian wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan organisasi yang ada dibawahnya sesuai dengan fungsinya sebagai staf, atau pucuk pimpinan mempunyai unit pada organisasi bawahan sebagai pelaksana yang sesuai dengan bidang kerjanya. Staf mempunyai kewenangan memberi perintah kepada bawahan sebagai pelaksana sesuai dengan fungsi atau keahliannya. Tiap-tiap staf mempunyai fungsi tersendiri yang dipimpin oleh seorang ahli dibidangnya dan pimpinan melimpahkan wewenang kepada staf pelaksana dalam bidang tertentu sesuai keahliannya.

Dimensi struktural menggambarkan karakteristik internal suatu organisasi dan terdiri dari dimensi-dimensi (a) formalisasi, yaitu menunjukkan tingkat penggunaan dokumen tertulis dalam organisasi, yang menggambarkan perilaku serta kegiatan organisasi; (b) spesialisasi, yaitu menunjukkan derajat pembagian pekerjaan dalam organisasi; (c) standarisasi, yaitu menggambarkan derajat kesamaan dalam pelaksanaan kerja; (d) sentralisasi, yaitu menunjukkan pembagian kekuasaan menurut tingkatan (hierarki) dalam organisasi, yang ditunjukkan dengan jenis dan jumlah keputusan yang boleh ditetapkan pada setiap tingkatan; (e) otoritas, yaitu menunjukkan pola pembagian kekuasaan serta rentang kendali secara umum; (f) kompleksitas, yaitu menunjukkan banyaknya kegiatan (subsistem) dalam organisasi; (g)

profesionalisme, yaitu menunjukkan tingkat pendidikan formal maupun nonformal rata-rata yang dimiliki oleh anggota organisasi; (h) konfigurasi, menunjukkan bentuk pembagian anggota organisasi ke dalam bagian-bagian baik secara vertikal maupun horizontal.

Dimensi konstektual, yaitu menggambarkan karakteristik keseluruhan suatu organisasi yang mencakup lingkungannya. Dimensi konstektual terdiri dari (a) ukuran organisasi, yaitu menunjukkan jumlah anggota organisasi; (b) teknologi organisasi, yaitu menunjukkan jenis dan tingkat teknologi dari sistem produksi suatu organisasi; (c) lingkungan, yaitu menggambarkan keadaan seluruh elemen lingkungan yang terdapat diluar batas-batas organisasi, terutama elemen-elemen lingkungan yang berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi.

Bentuk-bentuk organisasi ditinjau dari jumlah pucuk pimpinan yaitu terdiri atas (a) bentuk tunggal, yaitu organisasi yang pucuk pimpinannya dipegang oleh seseorang; (b) bentuk jamak, yaitu organisasi yang pucuk pimpinannya ada ditangan beberapa orang sebagai satu kesatuan.

Bentuk-bentuk organisasi ditinjau dari saluran wewenang, yaitu terdiri dari (a) bentuk jalur, yaitu organisasi yang memberi wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam semua bidang pekerjaan; (b) bentuk fungsional, yaitu organisasi yang memberi wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan pada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu, pimpinan tiap bidang berhak memerintah pada semua pelaksana yang ada sepanjang bidang pekerjaannya; (c) bentuk jalur dan staf, yaitu organisasi yang memberi wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan organisasi dibawahnya dalam semua bidang pekerjaan; (d) bentuk fungsional dan staf, yaitu organisasi yang memberi wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan pada satuan organisasi yang dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu, pimpinan tiap bidang pekerjaan dapat memerintah semua pelaksana yang ada; (e) bentuk jalur, fungsional dan staf, yaitu organisasi memberi kewenangan dalam setiap pekerjaan dibawahnya.

**Latihan:**

1. Membuat identifikasi bentuk-bentuk organisasi?
2. Merancang pembentukan organisasi?
3. Menganalisis bentuk organisasi paling ideal?

**Daftar Rujukan:**

- Etzioni Amitai, (1984). *Organisasi-organisasi Modern*. UPI Press: Bandung.
- Hersey, Paul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*.  
Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.

**9. BAB IX****Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat memperoleh pengetahuan, keterampilan dan menjelaskan tentang teori organisasi yang telah diberikan selama pertengahan semester

**Deskripsi:**

Tes tertulis dengan memberikan beberapa pertanyaan essay untuk menjelaskan permasalahan-permasalahan yang berkembang dalam teori organisasi.

Kata-kata Kunci: *ujian, tengah semester*.

**ISI BAB IX**

1. Dalam setiap organisasi semestinya dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang ingin dicapainya. Coba anda jelaskan mengenai:
  - a. Definisi teori organisasi?
  - b. Pengertian istilah teori dan istilah organisasi?
  - c. Perangkat-perangkat organisasi?
2. Pada umumnya setiap individu tidak mungkin dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sendiri, melainkan harus ada kerjasama dengan orang lain. Coba anda jelaskan mengenai:

- a. Pengertian individu?
  - b. Peranan individu dalam organisasi?
  - c. Identifikasi teori pembentukan kelompok?
3. Dalam teori organisasi, kita memahami evolusi dan perkembangan teori organisasi. Coba anda kemukakan tokoh-tokoh dan karakteristik yang paling menonjol dari:
    - a. Teori klasik?
    - b. Teori neoklasik?
    - c. Teori modern?
  4. Setiap organisasi dibentuk melalui rancangan-rancangan organisasi. Coba anda jelaskan rancangan-rancangan organisasi dipandang dari sudut:
    - a. Pandangan struktural?
    - b. Pandangan perilaku?
    - c. Pandangan teori situasional?
  5. Organisasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem terbuka. Berikanlah penjelasan mengenai:
    - a. Organisasi sebagai suatu sistem?
    - b. Sebutkan fungsi-fungsi organisasi?
    - c. Identifikasi bentuk-bentuk organisasi?

#### **Daftar Rujukan:**

- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Moekijat, (1990). *Pengembangan Organisasi*. Remaja Karya: Bandung.
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Schein, Edgar, (1985). *Psikologi Organisasi*. PPM: Jakarta
- Siagian, Sondang, (1982). *Filsafat Organisasi*. Gunung Agung: Jakarta.
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.

## 10. BAB X

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat memperoleh pengetahuan, dan pemahaman mengenai karakteristik lingkungan organisasi dalam cakupan lingkungan organisasi internal maupun dalam cakupan organisasi eksternal

### **Deskripsi:**

Setiap organisasi apakah yang menghasilkan barang ataupun jasa dimanapun organisasi itu berada akan menghadapi ketidakpastian lingkungan, karena tidak ada organisasi yang secara sempurna mampu mengumpulkan semua sumber daya yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup organisasi dengan menggantungkan pada sumber daya internal organisasi. Maka dengan fenomena seperti itu suatu organisasi dituntut untuk dapat mengelola lingkungannya baik yang berada di luar organisasi maupun lingkungan yang berada di dalam organisasi.

Kata-kata Kunci: *Teori, lingkungan, organisasi.*

### **ISI BAB X**

Lingkungan organisasi secara umum diartikan sebagai sesuatu yang tidak berhingga (*infinit*) dan mencakup seluruh elemen yang terdapat diluar suatu organisasi. Dalam kenyataannya tidak semua elemen lingkungan yang berpengaruh secara langsung terhadap organisasi. Untuk keperluan analisis, lingkungan diartikan sebagai seluruh elemen yang terdapat diluar batas-batas organisasi, yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi sebagian ataupun suatu organisasi secara keseluruhan.

Kelangsungan hidup organisasi sepenuhnya tergantung pada kemampuan organisasi tersebut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tanggapan pada lingkungan eksternal. Lingkungan itu memberikan sumber energi, penyaluran, dan penerimaan organisasi. Suatu hubungan organisasi pada lingkungan eksternal adalah tidak dapat dipungkiri serta dipertahankan melalui interaksi yang konstan dan berkelanjutan. Berbagai tantangan lingkungan dapat mendorong interaksi dengan macam-macam sector lingkungan atau kemungkinan meliputi sejumlah interaksi yang berbeda. Tantangan ini meliputi berbagai pertimbangan ekologis, tekanan untuk memprakarsai mempertahankan system keuangan (upah) dan kebijaksanaan

personalia yang jujur, suatu pertumbuhan gerakan para konsumen yang menganjurkan kualitas dan keselamatan produk, kelangsungan suatu produk, barang atau jasa yang bermanfaat dan memuaskan, serta integrasi yang baik antara tujuan organisasi.

Pengelola organisasi bagi penerimaan tantangan lingkungan dapat berubah-ubah, meliputi pertimbangan moral dan etika, pengetahuan akan kepentingan diri sendiri (motif keuntungan) dan konstrain yang legal. Kelangsungan hidup organisasi jangka panjang adalah ketergantungan pada beberapa bentuk interaksi dengan ekosistem atau lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal meliputi energi, sumber-sumber penghasil, dan konsumen. Penerimaan lingkungan bagi kelestarian hanya akan diperoleh jika organisasi menerima berbagai tantangan lingkungan.

Organisasi adalah system terbuka, sehingga organisasi perlu memperhatikan pengaruh lingkungan dalam memberikan penjelasan mengenai perilaku organisasi. Untuk dapat melakukan analisis terhadap lingkungan organisasi perlu mengidentifikasi keseluruhan factor luar yang berpengaruh terhadap organisasi. Perilaku elemen-elemen organisasi dan aktivitasnya sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan, seperti struktur, sasaran teknologi, dan strategi organisasi.

Keadaan lingkungan organisasi bisa dipahami melalui analisis terhadap segmen-segmennya, yaitu bagian-bagian dari lingkungan yang berpengaruh terhadap perilaku maupun performansi organisasi. Lingkungan organisasi terdiri dari 9 segmen. Setiap segmen perlu dianalisis untuk mengetahui elemen-elemennya dan juga kesempatan serta hambatan yang dapat ditimbulkannya bagi organisasi.

Segmen-segmen lingkungan organisasi meliputi; (1) industri, mencakup seluruh organisasi lain yang bergerak disektor kegiatan yang sama dan merupakan saingan bagi organisasi, hal tersebut berpengaruh terhadap ketidak pastian dalam persaingan antar organisasi; (2) bahan baku, organisasi harus mendapatkan bahan baku dari lingkungannya, kadang-kadang lingkungan tidak dapat menyediakan bahan baku dalam jumlah yang cukup, sehingga

berbahaya bagi industri; (3) tenaga kerja, organisasi perlu mendapatkan tenaga kerja dengan tingkat keahlian, kualifikasi dan jumlah yang cukup. Jika kebutuhan tenaga kerja tidak dapat dipenuhi oleh lingkungan, organisasi akan memperoleh kesulitan dalam menghasilkan output; (4) keuangan, menggambarkan tingkat kemudahan untuk memperoleh sumber keuangan bagi organisasi; (5) pasar, menggambarkan besarnya permintaan konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi; (6) teknologi, merupakan pengetahuan serta teknik-teknik yang digunakan untuk membuat produk ataupun jasa, teknologi berpengaruh terhadap cara pengelolaan organisasi; (7) kondisi ekonomi, menggambarkan keadaan umum dari perekonomian suatu organisasi, kondisi ekonomi seperti besarnya daya beli konsumen, tingkat pengangguran, tingkat suku bunga, besarnya inflasi, dan tingkat permintaan produk; (8) pemerintah, mencakup peraturan-peraturan dan system pemerintahan serta kondisi politik suatu organisasi; (9) kebudayaan, mencakup karakteristik demografis dan system nilai yang berlaku pada masyarakat di mana organisasi berada.

Sembilan segmen lingkungan ini, terdiri dari berbagai elemen yang dianggap mempunyai potensi untuk mempengaruhi organisasi. Setiap segmen dapat diamati dan dianalisis oleh pimpinan organisasi untuk menetapkan cara pengelolaan organisasi yang sesuai dalam menghadapinya. Perlu diperhatikan bahwa tidak semua segmen sama pentingnya bagi organisasi walaupun ada kaitan antara masing-masing segmen tetapi biasanya ada satu atau lebih segmen yang berpengaruh besar terhadap organisasi sehingga perlu perhatian yang khusus. Karena tidak semua elemen memiliki pengaruh yang sama terhadap organisasi, maka yang penting adalah menemukan cara untuk mengidentifikasi elemen-elemen lingkungan yang dapat digunakan pada semua organisasi yang berada pada lingkungan yang berbeda.

Setiap organisasi dimanapun baik penghasil produk maupun jasa akan menghadapi tingkat ketidakpastian lingkungan, sebab tidak ada organisasi secara sempurna mampu mengumpulkan secara internal semua sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup organisasi.

Ketidakpastian (*uncertainty*) lingkungan menunjukkan keadaan dimana pimpinan organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi. Ketidakpastian ini menyebabkan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh organisasi mempunyai resiko kegagalan yang tinggi.

Pengaruh lingkungan terhadap organisasi dapat dianalisis melalui dua dimensi yaitu melalui kompleksitas dan stabilitas. Kedua dimensi ini menentukan besarnya ketidakpastian lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi.

Kompleksitas (keragaman) lingkungan menunjukkan heterogenitas atau banyaknya elemen-elemen eksternal yang berpengaruh terhadap berfungsinya suatu organisasi. Stabilitas lingkungan menggambarkan kecepatan perubahan yang terjadi pada elemen-elemen lingkungan. Lingkungan terdiri dari jenis lingkungan yang sangat stabil hingga lingkungan yang sangat tidak stabil. Lingkungan dianggap stabil apabila elemen-elemennya jarang sekali mengalami perubahan, sehingga keadaan lingkungan boleh dianggap tetap selama bertahun-tahun.

<b>Jenis lingkungan</b>	<b>Karakteristik</b>	<b>Tindakan organisasi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenang – Acak (<i>Placid Randomized</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perubahan jarang dan hanya terjadi untuk elemen tunggal atau individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsentrasi pada operasi rutin sehari-hari, perencanaan hanya sedikit.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenang-Mengelompok (<i>Placid-Clustered</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perubahan jarang dan terjadi dalam bentuk kelompok elemen yang saling berkaitan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan serta peramalan agar dapat mengantisipasi perubahan, menghindari perubahan berkelompok.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diganggu-Bereaksi (<i>Disturbed-Reactive</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan bereaksi terhadap perubahan dalam organisasi, juga sebaliknya organisasi berukuran besar dan tindakannya bisa diamati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan untuk mengantisipasi tindakan dan reaksi organisasi lain.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan Kacau (<i>Turbulent Field</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan sering berubah dan terjadi dalam bentuk kelompok, kompleksitas yang tinggi dan perubahan yang cepat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perlu interpretasi lingkungan dan adaptasi agar tetap hidup</li> </ul>

**Tabel. Corak Lingkungan dan Tindakan Organisasi**

Sumber: Lubis & Husaini, (1987:31)

Karakteristik lingkungan berpengaruh terhadap terhadap organisasi karena adanya ketergantungan organisasi terhadap sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan. Organisasi mempunyai ketergantungan ganda terhadap lingkungannya, yaitu produk dan jasa yang merupakan output organisasi yang dikonsumsi oleh pemakai yang terdapat pada lingkungannya. Organisasi juga mendapatkan berbagai jenis input dari lingkungannya. Organisasi jadi berbahaya apabila pertukaran input dan output menjadi tidak seimbang.

Terdapat dua cara adaptasi yang dapat dilakukan oleh organisasi. Cara pertama adalah melalui perubahan internal, yaitu dengan menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan dan aspek internal lainnya, terhadap karakteristik lingkungan. Cara kedua, adalah dengan berusaha untuk menguasai dan mengubah kondisi, lingkungan sehingga menguntungkan bagi organisasi.

Struktur organisasi, bagian pembatas, peredam, diperensiasi dan perencanaan merupakan cara-cara yang dapat dipilih untuk menyesuaikan kondisi organisasi terhadap tuntutan lingkungan. Karena itu organisasi yang berada pada lingkungan dengan tingkat ketidak pastian yang tinggi akan mempunyai struktur dan system manajemen yang berlainan dari organisasi yang beroperasi pada lingkungan dengan tingkat ketidak pastian yang berbeda.

Terdapat dua cara atau strategi yang dapat ditempuh oleh organisasi untuk menguasai ataupun mengendalikan lingkungannya, yaitu: (1) menguasai terciptanya hubungan yang baik dengan elemen-elemen yang terpenting dari lingkungannya; (2) berusaha mengendalikan atau membentuk lingkungan agar tidak berbahaya dan bisa menguntungkan bagi organisasi.

Organisasi sebagai system terbuka, bukan saja memiliki hubungan dengan lingkungannya, namun lebih dari itu pula hubungan tersebut penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Namun semua organisasi menghadapi ketidakpastian, dan banyak lingkungan yang cukup dinamis, maka dari itu ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya tidak dapat dielakan lagi. Untuk itu perlu keterampilan untuk dapat mengelola lingkungan dengan baik dan terarah, sehingga lingkungan dapat dimanfaatkan sebaik mungkin.

**Latihan:**

1. Mahasiswa ditugaskan untuk mengidentifikasi segmen-segmen lingkungan organisasi beserta sumber daya yang dapat dimanfaatkan?
2. Berikan karakteristik lingkungan yang mendukung organisasi dan lingkungan yang tidak mendukung organisasi?
3. Apa yang dimaksud dengan lingkungan yang dinamis dalam pengelolaan lingkungan bagi kelangsungan organisasi?
4. Adakah hubungan antara lingkungan organisasi dengan iklim organisasi serta perilaku anggota organisasi?

**Daftar Rujukan:**

- Hersey, Paul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*. Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Moekijat, (1990). *Pengembangan Organisasi*. Remaja Karya: Bandung.
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.
- Yuyun Suryasumantri, (1981). *Ilmu dalam Perspektif*. Gramedia: Jakarta.

## 11. BAB XI

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat memahami dan mengetahui peranan teknologi dalam organisasi serta teknologi pada bagian-bagian organisasi

### **Deskripsi:**

Dalam organisasi tidak terlepas dari penggunaan teknologi sebagai alat pembantu dalam meringankan pekerjaan manusia, baik dalam organisasi besar maupun dalam organisasi kecil. Penggunaan teknologi perlu dibarengi dengan pemahaman dan kemampuan menggunakan teknologi dengan memadai, agar teknologi dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin dan dapat dikendalikan bagi kemajuan dan kesejahteraan organisasi. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia dalam menggunakan teknologi perlu dukungan dari dalam organisasi berupa rekomendasi pimpinan maupun dari luar organisasi berupa iklim organisasi yang harmonis.

Kata-kata Kunci: *Peran, teknologi, SDM.*

### **ISI BAB XI**

Teknologi didefinisikan sebagai pengetahuan, alat-alat, teknik dan kegiatan, yang digunakan untuk mengubah input menjadi output. Karena itu dapat dikatakan bahwa teknologi meliputi seluruh proses transformasi yang terjadi dalam organisasi, menyangkut mesin-mesin yang digunakan, pendidikan dan keahlian karyawan, serta prosedur kerja yang digunakan dalam pelaksanaan seluruh kegiatan (Lubis & Husaini; 1987: 96).

Pembahasan mengenai teknologi organisasi dilakukan dengan membedakan organisasi menjadi dua jenis, yaitu organisasi perusahaan manufaktur dan organisasi perusahaan non-manufaktur. Penelitian mengenai teknologi organisasi perusahaan manufaktur yang dianggap paling berpengaruh terhadap perkembangan teori organisasi, yang dilakukan Joan Woodward pada tahun 1950-an di Inggris. Woodward menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan struktur yang sesuai dengan teknologi produksinya dikelompokkan ke dalam tiga tipe teknologi produksi, yaitu; (1) pembuatan produk tunggal atau dalam kelompok ukuran kecil; (2) produksi masal atau dalam kelompok ukuran besar; dan (3) produksi menurut proses.

Teknologi dalam organisasi memiliki peranan utama dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi. Dalam teori organisasi yaitu dengan prinsip ketergantungan (*contingency*), menyatakan bahwa karakteristik organisasi mempunyai ketergantungan terhadap faktor-faktor teknologi yang pada akhirnya berkembang menjadi pendekatan modern dalam teori organisasi. Menurut James Thomson, teknologi organisasi tidak didasarkan pada penyelidikan yang dilakukan di lapangan, melainkan merupakan suatu pembahasan teoritis yang disusun berdasarkan landasan-landasan pemikiran yang telah muncul sebelumnya. Organisasi adalah sebuah sistem terbuka, dan teknologi organisasi merupakan cerminan dari kondisi lingkungan organisasi dan juga jenis kegiatan internal yang terjadi dalam organisasi.

Thomson mengelompokkan teknologi organisasi menjadi 3 jenis, yang masing-masing menggambarkan jenis hubungan yang terjadi dengan konsumen maupun jenis kegiatan internal yang terjadi dalam organisasi, yaitu: (1) Teknologi perantara (*mediating technology*), digunakan untuk menghubungkan beberapa klien yang satu sama lain tidak dapat dihubungkan secara langsung, misalnya jika hubungan langsung tersebut memerlukan ongkos yang besar, ataupun karena terlalu rumit untuk dilaksanakan; (2) Teknologi rangkaian panjang (*long-linked technology*) pada jenis teknologi ini kegiatan organisasi terdiri dari tahapan-tahapan kegiatan yang berurutan. Hasil dari suatu kegiatan menjadi output bagi kegiatan berikutnya, berurutan, hingga akhirnya produk siap untuk digunakan oleh konsumen; (3) teknologi intensif (*intensive technology*) teknologi intensif merupakan kumpulan dari beberapa jenis pelayanan khusus, yang keseluruhannya digabungkan untuk melayani klien. Teknologi intensif ini umumnya digunakan pada kegiatan yang mempunyai akibat yang cukup berarti pada klien sehingga klien mengalami perubahan.

Penelitian kelompok Aston merumuskan skala pengklasifikasian teknologi yang dapat digunakan dalam teknologi manufaktur maupun non-manufaktur. Kelompok Aston menemukan tiga variabel utama yang dianggap merupakan

gambaran dari aliran kegiatan kerja suatu organisasi, yaitu: (1) otomatisasi peralatan (*automation of equipment*), yaitu menurut presentase kegiatan yang dilaksanakan oleh mesin ataupun peralatan bekerja sendiri secara otomatis dan tidak dilakukan oleh manusia; (2) fleksibilitas aliran kegiatan (*workflow rigidity*), menunjukkan fleksibilitas pengetahuan, keterampilan dan peralatan yang digunakan dalam proses kegiatan; (3) ketelitian evaluasi proses (*specificity of evaluation*), menunjukkan tingkat ketelitian yang digunakan dalam mengevaluasi proses yang dilakukan, mulai dari evaluasi yang ketelitiannya tinggi dengan menggunakan pengukuran secara kuantitatif, sehingga evaluasi yang tingkat ketelitiannya rendah yang hanya didasarkan pada pendapat pribadi, tanpa melakukan pengukuran yang teliti.

Kelompok Aston menggabungkan tiga variabel tersebut menjadi satu skala pengukuran teknologi, yang dinamakan integrasi aliran kegiatan (*workflow integration*). Temuannya adalah makin tinggi angka integrasi aliran kegiatan suatu perusahaan menunjukkan tingkat otomatisasi peralatan yang lebih besar, aliran kegiatan yang lebih kaku, dan ketelitian evaluasi proses yang lebih tinggi. Perusahaan manufaktur ternyata mempunyai nilai integrasi aliran kegiatan lebih tinggi dari perusahaan non-manufaktur. Terdapat hubungan antara teknologi dengan struktur organisasi.

Pada suatu organisasi yang kompleks setiap bagian organisasi mempunyai teknologi yang jenisnya berbeda-beda disebabkan kenyataan bahwa setiap bagian organisasi melakukan kegiatan mengubah input menjadi output dengan teknologi yang berlainan. Perrow menunjukkan adanya dua dimensi dari kegiatan kerja yang mempunyai relevansi terhadap struktur maupun kegiatan yang terjadi dalam suatu organisasi, yaitu; (1) variasi tugas (*task variety*), menunjukkan banyaknya kekecualian (*exception*) dalam tugas yang diukur dengan banyaknya hal tak terduga dan hal yang baru, yang terjadi dalam proses pekerjaan; (2) kemudahan analisis (*analyzability*), yaitu pekerjaan yang mudah dianalisis bisa diuraikan menjadi beberapa langkah yang jelas, dan juga bersifat mekanistik sehingga bisa dijalankan dengan prosedur yang bersifat obyektif dan terukur secara kuantitatif. Penyelesaian masalah menjadi mudah

karena setiap langkah dalam proses terukur secara jelas dan mudah diketahui jika ada penyimpangan.

Perow mengklasifikasi empat jenis teknologi, yaitu (1) teknologi rutin, ditandai dengan variasi tugas yang kecil, pekerjaan yang dilakukan umumnya bisa mempunyai standar dan juga formal, serta mempunyai prosedur komputasi tertentu untuk menyelesaikannya. Ini berarti bahwa jenis teknologi rutin mempunyai tingkat kemudahan analisis yang tinggi; (2) teknologi non rutin, ditandai dengan mempunyai variasi tugas yang dapat dikatakan tinggi, dan juga proses yang tidak terlalu dimengerti sehingga tidak mudah untuk dianalisis. dalam penyelesaian pekerjaan yang termasuk teknologi non-rutin, diperlukan usaha yang cukup besar untuk menganalisis kegiatan maupun permasalahan yang muncul, karena itu, diperlukan adanya pengalaman yang cukup tinggi serta pengetahuan teknis yang memadai; (3) teknologi *Craft* cirinya adalah adanya aliran kegiatan yang relatif stabil, tetapi dengan proses yang tidak terlalu dimengerti. Karena itu pekerjaan jenis ini menuntut pengalaman yang tinggi serta latihan yang cukup agar para karyawan dapat menghadapi permasalahan yang rumit dengan bijaksana berdasarkan intuisi dan pengalamannya; (4) teknologi *engineering*, yaitu pekerjaan yang cukup rumit karena variasi tugas yang cukup tinggi tetapi umumnya kegiatan ditangani dengan formula prosedur maupun teknik yang sudah baku. Permasalahan umumnya diselesaikan dengan menggunakan sejumlah pengetahuan yang sudah cukup mapan sebagai ajuan.

Teknologi yang digunakan pada suatu organisasi mempunyai hubungan yang erat terhadap berbagai karakteristik organisasi seperti kualifikasi karyawan, struktur organisasi dan pola organisasi. Hubungan antara teknologi dengan berbagai karakteristik tersebut dapat terlihat berdasarkan: (a) organisasi organik dan mekanistik; (b) kualifikasi karyawan; (c) struktur formal; (d) rentang kendali, yaitu sebgaiian jumlah karyawan yang dipimpin oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Besarnya rentang kendali dipengaruhi oleh rumitnya kegiatan dan juga tingkat profesionalisme karyawan dalam organisasi. Rentang kendali harus lebih kecil agar atasan dan

para bawahan bisa lebih sering berinteraksi; (e) desentralisasi, power dan kebebasan mengambil keputusan; (f) komunikasi; (g) koordinasi dan control.

Organisasi modern adalah organisasi yang sangat kompleks karena menyangkut hubungan yang kompleks dalam pencapaian tujuan organisasi yang berdimensi ganda. Hubungan tersebut meliputi, hubungan antara manusia-manusia, manusia-mesin, manusia-organisasi, mesin-organisasi, mesin-mesin, dan organisasi-organisasi.

Dari segi manajemen ada tiga fungsi computer, yaitu; (1) computer sebagai ingatan (memori); (2) computer sebagai pemroses; (3) computer sebagai informasi eksternal. Simon (1970); (a) computer akan meningkatkan efektifitas apabila keluaran nilainya lebih kecil dibanding dengan masukan; (b) menyatukan indeks pasif (proses pencatatan data) dengan indeks aktif (pemilihan dan penyaringan informasi); (c) mengetahui model analitik dan sistematis dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan.

### **Latihan:**

Membuat daftar bagian-bagian organisasi yang memerlukan teknologi modern?

### **Daftar Rujukan:**

- Adam, Indrawijaya, (1983). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Etzioni Amitai, (1984). *Organisasi-organisasi Modern*. UPI Press: Bandung.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.

## 12. BAB XII

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat memahami dan mengetahui teori kekuasaan dan kewenangan dalam organisasi serta dapat mengaplikasikannya pada organisasi yang paling sederhana

### **Deskripsi:**

Studi tentang kekuasaan dan kewenangan adalah penting dalam mengkondisikan iklim organisasi agar senantiasa serasi, selaras, dan seimbang. Kekuasaan adalah kemampuan untuk melaksanakan sesuatu hal, jadi kekuasaan itu adalah sesuatu kemampuan untuk menggunakan sanksi atau pemaksaan, atau memberikan ganjaran. Kewenangan adalah bagian dari kekuasaan yang sah baik secara hierarki organisasi maupun secara kepemilikan kemampuan lebih. Kekuasaan itu diperlukan bagi peresmian suatu perkumpulan pada tingkatan pertama, dan menjamin kelanjutan dalam melaksanakan norma-norma. Tanpa kekuasaan dan kewenangan organisasi tidak ada artinya.

Kata-kata Kunci: *Kekuasaan, kewenangan, teori.*

### **ISI BAB XII**

Kekuasaan (*power*) dan kewenangan (*authority*) merupakan konsep yang penting dalam memahami organisasi. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk mengubah tingkah laku orang lain sesuai dengan yang mereka inginkan. Dalam pengertian yang murni kekuasaan itu ada apabila seseorang dapat memaksa orang lain untuk mengerjakan sesuatu yang tidak disukai orang tersebut.

Etzioni (1961) menggolongkan kekuasaan atas tiga golongan: (1) kekuasaan paksaan; yaitu kekuasaan yang didasarkan pada sangsi fisik, seperti rasa sakit, hilangnya kebebasan, kelaparan; (2) kekuasaan imbalan, yang didasarkan atas control terhadap sumber material dan imbalan lain seperti gaji, fasilitas perumahan, dan fasilitas lain; (3) kekuasaan normative, yaitu kekuasaan yang didasarkan atas manipulasi imbalan simbolik seperti prestise, penggunaan acara yang bersifat ritual.

Menurut French dan Raven dalam Fillet (1976), terdapat lima jenis kekuasaan; (1) kekuasaan hadiah, yaitu kekuasaan yang didasarkan kemampuan memberi imbalan; (2) kekuasaan paksaan, yaitu *reward power*

dengan tekanan pada pemberian hukuman atau sesuatu yang tidak menyenangkan; (3) kekuasaan legal, yaitu kekuasaan yang didasarkan pada pengakuan bawahan terhadap kenyataan bahwa penguasa mempunyai hak untuk mempengaruhinya; (4) kekuasaan acuan, yaitu kekuasaan yang didasarkan atas kemauan bawahan untuk mengidentifikasikan dirinya dengan pemegang kekuasaan; (5) kekuasaan keahlian, yaitu kekuasaan karena pemegang kekuasaan mempunyai keahlian yang diakui oleh bawahannya.

Kewenangan adalah hak seseorang atau sekelompok orang untuk membuat orang lain mengerjakan apa yang dikehendaki oleh pemegang hak tersebut, jadi merupakan kekuasaan yang sah yang dimiliki orang atau kelompok yang diakui oleh kelompoknya. Dari sudut penerimaan kekuasaan, menurut Barnard (1976) kewenangan itu adalah sifat komunikasi (perintah), dan seseorang akan dapat menerima komunikasi sebagai suatu hal yang otoritatif apabila dipenuhi syarat sebagai berikut: (1) komunikasi tersebut difahami; (2) pesan yang disampaikan tidak bertentangan dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi; (3) perintah tidak bertentangan dengan kepentingan pribadi penerima perintah, dan (4) penerima mampu untuk melaksanakan perintah tersebut. Kekuasaan adalah tema sentral dalam pengendalian kekuasaan. Pilihan struktural dibuat oleh pemegang kekuasaan kelompok yang memegang kendali dengan nama *dominant coalition*. Kekuasaan diperoleh dengan memegang kekuasaan hierarkhi, sumber daya yang penting dalam organisasi.

Pengambilan keputusan yang tidak rasional, *dominant coalition*, kepentingan yang berbeda-beda dan kekuasaan memungkinkan kita untuk merangkum pandangan pengendalian kekuasaan tentang bagaimana proses pelimpahan kewenangan dalam organisasi. Pengendalian kekuasaan pada struktur organisasi merupakan proses dari pemegang kekuasaan untuk memilih struktur puncak sampai tingkat yang maksimal, kemudian mempertahankan dan meningkatkan pengendalian kekuasaan mereka sampai pada tingkat puncak kekuasaan.

Para pendukung pengendali kekuasaan melihat struktur organisasi sebagai hasil dari suatu pertarungan kompetisi kekuasaan antara koalisi yang

mempunyai kepentingan tertentu, masing-masing menganjurkan pengaturan structural yang paling dapat memenuhi kebutuhan mereka, bukan kepentingan organisasi yang luas, dengan mengajukan argumentasi dan kriteria yang disukai dalam hubungannya dengan keefektifan organisasi. Pada prosesnya politiklah yang menjadi penentu kriteria seseorang dapat menjadi pemegang kekuasaan dan memberikan kewenangannya kepada bawahan.

Proses pelimpahan kewenangan dalam organisasi diatur dalam hierarki yang cukup jelas dan terarah dalam bentuk struktur organisasi yang merupakan proses birokrasi melalui garis komando maupun garis koordinasi antara satu unit bagian dengan suatu unit bagian yang lain dalam organisasi. Proses tersebut ada yang dapat dilakukan dengan langsung (*direct instruction*) maupun dengan tidak langsung (*indirect instruction*).

Kemampuan organisasi untuk berfungsi secara maksimal sangat tergantung pada struktur kekuasaan dan kewenangan yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, karena kekuasaan dan kewenangan dalam perspektif organisasi merupakan dasar dalam setiap kegiatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi.

Weber (1947) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kekuasaan dan kewenangan yang berpengaruh terhadap pola pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, yaitu; (1) *otoritas rasional legal*, yaitu otoritas yang muncul karena kepercayaan karyawan terhadap legalitas aturan, pembagian kerja dan hak dari orang yang ditempatkan sebagai pemimpin untuk memberikan perintah; (2) *otoritas tradisional*, yaitu otoritas yang muncul karena kepercayaan orang kepada tradisi, termasuk status seseorang yang karena tradisi atau memiliki keturunan pemimpin mempunyai hak untuk memerintah; (3) *otoritas karismatik*, yaitu otoritas yang muncul pada diri seseorang yang mempunyai karakteristik pribadi yang luar biasa, yang menyebabkan orang tersebut dianggap mempunyai hak untuk memerintah orang lain. Kegiatan internal organisasi tetap mengacu kepada otoritas rasional legal, walaupun karena alasan eksistensi organisasi bisa saja berlaku otoritas tradisional maupun otoritas karismatik.

Kekuasaan merupakan kebutuhan yang mutlak dalam organisasi, tanpa adanya kekuasaan kekacauan akan terjadi. Umumnya orang-orang tidak menghendaki terjadinya kekacauan karena dua alasan; (1) kekacauan menyebabkan ketidakamanan individu; (2) kekacauan menghambat tercapainya keuntungan yang dapat diperoleh dari efek sinergetika pengkoordinasian usaha manusia yang produktif dalam organisasi. Kekuasaan dalam aktivitasnya yang lama merupakan suatu dasar otoritas, pertanggung jawaban, dan tanggung jawab yang penting.

**Latihan:**

1. Coba buat strategi kekuasaan dan kewenangan yang efektif dalam organisasi?
2. Kenapa kekuasaan dan kewenangan itu penting?
3. Apakah kekuasaan dan kewenangan perlu dipertanggung jawabkan, jelaskan?

**Daftar Rujukan:**

- Adam, Ibrahim, (1983). *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Hersey, Paul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*. Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Moekijat, (1990). *Pengembangan Organisasi*. Remaja Karya: Bandung.
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.

### 13. BAB XIII

#### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat mengetahui dan memahami arti dan fungsi efektifitas dalam organisasi serta dapat menerapkannya bagi kepentingan perbaikan organisasi

#### **Deskripsi:**

Banyak para ahli yang telah merumuskan keefektifan organisasi sebagai bagian dari tela'ah konsep teori organisasi, namun definisi yang tepat dan terarah sulit ditemukan. Walau demikian, ada dua pendekatan yang paling dominant dalam keefektifan organisasi, yaitu; pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment*) dan system. Pendekatan pencapaian tujuan menetapkan efektifitas organisasi sebagai pencapaian akhir, sedangkan pendekatan system menetapkan kepada cara-cara mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai kemampuan untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkan keluaran, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan di dalam system.

Kata-kata Kunci: *fungsi, arti, efektivitas, organisasi.*

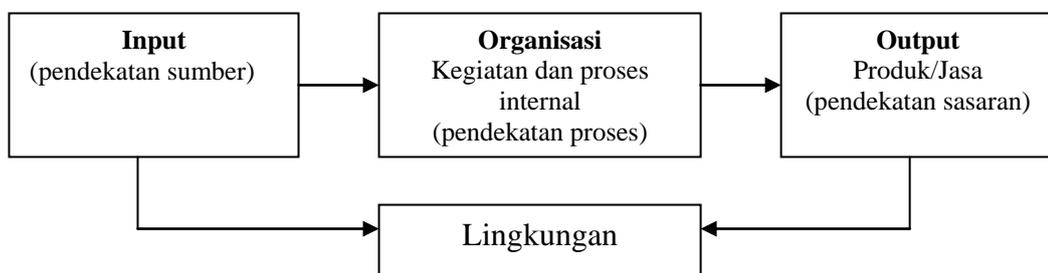
#### **ISI BAB XIII**

Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Efisiensi organisasi merupakan konsep yang bersifat terbatas dan menyangkut proses internal yang terjadi di dalam suatu organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya input atau sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan suatu satuan output, karenanya efisiensi dapat diukur sebagai rasio input terhadap output, (Lubis & Huseini, 1987).

Keefektivan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya (Robbins, 1994). Pada sebagian organisasi, efektivitas dan efisiensi bisa saja tidak berhubungan sama sekali. Sebuah organisasi bisa sangat efisien tetapi tidak mampu mencapai tujuan ataupun sasaran yang dikehendaknya, misalnya karena organisasi itu memilih untuk membuat produk yang tidak laku dipasaran. Sebaliknya, suatu organisasi bisa mempunyai efektivitas yang tinggi, misalnya mampu mencapai sasarnya, tetapi tidak efisien.

Pengukuran efektivitas dilakukan dengan acuan berbagai bagian yang berbeda dari organisasi. Organisasi mendapatkan input, berupa berbagai macam masukan sumber daya dari lingkungannya. Kegiatan dan proses internal yang terjadi dalam organisasi mengubah input menjadi output, berupa produk ataupun jasa yang kemudian dilemparkan kembali kepada lingkungan.

Pendekatan sasaran (*goal approach*) dalam pengukuran efektivitas memusatkan perhatian terhadap aspek output, yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan. Pendekatan sumber (*system resource approach*) mencoba mengukur efektivitas dari sisi input dan mengukur keberhasilan organisasi dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai performansi yang baik. Pendekatan proses (*process approach*) melihat kegiatan internal organisasi dan mengukur efektivitas melalui berbagai indikator internal seperti efisiensi dan iklim organisasi.



Gambar. Pendekatan-pendekatan dalam pengukuran efektivitas organisasi

Pendekatan sasaran (*goal approach*) dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Sasaran yang paling penting dalam pengukuran efektivitas adalah sasaran yang sebenarnya (*operative goal*) karena akan memberikan hasil yang lebih realistis dari pada pengukuran efektivitas berdasarkan sasaran resmi (*official goal*), dengan memperhatikan permasalahan seperti; (a) adanya berbagai output (*multiple outcomes*); (b) adanya subyektivitas dalam penilaian; (c) pengaruh konstektual lingkungan.

Pendekatan sumber (*system resource approach*), mengukur efektivitas melalui keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai sumber yang dibutuhkan organisasi. Dengan kata lain, efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi (*mahal*). Untuk mengukur efektivitas organisasi pendekatan sumber mempergunakan dimensi; (a) kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi; (b) kemampuan para pengambil keputusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara tepat; (c) kemampuan untuk menghasilkan output tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh; (d) kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasional harian; (e) kemampuan organisasi untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Pendekatan proses (*internal process approach*), menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan organisasi internal, yaitu proses internal yang berjalan dengan lancar.

Pada penerapannya dilapangan, pengukuran efektivitas organisasi dilakukan terhadap input sumber, transformasi sumber menjadi output, dan output yang diberikan terhadap konsumen yang terdapat diluar organisasi. Dari ketiga pendekatan mempunyai kelemahan sendiri-sendiri, karena itu cara yang digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi dengan menggunakan ketiga jenis pendekatan tersebut secara bersamaan (*pendekatan gabungan*), terutama jika informasi yang diperlukan seluruhnya tersedia.

Dari kelemahan masing-masing pendekatan karena tidak satupun pendekatan yang mampu menggambarkan performansi organisasi secara sempurna, maka muncul pendekatan yang lebih integratif dalam pengukuran efektivitas organisasi, yaitu (1) pendekatan *constituency*, yaitu pendekatan yang memusatkan perhatiannya kepada *constituency* organisasi, yaitu berbagai kelompok di dalam maupun di luar organisasi, yang mempunyai

kepentingan terhadap performansi organisasi. Dengan pendekatan ini, efektivitas organisasi diukur melalui tingkat kepuasan setiap elemen *constituency* terhadap organisasi; (2) pendekatan bidang sasaran (*goal domains*), ini didasarkan pada aplikasi dilapangan bahwa organisasi mempunyai banyak bidang kegiatan atau lebih dari satu bidang sasaran. Pendekatan ini mengukur performansi organisasi pada setiap bidang sasaran, dengan memperhitungkan prioritas dari setiap bidang sasaran. Kilman dan Herden menunjukkan empat bidang sasaran bagi organisasi, yaitu; efesiensi internal, efesiensi eksternal, efektifitas internal, dan efektifitas eksternal; (3) kerangka ketergantungan (*contingency*), pendekatan sasaran dipengaruhi nilai-nilai yang dianut dan preferensi para pimpinan organisasi. Karakteristik organisasi berpengaruh terhadap bidang sasaran organisasi.

**Latihan:**

Mencari definisi dan contoh organisasi yang efektif.

**Daftar Rujukan:**

- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.
- Oteng Sutisna, (1985). *Administrasi Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Angkasa: Bandung.
- Soewarno, (1980). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Gunung Agung: Bandung.

## 14. BAB XIV

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat memahami dan mengetahui peranan komunikasi dalam organisasi dengan penggunaan komunikasi yang efektif dalam organisasi

### **Deskripsi:**

Komunikasi organisasi merupakan ilmu yang sangat penting untuk memperlancar dan meningkatkan performa suatu organisasi, karena komunikasi adalah media untuk menyampaikan ide, gagasan, masukan ataupun aspirasi baik kepada pimpinan organisasi sebagai bentuk informasi, maupun kepada anggota organisasi sebagai bentuk pesan yang ingin disampaikan. Dalam aplikasinya dilapangan, komunikasi organisasi biasa dilakukan untuk mewujudkan efektivitas organisasi melalui komunikasi personal, dan komunikasi interpersonal. Komunikasi organisasi perlu mendapatkan perhatian dalam hal keselarasan informasi untuk mencegah terjadinya kesalahfahaman dari penerimaan informasi.

Kata-kata Kunci: *Komunikasi, personal, interpersonal.*

### **ISI BAB XIV**

Komunikasi mempunyai posisi yang sangat penting dalam hubungan manusia yang merupakan inti (*core*) dalam hubungan organisasi, dengan komunikasi akan memberikakan pengetahuan dan menyatukan usaha serta kecakapan untuk memajukan serta memperluas ilmu pengetahuan teknologi dan kebudayaan organisasi. Komunikasi adalah penyampaian pesan dari *sender* (pengirim) dalam bentuk informasi penyandian (*encoder*) dan *massage* baik secara langsung maupun melalui perantara kepada penerima pesan (*receiver*) dengan maksud untuk memberikan pemahaman yang sejalan antara *sender* dan *receiver* sehingga pesan dapat diterima dengan baik. Komunikasi adalah proses dimana pesan disampaikan oleh komunikator kepada penerima. Pesan itu dapat berupa hasil pemikiran atau perasaan yang dimaksudkan untuk mengubah pengetahuan, sikap, atau tingkah laku penerima pesan.

Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pengetahuan dari seseorang kepada orang lain. Proses komunikasi dilakukan ketika sumber informasi menyampaikan suatu pikiran dalam bentuk sandi ke dalam suatu pesan yang dikirim melalui suatu jalur kepada seorang penerima yang yang menguraikan

isi sandi. Dengan melalui proses ini terdapat sejumlah kesempatan bagi kekeliruan dan gangguan penyiarannya, jadi sumbernya akan mendapat arus balik untuk mengecek keakuratan pesan-pesannya (Hick & Ray Gullet, 1987).

Fungsi komunikasi dapat dibedakan menjadi dua; (1) fungsi integratif, yang bertujuan untuk menjaga kesatuan individu-individu serta bagian-bagian dalam organisasi; (2) fungsi interaktif, yaitu menjaga pertukaran informasi, pendapat, dan sikap agar individu atau bagian organisasi tersebut dapat mengadakan penyesuaian, baik penyesuaian antara subsistem dalam organisasi itu sendiri maupun antara organisasi dengan lingkungannya.

Elemen-elemen dalam komunikasi organisasi meliputi; (1) *communication skill*, (2) *attitude and experiences*, (3) *mental abilities*. Fungsi komunikasi organisasi terdiri dari; fungsi *informative*, fungsi *persuasive*, fungsi *intruktif*, fungsi *intergratif* dan fungsi *evaluatif*. Prinsip-prinsip komunikasi organisasi meliputi: (1) komunikasi merupakan perilaku dinamis dan bukan merupakan sesuatu yang statis; (2) komunikasi tidak linier tetapi sirkuler; (3) komunikasi sangat kompleks; (4) komunikasi tidak dapat diputar dan diulang; (5) komunikasi melibatkan seluruh kepribadian. Terdapat tiga macam penyampaian pesan dalam komunikasi organisasi yaitu; (1) penyampaian pesan dengan bahasa non-verbal (*isyarat*); (2) penyampaian pesan dalam bentuk *verbal* (ucapan); (3) dan penyampaian pesan dengan media.

Komunikasi personal adalah komunikasi yang dilakukan oleh individu dengan individu lain dengan menggunakan saluran komunikasi yang jelas dengan maksud untuk memberikan pemahaman dalam bentuk informasi agar dapat diterima oleh penerima informasi dengan baik. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada penerima komunikasi yang mempunyai fungsi integrative dan fungsi interaktif. Komunikasi mempunyai arah vertical dan arah horizontal. Arah komunikasi vertical dapat ke bawah, dan dapat pula ke atas, tergantung bentuk komunikasi yang digunakan. Komunikasi horizontal sangat diperlukan untuk menjaga koordinasi, apalagi pada organisasi yang semakin berkembang menjadi organisasi besar.

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi diri, yang dilakukan dengan melakukan komunikasi terhadap diri sendiri atas kejadian atau peristiwa yang terjadi untuk dijadikan pembelajaran atau proses pengalaman dalam diri sehingga mampu berkreaitivitas secara benar.

Agar komunikasi dapat berjalan efektif Barnard (1976) mengemukakan tujuh faktor yang harus diperhatikan, yaitu; (1) saluran komunikasi harus diketahui secara pasti, yaitu dengan penunjukan individu untuk menduduki suatu posisi melalui bagan organisasi (*organization charts*); (2) saluran komunikasi harus diusahakan sependek mungkin (*tidak bertele-tele*); (3) harus ada saluran formal dalam komunikasi, melapor pada orang yang telah ditetapkan; (4) setiap komunikasi harus melalui saluran yang lengkap artinya komunikasi dari atas ke bawah harus melalui setiap tingkat hierarkhi organisasi; (5) sumber komunikasi harus dapat dipercaya (*competents resource*); (6) saluran komunikasi tidak boleh diselingi atau diganggu pada waktu komunikasi itu berlangsung; (7) sumber komunikasi harus jelas.

### **Latihan:**

Berlatih membuat model komunikasi organisasi.

### **Daftar Rujukan:**

- Adam, Ibrahim, (1983). *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Fakry Gaffar, (1991). *Komunikasi Organisasi Teori dan Proses*. IKIP: Bandung.
- Hersey, Faul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*. Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Moekijat, (1990). *Pengembangan Organisasi*. Remaja Karya: Bandung.
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Schein, Edgar, (1985). *Psikologi Organisasi*. PPM: Jakarta

## 15. BAB XV

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat mengetahui dan memahami pola pengembangan organisasi serta perubahan-perubahan yang terjadi dalam pengembangan organisasi.

### **Deskripsi:**

Pengembangan organisasi serta perubahan organisasi sangat berpengaruh untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi serta penyesuaian yang harus dilakukan organisasi kepada perubahan system sosial yang berlangsung dengan cepat. Perkembangan organisasi yang sangat cepat sejalan dengan perubahan lingkungan dan teknologi disekitarnya mengharuskan organisator menemukan cara-cara baru untuk mempertinggi tingkat produktifitas organisasi. Organisasi harus senantiasa melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungannya, penyesuaian tersebut harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan sistematis untuk mengurangi pemborosan-pemborosan yang mungkin terjadi dalam penyesuaian tersebut.

Kata-kata Kunci: *pengembangan, perubahan, pola.*

### **ISI BAB XV**

Konsep pengembangan organisasi diungkapkan oleh beberapa pendapat mengenai pengembangan organisasi; (1) Warren G. Bennis, "*organization development is a response to change, a complex educational strategy intendent to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organization so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, dizzying rate of change itselfs*", artinya pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai, dan susunan organisasi, sehingga organisasi dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru, serta perputaran yang cepat dari perubahan tersebut; (2) Richard Beckhard, "*organization development is an effort planned, organization wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through, planned interventions in the organization's processes, using behavioral-science knowledge*", artinya pengembangan organisasi suatu usaha merencanakan, meliputi organisasi keseluruhan, dan diurus dari atas, untuk meningkatkan efektifitas dan

kesehatan organisasi melalui pendekatan berencana dalam proses organisasi dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku; (3) Wendell French & Cecil Bell “*organization development may be defined as a planned, systematic process in which applied behavioral science principles and practices are introduced in to an ongoing organization toward the goals of effecting organizational improvement, greater organizational competence, and greater organizational effectiveness*”, artinya pengembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu yang direncanakan, proses yang sistematis yang menerapkan asas-asas dan praktek ilmu perilaku yang dikenalkan dalam kegiatan organisasi secara terus menerus untuk mencapai tujuan penyempurnaan organisasi secara efektif wewenang organisasi yang lebih besar serta efektifitas organisasi yang lebih besar; (4) French & Cecil, “*Organization development is a long-range effort to improve an organization’s problem-solving and renewal processes, particularly through a more effective and collaborative management of organization culture, with special emphasis on the culture of formal work team, with the assistance of a change agent, or catalyst, and the use of the theory and technology of applied behavior science, including action research*”, artinya pengembangan organisasi adalah usaha jangka panjang untuk menyempurnakan proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, khususnya melalui manajemen yang lebih efektif dan kerjasama budaya organisasi, dengan memberi tempat khusus pada budaya tim kerja formal, dengan bantuan agen perubahan atau katalisator, memakai teori serta teknologi ilmu perilaku terapan, termasuk riset tindakan.

Kesimpulan dari definisi diatas bahwa pengembangan organisasi merupakan; jawaban terhadap perubahan, usaha penyesuaian dengan hal-hal baru, usaha berencana, usaha untuk menyempurnakan organisasi, kegiatan yang melibatkan ilmu perilaku, usaha jangka panjang yang dilakukan secara terus menerus, usaha memecahkan masalah-masalah yang timbul, dan usaha yang dilakukan oleh para pejabat dari dalam organisasi atau bantuan ahli dari luar organisasi.

Organisasi sebagai salah satu bentuk kehidupan dalam masyarakat pasti mengalami perubahan. Organisasi menghadapi berbagai tantangan baik yang berasal dari dalam diri organisasi maupun yang berasal dari dalam diri organisasi maupun yang berasal dari lingkungan yang merupakan penyebab organisasi harus dirubah. Tantangan yang berasal dari dalam organisasi, misalnya; volume kegiatan yang bertambah banyak, adanya peralatan baru, perubahan tujuan, penambahan tujuan, perluasan wilayah kegiatan, tingkat pengetahuan dan teknologi, tingkat keterampilan, sikap, serta perilaku para pegawai. Tantangan yang berasal dari lingkungan organisasi, misalnya; adanya peraturan baru, perubahan kebijaksanaan dari tingkat organisasi yang lebih tinggi, perubahan selera masyarakat terhadap produk, perubahan mode, dan perubahan gaya hidup masyarakat.

Strategi menghadapi tantangan internal maupun eksternal diantaranya dengan; merubah struktur organisasi, merubah tata kerja organisasi, merubah peronil individu maupun kelompok organisasi dalam sikap maupun kuantitas, merubah peralatan kerja. Sedangkan menurut Harold, segi-segi yang dapat dirubah dalam organisasi meliputi perubahan struktur, teknologi dan orang. Untuk menghindari timbulnya konflik dalam perubahan perlu adanya; perencanaan yang matang, pemberian informasi yang jelas kepada semua pihak yang terlibat dalam perubahan, menumbuhkan keyakinan bahwa perubahan yang akan dilaksanakan tidak akan menimbulkan akibat negative baik bagi para pejabat maupun bagi organisasi.

Sumber perubahan menurut Zaltman dan Duncan (1977), yaitu: (1) dari dalam organisasi sendiri, karena penampilan organisasi masih dapat ditingkatkan; (2) meningkatnya kriteria kepuasan karena meningkatnya harapan (*ekspektasi*) anggota organisasi; (3) tekanan dari luar organisasi meliputi permintaan yang berubah dari system diluar organisasi, perkembangan teknologi diluar system, perubahan system kekuasaan organisasi yang memerlukan penyesuaian, peningkatan ukuran system yang menjadi model atau contoh organisasi, perubahan salah satu sub system organisasi.

Sedangkan sumber-sumber yang mendorong diadakan perubahan menurut Kast dan Rosenzweig (1970), antara lain; lingkungan berupa stimulasi lingkungan, tujuan dan nilai karena adanya orientasi baru dalam nilai-nilai yang dianut, perkembangan teknologi baik dalam pengadaan perangkat teknologi maupun dalam penguasaan keterampilan dalam menggunakannya, perubahan structural organisasi bila mengalami perubahan maka subsistem lain harus mengadakan penyesuaian, perubahan karena factor psiko-sosial didalamnya termasuk motivasi dan iklim kerja yang mempengaruhi produktivitas organisasi, perubahan system manajerial meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi dan pengontrolan menyangkut pula pengambilan keputusan serta komunikasi untuk menjaga koordinasi dari bagian-bagian organisasi.

Dalam kegiatan pengembangan organisasi dikenal adanya beberapa macam teknik atau pendekatan, antara lain; (1) latihan kepekaan (*sensitivity training*) atau dinamakan pendekatan *T-group*, maksudnya untuk mempertajam daya peka, kecepatan reaksi, mempertajam perasaan dalam menghadapi berbagai masalah; (2) latihan jaringan (*grid training*), yaitu salah satu teknik pengembangan organisasi yang dikembangkan berdasarkan jaringan manajerial (*managerial grid*) dari R. Blakke & J. Mouton. Didalamnya mengenal dua macam perilaku pemimpin, yaitu pemimpin yang memperhatikan produksi dan pemimpin yang memperhatikan orang; (3) umpan balik survai (*survey feedback*), usaha pengumpulan data dari anggota organisasi data yang terkumpul diberikan kembali untuk didiskusikan; (4) konsultasi proses (*process consultation*); (5) perdamaian oleh pihak ketiga (*third-party peacemaking*); (6) pembentukan tim (*team building*).

Terdapat lima jenis strategi pebaharuan yang diajukan Zaltman dan Duncan (1977), yaitu; (1) strategi fasilitatif; (2) strategi pendidikan kembali (*reeducative strategy*); (3) strategi persuasive; (4) strategi kekuasaan (*power coervice strategy*). Z & D mendefinisikan kendala sebagai perbuatan untuk mempertahankan *status quo* atau keadaan seimbang dimana suatu organisasi berfungsi dengan tanpa perubahan. Salah satu teknik untuk menganalisis

perubahan adalah “*Force Field Analysis*”, dimana diasumsikan bahwa setiap keadaan ada dua kekuatan, yaitu kekuatan pendorong (*driving force*) dan kekuatan penghambat (*restraining force*), apabila kedua kekuatan tersebut seimbang maka keadaan ada pada tingkat ekuilibrium. Kekuatan pendorong biasanya mendesak kearah usaha pembaharuan atau perbaikan. Sedangkan kekuatan penghambat biasanya berusaha mempertahankan *status quo*. Jenis hambatan itu adalah hambatan kultural, hambatan sosial, hambatan organisasi, dan hambatan psikologikal.

Langkah pembaharuan meliputi; (1) pencairan (*unfreezing*), yaitu dengan mengusahakan terganggunya tingkat ekuilibrium; (2) perubahan (*changing*), yaitu pengenalan nilai-nilai atau praktek-praktek yang lebih baik atau lebih efektif, (3) pembekuan (*refreezing*), yaitu integrasi nilai yang telah dirubah ke dalam struktur kepribadian dan emosional sehingga terasa sebagai bagian dari kepribadiannya.

### **Latihan:**

1. Coba anda buat pola pengembangan organisasi secara sederhana?
2. Identifikasikan kendala-kendala yang terjadi pada proses perubahan organisasi?
3. Strategi apa saja yang mungkin dapat dilakukan dalam menanggulangi kendala perubahan organisasi?

### **Daftar Rujukan:**

- Adam, Indrawijaya, (1983). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Moekijat, (1990). *Pengembangan Organisasi*. Remaja Karya: Bandung.
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.

## 16. BAB XVI

### **Tujuan:**

Mahasiswa diharapkan dapat memperoleh pengetahuan, keterampilan dan memberi penjelasan berupa jawaban tentang konsep dan praktek yang komprehensif dan terpadu tentang teori organisasi dan aplikasinya.

### **Deskripsi:**

Evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman dan analisa mahasiswa pengambil mata kuliah teori organisasi, dari materi awal perkuliahan sampai akhir perkuliahan dengan mengutamakan pengembangan kerangka berfikir serta analisis terhadap permasalahan yang dituangkan dalam soal ujian.

Kata-kata Kunci: *Ujian, akhir, semester*

### **ISI BAB XVI**

- A. Mengevaluasi keseluruhan proses belajar mengajar teori organisasi
- B. Lembar kerja (latihan) menyelesaikan Ujian Akhir Semester (UAS)

### **Daftar Rujukan:**

- Adam, Indrawijaya, (1983). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Etzioni Amitai, (1984). *Organisasi-organisasi Modern*. UPI Press: Bandung.
- Fakry Gaffar, (1991). *Komunikasi Organisasi Teori dan Proses*. IKIP: Bandung.
- Hersey, Faul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*. Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Moekijat, (1990). *Pengembangan Organisasi*. Remaja Karya: Bandung.
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Siagian, Sondang, (1982). *Filsafat Organisasi*. Gunung Agung: Jakarta.
- Sutarto, (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.
- Oteng Sutisna, (1985). *Administrasi Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Angkasa: Bandung.
- Soewarno, (1980). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Gunung Agung: Bandung.