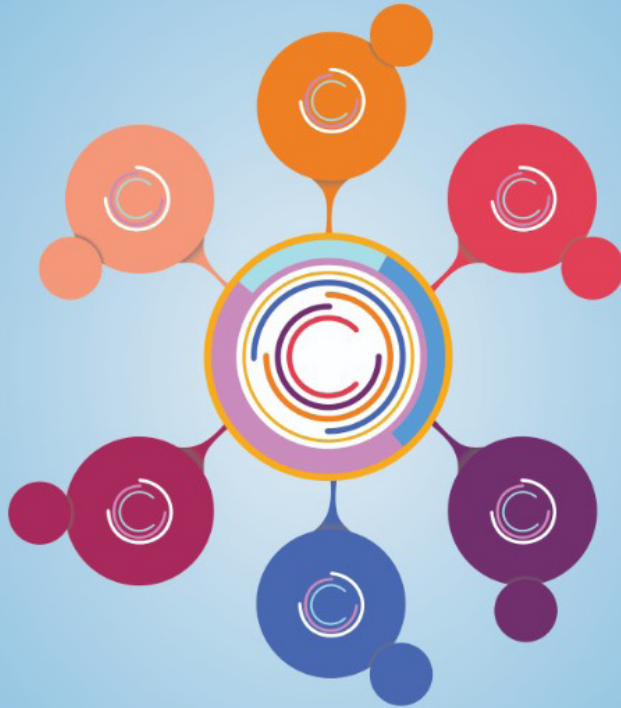




# TEORI ORGANISASI



**DISUSUN**  
**Jaelani SE,MM.**



# Teori Organisasi

**Jaelani, SE., MM**

## BIODATA PENULIS

Penulis lahir di Karanganyar pada tanggal 30 Desember 1968. Pendidikan Sarjana Ekonomi dari Universitas Muhammadiyah Surakarta Lulus Tahun 1992.



Sejak mahasiswa aktif di organisasi dan himpunan kelompok studi mahasiswa.

Penulis pada tahun 1998 menjadi salah satu formatur berdirinya partai politik di Karanganyar dan pada pemilu 1999 penulis terpilih menjadi anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar. Sampai saat ini masih aktif dalam berbagai organisasi dan pendampingan kelompok UMKM di Kabupaten Karanganyar sebagai Ketua Forum Pengembangan Ekonomi Daerah Kabupaten Karanganyar (FEDEP) sering mengikuti Workshop, Training dan Focus Group Discussion yang di adakan Lembaga Pemerintah Maupun NGO.

Sertifikasi PACA (Participation Assesment for Competitive Advantage) PEL (Pengembangan Ekonomi Lokal) dan sertifikat tentang pemberdayaan dan pendampingan UMKM. Sering melakukan kegiatan riset dan pelatihan dengan Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Karanganyar.

# TEORI ORGANISASI

**Penulis:**

**Jaelani, S.E., M.M**

**ISBN: 978-623-6141-51-9 (PDF)**

**Editor:**

Edwin Zusrony, S.E., M.M., M.Kom

**Penyunting:**

Indra Ava Dianta, S.Kom., M.T

**Desain Sampul dan Tata Letak:**

Nuris Dwi Setiawan, S.Kom., M.T

**Penerbit:**

**Yayasan Prima Agus Teknik**

**Redaksi:**

Jln Majapahit No 605 Semarang

Tlpon. (024) 6723456

Fax . 024-6710144

Email: penerbit\_ypat@stekom.ac.id

**Distributor Tunggal:**

**UNIVERSITAS STEKOM**

Jalan Majapahit No. 605 Semarang

Tlpon. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email: info@stekom.ac.id

**Hak Cipta dilindungi Undang-Undang**

**Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.**

# Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala Rahmat dan Karunia-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan buku ini. Buku ini tersusun berkat bantuan dari beberapa pihak yang memberikan segala bantuan baik moril dan spirituil sehingga dapat terselesaikan tepat waktu. Buku ini kami susun untuk memberikan wawasan tambahan khususnya mahasiswa dan khalayak pembaca pada umumnya.

Apresiasi dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak dan khusus kami ucapkan terima kasih kepada Bp. Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si. MM. atas dorongan dan supportnya sehingga penulis mampu menyelesaikan buku ini.

Akhir kata penyusun berharap saran kritikan yang bersifat membangun untuk perbaikan dimasa datang. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi para pembaca khususnya mahasiswa. Aamiin.

Surakarta, Februari 2021

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>v</b>
<b>BAB 1 KONSEP DASAR DAN PENGERTIAN ORGANISASI</b>	<b>8</b>
A. Pendahuluan	8
B. Konsep Organisasi	9
C. Definisi Organisasi	11
<b>BAB 2 EVOLUSI TEORI ORGANISASI</b>	<b>14</b>
A. Pendahuluan	14
B. Mengembangkan Kerangka Kerja	15
<b>BAB 3 ARTI PENTINGNYA MEMPELAJARI TEORI ORGANISASI</b>	<b>20</b>
A. Pendahuluan	20
B. Alasan Mempelajari Teori Organisasi	21
C. Manfaat Organisasi	23
<b>BAB 4 ORGANISASI YANG EFEKTIF</b>	<b>26</b>
A. Pendahuluan	26
B. Organisasi yang Efektif	27
<b>BAB 5 PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI</b>	<b>34</b>
A. Pendahuluan	34
B. Prinsip Organisasi menurut Lindal F Unwich dan E.F.I Brench	35
C. Karakteristik Organisasi	36
D. Prinsip Dasar Menjalankan Organisasi yang Efektif	38
<b>BAB 6 STRUKTUR ORGANISASI</b>	<b>41</b>
A. Pendahuluan	41
B. Mengapa Struktur Organisasi Penting?	42

C. Merancang Struktur Organisasi	43
D. Bagaimana Membuat Struktur Organisasi yang Baik	45
E. Jenis-Jenis Struktur Organisasi	46
<b>BAB 7 LINGKUNGAN ORGANISASI</b>	<b>53</b>
A. Pendahuluan	53
B. Lingkungan Organisasi, Arti Pentingnya Lingkungan	54
C. Organisasi sebagai Suatu Sistem	57
D. Mengelola Lingkungan Organisasi	59
E. Umpan Balik	60
<b>BAB 8 PERILAKU ORGANISASI</b>	<b>63</b>
A. Pendahuluan	63
B. Bagaimana Memahami Perilaku	65
C. Perilaku Individu, Kelompok dan Organisasi	67
D. Perilaku dan Kinerja	68
<b>BAB 9 PERILAKU KELOMPOK</b>	<b>70</b>
A. Pendahuluan	70
B. Teori Perilaku Kelompok	71
<b>BAB 10 BUDAYA ORGANISASI</b>	<b>80</b>
A. Pendahuluan	80
B. Pengertian Budaya Organisasi	81
C. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pencapaian Tujuan	83
D. Bagaimana Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi	86
<b>BAB 11 MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI</b>	<b>90</b>
A. Pendahuluan	90
B. Definisi Konflik	91
C. Bagaimana Mengelola Konflik dalam Organisasi	92
D. Arti Penting Konflik bagi Organisasi	95
E. Sumber Konflik	96

<b>BAB 12 BIROKRASI DAN KEKUASAAN</b>	<b>99</b>
A. Pendahuluan	99
B. Pengertian Birokrasi	100
C. Manfaat Birokrasi bagi Organisasi	102
D. Kekuasaan	103
E. Birokrasi dan Kekuasaan	104
<b>BAB 13 KEPEMIMPINAN</b>	<b>108</b>
A. Pendahuluan	108
B. Teori Kepemimpinan	109
C. Pendekatan-Pendekatan Kepemimpinan	110
D. Tipe-Tipe Kepemimpinan	112
<b>BAB 14 PERUBAHAN ORGANISASI</b>	<b>116</b>
A. Pendahuluan	116
B. Sebab-Sebab Perubahan Organisasi	118
C. Jenis-Jenis Perubahan	119
D. Mengelola Perubahan	120
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>123</b>

**Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Memahami sejarah organisasi.
- Mengerti dan dapat mendefinisikan tentang organisasi.
- Memahami konsep dasar organisasi.
- Menerapkan konsep menjadi perilaku dalam berorganisi.

**A. Pendahuluan**

Manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat melakukan kegiatan pemenuhan kebutuhannya sendiri-sendiri. Sejak zaman purba sebenarnya manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya sudah dilakukan melalui kerja sama. Aktivitas kegiatan dalam memenuhi kebutuhan hidup maupun kebutuhan yang lainnya dilakukan dengan kelompok. Pemenuhan keinginan dan kebutuhan dengan cara berkelompok/bekerja sama melalui hubungan-hubungan itulah dapat dikatakan melakukan nilai-nilai organisasi.

Secara sederhana sejak zaman purba manusia sudah melakukan kerjasama berkumpul dan berkelompok yang terdiri dari beberapa anggota guna mencapai keinginan atau tujuan bersama.



Pada zaman modern kebutuhan untuk saling bekerja sama dan berkelompok sangat penting sama seperti kebutuhan akan pangan, sandang dan papan sebagai kebutuhan pokok manusia. Dalam setiap aspek kehidupan kita di masyarakat tidak ada yang terlepas dari kegiatan kelompok.

Contoh kelompok dan kerjasama yang paling kecil dan mendasar adalah keluarga. Dalam keluarga ada kelompok anggota keluarga yang terdiri dari : Ayah, Ibu dan anak. Sebagai suatu kelompok dalam keluarga para anggota bekerja bersama guna mencapai tujuan bersama. Sebagai suatu keluarga tidak akan bisa bekerja sendiri dalam pemenuhan kebutuhannya, sehingga keluarga tersebut berkelompok dan bekerjasama dalam suatu wadah antar keluarga misalnya Rukun Tangga (RT) atau Rukun Warga (RW). Selain itu keluarga juga menjalin kerjasama dan berkelompok dalam lingkup yang lebih besar lagi misalnya kampung/ dusun yang terdiri dari beberapa RT maupun RW. Kelompok kerja sama antar keluarga juga dapat terbentuk menjadi yang lebih luas lagi misalnya kelompok agama, kelompok profesi pekerjaan, kelompok hobi dan lain sebagainya.

Fakta bahwa bekerja sama dan berkelompok menjadi kebutuhan dan keinginan setiap orang dalam kehidupannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa organisasi sangat penting bagi kehidupan dan peradapan manusia dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

## **B. Konsep Dasar Organisasi**

Hubungan antar individu dan kelompok dalam melakukan kerjasama mempunyai tujuan tertentu. Tujuan yang ingin dicapai bersama-sama ini harus dijaga bersama agar tidak terjadi gesekan kepentingan antar anggota kelompok. Untuk itulah perlu dipahami tentang konsep dasar organisasi.

Konsep dasar dalam organisasi mencakup unsur-unsur minimal dalam organisasi yaitu :

### **1. Adanya anggota**

Anggota organisasi terdiri dari dua orang atau lebih. Anggota organisasi terdiri dari orang-orang. Harus disadari dan dipahami bahwa setiap orang mempunyai sikap dan watak yang berbeda-beda. Sebagai makhluk individu dan sosial orang mempunyai kompleksitas yang beraneka macam. Karena organisasi terdiri dari beberapa orang sebagai anggota maka dinamika dalam organisasi baik yang berimplikasi positif maupun negatif dalam organisasi adalah sesuatu yang wajar.

### **2. Bekerja sama**

Setelah berkelompok menjadi anggota organisasi adalah untuk bekerja sama. Kerja sama antar anggota organisasi ini mutlak diperlukan pembagian tugas dan kerja bisa berbeda-beda tetapi harus bisa bekerja sama. Sebagai contoh team sepak bola. Peran dan tugasnya berbeda-beda tetapi kerjasama satu team harus dilakukan. Bisa dibayangkan apabila dalam satu team sepak bola tidak ada kerja sama yang kompak jangankan meraih kemenangan dalam suatu pertandingan gawang sendiri malah kemasukan gol. Sehingga kerja sama antar anggota organisasi sangat diperlukan.

### **3. Mencapai tujuan bersama**

Adanya anggota-anggota organisasi berkelompok dengan melakukan kerjasama adalah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Tujuan ini menjadi komitmen bersama meskipun setiap anggota mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda tugas dan peranannya juga berbeda. Tujuan ini sebagai pengikat anggota organisasi dalam melakukan kerjasama. Sebagai sebuah team sepak bola meskipun anggotanya berbeda dalam karakteristik dan tugas yang diemban juga berbeda-beda tetapi tujuannya sama yaitu menciptakan gol ke gawang lawan yang berarti sama bekerja sama mencapai kemenangan team.

## C. Definisi Organisasi

Sejak manusia lahir apabila proses kelahirannya di rumah sakit sudah berhubungan dengan organisasi, begitu pula setelah anak-anak beranjak remaja dan menjadi dewasa. Bahkan ketika manusia meninggalpun masih berhubungan dengan organisasi dalam proses pemakamannya. Melihat pentingnya organisasi dalam kehidupan maka perlu untuk dimengerti definisi tentang organisasi. Ada banyak definisi-definisi daripada ahli yaitu :

### **Stoner**

*Stoner menjelaskan bahwasannya organisasi diartikan sebagai suatu pola yang terdiri dari beberapa hubungan dari orang-orang yang sedang dalam pengarahan oleh atasan yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama.*

### **Stephen P. Robbins**

*Pengertian organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama tau kelompok tujuan.*

### **James D. Money**

*Pengertian organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mewujudkan tujuan bersama.*

### **Max Weber**

*Pengertian organisasi adalah suatu kerangka hubungan terstruktur yang didalamnya terdapat wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja dalam menjalankan suatu tugas tertentu.*

### **Chester I Bernard**

*Organisasi adalah suatu sistem aktifitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.*

### **Drs. H. Malayu S.P. Hasibua**

*Organisasi adalah sebagai proses penentuan pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.*

### **Prof. Dr. Sondang P. Siagian**

*Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang saling bekerja sama serta terkait secara formal dalam rangka melakukan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dalam ikatan yang ada pada seseorang atau lebih yang dikenal sebagai atasan dan bawahan.*

### **Paul Preston dan Thomas Zimmerer**

*Organisasi adalah suatu kumpulan orang yang telah disusun dalam sebuah kelompok-kelompok yang saling bekerja sama dalam mencapai tujuan secara bersama.*

### **Philip Siznie**

*Organisasi adalah : suatu peraturan personil yang berguna dalam mempermudah pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan lewat alokasi tanggung jawab dan fungsi.*

**Mo Thompson**, Organisasi adalah : *suatu perpaduan antara beberapa anggota khusus yang sangat interpersonal dan rasional dalam melakukan kerjasama dalam mencapai tujuan yang spesifik yang sudah diumumkan.*

Dengan demikian definisi organisasi adalah : kumpulan beberapa anggota/ orang dalam suatu wadah tertentu untuk bekerja bersama-sama guna mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

## Ringkasan

Sejak zaman purba manusia sudah melakukan kerja sama serta berkelompok. Kelompok dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Berkumpul dari beberapa orang, melakukan kerja bersama-sama itulah yang dinamakan berorganisasi. Definisi organisasi ada banyak para ahli dalam mendefinisikan. Secara ringkas definisi organisasi adalah kumpulan dari dua orang atau lebih dalam suatu wadah tertentu untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama.

Sehingga dalam pengertian organisasi harus memuat urusan unsur minimal didalamnya yaitu :

- a. Adanya anggota
- b. Saling bekerja sama
- c. Mencapai tujuan bersama

## Tugas dan Latihan

1. Mengapa organisasi sudah ada sejak zaman dahulu?
2. Bagaimana menurut saudara tentang pandangan-pandangan ahli tentang definisi organisasi?
3. Berikan contoh organisasi di lingkungan saudara dan berikan masukan untuk perkembangan ke depan.
4. Dewasa ini banyak kita lihat bahwa banyak timbul konflik/masalah dalam suatu organisasi. Apa penyebabnya?
5. Apa pendapat saudara tentang organisasi dan perubahan sosial masyarakat?

## Referensi

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. STruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi.*

**Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Menjelaskan sejarah perkembangan teori organisasi
- Mengidentifikasi kontribusi pandangan para ahli tentang perkembangan teori organisasi
- Menjelaskan prinsip-prinsip manajemen dalam organisasi

**A. Pendahuluan**

Perkembangan organisasi berjalan beriringan dengan peradaban manusia. Sejak manusia pertama yaitu Adam diciptakan di dunia, sudah menunjukkan bahwa kerjasama itu ada. Yaitu dengan diciptakannya Siti Hawa. Perkembangan selanjutnya jelas dapat dilihat dari pertumbuhan jumlah manusia dimuka bumi ini yang berkembang pesat pertambahan jumlahnya.

Sebagai manusia sudah menjadi kodratnya sebagai makhluk individu dan makhluk sosial maka bekerja sama dan berkempok adalah suatu kebutuhan yang sangat vital, seperti halnya kebutuhan akan makan dan minum untuk mempertahankan hidupnya.

Bekerja sama dan berkelompok itulah merupakan esensi dari organisasi. Bentuk-bentuk kerjasama jaman dahulu memang belum terlegalisasi dan diformalkan dalam suatu organisasi, tetapi esensi kerja bersama membentuk kelompok untuk mencapai suatu yang diinginkan bersama itulah sebenarnya sudah menunjukkan bahwa mereka memerlukan organisasi dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya. Aktivitas yang dilakukan sejak berabad-abad yang lalu itu merupakan bukti bahwa organisasi telah ada sejak manusia itu ada.

Teori organisasi yang ada sekarang ini merupakan suatu proses evolusi. Selama beberapa dekade para ahli telah menganalisis tentang pola-pola kerja sama berkelompok untuk mencapai keinginannya. Fakta bahwa teori organisasi yang ada saat ini adalah merupakan suatu pola perkembangan yang akumulatif. Beberapa teori-teori telah diperkenalkan, dievaluasi dan diperbaiki dari waktu ke waktu. Perkembangan zaman dan peradaban manusia serta pandangan-pandangan baru cenderung saling melengkapi tentang teori organisasi.

## **B. Mengembangkan Kerangka Kerja**

Inti dari pandangan manusia sebagai makhluk sosial adalah bahwa manusia dalam mempertahankan hidupnya tidak bisa melakukan sendiri tetapi perlu bantuan orang lain, dengan demikian diperlukan sebuah kerja sama.

Aktivitas dalam melakukan kerja sama inilah sebenarnya awal mula teori organisasi tumbuh dan dikembangkan. Ada dua dimensi besar dalam evolusi teori organisasi yaitu pertama, dimensi yang mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem kerja sama. Yang kedua, yaitu dimensi yang berkaitan dengan hasil akhir dalam mencapai tujuan.

Kemudian perkembangan teori organisasi sangat dipengaruhi oleh para teoritikus-teoritikus. Perspektif sosial digunakan dalam kerangka kerja sistem.

Beberapa teoritikus dalam evolusi teori organisasi antara lain.

### **Teoritikus tipe 1**

Pada tahap teoritikus tipe ini disebut juga sebagai aliran klasik. Karya **Frederick Taylor** yang berjudul *Principles of Scientific Management* menandai awal dari sebuah teori manajemen dan organisasi.

Empat Prinsip Taylor yang akan menciptakan produktifitas yang tinggi yaitu:

1. Penetapan tenaga kerja secara ilmiah
2. Seleksi dan pelatihan pekerja secara ilmiah
3. Kerja sama manajemen dan buruh
4. Ada pembagian tanggung jawab

Selain Taylor pada teoritikus tipe ini ada **Henry Fayol** yang terkenal dengan prinsip-prinsip organisasi. Fayol mengusulkan prinsip-prinsip organisasi yaitu : pembagian kerja, wewenang, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, mendahulukan kepentingan umum. Remunerasi, sentralisasi, rantai scalar, tata tertib, keadaan stabilitas, inisiatif dan *esprit de corp*.

**Max Weber** dan teori Birokrasi menekankan bahwa struktur organisasi yang efisien. Pembagian kerja, wewenang yang jelas akan memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi.

**Ralph Davis** dan perencanaan rasional. Perspektif ini menekankan bahwa perencanaan yang rasional dan matang akan memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi.



## Teoritikus Tipe 2

Penekanan para teoritikus tipe 2 adalah tentang sifat sosial suatu organisasi pada tahap ini disebut juga masa kontemporer. Adapun tokohnya antara lain :

**Elton Mayo** dengan kajian Hawthorne yang menekankan bahwa rancangan organisasi akan memberikan dampak terhadap kelompok-kelompok kerja, sikap, dan hubungan antara manajemen dan pegawai.

**Chester Bernard** dan sistem kerja sama pandangannya adalah bahwa organisasi suatu sistem kerja sama, menekankan manajer berperan utama dalam memperlancar komunikasi dalam organisasi.

**Dongles Mc. Gregor** dan Teori X, Teori Y. Prinsip akan teori X dan teori Y adalah manusia hakekatnya terdiri dari dua sikap pandangan pertama manusia pada dasarnya negatif teori X dan kedua manusia pada dasarnya positif teori Y. Hubungan antar manusia dalam organisasi dapat dipelajari dan dianalisis dengan teori X dan teori Y.

**Warren Bennis** dan mutunya birokrasi menyatakan bahwa bentuk organisasi yang paling ideal adalah yang fleksibel. Pengaruh dari kekuasaan diganti dengan pengaruh keahlian.

## Teoritikus Tipe 3

Pada kritikus tipe ini disebut juga *contingency*. Prinsipnya adalah penyelesaian konflik dapat diselesaikan dengan sebuah sintesis yang memberikan pedoman yang lebih baik bagi manajer. Sintesis tersebut adalah pendekatan *contingency*.

**Herbert Simon** yang menekankan bahwa suatu teori organisasi perlu melebihi dari prinsip-prinsip yang sederhana dan klasik tetapi perlu kajian yang lebih mendalam dalam memaknai organisasi bukan hanya mekanis dan humanis semata.

**Katz** dan **Kahn** tentang perspektif lingkungan Daniel Katz dan Robert Kahn menekankan pentingnya organisasi sebagai sistem terbuka. Mereka menekankan tentang pentingnya hubungan organisasi dan lingkungannya. Kelompok Aston dan Besaran organisasi. Prinsip dari kelompok ini bahwa besaran (*size*) organisasi sebagai faktor yang penting dan dapat mempengaruhi struktur.

#### **Teori Tipe 4**

Pendekatan yang paling akhir dari teori organisasi yaitu memusatkan pada sifat politis organisasi.

**James March** dan **Herbert Simon** menekankan bahwa masyarakat akan memilih alternatif-alternatif yang memuaskan. Dan pada kasus-kasus tertentu mereka kan memilih dan menyeleksi alternatif yang paling optimal.

**Jeffrey Pfeffer** menciptakan teori organisasi yang mencakup koalisi kekuasaan konflik, tujuan dan keputusan desain organisasi. Organisasi merupakan koalisi yang terdiri dari beberapa kelompok dan individu dengan tuntutan yang berbeda-beda. Desain organisasi merupakan hasil dari pertarungan antar kekuasaan dari berbagai koalisi tersebut.

#### **Ringkasan**

Teori organisasi dimulai dengan pandangan-pandangan para teoritikus dari masa ke masa. Sejak zaman dahulu manusia sudah melakukan kerjasama dan berkelompok tetapi pada saat itu belum ada teori organisasi secara mendetail hanya dalam pelaksanaan kehidupan manusia menerapkan nilai-nilai dalam organisasi.

Perkembangan teori organisasi diawali oleh teoritikus tipe 1 yang ditandai dengan pandangan-pandangan teori yang klasik kemudian dilanjutkan dengan teoritikus tipe 2 dengan ciri-ciri pandangan konsep sosialnya yang dinamakan era kontemporer selanjutnya teoritikus tipe 3 menekankan

pandangan pada pendekatan *contingency* dimana penyelesaian konflik diselesaikan dengan sintesis yang menjadi pedoman para manajer. Teoritikus tipe 4 merupakan pendekatan yang paling mutakhir dalam evolusi teori organisasi dimana memandang organisasi dan pengaruh lingkungan serta sifat politis suatu organisasi.

## Tugas dan Latihan

1. Diskusikan tentang evolusi teori organisasi sejak zaman dahulu dengan sekarang.
2. Apa yang menjadi pembeda antara teoritikus satu dengan yang lain dalam satu tipe?
3. Kritikan apa yang dapat saudara berikan tentang pandangan teoritikus tipe 1 yaitu klasik?
4. Teori X dan teori Y dalam Douglas Mc Greger akan mempengaruhi organisasi masa depan mengapa?
5. Menurut saudara apa pengaruh lingkungan bagi organisasi?

## Referensi

*Chaster I Bernard The Function of the Executive Combridge Harvard University Press*  
*Stephen P. Robbins Organization Theori Terjemah Jusuf Udaya LIC Ec Arcon Press*  
*James I. Gibson Organization terjemah Ir. Nunuk Adiarni MM Binarupa Aksara*

# BAB 3

## ARTI PENTINGNYA MEMPELAJARI TEORI ORGANISASI

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Mengerti arti pentingnya organisasi
- Memahami dan mengerti manfaat organisasi
- Menerapkan dalam kehidupan nyata tentang berorganisasi yang baik

### A. Pendahuluan

Organisasi adalah lembaga yang dominan di masyarakat kita. Mulai dari lingkup yang paling kecil yaitu keluarga, konsep organisasi sudah ada dalam lingkup yang lebih luas apakah lingkungan masyarakat sekitar lingkungan tempat belajar/ kuliah, lingkungan tempat kita bekerja semuanya menggunakan konsep dan prinsip-prinsip organisasi dalam hal kerja sama dan berkelompok. Dengan demikian organisasi meresap kedalam semua aspek kehidupan manusia baik pribadi maupun bermasyarakat.

Pertanyaan selanjutnya adalah mengapa perlu mempelajari teori organisasi. Apa manfaat yang diperoleh dengan mempelajari teori organisasi.

Hampir semua aspek pemenuhan kebutuhan manusia berkaitan dan berhubungan dengan organisasi. Bagaimana kita memenuhi kebutuhan hidup, kita perlu belajar di sekolah/ kampus, kita mau mengurus kartu KTP bahkan kita mau meniti karir dalam pekerjaan kitapun tidak lepas dari organisasi.

## **B. Alasan-Alasan Mempelajari Teori Organisasi**

Ada banyak sekali manfaat dalam organisasi karena manusia hidup dan menjalankan kehidupannya tidak terlepas dari organisasi. Sebelum kita mempelajari manfaat organisasi perlu dikemukakan perspektif organisasi bagi kehidupan manusia.

### **Perspektif Koehat / Fitroh Manusia**

Manusia sebagai makhluk sosial sudah menjadi kodrat/ fitrohnya tidak dapat hidup dan memenuhi kehidupan dirinya sendiri melainkan perlu bantuan dan kerjasama dengan orang lain. Kerjasama dengan pihak lain inilah salah satu prinsip nilai-nilai dasar organisasi. Dengan demikian disadari atau tidak manusia tidak bisa lepas dari organisasi. Peran dan tugasnya yang berbeda-beda tetapi bekerja sama, berkelompok dan mencapai keinginan dan tujuan menjadi kebutuhan manusia.

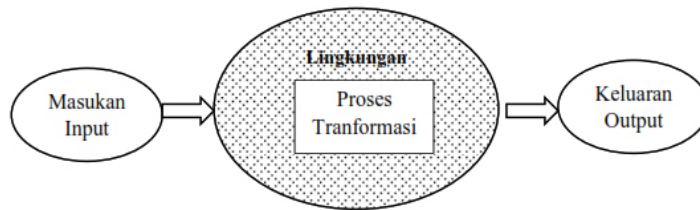
### **Perspektif Sistem**

Sebagai bentuk konkrit dari kerja sama antar individu maupun kelompok maka ada hubungan dua pihak antara satu dengan yang lain. Bentuk-bentuk hubungan ini bermacam-macam tergantung pada pola kerjasama yang dibangun. Ada kerja sama sosial, ekonomi, budaya dan lain sebagainya. Sebagai suatu sistem pola hubungan ini berkaitan/ berhubungan yang menyebabkan sebab akibat dan hasil yang diharapkan. Sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan atau saling bergantung sehingga menghasilkan suatu kesatuan output. Organisasi sebagai suatu sistem mewedahi dan mendorong pencapaian tujuan yang ditetapkan.

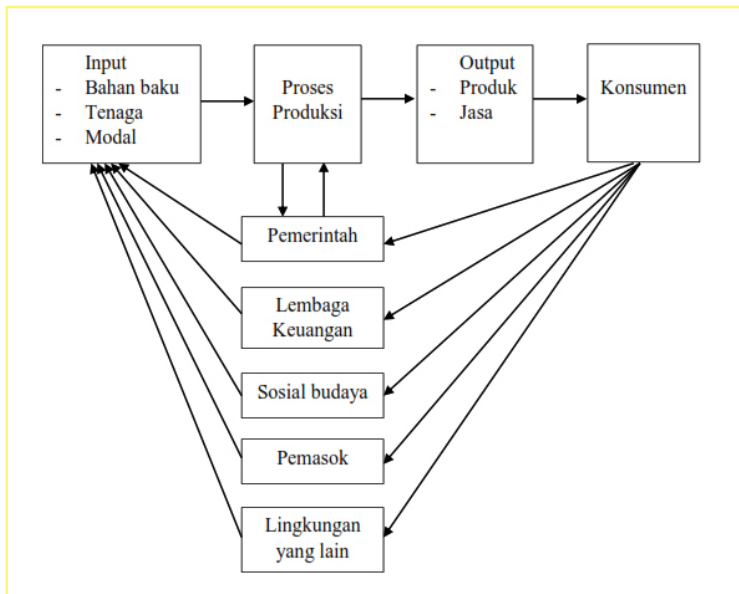
Ada dua sistem dalam organisasi yaitu :

### 1. Sistem Terbuka

Yaitu suatu sistem yang mengakui interaksi yang dinamis dari sistem dengan lingkungannya. Secara grafis dapat digambarkan dalam gambar dibawah ini.



Contoh sistem terbuka dalam organisasi perusahaan.



**Keterangan :**

Organisasi dengan sistem yang terbuka adalah organisasi yang memandang lingkungan sebagai faktor yang mempengaruhi organisasi tersebut. Pengaruh lingkungan dapat positif maupun negatif. Sehingga organisasi harus mampu mengelola lingkungan agar memberikan manfaat bagi organisasi.

## 2. Sistem Tertutup

Sistem tertutup adalah sistem yang memandang sebagai unit tersendiri, yang berdiri sendiri, mengabaikan faktor dan efek lingkungan serta tidak menerima unsur sumber daya dari luar. Sistem ini tidak dapat diaplikasikan secara utuh dalam praktek tetapi digunakan pada kegiatan-kegiatan tertentu guna menjaga privasi dan keamanan. Contohnya adalah lembaga bank sebagai suatu organisasi bersifat terbuka terhadap nasabah dan lingkungan tetapi ada sistem yang dibuat tertutup terkait identitas nasabah bank dari keamanan nasakah tersebut.

Dari uraian diatas maka alasan mempelajari organisasi adalah :

- a. Untuk mempermudah dalam melakukan berbagai kegiatan
- b. Membantu dalam mengembangkan di dalam lingkungannya
- c. Sebagai makhluk sosial organisasi dapat memenuhi kebutuhan sosialnya
- d. Dalam melakukan kerjasama berorganisasi akan lebih efisien dalam alokasi sumber daya
- e. Mempermudah dan pekerjaan menjadi lebih ringan karena di kerjakan bersama-sama

## C. Manfaat Organisasi

Diatas sudah kita uraikan alasan mempelajari teori organisasi. Selanjutnya apa manfaat yang diperoleh orang dalam organisasi. Ketika seseorang masuk dalam suatu organisasi mestinya ada motivasi yang mendorong menjadi anggota atau pengurus organisasi. Manfaat yang diperoleh dapat berupa manfaat yang dinikmati secara langsung maupun tidak langsung. Dan juga manfaat jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Adapun manfaat dari seseorang berorganisasi adalah :

- a. Memberikan bantuan pengetahuan dan pengalaman dalam mencapai tujuan/ keinginan. Karena dengan berorganisasi sesuai bidang yang diinginkan dapat membantu untuk mempermudah pencapaian tujuannya. Dengan berorganisasi akan banyak ilmu dan pengalaman dari anggota yang lain ataupun manajemen organisasi tersebut.

- b. Mengoptimalkan potensi dan kemampuan diri dan kelompok. Kapasitas, potensi diri maupun keahlian yang dimiliki akan berkembang secara maksimal dengan berorganisasi. Karena ada team work, manajemen dan pola kerja yang disepakati bersama-sama.
- c. Pengembangan pribadi lebih luas. Dengan kerja bersama dalam satu team kerja akan muncul persaingan kearah perbaikan sehingga akan muncul kompetisi yang positif pada sisi lain kerja bersama dapat memunculkan potensi konflik sehingga penting untuk pengendalian diri.
- d. Dapat menumbuhkan kreatifitas dan inovasi. Melalui organisasi akan muncul ide-ide baru dan bagus guna mencapai tujuan organisasi. Dengan anggota yang bermacam-macam dan latar belakang yang berbeda-beda akan menumbuhkan ide-ide bagus untuk kebaikan organisasi.
- e. Keberlangsungan dalam kegiatan keterbatasan individu secara biologis, fisik dan sosial akan dapat dibantu dengan bekerja sama dalam organisasi. Sehingga kegiatan individu yang terbatas akan lebih terjamin keberlanjutannya melalui organisasi. Kerja bersama lebih ringan dibanding bekerja sendiri.

## **RINGKASAN**

Manusia dalam sejarahnya tidak dapat hidup sendiri-sendiri. Melainkan memerlukan kerja sama dengan pihak lain. Mereka melakukan pekerjaan secara berkelompok.

Untuk itulah penting artinya mempelajari organisasi. Ada dua pendekatan perspektif dalam mempelajari tentang organisasi yaitu pendekatan perspektif kodrati dimana secara kodrat manusia sebagai makhluk sosial dan perspektif. Sistem yaitu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya manusia tidak dapat melakukan sendiri tetapi memerlukan bantuan orang lain yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain.



Ada beberapa alasan dalam mempelajari teori organisasi yaitu :

- untuk mempermudah dalam melakukan kegiatan membantu dalam mengembangkan diri sendiri melalui organisasi
- efisiensi sumber daya, mempermudah pekerjaan.

Adapun manfaat dalam berorganisasi adalah :

- memberikan bantuan pengetahuan,
- mengoptimalkan potensi diri,
- pengembangan pribadi dapat menumbuhkan kreatifitas dan inovasi.

## **Tugas dan Latihan**

1. Mengapa perlu mempelajari organisasi?
2. Apa yang saudara ketahui tentang perspektif sistem? Jelaskan!
3. Berikan contoh organisasi sistem terbuka!
4. Mengapa sistem tertutup tidak efektif dalam berorganisasi?
5. Sebutkan manfaat berorganisasi!

## **Referensi**

1. *Dr. Agus Wibowo, M. Kom MM. Teori Organisasi*
2. *James I Gibson Organization* terjemah Ir. Nunuk Adiarni MM, Bina Karya Aksara, Jakarta.
3. *Stephen P. Robbins Organization Theory* Terjemah Jusuf UDaya Lie Ee Arcon Press.

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Memahami bagaimana organisasi yang efektif
- Mampu menjelaskan pendekatan-pendekatan terhadap keefektifan organisasi
- Menjelaskan kelemahan yang ada dalam setiap pendekatan
- Mengerti tentang nilai-nilai dari masing-masing pendekatan

## A. Pendahuluan

Dalam perjalanan suatu organisasi baik menyangkut bidang bisnis, sosial, budaya, agama dan lain-lain menemui banyak permasalahan dan hambatan. Sebagai sebuah wadah dari beberapa orang yang menjadi anggota organisasi perjalanan gerak langkah dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan banyak hambatan.

Teori organisasi menjelaskan bahwa kerjasama dalam mencapai tujuan adalah kunci dalam organisasi. Pertanyaannya adalah kerjasama yang bagaimana agar tujuan bersama dapat dicapai? Salah satu jawabannya adalah pembagian kerja dan struktur organisasi yang tepat.

Menempatkan orang-orang dalam bidang tugas dan pekerjaannya sangatlah penting agar kerja sama team dapat dibangun dalam suatu organisasi. Selain itu membangun hubungan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain juga menjadi hal yang utama. Tanpa kerjasama hubungan akan sulit membangun *team work* dalam organisasi.

Pemilihan struktur yang tepat akan sangat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena struktur pada prinsipnya adalah membagi tugas-tugas yang akan dikerjakan sesuai dengan bidang-bidang yang akan dikerjakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur yang dipilih mestinya struktur yang paling baik bagi organisasi dan akan mendukung segala bentuk kegiatan organisasi kedepan. Pemahaman yang sama mengenai struktur organisasi yang dipilih seharusnya menjadi pedoman bersama baik dari pimpinan maupun semua anggota organisasi.

Teori organisasi sebagai suatu disiplin ilmu menjelaskan tentang struktur organisasi yang dapat digunakan guna mencapai keefektifan organisasi. Tidak ada satu bentuk struktur yang paling baik dan efektif untuk semua organisasi tetapi dapat memberikan acuan dalam manajer/ pimpinan yang menentukan struktur organisasi yang dipilih.

## **B. Organisasi Yang Efektif**

Tidak ada satu definisi yang jelas dan baku tentang efektifitas organisasi. Karena cara memandang organisasi dari berbagai sudut pandang salah satu contoh kusus organisasi perusahaan manufaktur. Dari sisi pemegang saham efektifitas organisasi dilihat dari profitabilitas perusahaan dan nilai saham. Dari sisi karyawan adalah dari *reward* dan fasilitas serta hak-hak karyawan dari masyarakat adalah peran sosial perusahaan di lingkungan serta aman dari pencemaran. Dari pemerintah mestinya lebih banyak lagi variable penilaiannya.

Karena tidak ada satupun definisi tentang efektifitas organisasi secara baku maka menilai organisasi efektif atau tidak dilakukan dengan berbagai pendekatan-pendekatan.

## Pendekatan Pencapaian Tujuan Organisasi

Definisi organisasi adalah kumpulan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pencapaian tujuan organisasi menjadi salah satu ukuran suksesnya organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menjadi tolak ukur efektifitas organisasi. Pendekatan ini melihat tercapainya tujuan merupakan akumulasi dari berbagai sumber daya organisasi yang dapat berkala melalui mekanisme kerja organisasi. Pendekatan ini menekankan pada *goal* yang dicapai dan kurang mempertimbangkan cara/metode pencapaiannya. Salah satu contoh pendekatan tujuan ini adalah organisasi-organisasi bisnis dimana penilaian ditinjau dari profit yang dihasilkan perusahaan.

Asumsi-asumsi dari pendekatan ini adalah :

- Penetapan tujuan adalah alasan didirikannya organisasi.
- Pencapaian tujuan menjadi ukuran yang sah bagi keberhasilan organisasi.
- Semua anggota organisasi secara sadar dan rela mendukung dan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.
- Tujuan sudah ditetapkan dan disepakati semua komponen dalam organisasi.
- Tujuan organisasi menjadi pola kerja operasional yang disepakati bersama dalam organisasi.

Masalah-masalah :

- Tujuan organisasi terkadang menjadi bias antara komponen satu dengan yang lain.
- Tujuan organisasi kadang banyak, sehingga mana yang lebih prioritas sulit.
- Pencapaian tujuan terkadang antara pimpinan dengan bawahan berbeda cara memaknainya.
- Tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah, dan tujuan jangka panjang organisasi terkadang berbeda-beda. Karena alokasi sumber daya dan pengelolaan pucuk pimpinan berubah.

## **Pendekatan Sistem**

Dalam mencapai tujuan bersama, organisasi melakukan kerja sama antar anggota atau komponen di dalamnya. Kerangka kerja bersama inilah dipandang sebagai suatu sistem proses kerja sama sesuatu sistem guna mencapai tujuan organisasi/*goal*. Sebagai suatu sistem organisasi dilihat dari bagaimana proses itu berjalan/bekerja dengan mengalokasikan sumber daya organisasi guna pencapaian tujuannya. Tujuan yang dicapai baik dihasilkan oleh suatu proses yang baik pula melalui mekanisme yang baik dan professional. *Goal*//keluaran yang diperoleh merupakan hasil dari proses yang dijalankan dengan baik oleh semua komponen-komponen dalam organisasi.

Asumsi-asumsi :

- Organisasi terdiri sub sistem-sub sistem yang saling berhubungan
- Efektif adalah kesadaran dari interaksi hubungan dan pengelolaan sumber daya
- Keberlanjutan membutuhkan pengantar dan alokasi sumber daya yang berkesinambungan.

Masalah-masalah :

- Mengukur tujuan akhir akan lebih mudah dibandingkan mengukur suatu proses dalam pencapaian tujuan pola interaksi internal dan hubungan antar komponen sulit dinilai.
- Dalam hal tertentu bagaimana mencapai, cara mencapai tujuan/*goal* tidak penting. Yang dilihat hasil akhir atau tujuan yang dapat dicapai.

## **Pendekatan Konstituensi Strategis**

Pendekatan konstituensi strategis mengatakan bahwa : organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan konstituensi yang terdapat didalam lingkungan organisasi yaitu konstituensi yang dapat mendukung keberlanjutan organisasi tersebut. Pendekatan ini menggunakan pendekatan sistem tetapi penekanannya berbeda.

Pada pendekatan sistem lingkungan organisasi menjadi pertimbangan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal pada pendekatan konstitusi strategis lingkungan yang dipertimbangkan adalah lingkungan internal/ di dalam yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi.

Asumsi-asumsi :

- Organisasi dipandang sebagai arena politik, tempat berkelompok orang yang mempunyai kepentingan dan bersaing untuk mengendalikan sumber daya.
- Organisasi mempunyai sejumlah konstituensi dengan berbagai tingkatan dan kekuasaan.
- Semua pimpinan mempunyai target tujuan yang mencerminkan tujuan masing-masing komponen dibawahnya.

Masalah-masalah :

- Tugas pemisahan antara konstituensi dengan lingkungan internal yang berpengaruh bagi organisasi sangat sulit.
- Sulit mengidentifikasi harapan dari konstituensi secara menyeluruh.
- Sulit mendefinisikan harapan-harapan konstituensi secara rinci dan detail.
- Dalam praktek memisahkan antara konstituensi strategis dan lingkungan sangat sulit.
- Pemahaman tentang konstituensi strategis berbeda-beda dalam manajemen organisasi.
- Identifikasi harapan-harapan terkadang tidak sesuai dengan realitas yang ada.

### **Pendekatan Nilai Bersaing**

Pendekatan ini menawarkan model pendekatan yang integratif dimana semua variabel utama yang berpengaruh dalam keefektifan dan kemudian di hubungkan antara variabel satu dengan yang lain dan saling berkaitan. Inti yang mendasari pendekatan nilai-nilai bersaing adalah kriteria yang akan dinilai dan digunakan dalam menilai keefektifan organisasi bergantung kepada posisi dan keterwakilan siapa yang menilai.

Pada pendekatan ini relatif lebih obyektif karena variabel-variabel yang mempunyai pengaruh dan juga yang menilai mempunyai standar-standar tertentu. Sehingga hasil dari penilaian mewakili kondisi obyektif organisasi. Maka disebut juga pendekatan yang integratif.

Asumsi-asumsi :

- Tidak ada kriteria yang paling baik dalam menilai efektifitas organisasi.
- Nilai-nilai bersaing melangkah lebih jauh dan lebih cepat dibandingkan nilai yang berdasar pada pengakuan yang sudah ada.

Masalah-Masalah :

- Pendekatan nilai bersaing mencakup pada tujuan caranya tetapi pendekatan ini kadang sulit dilakukan karena konstituensi strategisnya pasif.
- Pendekatan nilai bersaing terkadang sulit menentukan konstituensi strategisnya.

## **Ringkasan**

Efektifitas organisasi sulit untuk didefinisikan secara baku tetapi dapat diukur melalui pendekatan-pendekatan.

Pendekatan pertama yaitu pendekatan tujuan organisasi dimana keefektifan organisasi diukur dari tujuan yang dicapai. Asumsinya adalah : tujuan merupakan dasar organisasi dibentuk, tujuan merupakan dasar organisasi dibentuk, tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai/ goal dalam berorganisasi.

Masalah-masalah yang timbul bahwa tujuan organisasi bermacam-macam tujuan jangka panjang terkadang berbeda dengan tujuan jangka pendek dan menengah.

Pendekatan kedua adalah pendekatan sistem dimana pendekatan ini memandang organisasi dalam pencapaian tujuan melalui kerja sama antar elemen organisasi dan saling berhubungan.

Asumsi-asumsinya adalah :

- organisasi terdiri dari sub sistem – sub sistem yang saling terkait,
- kontinuitas organisasi memerlukan sumber daya yang baru sehingga sistem harus selalu ada.

Adapun masalah-masalahnya yaitu :

- mengukur hubungan interaksi sangat sulit.
- Pada kasus-kasus tertentu metode/ cara tidak penting tetapi yang penting hasil yang dicapai.

Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan konstituen strategis dimana menekankan pada pemenuhan tuntutan dari konstituen strategis yang akan mempengaruhi kelangsungan organisasi dimasa yang akan datang. Asumsi-asumsinya adalah organisasi dipandang sebagaimana politik dimana orang berkumpul dan berkelompok mempunyai kepentingan masing-masing. Semua pimpinan mempunyai target tujuan dan tujuan itu mencerminkan tujuan bawahan/ anggota organisasi. Masalah-masalahnya adalah sulit memisahkan konstituen strategis dengan lingkungan internal sulit mengidentifikasi harapan-harapannya. Pendekatan yang terakhir yaitu pendekatan nilai-nilai bersaing yaitu pendekatan yang menekankan integrasi variabel-variabel yang mempengaruhi organisasi dan kemudian dihubungkan dengan nilai-nilai sesuai dengan peran yang dimiliki.

Asumsi-asumsinya adalah :

- Tidak ada kriteria yang paling baik dalam mengukur efektifitas organisasi.
- Nilai-nilai bersaing melangkah lebih jauh dan cepat dibandingkan nilai-nilai yang ada.



Masalah-masalahnya yaitu :

- pendekatan ini kadang sulit dilakukan karena konstituen strategis pasif,
- sulit menentukan mana yang termasuk konstituen strategis.

## **Tugas dan Latihan**

1. Mengapa timbul kesulitan dalam menilai efektifitas organisasi?
2. Apa perbedaan pendekatan tujuan dan pendekatan sistem?
3. Berikan contoh pendekatan tujuan dalam menilai efektifitas organisasi dalam kasus yang riil dilingkungan saudara!
4. Penetapan konstituen strategis sulit dilaksanakan. Mengapa?
5. Harapan-harapan dalam berorganisasi sulit diidentifikasi. Apa alasannya?

## **Referensi**

1. *Dr. Agus Wibowo, M.Kom, MM. Teori organisasi.*
2. *Gibson, Ivanovich, Daniel Organisasi, Perilaku Struktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robbins Teori Organisasi.*

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Mengerti dan memahami tentang arti penting prinsip-prinsip organisasi.
- Mengerti tentang bermacam-macam prinsip organisasi.
- Menjelaskan prinsip-prinsip organisasi menurut beberapa ahli.
- Menerapkan prinsip-prinsip organisasi dalam praktek nyata.

## A. Pendahuluan

Semua organisasi dalam mencapai tujuan melatih kerja sama antar anggota sesuai dengan peran, tugas dan fungsinya. Dalam perjalanannya organisasi mengalami pasang surut dalam kerja *team work* dalam organisasi. Dapat kita lihat disekitar kita terjadinya konflik dan perpecahan organisasi, baik itu organisasi bisnis, organisasi sosial kemasyarakatan, politik maupun organisasi lainnya.

Timbulnya konflik dan perpecahan dalam organisasi banyak sekali penyebabnya. Salah satu penyebab konflik dalam organisasi, adalah perbedaan cara pandang dan persepsi individu dan kelompok dalam organisasi. Aturan sudah disepakati bersama yang menjadi dasar dalam

melakukan kerja sama guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Akan tetapi dalam perjalanannya timbul berbagai masalah antar individu maupun kelompok dalam organisasi. Kita bisa melihat ketika terjadi dualisme kepemimpinan dalam organisasi politik. Sama merasa yang paling sah dan legal. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga organisasi politik tersebut satu, tetapi masing-masing mengaku sesuai dengan AD/ART partai.

Dari ilustrasi diatas disinilah pentingnya masing-masing memahami dan menyadari tentang prinsip-prinsip dasar dalam berorganisasi. Prinsip dasar inilah yang akan menjadi perekat individu dan kelompok dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketika menjadi anggota organisasi harusnya secara sadar dan rasional menaati aturan-aturan yang ada.

## **B. Prinsip Organisasi Menurut Lyndall F. Urwick dan E.F.III Brench**

Urwick dan Brench menekankan bahwa prinsip organisasi harus ditaati dan dilaksanakan agar sukses dalam pencapaian tujuan organisasi. Urwick menetapkan banyak prinsip yang harus diterapkan dalam organisasi agar tujuan dapat dicapai dengan efektif.

Lyndall F. Urwick dalam bukunya *Notes on Theori of Organization* mengemukakan prinsip organisasi adalah :

1. *Principle of the obyektif* yaitu prinsip orientasi pada maksud dan tujuan organisasi.
2. *Principle of specialization* yaitu prinsip kerja yang menekankan pada keahlian dan satu fungsi saja.
3. *Principles of coordination* yaitu prinsip yang memungkinkan adanya koordinasi dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. *Principle of authority* yaitu prinsip yang menetapkan keluasaan atas kewenangan dalam melakukan tugas-tugas.

5. *Principles of responsibility* yaitu prinsip tentang batasan tanggung jawab kepada semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahan dalam kerangka kerja organisasi.
6. *Principles of definition* yaitu prinsip-prinsip tentang isi jabatan yang menjadi tanggung jawab harus jelas tugas, tanggung jawab dan kewenangannya.
7. *Principle of correspondence* yaitu prinsip tugas dan tanggung jawab harus sesuai dengan jabatan yang dimiliki.
8. *The span of control* yaitu batasan tentang kendali tentang bawahan yang dapat dikoordinasikan oleh atasan.
9. *Principle of balance* yaitu prinsip keseimbangan antar bagian dan kelompok dalam organisasi.
10. *Principle of continuity* yaitu prinsip organisasi yang dinamis dan berkelanjutan dan terjaga dari guncangan-guncangan E.F.L Brech.

Selain prinsip-prinsip organisasi Brech juga menekankan pengembangan orang dalam organisasi. Pandangan Brech bahwa organisasi sebagai proses sosial untuk merencanakan dan mengatur organisasi dalam mencapai tujuannya dan diatur dalam kerangka struktur organisasi. Menurut Brech organisasi yang paling efektif harus dapat menjawab permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

1. Menentukan dan menyebutkan tanggung jawab manajerial dan pengawasan.
2. Menentukan bagaimana tanggung jawab itu didelegasikan.
3. Mengkoordinasikan implementasi dari tanggung jawab.
4. Mempertahankan semangat dan atas kerja dari para bawahan.

### **C. Karakteristik Organisasi**

Dari pandangan-pandangan Urwick dan Brech tentang prinsip-prinsip organisasi akan memberikan pedoman dan arah bagaimana organisasi tumbuh dan berkembang agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Pencapaian tujuan organisasi menjadi target *Goal* yang tertinggi dalam

berorganisasi, tetapi untuk mencapai tujuan bersama tidaklah mudah. Dinamika internal organisasi, faktor-faktor pengaruh lingkungan dan juga ukuran (*size*) organisasi akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan tersebut. Manajemen berjalan efektif atau tidak sumber daya efisien atau tidak akan berpengaruh terhadap waktu pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen dan alokasi sumber daya mempengaruhi bentuk dan karakter anggota maupun kelompok dalam berorganisasi. Berikut ini beberapa karakteristik organisasi yaitu :

### **1. Lingkungan dan anggota**

Sebuah organisasi pasti memiliki anggota yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda serta mempunyai lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

### **2. Memiliki tujuan**

Sesuai definisi dan konsep dasar organisasi pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Dengan tujuan yang telah ditetapkan mestinya para anggota dan semua kelompok dalam organisasi beserta bersama dalam mencapai tujuan.

### **3. Saling bekerja sama**

Dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan bersama-sama semua anggota dan pengurus yaitu kerja sama antar anggota dan pengurus/pimpinan. Tujuan organisasi sulit dicapai tanpa kerja sama yang kompak.

### **4. Adanya peraturan**

Guna menjamin kerja sama yang baik dalam mencapai tujuan yang ada peraturan yang baku yang mengatur dan membatasi sumber daya yang dimiliki agar bermanfaat dan bersinergi dalam proses pencapaian tujuan.

## 5. Struktur organisasi dan pembagian tugas

Untuk menghindari kerja yang tumpang tindih, serta tanggung jawab dan wewenang yang tidak jelas maka harus ada struktur dan pembagian kerja yang jelas sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan wewenang yang ada.

## D. Prinsip Dasar Menjalankan Organisasi yang Efektif

Secara teoritis prinsip-prinsip organisasi sudah dikemukakan oleh Urwich dan Brach dimana prinsip-prinsip dalam organisasi secara umum mesti ada. Dalam perjalanan organisasi ada pengaruh lingkungan baik internal maupun eksternal. Pengaruh lingkungan inilah secara langsung maupun tidak langsung akan menjadikan organisasi berhasil atau tidak dalam mencapai tujuannya. Ada beberapa prinsip dasar dalam menjalankan organisasi agar dalam pencapaian tujuan bisa efektif.

1. Menjaga hubungan baik serta membangun komunikasi yang harmonis secara menyeluruh baik internal maupun eksternal.
2. Visi dan misi organisasi jelas sehingga menjadi acuan dalam melakukan kegiatan dan pencapaian tujuan.
3. Prinsip-prinsip organisasi dijalankan secara konsisten dan beretika.
4. Mengerti dan memahami serta peka terhadap tanggung jawab sosial.
5. Pengembangan infrastruktur baik infrasturktur sosial maupun fisik.
6. Peningkatan kapasitas, baik kapasitas kelembagaan maupun kapasitas individu.
7. Mendorong tumbuhnya inovasi dan kreatifitas.
8. Analisa lingkungan yang terpadu dan berkesinambungan.
9. Menerapkan program pengembangan karyawan yang jelas serta manajemen *by objective* yang baik (*reward and punishment*).

## Rangkuman

Prinsip-prinsip organisasi sangat penting artinya untuk menjaga keberlangsungan organisasi. Prinsip perlu dimengerti dan dipahami masing-masing anggota organisasi agar dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan dapat efektif. Urwich dan Brench dikenal sebagai tokoh yang menganalisa tentang prinsip-prinsip organisasi.

Pendapat Urwich prinsip-prinsip organisasi yaitu prinsip-prinsip obyektivitas, spesialisasi, koordinasi, otoritas, resposif, definisi/ rumusan yang jelas atas tugas dan tanggung jawab korespondensi, tentang kendali/ control keseimbangan dan kontinuitas.

Brench lebih menekankan pengembangan orang dalam organisasi menurut Brench manajemen sebagai proses-proses sosial yang bermanfaat untuk merencanakan dan mengatur agresi organisasi untuk mencapai tujuannya melalui struktur organisasi.

Karakteristik organisasi yaitu segala sesuatu nilai, ciri dan identitas organisasi yang mempunyai manfaat bagi pimpinan dalam mengelola guna pencapaian tujuan karakteristik dalam organisasi. Adanya anggota dan lingkungan, adanya tujuan, adanya bekerja sama, adanya peraturan, adanya struktur dan pembagian tugas.

Dalam praktek nyata prinsip-prinsip dasar agar organisasi bisa efektif sehingga bisa sukses dalam pencapaian tujuannya yaitu : menjaga hubungan dan komunikasi menyeluruh, visi dan misi jelas, menerapkan prinsip organisasi yang beretika, paham tanggung jawab sosialnya, mengembangkan infrastruktur organisasi, peningkatan kapasitas, mendorong kreatifitas dan inovasi program peningkatan MBO yang jelas analisa lingkungan yang terpadu.

## Tugas dan Latihan

1. Apa yang saudara ketahui tentang pentingnya prinsip-prinsip dalam organisasi.
2. Sebutkan prinsip-prinsip organisasi yang dikemukakan oleh Urwich.
3. Salah satu prinsip organisasi adalah kerjasama. Berikan alasan mengapa kerjasama menjadi prinsip yang penting.
4. Sebutkan karakteristik suatu organisasi.
5. Organisasi yang efektif adalah yang peka dan responsif terhadap lingkungan mengapa?

## Referensi

1. *Dr. Agus Wibowo Micom, MM. Teori Organisasi.*
2. *Gibson, Uvanovich, Daniel, Organisasi perilaku, struktur dan proses.*
3. *Stephen P. Robbins Teori Organisasi.*



### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Memahami struktur organisasi.
- Mengerti dan dapat mendefinisikan pembagian tugas
- Menjelaskan pentingnya struktur organisasi
- Merancang struktur organisasi

### A. Pendahuluan

Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab mutlak dilakukan dalam organisasi agar pekerjaan menjadi sinergis dan alokasi sumber daya dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan. Pembagian tugas yang jelas akan mendorong karyawan untuk bekerja secara profesional sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab yang dimiliki.

Ketika organisasi masih kecil ukurannya pekerjaan dapat dilakukan dengan bersama-sama dalam arti saling mengerjakan pekerjaan yang sama orang berlainan akan tetapi ketika organisasi sudah besar, kegiatan semakin banyak, problematika dan pengaruh lingkungan organisasi menjadi besar maka perlu ada pembagian tugas-tugas dan tanggung jawab.

Pembagian tugas dan tanggung jawab diperlukan agar pekerjaan dapat dilaksanakan oleh orang yang sesuai dengan keahliannya serta mempermudah organisasi dalam pencapaian tujuan.

Fungsi manajemen yaitu pengorganisasian menekankan pada pembagian kerja serta koordinasi guna menciptakan kerjasama team work yang solid dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Globalisasi dan perkembangan teknologi menurut organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sosial dan dinamika masyarakat. Struktur organisasi yang tepat akan dapat menjawab tantangan dunia yang berkembang sangat cepat dan maju tersebut.

## **B. Mengapa Struktur Organisasi Penting**

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak dapat dilakukan oleh seorang manajer / pimpinan saja tetapi perlu kerjasama antar bagian-bagian sesuai dengan bidang masing-masing.

Kompleksitas kegiatan dan masalah-masalah yang timbul memerlukan penanganan yang cepat dan tepat. Tidak mungkin seorang manajer / pimpinan mampu menyelesaikan semua pekerjaan dan permasalahan yang ada dalam waktu yang bersamaan.

Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada pihak-pihak lain dalam suatu organisasi memerlukan wadah yang jelas agar dalam pelaksanaannya dapat dikontrol dan dievaluasi hasilnya. Dalam rangka pembagian tugas dan control inilah penting dibuat struktur organisasi.

Struktur organisasi diciptakan guna memudahkan dalam membangun kerja sama serta koordinasi dalam melaksanakan tugas. Kerjasama dan koordinasi penting guna menjaga agar tujuan dan sasaran dapat dicapai. Syarat utama dalam struktur organisasi adalah : pembagian kerja dan mengkoordinasikan kegiatan kerja, pembagian kerja yang tepat akan

menciptakan produktifitas yang baik bagi organisasi. Produktifitas yang baik harus diimbangi dengan koordinasi yang baik perlu agar kontinuitas dapat dijaga.

### **C. Merancang Struktur Organisasi**

Tidak ada satu aturan yang baku dan tepat dalam menentukan struktur organisasi. Struktur organisasi sangat dinamis dan berubah sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan perubahan lingkungan, menetapkan struktur adalah menetapkan berbagai perangkat untuk memudahkan dalam melakukan kerja sama guna mencapai tujuan organisasi.

Memilih struktur organisasi adalah suatu pekerjaan yang sangat strategis karena struktur mencerminkan bidang-bidang kegiatan dan pola pekerjaan yang akan dilakukan oleh organisasi kedepan. Struktur yang tepat adalah struktur yang dapat menterjemahkan rencana program organisasi dalam kegiatan dan pencapaian tujuan. Struktur yang dipilih akan mempunyai efek yang besar dan luas bagi organisasi dalam mengelola sumber daya maupun mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis.

Dalam menentukan struktur organisasi harus mampu menampung berbagai hal sehingga perjalanan organisasi bisa baik dan kerja sama team bisa bekerja sinergis.

Struktur organisasi harus mampu :

1. Memperjelas dan mempermudah pencapaian tujuan organisasi.
2. Pembagian kerja yang jelas sesuai dengan kelompok-kelompok pekerjaan
3. Mendorong pada fungsi utama pencapaian tujuan organisasi
4. Penggunaan sumber daya yang efisien
5. Fleksibel bagi perubahan organisasi dan adaptif
6. Tugas, tanggung jawab dan kewenangan yang jelas
7. Sistem informasi dan komunikasi yang mudah sehingga koordinasi menjadi lancar

Dalam merancang struktur organisasi harus mempertimbangkan unsur-unsur yang menjadi elemen dasar dari struktur organisasi yaitu :

**a. Rentang kendali**

Rentang kendali adalah kemampuan manajre/ pimpinan untuk melakukan koordinasi dan pengawasan secara efektif. Rentang kendali ini penting untuk menjaga pengawasan serta koordiansi menjadi efektif.

**b. Sentralisasi dan desentralisasi**

Sentralisasi adalah memusatkan seluruh kewenangan kepada sejumlah kecil manajer atau pimpinan yang berada di posisi puncak pada struktur organisasi.

Desentralisasi adalah : pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada orang yang berada di level bawah dalam struktur organisasi. Sentralisasi menyebabkan keputusan di ambil oleh level dibawah karena banyaknya persoalan yang harus diambil keputusan.

**c. Formalisasi**

Formalisasi dimaknai sebagai tingginya standardisasi tugas atau jabatan dalam suatu organisasi. Formalisasi ini diperlukan dalam rangka koordinasi antara bawahan dan pimpinan/ manajer. Formalisasi dilakukan melalui aturan, prosedur maupun mekanisme kerja yang ditetapkan.

Formalisasi mengandalkan standardisasi proses kerja sebagai mekanisme koordinasi.

**d. Departemenisasi**

Departemenisasi adalah proses penentuan bidang-bidang dan bagian dalam organisasi yang bertanggung jawab melakukan tugas dan tanggung jawab. Pengelompokan kegiatan kerja suatu organisasi bertujuan agar kegiatan yang sejenis dan berhubungan dapat dikerjakan bersama. Departemenisasi dapat menciptakan efisiensi dan memudahkan koordinasi.

## **D. Bagaimana Membuat Struktur Organisasi yang Baik**

Membuat struktur organisasi memang tidak ada aturan yang baku dan tepat tetapi setiap organisasi dalam menetapkan strukturnya mengacu pada organisasi dan tujuan yang hendak dicapai. Teori organisasi mengatakan bahwa sebagai wadah anggota untuk bekerjasama mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai sebuah institusi/alat bagaimana kerjasama dapat berjalan dengan baik dan efektif dan apa saja yang dibutuhkan untuk mempermudah kerja sama tersebut.

Struktur merupakan organ-organ yang akan menjadi alat untuk membantu anggota organisasi dalam melakukan kegiatan organisasi. Secara umum dalam menetapkan struktur organisasi harus memenuhi persyaratan utama yaitu :

### **1. Adanya pembagian kerja**

Berorganisasi adalah melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pembagian kerja penting agar tidak terjadi gesekan atau bentrok sesama anggota organisasi. Fungsi pembagian kerja adalah untuk memudahkan kegiatan pekerjaan sesuai bidangnya dan dapat dilakukan evaluasi terkait tugas dan tanggung jawab pembagian kerja juga akan mengurangi kerumitan karena ada pengelompokan pekerjaan. Selain itu pembagian kerja juga akan dapat diukur siapa mengerjakan apa dan bagaimana hasil yang dicapai. Dengan demikian penetapan struktur harus dapat mencerminkan pembagian kerja yang jelas dalam organisasi.

### **2. Mampu mengkoordinasikan kegiatan**

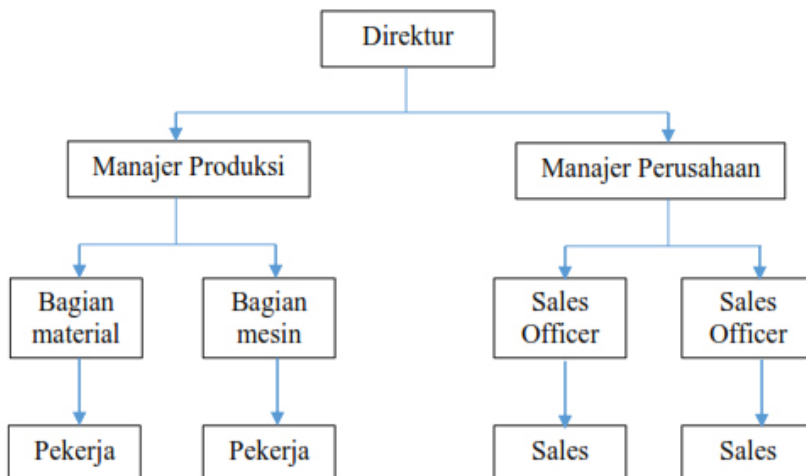
Struktur mencerminkan pembagian kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pembagian kerja yang dilakukan melalui pengelompokan dan memisah-misahkan antara kegiatan yang satu dengan yang lain adalah untuk mempermudah dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi sehingga pembagian dan pengelompokan kegiatan harus saling terkait dan berhubungan. Bagian-bagian dalam organisasi bekerja sesuai dengan tugas dan kewenangan masing-

masing tetapi tujuannya adalah sama yaitu mencapai tujuan organisasi. Struktur harus dapat mencerminkan koordinasi antar bagian-bagian dapat berjalan dengan baik. Koordinasi dapat dilakukan dengan informal maupun formal komunikasi.

## E. Jenis-Jenis Struktur Organisasi

### 1. Struktur Organisasi Lini

Struktur organisasi lini adalah struktur organisasi yang sederhana. Biasanya digunakan oleh organisasi yang masih kecil maupun menengah. Inti dari struktur organisasi lini adalah garis wewenang yang saling berhubungan langsung antara pimpinan dan bawahan. Dalam struktur ini bawahan bertanggung jawab langsung kepada suatu pimpinan.



Kelebihan :

- Garis wewenang dan tanggung jawab langsung dan bersifat sederhana.
- Pengawasan lebih mudah.
- Keputusan dapat diambil dengan cepat.
- Fleksibel terhadap perubahan.

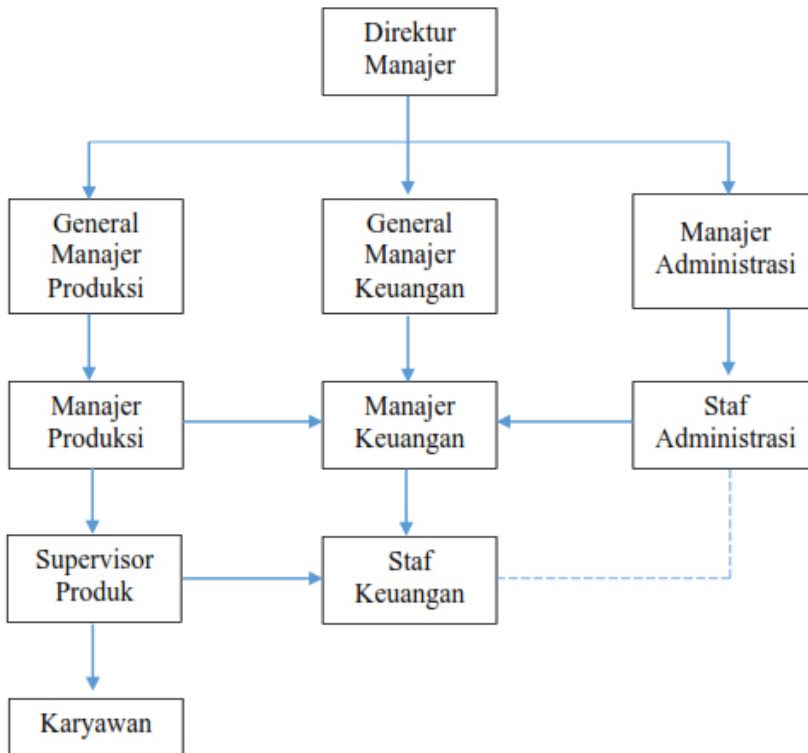
Kelemahan :

- Mengabaikan spesialisasi

- Tidak ada pengembangan karyawan
- Tidak efektif untuk organisasi besar
- Ketergantungan yang tinggi pada seseorang

## 2. Struktur organisasi fungsional

Struktur organisasi fungsional yaitu struktur yang mengelompokkan pada tugas dan peran yang sama. Struktur ini membagi kerja sesuai dengan fungsi pada masing-masing manajemen.



Kelebihan :

- Lebih profesional dan keahliannya
- Produktifitas tinggi
- Inovasi dapat berkembang
- Kontribusi terhadap perkembangan organisasi tinggi

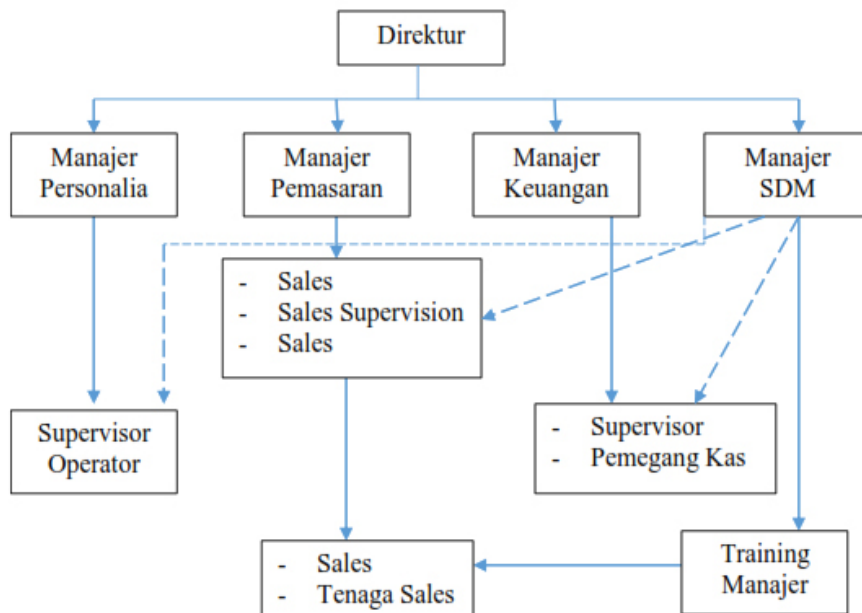
Kelemahan :

- Potensi konflik tinggi

- Kontrolling agak sulit
- Persaingan kurang sehat
- Apabila terjadi penyimpangan akan sulit dilacak karena banyak bidang dalam organisasi

### 3. Struktur Organisasi Garis Lini dan Staf

Struktur ini adalah kombinasi dari struktur organisasi lini dan fungsional. Pelimpahan wewenang langsung secara vertical dari atasan. Untuk memperlancar tugas organisasi seorang pimpinan dapat minta bantuan dari bawahan/stafnya. Tugas staf bawahannya ini sebatas memberikan masukan, saran dan pemikiran positif bagi tugas organisasi.



Hubungan antara atasan dan bawahan tidak secara langsung. Staf ini berperan sebagai tenaga ahli yang memberikan masukan dan saran untuk mempermudah pekerjaan dapat dijalankan. Staf tidak memiliki otoriter diluar bidang/departemen mereka sendiri. Dalam struktur ini pimpinan bertanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing dalam team yang dipimpinnya. Tetapi koordinasi dengan bidang/departemen yang lain diperlukan.



Kelebihan :

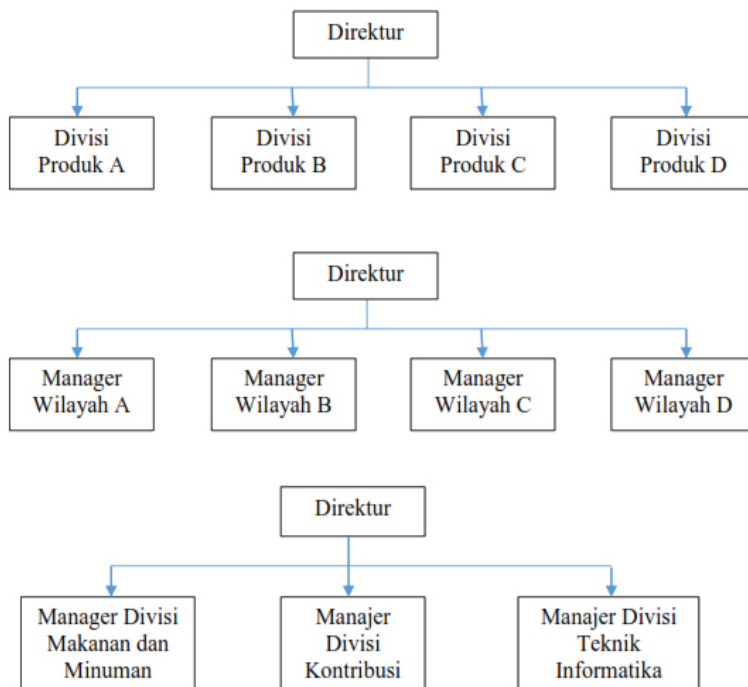
- Keputusan yang diambil lebih cermat dan obyektif karena ada staf yang membantu
- Pekerjaan dapat dilakukan bersama-sama sehingga relatif ringan

Kelemahan :

- Struktur organisasi ini terlalu gemuk
- Hubungan antara pimpinan/ manajer bidang tertentu harus didefinisikan dengan jelas dengan staf agar tidak terjadi *overlapping*
- Ada kendala dalam kerja team karena terkadang keputusan pimpinan berbeda dengan masukan dari staf yang ada

#### 4. Struktur Organisasi Divisi

Struktur organisasi divisi adalah struktur yang mengelompokkan kegiatan berdasarkan kesamaan dalam unit kerja. Organisasi misalnya produk layanan, pasar maupun letak geografis.



## CLOSE UP

### PERKEMBANGAN DAN PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI

Menurut sejarahnya sebelum menjadi Universitas STEKOM Semarang dimulai dari sebuah Lembaga Pendidikan PAT. Kemudian berkembang menjadi STEKOM dan selanjutnya menjadi Universitas STEKOM Semarang.

Pada saat menjadi lembaga Pendidikan PAT Semarang kegiatan dan kebutuhan organisasi masih relatif sederhana dan pekerjaan juga belum begitu banyak. Dan pengaruh lingkungan baik internal maupun eksternal juga relatif sedikit, maka struktur organisasi PAT cukup sederhana sesuai situasi dan kondisi saat itu. Kemudian organisasi menjadi lebih besar yaitu menjadi STEKOM Semarang. Organisasi STEKOM lebih besar dari lembaga PAT dan tuntutan pekerjaan menjadi lebih banyak, maka struktur organisasi STEKOM menjadi lebih besar daripada PAT. Karena tuntutan kegiatan dan pengaruh lingkungan semakin besar. Perkembangan selanjutnya organisasi menjadi lebih esar lagi yaitu menjadi Universitas STEKOM, dimana volume pekerjaan dan kegiatan lebih besar dan kompleks. Pengaruh faktor lingkungan juga menjadi lebih kompleks. Struktur organisasi Universitas STEKOM menjadi lebih lengkap dan besar sesuai dengan banyaknya kegiatan pekerjaan yang ada guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sebagai sebuah organisasi, mulai dari PAT, STEKOM dan Universitas STEKOM Semarang menunjukkan bahwa penetapan struktur organisasi sangat penting dan dinamis sesuai dengan tuntutan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## Rangkuman

Struktur organisasi sangat penting bagi organisasi guna pembagian tugas dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi.

Struktur organisasi dibuat berdasarkan tuntutan pekerjaan dan antisipasi pengaruh lingkungan.

Syarat utama dalam penetapan struktur organisasi adalah pembagian tugas/ kerja dan pengkoordinasian pekerjaan dalam organisasi.

Dalam menetapkan struktur organisasi harus dipertimbangkan hal-hal penting agar struktur bisa efektif yaitu : rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, formalisasi, departemenisasi.

Membuat struktur organisasi yang baik harus memuat beberapa persyaratan yaitu : adanya pembagian kerja, maupun mengkoordinasikan kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan.

Selain dua syarat dalam penetapan struktur juga perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi kedepan baik faktor internal maupun faktor eksternal.

Ada beberapa jenis-jenis struktur organisasi yaitu : struktur organisasi lini, struktur organisasi fungsional, struktur organisasi lini dan staf. Masing-masing struktur organisasi mempunyai kelebihan dan kekurangan.

## Tugas dan Latihan

1. Mengapa struktur organisasi penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Jelaskan!
2. Sebutkan syarat utama dalam penetapan struktur organisasi.
3. Dalam menetapkan struktur organisasi, hal apa saja yang menjadi pertimbangan agar struktur dapat efektif.

4. Berikan contoh pengaruh lingkungan internal dan eksternal dalam penyusunan struktur organisasi.
5. Buatlah contoh bentuk struktur organisasi di lingkungan saudara dan berikan tanggapan dan pandangan saudara.

## Referensi

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. SStruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi.*

**Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Mengerti definisi lingkungan organisasi
- Memahami arti pentingnya lingkungan bagi organisasi
- Membedakan lingkungan internal dan lingkungan eksternal
- Mengerti dan memahami sistem dan keterkaitan sistem organisasi dan lingkungan
- Menjelaskan dampak pengaruh lingkungan bagi organisasi

**A. Pendahuluan**

Definisi organisasi yang merupakan kumpulan dari beberapa anggota/orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama menunjukkan bahwa organisasi dan lingkungan tidak dapat dipisah-pisahkan. Organisasi sebagai suatu wadah dari orang-orang yang merupakan anggota organisasi dengan sendirinya membentuk kelompok komunitas baru yang masing-masing anggota/orang mempunyai latar belakang, karakteristik dan pola pikiran dan perilaku yang berbeda-beda.

Perbedaan-perbedaan individu anggota dan latar belakang inilah yang memunculkan pengaruh baik positif maupun negatif bagi organisasi. Berbagai perbedaan dari masing-masing anggota harus dipadukan dalam suatu wadah organisasi menjadi satu visi dan aturan yang disepakati bersama.

Sebagai anggota organisasi semua harus patuh dan taat aturan-aturan yang ada dalam organisasi tetapi sebagai individu setiap anggota organisasi mempunyai otoritas-otoritas tertentu yang melekat misalnya dikeluarga ataupun masyarakat lingkungan sekitar. Semua ini akan mempunyai pengaruh dalam organisasi.

Dalam pencapaian tujuan organisasi masing-masing anggota harus membangun kerja sama team yang kompak dan solid.

Dilihat dari persepektif definisi organisasi maka banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dalam perjalanan kegiatannya. Faktor-faktor inilah yang dinamakan lingkungannya. Pengaruh lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal akan memberikan dampak bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan organisasi akan berbeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya, meskipun organisasi itu bergerak di bidang kegiatan usaha yang sama.

## **B. Lingkungan Organisasi**

### **Arti pentingnya lingkungan organisasi**

Organisasi sebagai suatu wadah dari para anggota untuk melakukan kerjasama pada dasarnya adalah sebagai suatu sistem yang saling terkait antara satu dengan yang lainnya. Guna pencapaian tujuan organisasi diperlukan kerjasama yang baik dan harmonis.

Sebagai suatu sistem organisasi terdiri dari beberapa sub sistem yang saling terkait dan mempengaruhi interaksi antar unsur-unsur/bagian dalam organisasi sangat diperlukan dalam membangun kerja sama dalam

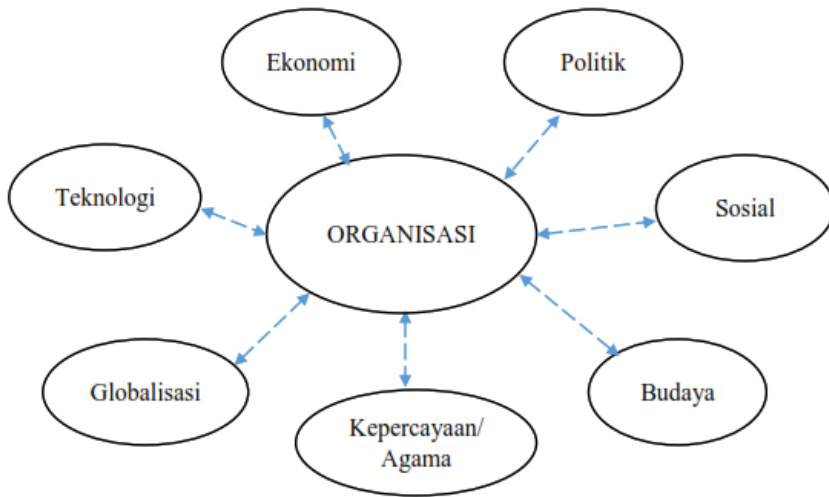
mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Begitu pula interaksi eksternal juga sangat diperlukan agar sasaran dan tujuan organisasi tepat dan tidak menimbulkan efek yang dapat merugikan bagi organisasi.

Definisi lingkungan organisasi adalah : berbagai hal atau sesuatu hal yang dapat memberikan pengaruh bagi organisasi baik menyangkut keberlanjutan, keberadaan organisasi baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar. Lingkungan organisasi juga didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berada di luar maupun di dalam yang mempengaruhi jalannya organisasi. Ada pendapat bahwa lingkungan organisasi adalah bagian penting yang mempunyai pengaruh bagi organisasi tetapi tidak menjadi unsur dalam struktur organisasi.

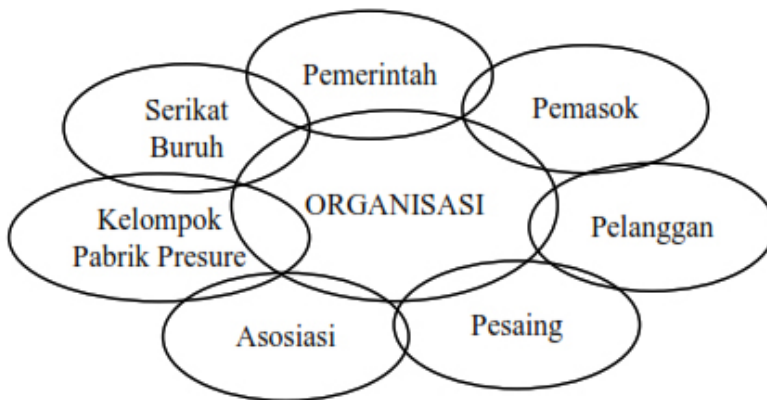
Dari beberapa definisi tersebut maka lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

- 1) Lingkungan umum yaitu segala sesuatu yang mempunyai pengaruh yang sama atau umum bagi semua organisasi. Yang termasuk lingkungan umum ini adalah kondisi sosial/ politik suatu Negara, pertumbuhan ekonomi, teknologi, globalisasi, budaya.
- 2) Lingkungan khusus yaitu segala sesuatu yang mempunyai pengaruh secara langsung dan khas pada suatu organisasi, lingkungan khusus mempunyai pengaruh yang relevan bagi suatu organisasi. Lingkungan khusus pengaruhnya bagi organisasi dapat dirasakan secara signifikan baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Perbedaan lingkungan umum dan lingkungan khusus dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 7.1. Organisasi dan Lingkungan Umum



Gambar 7.2. Organisasi dan Lingkungan Khusus

Lingkungan organisasi baik itu lingkungan temuan dan lingkungan khusus mempunyai arti yang sangat penting bagi organisasi karena pentingnya lingkungan bagi organisasi maka perlu untuk dikelola dengan sebaik-baiknya agar memberi kontribusi yang positif bagi organisasi.

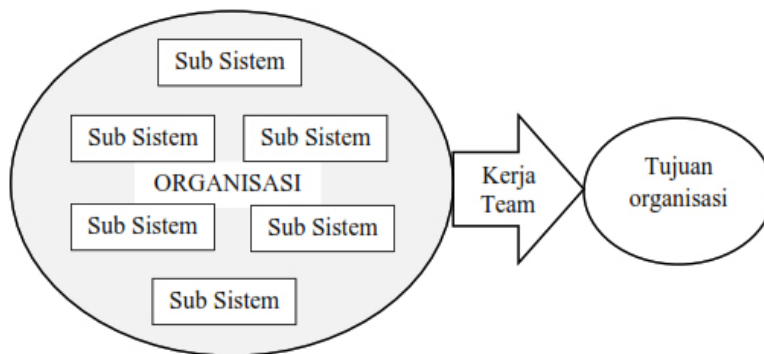


Mengelola lingkungan pada hakekatnya sama seperti mengelola sumber daya (*Resources*) yang lain dalam organisasi. Pengelolaan lingkungan perlu perencanaan, analisa dan langkah-langkah yang komprehensif agar akses-akses negatif dapat diminimalisir.

### C. Organisasi Sebagai Suatu Sistem

Untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi dilakukan melalui mekanisme kerja dalam organisasi. Mekanisme kerja dalam organisasi dilakukan dengan kerja bersama/ team. Kerja team dalam suatu organisasi harus dilakukan melalui kerja yang sinergis antara bagian satu dengan yang lainnya.

Suatu sistem terdiri dari beberapa sub sistem yang saling berhubungan dan mengikat guna menghasilkan output yang sama. Organisasi sebagai sebuah sistem merupakan suatu wadah/ badan dalam mewujudkan cita-citanya yaitu tujuan organisasi perlu membangun kerja team. Kerjasama antar elemen atau subsistem dalam organisasi diperlukan guna memudahkan dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 7.3

Sistem dapat diklasifikasikan menjadi beberapa sistem dalam organisasi yaitu :

1. Sistem mekanis yaitu sistem yang terdiri dari subsistem- subsistem atau elemen-elemen yang berinteraksi dan berhubungan secara mekanis. Prinsip kerja mekanis dalam kerja yang *continue*, terus menerus seperti kerja mekanis mesin. Sistem ini dalam melakukan kegiatannya relatif sederhana, bekerja sesuai aturan baku yang telah ditetapkan tanpa ada modifikasi tertentu dan harus bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan. Contoh kerja sistem mekanis ini adalah organisasi bisnis keuangan/bank. Dalam mencairkan dana prosedur, aturan dan syarat yang diperlukan sudah baku dan tetap berlaku bagi siapa saja yang mau mencairkan dana di Bank.
2. Sistem probabilistik yaitu suatu sistem yang kondisi masa depannya tidak dapat diprediksi atau diramal secara tepat dan pasti. Sistem probabilistik ini merupakan sistem dimana peluang masa depan hanya dapat diramal berdasarkan probabilitas yang mungkin dari berbagai faktor-faktor. Contoh sistem dengan probabilitas ini adalah organisasi partai politik. Biasanya perolehan suara suatu partai politik ditentukan pada acara tertinggi partai politik misalnya Musyawarah Nasional atau Muktamar dan bisa juga hasil keputusan Rapat Kerja Nasional suatu partai politik. Misalnya target perolehan Pemilu 2024 sebesar 7,5% suara.
3. Sistem adaptif yaitu sistem yang sebenarnya probabilistik tetapi menyesuaikan dengan perubahan situasi dan kondisi, serta dinamika lingkungan. Sistem adaptif cocok untuk organisasi-organisasi yang bergerak dibidang sosial kemasyarakatan. Pertimbangannya adalah dinamika sosial lingkungan bergerak sangat cepat sehingga organisasi harus cepat dalam mengantisipasi contoh sistem adaptif adalah organisasi pendidikan tinggi. Untuk penerimaan mahasiswa tahun 2020/2021 setiap perguruan tinggi mempunyai perkiraan berdasarkan penerimaan mahasiswa tahun 2019/2020 tetapi dengan adanya perubahan lingkungan yaitu pandemi covid-19 maka estimasi penerimaan mahasiswa baru berubah karena faktor lingkungan yang berubah pula.

## D. Mengelola Lingkungan Organisasi

Semua organisasi baik yang bergerak di bidang bisnis, sosial, agama maupun kemasyarakatan tidak dapat menutup diri demi lingkungannya. Lingkungan sangat berpengaruh terhadap keberadaan dan keberlangsungan suatu organisasi. Dengan demikian lingkungan akan sangat menentukan bagi organisasi dalam melakukan kegiatan aktifitasnya.

Lingkungan mempunyai pengaruh yang positif maupun negatif baik dalam jangka panjang menengah dan pendek. Organisasi harus tanggap, cepat dan tepat dalam menyikapi pengaruh lingkungan karena kalau salah dalam mengambil keputusan maka kerugian besar yang timbul bahkan organisasi dapat berhenti/bubar. Dalam mengelola lingkungan ada beberapa pendekatan-pendekatan yang melihat lingkungan dari berbagai dimensi.

1. **Dimensi kapasitas** yaitu memandang organisasi terhadap lingkungan dimana sejarah mana lingkungan tersebut mempunyai pengaruh atau kapasitasnya dalam tumbuh dan berkembangnya organisasi. Dimensi kapasitas lingkungan mempunyai pengaruh positif dan negatif tetapi harus diukur seberapa besarnya kapasitas lingkungan sehingga keputusan yang diambil dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi.
2. **Dimensi berubah** yaitu bahwa lingkungan dapat berubah setiap saat. Lingkungan sangat dinamis dan berubah sangat cepat. Dalam jangka pendek mungkin belum terasa besar pengaruh bagi suatu organisasi tetapi jangka panjang akan menjadi ancaman atau peluang yang serius bagi organisasi ada perubahan yang dapat diantisipasi tetapi ada perubahan yang tidak dapat diantisipasi.
3. **Dimensi kompleksitas** yaitu lingkungan sebagai suatu kompleksitas baik dalam perubahan dan dinamika lingkungan maupun pengaruh positif dan negatif lingkungan kompleksitas lingkungan memaksa organisasi harus responsif dan adaptif. Pengaruh lingkungan yang umum akan berakibat mempunyai pengaruh yang khusus bagi organisasi, begitu juga sebaliknya. Masa pandemi covid-19 adalah faktor lingkungan yang umum tetapi apabila organisasi tidak cepat dalam mengambil kebijakan dan keputusan akan berpengaruh kepada organisasi secara khusus.

## E. Umpan Balik

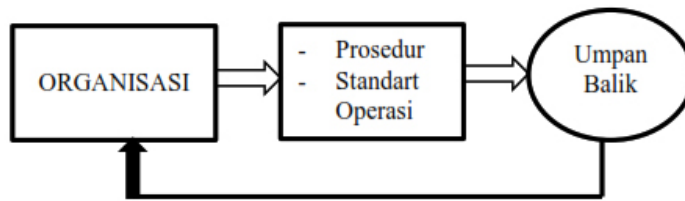
Organisasi harus cepat dan tanggap dalam merespon perubahan dan dinamika lingkungan. Pengaruh lingkungan akan memberikan implikasi yang nyata bagi organisasi dalam mempertahankan sistem organisasi dimana dia beroperasi.

Mari kita ambil contoh organisasi bisnis manufaktur otomotif. Awal-awal munculnya sepeda motor matic hanya satu merk tertentu. Ternyata perkembangannya masyarakat konsumen sepeda motor di Indonesia menyukai motor matic. Dan sekarang banyak merk-merk motor di Indonesia yang dipasarkan adalah motor jenis matic. Ini menunjukkan pengaruh lingkungan yang positif bagi inovasi suatu organisasi bisnis manufaktur dalam merespon perubahan lingkungan.

Contoh lain lagi adalah organisasi partai politik yang ada di Indonesia. Apabila ada salah satu kadernya bermasalah hukum misalnya kena kasus korupsi organisasi tempat kader itu cepat merespon dengan melakukan klarifikasi atau bahkan sampai pemberhentian kader yang bermasalah. Kalau tidak cepat diambil keputusan akan berakibat yang lebih luas bagi kelangsungan partai tersebut.

Dari dua contoh diatas menunjukkan bahwa pengaruh/efek dari lingkungan mempunyai arti yang besar bagi kelangsugnan suatu organisasi. Pengaruh lingkungan yang memberikan efek baik positif maupun negatif inilah yang dinamakan umpan balik.

Dengan informasi trend secara konsumen terhadap produk sepeda motor matic manajemen dapat dengan cepat mengambil keputusan untuk menangkappeluang pasar dengan cara memproduksi sepeda motor matic. Begitu pula dewan pimpinan pusat suatu partai politik akan bertindak cepat merespon terhadap kadernya yang terkena kasus hukum agar tidak merugikan organisasi kedepan.



Gambar 7.4  
Ukuran Balik dan Organisasi

## Ringkasan

Lingkungan organisasi mempunyai arti dan pengaruh yang penting bagi kelangsungan hidupnya. Organisasi sebagai suatu sistem merupakan galangan dari sub sistem – sub sistem yang saling terkait dan saling mempengaruhi satu dengan yang lain.

Definisi lingkungan organisasi adalah berbagai hal atau sesuatu hal yang dapat memberikan pengaruh bagi organisasi baik menyangkut keberlanjutan keberadaan organisasi baik yang bersumber dari dalam maupun luar organisasi.

Dari definisi lingkungan organisasi maka lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

Lingkungan umum yaitu lingkungan yang bersifat umum dan mempunyai pengaruh kepada semua organisasi yang ada. Sedangkan lingkungan khusus yaitu lingkungan yang secara khusus dan khas mempengaruhi organisasi. Contoh lingkungan umum adalah kondisi sosial budaya, politik, stabilitas keamanan dan ekonomi. Contoh lingkungan khusus : supplier bahan baku, konsumen, competitor, dll.

Organisasi sebagai sebuah sistem harus dapat menciptakan kerja team yang baik dan solid dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah

ditetapkan sehingga koordinasi antar bagian/ unsur organisasi mutlak diperlukan.

Bentuk konkrit dari pengaruh lingkungan bagi organisasi adalah adanya umpan balik. Umpan balik harus disikapi dengan cepat dan tepat oleh organisasi karena akan memberikan pengaruh bagi organisasi. Pengaruh umpan balik dapat berupa pengaruh positif dan pengaruh negatif.

### **Tugas dan Latihan**

1. Mengapa lingkungan organisasi penting dan besar pengaruhnya. Jelaskan!
2. Apa yang saudara ketahui tentang lingkungan umum dan lingkungan khusus.
3. Sebagai suatu sistem organisasi harus membangun kerjasama yang kompak antar sub sistem, mengapa?
4. Berikan contoh pengaruh lingkungan terhadap organisasi baik pengaruh positif dan negatif.
5. Umpan balik merupakan informasi yang sangat penting bagi organisasi. Jelaskan!

### **Referensi**

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. STruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi.*

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Mengerti tentang perilaku organisasi.
- Memahami apa yang mempengaruhi perilaku organisasi.
- Mengerti dan dapat menjelaskan perbedaan-perbedaan perilaku dan sumber penyebabnya.
- Menerapkan perilaku yang baik bagi organisasi.

## A. Pendahuluan

Perilaku organisasi akan mencerminkan pola kerja dan pola hubungan antar unsur-unsur dalam organisasi. Ada dua pandangan dalam memandang pola perilaku dalam organisasi. Pandangan pertama menyatakan bahwa perilaku organisasi di pengaruhi oleh perilaku individu-individu yang menjadi anggota organisasi. Masing-masing anggota organisasi yang terdiri dari individu-individu membawa nilai-nilai individu yang bersifat personal dan itu akan memberikan pengaruh, corak maupun warna dalam berorganisasi. Meskipun suatu organisasi mempunyai aturan-aturan yang baku dan harus ditaati oleh semua anggota tetapi nilai-nilai individu tidak bisa hilang.

Dalam kerja sama organisasi pandangan yang kedua menyatakan bahwa perilaku organisasi dibangun dari dalam yang diwujudkan melalui aturan-aturan dan pokok-pokok organisasi. Seseorang yang bergabung menjadi anggota suatu organisasi dengan rela dan kesadaran penuh untuk taat pada aturan dan mekanisme yang ditetapkan dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai yang ada dalam masing-masing individu harus dieliminasi untuk menjadi kekuatan team dalam kerja sama mencapai tujuan bersama. Pandangan ini menekankan bahwa aturan, visi dan misi organisasi akan menjadi pijakan semua unsur organisasi dalam melakukan kerja serta menjadi identitas masing-masing anggota.

### ***Contoh 1***

Ada mahasiswa Universitas STEKOM Semarang yang sejak dari SLTA mempunyai hobi dan prestasi olahraga bulu tangkis, dia disiplin, tanggung jawab dan dedikasinya tinggi. Setelah menjadi mahasiswa Universitas STEKOM Semarang prestasi diasuh dengan kegiatan ekstra mahasiswa dan menjadi juara dalam beberapa event-event pertandingan antar mahasiswa. Prestasi yang baik dan membawa nama baik almamater dan membangun citra yang baik dari institusi (organisasi akan mencerminkan perilaku yang baik bagi nama besar Universitas STEKOM Semarang meskipun yang membawa citra baik itu satu orang.

### ***Contoh 2***

Seorang dosen yang bergabung dengan STIE STEKOM masuk dalam institusi baru yang menekankan pada tugas dan kewajiban dosen selain pengajaran juga penelitian dan pengabdian masyarakat. Selain itu kebijakan STEKOM adalah membangun citra yang baik serta menjalin kerja sama dengan pemerintah daerah. Baik kebijakan ini memacu dosen untuk melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah untuk penelitian dan pengabdian masyarakat. Seorang dosen menjadi Ketua pengembangan ekonomi lokal dan bagus dalam kinerjanya memberikan efek dan citra yang bagus bagi organisasi STIE STEKOM. Kerja sama yang dibangun secara sinergis memberikan image yang bagus bagi institusi.



Dari dua contoh diatas dapat diambil kesimpulan bahwa perilaku organisasi dapat dibangun dari individu sebagai komponen organisasi tetapi juga dapat dibangun dari lembaga melalui aturan kebijakan dan garis-garis haluan organisasi.

## **B. Bagaimana Memahami Perilaku**

Seseorang yang bekerja dibagian produksi akan berbeda cara pandang dan membangun keahliannya dengan yang bekerja dibagian administrasi dan keuangan. Keduanya satu institusi tetapi cara kerja dan perilaku dalam menjalankan tugas pekerjaannya berbeda. Tujuannya sama dalam mencapai sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Peran dan tugasnya berbeda tetapi dalam kerangka kerja team yang satu.

Perilaku organisasi dapat dilihat bahwa organisasi sebagai sebuah sistem yang saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu dengan yang lain. Ada beberapa variabel-variabel individu dalam berperilaku yaitu : kecakapan, kepribadian, pengalaman dan persepsi.

### **1. Kecakapan**

Variabel kecakapan sangat mempengaruhi perilaku baik individu maupun kelompok apabila kecakapan/ kapasitas baik maka hasil kerja juga baik. Bagian produksi mempunyai kecakapan yang baik di produksi sementara bagian administrasi juga mempunyai kapasitas yang baik sehingga membentuk kerjasama sinergis bagi organisasi.

### **2. Kepribadian**

Kepribadian seseorang akan menjadi cermin bagi perilaku orang tersebut. Pribadi yang baik melahirkan perilaku yang baik akan tetapi pribadi yang buruk akan menciptakan perilaku yang buruk.

### **3. Pengalaman**

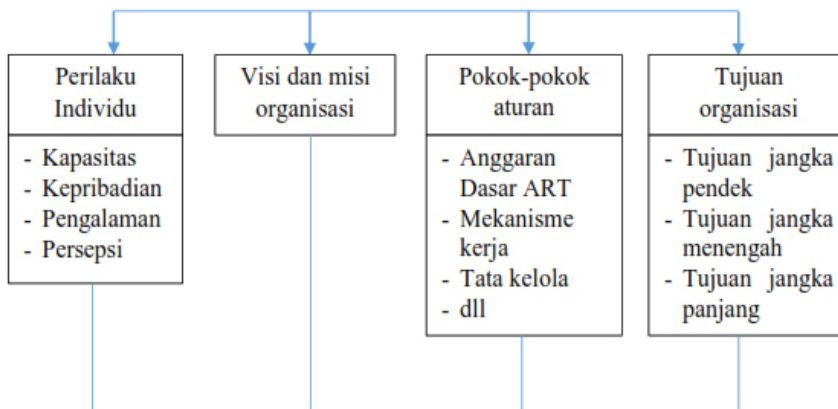
Selain memiliki kapasitas dan kepribadian yang baik pengalaman juga diperlukan dalam membangun kerja yang baik. Pengalaman akan

memberikan referensi-referensi bagi pengembangan dan optimalisasi kapasitas dan kepribadian orang yang berpengalaman akan lebih mudah dan cepat dalam menyesuaikan dengan lingkungan yang ada dan cepat mengembangkan kemampuannya.

#### 4. Persepsi

Persepsi merupakan penilaian dan cara pandang individu terhadap visi, misi maupun aturan yang disepakati dalam organisasi. Persepsi kerja antara bagian produksi dan bagian keuangan berbeda secara subyektif tetapi harus bekerjasama satu visi dalam mencapai sasaran organisasi.

Memahami perilaku organisasi diawali dengan konsep-konsep awal dalam berorganisasi. Selanjutnya visi dan misi organisasi yang ditetapkan dalam aturan tata kerja maupun pokok-pokok organisasi. Nilai-nilai individu dan variabel-variabel perilaku akan menjadi faktor yang dapat menciptakan perilaku kelompok dalam organisasi. Perilaku kelompok akan dan individu akan dapat membangun perilaku organisasi dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.



Gambar 8.1  
Kerangka Perilaku *Organisasi*

## C. Perilaku Individu, Kelompok Dan Organisasi

Dari beberapa studi dan penelitian tentang perilaku Gibson, Ivanovics, Donnelly mengemukakan bahwa :

1. Perilaku adalah akibat
2. Perilaku diarahkan oleh tujuan
3. Perilaku yang bisa diamati dapat diukur
4. Perilaku yang tidak dapat diamati tetapi juga penting bagi organisasi dalam pencapaian tujuan
5. Perilaku dimotivasi dan didorong oleh organisasi

### Perilaku Individu

Manusia diciptakan sebagai makhluk yang unik, penuh kompleksitas, karakter, latar belakang individu, kepribadian, kemampuan dan pengalaman yang berbeda-beda. Segala sistem nilai yang melekat pada masing-masing individu tidak dapat dihilangkan namun harus menjadi energi dan sumber daya yang positif bagi kelompok dalam melakukan kerjasama yang produktif.

### Perilaku Kelompok

Organisasi dibangun berdasarkan kerja bersama antar anggota. Membangun kerja sama dalam kelompok adalah memadukan berbagai macam individu yang berbeda-beda dalam berbagai hal. Perbedaan yang ada harus mampu memberikan energi yang positif dan baru bagi kerja sama kelompok *team work* harus dibangun dengan mengoptimalkan potensi-potensi individu untuk melakukan kerja bersama yang kompak yang solid. Kelompok dibangun oleh individu-individu yang diikat oleh visi dan misi yang sama yaitu organisasi.

### Perilaku Organisasi

Unsur utama dalam organisasi : adanya anggota, untuk saling bekerja sama, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Masing-masing anggota mempunyai nilai-nilai yang melekat dan itu alamiah tetapi setelah masuk

dalam suatu wadah lembaga harus dapat mengelaborasi nilai-nilai tersebut untuk saling terkait dan berhubungan yang harmonis dalam melakukan kerja sama. Nilai-nilai individu akan diikat menjadi kekuatan kelompok yang menjadi sumber daya baru bagi organisasi dalam melakukan kegiatan dan perjuangan bersama. Perilaku individu akan membangun perilaku kelompok untuk selanjutnya menjadi perilaku organisasi. Dengan demikian perilaku organisasi dibangun mulai dari perilaku individu masing-masing anggota yang disatukan dengan aturan dan pola kerja organisasi dan selanjutnya menjadi perilaku organisasi.

#### **D. Perilaku Dan Kinerja**

Hasil yang ingin dicapai oleh organisasi dalam membangun perilaku organisasi adalah adanya kerja yang efektif dalam mencapai tujuan. Dari contoh diatas prestasi individu mahasiswa yang berprestasi dibidang olahraga akan membawa institusi secara keseluruhan dengan nama yang baik kepada pihak eksternal. Prestasi dan perilaku yang baik oleh seorang mahasiswa Universitas STEKOM Semarang akan membawa institusi menuju yang lebih baik dalam perkembangan organisasi kedepan. Ini terlihat jelas bahwa perilaku dan prestasi yang baik sangat berhubungan dengan kinerja organisasi kedepan. Hal senada juga berlaku bagi dosen STIE STEKOM yang melakukan kegiatan dengan pemerintah daerah yang selain melakukan tugasnya dalam Tri darma juga memberikan kontribusi positif bagi kinerja organisasi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STEKOM Kartasura. Perilaku organisasi yang baik akan memberikan dampak kinerja bagi organisasi.

#### **Ringkasan**

Perilaku organisasi mencerminkan pola kerja dan hubungan antar unsur-unsur dalam organisasi. Perilaku individu mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku kelompok maupun perilaku organisasi. Variabel-variabel perilaku individu yaitu kecakapan, kepribadian, pengalaman dari persepsi. Masing-masing variabel akan sangat berpengaruh terhadap perilaku kelompok dalam organisasi.

Memahami perilaku organisasi sangat kompleks yang diawali oleh perilaku individu kemudian menjadi perilaku kelompok dan selanjutnya membangun perilaku organisasi. Perilaku individu dipengaruhi oleh banyak variabel dan latar belakang masing-masing individu akan tetapi dalam organisasi perilaku individu harus bisa menjadi katalis dalam membangun kerja kelompok dalam organisasi. Perilaku kelompok yang merupakan gabungan dari beberapa individu. Individu harus dapat menciptakan prestasi kerja yang kompak dan harmonis bagi pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Perilaku organisasi yang mencerminkan visi dan misi organisasi yang diwujudkan dalam pola kerja dan hubungan antar individu maupun kelompok guna membantu organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Hasil yang diharapkan dari perilaku organisasi yang baik adalah adanya kerja yang efektif dalam mencapai tujuan.

## **Tugas dan Evaluasi**

1. Mengapa perilaku organisasi penting untuk ditelaah oleh pimpinan organisasi?
2. Sebutkan variabel perilaku individu!
3. Jelaskan tentang perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku organisasi!
4. Berikan contoh tentang perilaku individu yang mempunyai efek terhadap perilaku organisasi!
5. Apa yang anda ketahui tentang kinerja?

## **Referensi**

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. SStruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi.*

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Mengerti tentang perilaku kelompok.
- Menjelaskan pentingnya mengelola perilaku kelompok bagi organisasi.
- Mengerti dan memahami arti penting pengaruh perilaku kelompok.
- Dapat mendeskripsikan tahapan dalam perilaku kelompok.
- Mengidentifikasi karakter perilaku kelompok dalam organisasi.

## A. Pendahuluan

Organisasi tidak bisa dilepaskan dari kelompok. Dengan demikian adanya kelompok dalam suatu organisasi adalah wajar dan alamiah. Pertanyaan penting bagi pimpinan, bagaimana mengelola kelompok-kelompok tersebut dapat memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi?

Perilaku kelompok dalam organisasi merupakan sumber daya organisasi yang potensial dan strategis bagi perkembangan organisasi kedepan. Semakin besar organisasi maka semakin banyak pula adanya perilaku kelompok yang timbul.

Universitas STEKOM Semarang mempunyai banyak kelompok-kelompok baik akademis mahasiswa, pimpinan maupun dekan dan program studi. Perilaku masing-masing kelompok dalam organisasi, Universitas STEKOM Semarang harus bersatu padu meskipun beda tugas dan tanggung jawabnya tetapi satu tujuan organisasi menjadikan Universitas STEKOM Semarang maju dan besar. Pola perilaku kelompok manajemen bisnis dan kewirausahaan berbeda dalam bidang kerja tetapi tetap satu visi dan misi dalam mencapai tujuan yaitu organisasi pendidikan Universitas STEKOM Semarang.

Perilaku kelompok harus dikelola dengan baik karena perilaku kelompok sudah terorganisir dan mempunyai kekuatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perilaku kelompok merupakan gabungan dari individu-individu dalam organisasi dan mempunyai kepentingan dan latar belakang yang hampir sama. Perilaku kelompok mempunyai efek yang positif bagi organisasi tetapi juga mempunyai pengaruh yang negatif apabila tidak dikelola dengan baik.

Akhirnya pimpinan suatu organisasi harus memandang perilaku organisasi bukan hanya kumpulan dari perilaku individu yang dijumlahkan tetapi kumpulan dari beberapa perilaku kelompok yang mempunyai kekuatan dalam membangun beberapa perilaku individu.

## **B. Perilaku Kelompok**

### **Teori Kelompok (Group)**

Kelompok muncul dari keinginan, harapan dan nasib yang sama dari individu-individu. Kelompok akan berkembang menjadi kedaulatan, sosial yang mempunyai daya viever (*bargaining*) yang besar bagi suatu organisasi. Kelompok-kelompok yang berkembang dari organisasi dapat menjadi sumber daya yang strategis dan bermanfaat bagi organisasi dimasa yang akan datang. Kelompok dapat di definisikan sebagai gabungan dua atau lebih individu-individu yang saling berinteraksi dan bersama-sama. Kelompok terbentuk karena ada beberapa persamaan antar individu dalam

berinteraksi sosialnya. Karakteristik dari kelompok yaitu adanya gabungan individu yang saling berinteraksi, adanya bentuk-bentuk kerja sama, adanya struktur dan pekerjaan meskipun terkadang tidak secara spesifik. Adanya struktur kepemimpinan, adanya harapan untuk penyelesaian masalah dan adanya ikatan emosional antar individu dalam kelompok.

Kelompok tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia, apalagi di era teknologi informasi sekarang ini. Berkelompok menjadi kebutuhan penting dalam kehidupan modern ini karena mudahnya orang melakukan berbagai kegiatannya dengan memanfaatkan teknologi informasi. Berkelompok harus memenuhi persyaratan minimal yaitu :

- 1) Adanya dua atau lebih individu yang bergabung dalam kelompok.
- 2) Adanya komunikasi dalam melakukan interaksi antar individu.
- 3) Adanya keinginan, tujuan, harapan dan sasaran yang akan dicapai dalam kelompok.

### **Jenis-Jenis Kelompok**

Suatu organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sosial, maupun organisasi kemasyarakatan dan politik dalam melakukan kegiatan usahanya tidak dapat dilakukan sendiri oleh pimpinan atau manajer tetapi harus membagi tugas dan pekerjaannya kepada pihak-pihak lain dalam satu organisasi. Pembagian tugas dan wenang dapat dilakukan bidang kerja ataupun wilayah pekerjaan. Organisasi bisnis manufaktur dapat membagi tugas pekerjaan berdasarkan bidang pemasaran, bagian keuangan dan bagian personalia. Pembagian kelompok kerja berdasarkan bidang-bidang pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan akan menciptakan kelompok-kelompok dalam organisasi perusahaan yaitu kelompok produksi, kelompok pemasaran, kelompok keuangan, kelompok personalia. Kelompok yang timbul dari dalam perusahaan dan resmi didalam organisasi perusahaan ini dinamakan kelompok formal. Kelompok formal ini resmi keberadaannya dalam organisasi. Mekanisme kerja, tanggung jawab dan wewenang kelompok jelas, pola koordinasi juga jelas.



Dalam melakukan tugas dan pekerjaan terkadang organisasi memerlukan suatu kelompok yang bertugas untuk menyelesaikan pekerjaan organisasi secara spesifik dan terpadu yang melibatkan beberapa kelompok formal di dalam organisasi, maka dalam kelompok formal dikenal kelompok perintah dan kelompok tugas. Kelompok perintah yaitu kelompok yang memerintah suatu pekerjaan kepada bawahan dalam satu bidang dan dilakukan melalui penyedia. Perintah dapat juga dilakukan manajer kepada mandor kemudian mandor memerintah kepada bawahan/karyawan untuk suatu pekerjaan tertentu dalam bidang tertentu. Contoh manajer produksi memerintahkan kepada mandor untuk karyawan produksi bekerja lembur karena stok barang jadi menipis.

Sedangkan kelompok tugas yaitu suatu kelompok formal dalam menjalankan tugas dari pimpinan terdiri dari beberapa bagian dalam perusahaan dan bekerja sama sesuai bidang tugasnya masing-masing guna menyelesaikan tugas atau proyek tertentu. Contoh perusahaan percetakan mendapat orfer buku proyek yang cukup besar dan waktu yang sudah ditetapkan. Guna menyelesaikan pekerjaan tersebut pimpinan perusahaan menugaskan team perusahaan untuk merencanakan produksi, proses produksi, dan distribusi barang serta administrasi pembayaran melalui perintah kelompok tugas dari perusahaan yang terdiri dari berbagai bidang guna menangani proyek tersebut.

Selain kelompok yang formal, suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari kelompok informal dimana kelompok informal ini muncul dari keinginan individu-individu yang belum terpenuhi dengan adanya kelompok formal. Kelompok informal muncul karena pemenuhan kebutuhan sosialnya (*social needs*). Kelompok informal ini muncul dengan alamiah sebagai wujud individu-individu dalam pemenuhan kebutuhan sosialnya. Adanya persamaan hobi, persamaan keyakinan persamaan daerah asal akan menyebabkan individu-individu bergabung dan berinteraksi meskipun dari latar belakang yang berbeda di kelompok formal.

Contoh adanya kelompok olahraga sepak bola yang mana anggotanya bisa berasal dari bidang produksi, pemasaran maupun administrasi dan personalia tetapi mempunyai hobi yang sama yaitu olah raga sepak bola.

Secara umum kelompok informal dibedakan menjadi dua kelompok yaitu:

Kelompok minat/ kepentingan (*interest group*) dimana kelompok ini memiliki sasaran dan keinginan yang sama, meskipun dari latar belakang kelompok formal yang berbeda-beda. Contohnya kelompok serikat pekerja pabrik. Yang anggotanya dari berbagai bidang di dalam perusahaan.

Kelompok pertemanan (*friendship group*) dimana kelompok ini anggotanya dibesarkan atas kesamaan-kesamaan tertentu misalnya hobi olah raga, daerah asal tertentu, persamaan keyakinan/ agama.

### **Perilaku Kelompok**

Terbentuknya kelompok-kelompok dalam suatu organisasi mempunyai pertimbangan yang bermacam-macam. Untuk kelompok formal pembentukannya guna mempermudah pembagian kerja dan koordinasi dari pimpinan. Sedangkan kelompok informal berfungsi memenuhi kebutuhan sosial masing-masing individu.

Umumnya individu-individu melakukan membentuk kelompok dengan berbagai alasan antara lain. Unsur kepuasan, kedekatan dan persamaan budaya, ekonomi dan lain sebagainya. Membangun kelompok harapannya adalah dapat menjadi alat/ wadah dalam mencapai harapan dan keinginannya. Dengan melihat unsur-unsur serta sasaran dan keinginannya pimpinan organisasi dapat menganalisa perilaku kelompok dan cara mengelola agar memberikan pengaruh dan kontribusi yang positif bagi organisasi.

Dalam memahami perilaku kelompok harus diawali dengan memahami karakteristik kelompok yaitu :

### ***Komposisi***

Komposisi kelompok berkaitan dengan apa dan mengapa kelompok itu terbentuk. Komposisi kelompok homogen atau heterogen. Kalau homogen, perilaku kelompok relatif sama dan sasaran juga jelas. Akan tetapi untuk komposisi yang heterogen akan sulit di deteksi latar belakang dan sasarannya.

Komposisi sangatlah penting karena akan mempengaruhi pola perilaku kelompok dalam aktivitasnya. Definisi perilaku kelompok komposisi yang homogen relatif nyaman dan tidak ada konflik. Hal ini disebabkan karena adanya banyak persamaan-persamaan. Di kelompok ini dinamika kelompok juga rendah karena hampir tidak ada persaingan. Akan tetapi untuk komposisi yang heterogen perilaku sangat dinamis. Penuh kompetisi dan rawan konflik. Dalam mencapai sasaran dan keinginan sama tetapi karena latar belakang yang berbeda maka pola dan metodenya berbeda-beda.

### ***Hierarki status***

Status atau jabatan dalam kelompok sangat berpengaruh pada pola kerja kelompok. Orang yang memegang jabatan dalam kelompok akan mewarnai perilaku kelompok. Seorang manajer dalam bidang tertentu di perusahaan akan mempengaruhi kinerja kelompok dalam bagian tersebut. Status dalam kelompok formal maupun informal akan sangat dipengaruhi oleh orang yang memegang jabatan di kelompok tersebut.

Ketaatan dan loyalitas anggota kelompok akan sangat ditentukan oleh nilai-nilai yang dipercayai memberikan harapan, cita-cita dan keinginan dari anggota kelompok. Semakin tinggi nilainya terhadap orang yang mengemban jabatan dalam kelompok akan semakin positif bagi perilaku kelompok. Status dalam kelompok mencerminkan nilai yang lebih dibandingkan yang lain, misalnya : kecakapan, keahlian, senioritas, pengalaman dan lain-lain.

### ***Roles (peran)***

Setiap jabatan atau status seseorang dalam kelompok akan mencerminkan perilaku dalam kelompok. Seseorang yang memegang jabatan di bidang pemasaran mestinya sangat memahami tentang seluk-beluk pemasaran meskipun terkadang bukan dari latar belakang pemasaran. Peran sebagai seorang yang memegang jabatan di bidang pemasaran harus dapat mencerminkan menguasai dan memimpin kelompok di bidang pemasaran. Peran juga harus disadari dan di mengerti oleh individu anggota kelompok rotasi dan mutasi suatu hal yang biasa dalam organisasi. Adaptasi dan penyesuaian diri penting dalam membangun perilaku kelompok.

### ***Norma***

Standar nilai, aturan dan pokok-pokok identitas tertentu perlu disepakati oleh anggota kelompok. Standar-standar tertentu tersebut dinamakan norma. Norma mencakup beberapa sistem nilai dalam suatu kelompok. Norma sangat penting bagi keberlangsungan suatu kelompok. Dengan ketaatan yang tinggi terhadap norma-norma dalam kelompok akan melahirkan perilaku-perilaku kelompok yang baik. Akan tetapi terkadang norma-norma kelompok baik tetapi dipahami oleh masing-masing anggota berbeda. Hal ini disebabkan banyak faktor misalnya kapasitas individu, interest pribadi, kultur dan karakter individu.

### ***Kepemimpinan***

Peran pemimpin dalam kelompok sangat penting dalam membangun kerjasama kelompok. Pemimpin yang kuat dan tegas akan sangat mempengaruhi kerja anggota kelompok, begitu sebaliknya pemimpin yang lemah, kurang berwibawa dan kemampuan yang kurang memadai akan menciptakan perilaku kelompok yang jelek pula. Peran pemimpin akan sangat mempengaruhi perilaku bawahan.

### ***Kohesifitas***

Kelompok satu dengan kelompok yang lain mempunyai kedekatan dan keterkaitan yang tidak dapat dielakkan. Kelompok produksi mempunyai hubungan yang baik dan harmonis dengan kelompok pemasaran

begitu juga sebaliknya. Kelompok-kelompok ini saling terkait dan bergantung satu dengan yang lain. Tak terkecuali kelompok informal dan kelompok formal, adanya kedekatan antara kelompok formal dan informal disebabkan timbulnya kelompok informal disebabkan adanya kelompok formal dulu yang ada. Sikap dan perilaku kelompok ini sangat dipengaruhi oleh daya tarik sasaran dan keinginan individu dalam kelompok.

## Rangkuman

Kelompok-kelompok dalam suatu organisasi adalah suatu realitas. Berbagai macam kelompok tersebut dapat memberikan dampak yang positif maupun negatif terhadap perjalanan organisasi kedepan.

Kelompok dalam organisasi akan membangun perilaku kelompok yang dapat dianalisis dari teori kelompok. Teori kelompok menekankan bahwa berkelompok merupakan keinginan yang alamiah dan natural dari setiap individu.

Syarat-syarat berkelompok harus memenuhi hal-hal yaitu :

1. Adanya dua orang atau lebih yang bergabung.
2. Adanya komunikasi antar anggota.
3. Adanya tujuan dan keinginan yang akan dicapai dalam kelompok.

Jenis-jenis kelompok adalah kelompok formal yaitu kelompok yang anggotanya terikat dan berhubungan secara resmi dan formal dalam suatu organisasi sedangkan kelompok informal adalah kelompok yang muncul dari keinginan-keinginan individu dalam kelompok formal. Kelompok informal ada sebagai akibat dari kelompok formal dan adanya kebutuhan sosial dan individu-individu kelompok formal.

Perilaku kelompok dapat dilihat dari karakteristik kelompok tersebut yaitu:

1. Komposisi dimana perilaku dapat dilihat dari mengapa dan apa yang menyebabkan kelompok tersebut terbentuk.
2. Hierarki/status dimana perilaku kelompok akan dipengaruhi oleh status dan jabatan dalam kelompok. Struktur hierarki kelompok mempengaruhi perilaku kelompok.
3. Roles (peran). Perilaku kelompok sangat bergantung pada peran individu dalam kelompok. Peran sebagai anggota atau pimpinan kelompok akan berpengaruh pada perilaku seseorang dalam kelompok tersebut.
4. Norma : Nilai-nilai yang dianut dan dipercayai dalam kelompok menjadi acuan semua anggota dalam melakukan aktivitas kegiatan dalam kelompok.
5. Kepemimpinan : Kapasitas, dedikasi, moralitas seorang pimpinan kelompok akan menjadi panutan masing-masing individu dalam kelompok dan mencerminkan perilaku kolektif dalam kelompok tersebut.
6. Kohesifitas yaitu hubungan kedekatan individu ataupun kelompok akan sangat menentukan pola kerja dan tindakan-tindakan yang dilakukan dalam kelompok tersebut. Hubungan kerja yang formal, hubungan emosional dan hubungan-hubungan yang lain dapat membentuk perilaku dalam kelompok baik formal maupun informal.

Perilaku kelompok mempunyai arti penting bagi organisasi karena kelompok-kelompok tersebut mempunyai pola kerja, tujuan dan keinginan sehingga memiliki daya tawar (*bargaining*) dalam organisasi. Perilaku kelompok harus dikelola dengan baik agar menjadi sumber daya yang bermanfaat bagi organisasi.

## Soal dan Evaluasi

1. Apa yang saudara ketahui tentang perilaku kelompok?
2. Mengapa kelompok-kelompok perlu dikelola dalam suatu organisasi?
3. Sebutkan syarat-syarat kelompok!
4. Bagaimana memahami perilaku kelompok?
5. Sebutkan karakteristik kelompok!
6. Berikan contoh perilaku kelompok dalam lingkungan saudara baik kelompok formal maupun informal!

## Referensi

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. SStruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi.*

**Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Mendefinisikan tentang budaya organisasi.
- Dapat memahami tentang ciri-ciri budaya organisasi.
- Mengidentifikasi dan menjelaskan karakteristik budaya organisasi.
- Menjelaskan budaya organisasi dibentuk.
- Dapat menjelaskan faktor-faktor yang mendukung perubahan budaya organisasi.

.

**A. Pendahuluan**

PT. Bank Jateng Jawa Tengah dalam melakukan kegiatan perbankan sama seperti bank-bank lainnya. Sebagai banknya masyarakat Jawa Tengah konsentrasi usahanya dipusatkan di wilayah Jawa Tengah. Produk-produk perbankan sama seperti lembaga bank yang lain. Sebelum menjadi Bank Jateng dengan logo dan identitas yang baru bank ini bernama Bank Pembangunan Daerah. Produk layanan hampir sama tetapi ada nilai-nilai yang dibangun dengan nama Bank tersebut. Bank Jateng membangun identitas dan karakter lokal orang Jawa Tengah dalam kegiatan bisnis



perbankan. Untuk lebih menekankan nilai-nilai Jawa Tengah Bank Jateng membangun image di masyarakat akan kebanggaan masyarakat Jawa Tengah. Penekanan nilai-nilai Jawa Tengah menjadi spirit dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Bank Jateng dengan kantor pos hampir disemua Kecamatan yang ada di Jawa Tengah berkeinginan memberikan pelayanan yang paripurna bagi masyarakat Jawa Tengah. Nilai-nilai lokal Jawa Tengah sangat kuat di bank Jateng. Komunikasi pegawai dengan nasabah, etika, bahasa bahkan pada hari-hari tertentu karyawan dan direksi berpakaian adat Jawa Tengah. Bank Jateng sebagai banknya orang Jawa Tengah ingin mengajak semua masyarakat Jawa Tengah dalam melakukan transaksi perbankan menggunakan jasa Bank Jateng dengan mereduksi nilai-nilai lokal Jawa Tengah guna meningkatkan performa perusahaan. Nilai-nilai yang dibangun oleh Bank Jateng dengan logo baru, identitas yang baru pelayanan dan nilai-nilai lokal Jawa Tengah inilah yang dinamakan Budaya Organisasi Bank Jateng.

## **B. Pengertian Budaya Organisasi**

Jika kita melihat budaya organisasi pada Bank Jateng kita dapat melihat budaya organisasi dari berbagai sudut pandang. Pertama dari sudut pandang karyawan dan manajemen yang menerapkan nilai-nilai kultur Jawa Tengah yang sopan, bahasa yang halus, pakaian adat Jawa Tengah. Kedua dari bentuk pelayanan (produknya) yang melayani semua masyarakat Jawa Tengah dengan kantor kas, yang tersebar di semua wilayah Jawa Tengah. Ketiga falsafah yang dianut semua *stakeholder* Bank Jateng yang sangat kental nilai-nilai Jawa Tengah. Keempat adalah nilai-nilai yang dianut dalam melakukan kegiatan usahanya sangat Jawa Tengah. Dengan demikian semua sistem nilai, asuransi dalam melakukan bisnis dan segala identitas dan karakteristik Bank Jateng mencerminkan nilai-nilai lokal Jawa Tengah.

Ada banyak definisi tentang budaya organisasi. Salah satunya adalah budaya organisasi dipandang sebagai suatu nilai-nilai yang disepakati dan

dominan dalam rangka menjalankan kegiatan usaha guna mencapai tujuan. Ada yang memandang budaya organisasi sebagai perilaku organisasi karena budaya merupakan cerminan dari nilai-nilai yang disepakati bersama dalam memperjuangkan tujuan yang diharapkan. Cara atau metode dalam melakukan pekerjaan itu juga dapat dikatakan budaya organisasi. Budaya Bank Jateng dalam melayani nasabah dimulai dari performance seluruh karyawan dan manajemen, bahasa, sopan santun yang mencerminkan Jawa Tengah merupakan perilaku dalam menginteralisasikan lokal kantor Jawa Tengah.

Budaya yang dibangun di Bank Jateng itulah yang membedakan Bank Jateng dengan bank-bank yang lain yang ada di Jawa Tengah. Perbedaan-perbedaan budaya dalam suatu organisasi akan mencerminkan karakteristik tertentu dalam organisasi. Karakteristik tersebut adalah :

1. Inisiatif individu dimana budaya selain disepakati nilai-nilai dalam suatu sistem juga ditentukan oleh individu-individu dalam berkreasi dan berinovasi dalam menciptakan nilai dalam organisasi.
2. Toleransi : sistem nilai yang disepakati dalam organisasi dijalankan bersama-sama tetapi tidak menutup kreasi dan inovasi masing-masing individu. Dalam batas-batas tertentu masih dimungkinkan untuk berkreasi dalam satu nilai-nilai yang disepakati bersama.
3. Arah tujuan organisasi yang harus dihormati dan dijunjung tinggi oleh semua komponen dalam mengembangkan nilai dan identitas organisasi.
4. Integrasi (*integrated*) bahwa semua perilaku harus mencerminkan kesatuan poal dan tindakan sesuai dengan garis yang telah ditetapkan.
5. Dukungan manajemen yaitu semua sistem, pola kerja dan kebijakan yang telah disepakati harus mendapat dukungan penuh dari manajemen agar terjadi kerjasama yang sinergis.
6. Kontrol manajemen diperlukan dalam pelaksanaan terhadap kesepakatan nilai yang dianut agar tidak terjadi pergeseran yang merugikan organisasi yang diakibatkan oleh tindakan orang per orang yang melenceng dari aturan.

7. Identitas suatu organisasi pada hakekatnya mencerminkan semua hal-hal prinsip dalam organisasi. Identitas juga mencerminkan kinerja yang merupakan alokasi sumber daya yang efisien dan optimal.
8. Sistem imbalan (*Reward & Punishment*) perilaku karyawan dengan organisasi bisnis banyak dipengaruhi oleh tingkat kesejahteraan yang diperoleh dan kedisiplinan juga ditentukan oleh sejauh mana aturan yang ada berlaku secara adil dan benar.
9. Toleransi terhadap konflik yaitu bagaimana pimpinan organisasi mampu mengelola manajemen konflik secara baik dan benar agar tidak menimbulkan ekses-ekses yang negatif bagi organisasi.
10. Pola komunikasi : komunikasi mempunyai peran yang sangat penting dalam membangun budaya organisasi. Pola komunikasi yang selalu formal dan kaku menyebabkan hubungan yang hanya berorientasi tugas-tugas formal pola komunikasi yang luwes, terbuka dan saling menghormati akan saling menguntungkan dan mempererat hubungan antar unsur-unsur dalam organisasi.

### **C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pencapaian Tujuan**

Budaya organisasi yang kuat dapat dilihat dari nilai-nilai yang berkembang dan menjadi spirit yang baik bagi kinerja suatu organisasi. Para pekerja di industri pertambangan sekian menuntut pekerjaan keahlian tertentu juga sangat ketat persyaratan dalam melakukan pekerjaan yaitu menjaga keselamatan, keamanan kerja. Nilai-nilai inti dalam keselamatan dan keamanan dalam kerja menjadi budaya yang harus terus dikembangkan dan ditaati semua karyawan di industri pertambangan.

Nilai-nilai inti dalam menjaga keselamatan dan keamanan dalam bekerja di perusahaan menjadi budaya organisasi yang harus dipertahankan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat dalam melakukan pekerjaan di industri pertambangan mempunyai nilai yang strategis dan kuat dalam mencapai efektifitas dan kinerja perusahaan. Pertanyaannya adalah

apakah budaya organisasi dalam organisasi perusahaan pertambangan tersebut mempunyai pengaruh bagi pencapaian tujuan perusahaan? Jawabnya adalah berpengaruh. Perusahaan dalam melakukan aktivitasnya guna mencapai tujuan adalah dengan mengelola sumber daya yang ada baik sumber daya modal, sumber daya alam, teknologi dan sumber daya manusia. Manusia memegang peran yang penting dalam mengelola sumber daya perusahaan. Membangun nilai-nilai inti sumber daya manusia akan menciptakan budaya organisasi dan selanjutnya membangun kinerja yang solid, kompak yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dilakukan melalui mekanisme manajerial dengan melakukan : manajemen sumber daya perusahaan, strategi yang diterapkan serta adaptasi lingkungan perusahaan. Efektifitas dan efisiensi alokasi sumber daya, strategi perusahaan yang tepat serta pengelolaan lingkungan yang baik akan mempermudah pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam organisasi haruslah mencerminkan sistem nilai yang mawadahi dan memperjuangkan kepentingan masing-masing anggota dalam kelompok tani guna mencapai tujuannya.

Dari dua contoh diatas budaya organisasi dibentuk atau timbul dari anggota/ individu semuanya benar. Yang perlu dipahami bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mewujudkan efektifitas kerja dalam mencapai tujuan.

### **1. Menciptakan budaya organisasi**

Budaya organisasi dipahami sebagai falsafah yang memuat nilai-nilai yang dominan dan disepakati bersama dalam melakukan kerjasama guna mencapai tujuan bersama. Sebagai suatu falsafah yang memuat nilai-nilai dalam organisasi biasanya pendiri organisasi sejak awal sudah menetapkan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan dicapai melalui visi dan misi organisasi dan dilanjutkan dengan aturan-aturan dasar dan

aturan rumah tangga. Bentuk dan arah kegiatan ditetapkan dari awal dan dari sinilah budaya organisasi diciptakan.

Budaya organisasi diciptakan dengan berbagai alasan antara lain :

- a. Untuk menterjemahkan tentang visi dan misi organisasi serta tujuan organisasi kedepan.
- b. Untuk dijadikan pedoman bersama dalam melakukan kerja sama.
- c. Agar jelas identitas dan karakter organisasi.
- d. Agar ada *rule of the game* bagi anggota dalam mencapai tujuan budaya organisasi dapat berubah dan berkembang sesuai tuntutan organisasi dan lingkungannya.

## 2. Mempertahankan Budaya Organisasi

Disiplin yang tinggi, sopan, ramah dan prima dalam melayani nasabah/konsumen adalah ciri-ciri yang umum ketika kita berhubungan dengan bank. Apapun yang kita butuhkan berkaitan dengan jasa perbankan suasana keramahan selalu ada. Secara umum budaya yang dibangun di industri perbankan hampir sama yaitu memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen secara prima. Budaya organisasi mencerminkan karakter, identitas dan tata nilai yang menyeluruh dari suatu organisasi sehingga budaya yang baik harus dipertahankan dan dilestarikan.

Mempertahankan budaya organisasi perlu untuk membangun citra yang baik di masyarakat dan dapat dilakukan melalui :

- a. Seleksi alamiah dan rasional  
Setiap individu sebagai anggota organisasi mempunyai latar belakang, karakteristik dan kemampuan yang berbeda-beda. Begitu pula perilakunya dalam memahami aturan dan pola kerja dalam organisasi. Proses seleksi diperlukan guna menentukan format sistem nilai yang baik bagi organisasi guna mendukung kerja team melalui aturan-aturan yang telah ditetapkan. Nilai-nilai individu harus dapat mendorong terciptanya nilai organisasi. Adaptasi untuk dilakukan bagi individu untuk membangun nilai kelompok dalam organisasi.

- b. Kepemimpinan  
Pola dan perilaku pimpinan sangat berpengaruh terhadap bawahan. Kepemimpinan yang *legitimate*, sikap dan perilaku pimpinan yang bagus akan sangat mendorong karyawan untuk mencontoh nilai-nilai yang baik dan sebaliknya pimpinan yang kurang baik tidak akan dipercaya oleh bawahan. Penanaman nilai-nilai baik organisasi kepada bawahan akan lebih mudah dilakukan oleh pimpinan.
- c. Sosialisasi  
Sebaik apapun nilai-nilai identitas suatu organisasi tidak akan berarti kalau tidak dijalankan oleh masing-masing anggota organisasi. Begitu pula budaya organisasi harus selalu diinformasikan kepada seluruh komponen yang ada. Apa lagi untuk karyawan atau anggota organisasi yang baru. Budaya yang baik perlu dipertahankan dan disosialisasikan kepada semua.

#### **D. Bagaimana Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi itu dibentuk akan muncul dari berbagai kekuatan nilai dan karakter individu dalam suatu organisasi? Untuk menjawab pertanyaan tersebut perlu kita perhatikan contoh berikut : Seorang Sarjana yang baru lulus dari Perguruan Tinggi dengan latar belakang ilmu teknik diterima bekerja di sebuah bank. Setelah bekerja di bagian bank tersebut karyawan harus menyesuaikan dengan aturan pola kerja, disipkan kantor yang ditetapkan. Meski dari latar belakang teknik ketika bekerja di bank harus menyesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tata nilai dan sistem yang berlaku di tempat dia bekerja. Nilai-nilai yang ada di bank, sistem, aturan harus ditaati secara total karena itu merupakan budaya organisasi yang dibentuk yang merupakan suatu kesepakatan menyeluruh yang harus ditaati bersama.

Contoh kedua adalah organisasi kelompok tani organik. Dalam kelompok tani anggota-anggotanya adalah petani dalam wilayah tertentu. Budaya organisasi yang muncul dari organisasi ini adalah cerminan nilai-nilai

yang diyakini dan dianut oleh para petani sebagai anggota dan pengurus kelompok tani.

### **Mempertahankan budaya organisasi**

Nilai yang berkembang dalam suatu organisasi perlu dianalisis dan diseleksi seberapa besar pengaruh bagi organisasi. Yang mempengaruhi pengaruh negatif harus dieliminir agar tidak menimbulkan kekacauan dan kegagalan dalam organisasi tetapi nilai-nilai yang mempunyai pengaruh yang positif harus selalu dipupuk dan dikembangkan guna mendorong kerja sama team dalam pencapaian tujuan bersama.

Sebagai suatu organisasi yang besar Universitas STEKOM Semarang mempunyai banyak kelompok-kelompok kecil didalamnya. Ada kelompok mahasiswa dengan berbagai program studi, ada dosen pengajar dengan mata kuliah yang bermacam-macam, ada karyawan administrasi dari berbagai cabang. Semua kelompok mempunyai nilai budaya lokal yang berbeda-beda. Minat mahasiswa bidang olah raga, diskusi, kegiatan ilmiah harus didorong untuk kemajuan lembaga tetapi juga perlu untuk di monitor agar kegiatan mahasiswa dalam kerangka pengembangan mata akademis. Bentuk nilai-nilai yang menyimpang dari koridor akademis harus dilarang kegiatan dikampus misalnya kegiatan diskusi mengatas namakan agama tetapi kenyataannya menyimpang.

Bagaimana mempertahankan nilai-nilai budaya yang baik bagi organisasi dilakukan melalui :

1. Membangun suasana inovasi dan kreasi dalam satu kerangka visi dan misi organisasi.
2. Pengembangan nilai-nilai lokal guna mendorong tercapainya tujuan organisasi.
3. Penerapan kode etik dalam organisasi.
4. Membangun sistem nilai dalam organisasi yang mendorong pada kinerja yang baik.

## Ringkasan

Setiap organisasi mempunyai ciri-ciri identitas dan karakter sendiri-sendiri. Bentuk organisasi mungkin sama tetapi identitas dan ciri-ciri khasnya bisa berbeda. Identitas dan ciri yang berbeda itulah yang menciptakan suatu nilai dalam organisasi. Nilai-nilai yang dominan dan disepakati inilah yang disebut budaya organisasi.

Ada banyak definisi tentang budaya organisasi salah satunya adalah suatu nilai-nilai yang dominan dan disepakati oleh semua komponen dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi dibangun dan dikembangkan melalui :

1. Inisiatif individu,
2. Toleransi,
3. Arah dan tujuan organisasi,
4. Integrasi,
5. Dukungan manajemen,
6. Kontrol manajemen.
7. Identitas organisasi,
8. Sistem imbalan,
9. Toleransi terhadap konflik,
10. Pola komunikasi.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap sukses dan tidaknya organisasi. Pengaruh dapat memberikan implikasi yang positif dan negative.

Tumbuhnya budaya organisasi dapat diciptakan didalam organisasi tetapi ada juga yang tumbuh dari nilai-nilai yang berkembang dari individu anggota organisasi. Analisis dan seleksi terhadap nilai budaya organisasi diperlukan agar dapat dimonitor dan evaluasi terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi dimasa yang akan datang.



## Tugas dan Latihan

1. Apa yang dinamakan budaya organisasi?
2. Mengapa budaya organisasi penting untuk dipelajari?
3. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran. jelaskan!
4. Bagaimana menciptakan dan membangun budaya organisasi dalam perusahaan?
5. Berikan contoh pengaruh budaya yang positif maupun negatif bagi organisasi sebuah Universitas!

## Referensi

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. STruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi.*

# BAB 11

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Memahami dan mengerti definisi konflik.
- Menjelaskan mengapa konflik timbul.
- Mengerti teknik-teknik mengelola konflik.
- Dapat mengelola konflik agar tidak menimbulkan perpecahan.
- Mengerti sebab-sebab timbulnya konflik dalam organisasi.

### A. Pendahuluan

Hari ini terjadi berita hangat tentang adanya tuntutan kongres luar biasa sebuah organisasi partai politik nasional. Kongres adalah suatu forum tertinggi suatu partai politik dalam pengambilan keputusan organisasi tertinggi dan legal. Ada banyak statemen yang muncul antara lain : ada kekuatan diluar partai yang ingin masuk dan menguasai, ada yang berargumentasi bahwa partai sudah melenceng dari nilai awal berdirinya. Ada yang merasa tidak puas dengan kepemimpinan yang ada saat ini, dan



<https://www.kompas.com/>

masih banyak lagi argumen-argumen yang berkembang dari para anggota, kader, simpatisan bahkan pendiri-pendiri partai.

Dalam situasi sulit yang disebabkan oleh pandemi banyak perusahaan-perusahaan yang mengurangi kegiatan usahanya karena lesunya pasar. Pengurangan karyawan tidak bisa dihindari. Sehingga terjadilah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Kondisi keuangan perusahaan sulit untuk memenuhi semua hak-hak yang dituntut oleh karyawan, akan tetapi karyawan tetap menuntut haknya sesuai ketentuan yang ada.

Dari contoh-contoh diatas terlihat jelas bahwa konflik dalam organisasi adalah suatu keniscayaan. Pertanyaan penting yang harus dipecahkan adalah bagaimana konflik dikelola dengan baik agar perkembangan dan pertumbuhan organisasi tetap berjalan dengan baik.

## **B. Definisi Konflik**

Konflik dalam suatu organisasi terkadang sulit dicari sumbernya darimana tetatapi akibat yang ditimbulkan nyata. Sumber munculnya konflik banyak sekali bisa dari dalam maupun pengaruh diluar organisasi. Dalam mendefinisikan konflik juga bermacam-macam tergantung disudut pandang mana organisasi dilihat.

Definisi konflik adalah adanya dorongan perilaku anggota, kelompok, institusi yang mengarah untuk berlawanan/ oposisi terhadap pihak lain disebabkan oleh berbagai hal yang berbeda. Proses terjadinya konflik disebabkan adanya pihak-pihak yang merasa terhalangi keinginan dan kebutuhan antara satu dengan yang lain. Perbedaan-perbedaan inilah yang menimbulkan konflik. Dalam menganalisa konflik organisasi kita bisa memulai dari konsep dasar definisi organisasi.

**Pertama.** Anggota dimana organisasi terdiri dari anggota-anggota tidak hanya satu individu. Masing-masing anggota secara alamiah mempunyai watak, sifat, karakter dan keinginan yang berbeda-beda. Perbedaan-

perbedaan yang ada di masing-masing individu ini berpotensi menimbulkan konflik dalam berorganisasi.

**Kedua.** Bekerja sama. Adanya anggota dalam organisasi adalah untuk bekerja bersama-sama. Kesepakatan ini disadari oleh semua anggota organisasi tetapi dalam perjalanannya sering timbul berbagai permasalahan yang berkaitan beekerja sama. Ada pergeserran nilai komitmen yang ditimbulkan oleh individu-individu atau mungkind ari kelompok dalam organisasi karena perbedaan status dalam struktur organisasi. Bekerja sama menjadi falsafah dasar dalam organisasi tetapi dalam praktek nyata dalam melakukan kerja sama inilah sering muncul terjadinya konflik.

**Ketiga.** Mencapai tujuan bersama.

Berkumpulnya individu-individu untuk bergabung dalam suatu organisasi tertentu dengan melakukan kerja sama adalah untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Pada tahap ini potensi perbedaan menjadi semakin besar karena sudah berorientasi *goal* yang diharapkan. Tujuan utama organisasi disepakati bersama yang menjadi tujuan pokok. Dalam mencapai tujuan utama dalam proses ada kalanya muncul tujuan lain/kepentingan kelompok atau kepentingan jangka pendek untuk menuju cita-cita tujuan utama. Kepentingan jangka pendek dan kepentingan kelompok ini dapat menimbulkan perbedaan dalam memaknai dan pencapaian tujuan organisasi.

Dari definisi konflik dan konsep dasar suatu organisasi dapat disimpulkan bahwa timbulnya konflik dalam organisasi adalah wajar tergantung bagaimana manajemen mengelola konflik dalam organisasi.

### **C. Bagaimana Mengelola Konflik dalam Organisasi**

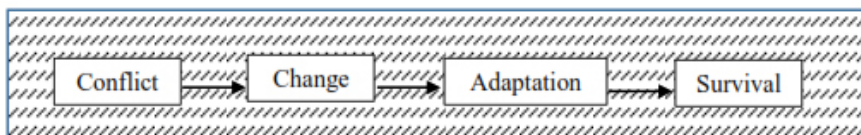
Konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi apapun baik organisasi sosial, bisnis, politik bahkan organisasi masyarakat keagamaan. Konflik dapat menjadi destruktif dan merugikan bagi organisasi apabila dibiarkan tanpa ada penyelesaian namun pada sisi yang lain konflik akan menjadi kekuatan

baru yang konstruktif apabila dapat dikelola dengan baik dan menghasilkan saksi yang tepat bagi kemajuan organisasi. Ada dua pandangan dalam melihat konflik dalam organisasi.

Pertama pandangan yang tradisional dimana melihat konflik adalah jelek. Semua konflik dipandang sama yaitu negatif. Perbedaan dimaknai sebagai ketidakpuasan, ketidaknyamanan dan segala tuntutan yang bermakna kurang baik. Pandangan ini menekankan bahwa konflik harus diselesaikan dengan kekuasaan dalam arti yang luar.

Kedua melihat konflik sebagai suatu akibat dari keadaan/situasi tertentu atau disebut juga pandangan *interactions*. Pandangan ini menekankan bahwa konflik akan dapat memunculkan langkah-langkah baru yang lebih baik sebagai akibat dari suatu interaksi perbedaan-perbedaan yang timbul dari suatu problematik tertentu. Konflik adalah fungsi dari berbagai perbedaan untuk menuju suatu prakarsa dan cara tertentu untuk pemecahan masalah.

Stephen P. Robbins menegaskan bahwa konflik akan dapat mencapai tingkat *survive* tertentu apabila dapat dilakukan analisis yang tepat untuk menuju perubahan-perubahan yang baik dan maju bagi organisasi. Perubahan yang dilakukan membutuhkan adaptasi dari komponen perbedaan-perbedaan yang timbul guna menuju pencapaian tujuan utama organisasi.



Gambar 11.1  
Model Survival Konflik Stephen P. Robbins

Cara-cara mengelola konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional melihat konflik adalah jelek dan merugikan sehingga pimpinan atau manajemen berusaha menghindari timbulnya konflik. Apabila muncul konflik maka

penyelesaiannya melalui kekuasaan dan kewenangan sebagai pimpinan organisasi.

Pandangan *interactions* dalam mengelola konflik organisasi dilakukan dengan manajemen konflik yang rasional dan obyektif yaitu :

**Langkah I.** Mencari sumber terjadinya konflik. Sumber terjadinya konflik perlu di cari agar dalam analisis pemecahan dan formulasi pemecahannya sesuai. Ibarat mengobati penyakit antara obat yang diberikan dengan penyakit yang diderita cocok dan sesuai diagnosa dokter.

**Langkah II.** Pemetaan masalah. Langkah ini dilakukan untuk mengklasifikasikan masalah secara proporsional dan obyektif dari sumber masalah yang di dapat. Pemetaan ini penting agar dalam analisa masalah dan formulasi yang dibutuhkan datanya valid dan relevan, tidak hanya bersumber dari satu pihak saja. Konflik timbul karena ada perbedaan dua belah pihak sehingga pemetaan harus tepat dan cermat. Salah dalam membuat peta masalah akan salah pula dalam pemecahannya.

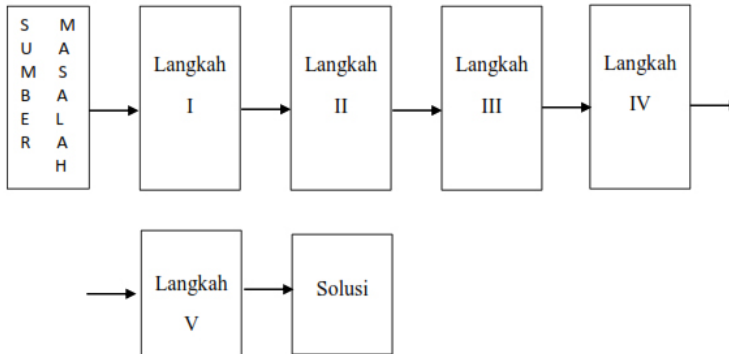
**Langkah III.** Analisa masalah yaitu melakukan analisa dari data-data yang diperoleh dari sumber yang relevan dan sudah dipetakan sesuai dengan klasifikasi bentuk dan sumber yang jelas. Setelah dianalisa dengan cermat dan seksama maka muncul formulasi pemecahan dan masalah yang menimbulkan konflik. Analisa masalah yang tepat akan menghasilkan pemecahan masalah yang tepat pula.

**Langkah IV.** Pemecahan masalah. Organisasi modern memandang terjadinya konflik adalah adanya interaksi dari sumber masalah dan atau perbedaan sehingga masalah harus dikelola secara baik dan obyektif agar tidak merugikan organisasi. Pemecahan masalah dan suatu konflik dilakukan dengan melalui :

- a. Musyawarah untuk mufakat.
- b. Negoisasi dan lobi.

- c. Diskusi dan kompromi.
- d. Melalui jalur aturan yang berlaku.

**Langkah V.** Solusi. Solusi yang diambil sebisa mungkin dapat diterima kedua belah pihak. Akan tetapi apabila tidak solusi atau kesimpulan harus diambil agar tidak menimbulkan efek yang tidak baik bagi organisasi.



Gambar 11.2  
Langkah-Langkah Pemecahan *Masalah/ Konflik*

Konflik tidak dapat dihindari dalam suatu organisasi yang penting adalah mengelola konflik dengan baik agar tidak merugikan perkembangan organisasi di masa yang akan datang.

#### D. Arti Pentingnya Konflik Bagi Organisasi

Organisasi modern memandang konflik seperti suplemen yang dapat meningkatkan stamina dan ketahanan tubuh. Konflik penting untuk memotivasi kerja team agar ada dinamika dan inovasi dalam melakukan kerja bersama. Apakah jadinya apabila organisasi statis, semua bawahan yes man atas segala kebijakan dan aturan yang dibuat pimpinan. Konflik dapat dipahami sebagai arah gerakan dan kegiatan yang berlawanan disebabkan oleh perbedaan-perbedaan. Bagaimana kacaunya bagian pemasaran apabila terjadi perbedaan stok barang jadi dan barang dalam proses produksi yang jauh perbedaan jumlahnya tetapi tidak ada reaksi dari

bagian produksi maupun bagian gudang yang terjadi adalah antara produksi dan stok barang jadi tidak seimbang dan berakibat terganggunya bagian pemasaran. Yang pada akhirnya kerugian bagi perusahaan.

Dari uraian diatas maka konflik mempunyai arti penting bagi organisasi yaitu :

- a. Mendorong organisasi untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan baik.
- b. Manajemen/ pimpinan lebih berhati-hati dalam menjalankan roda organisasi.
- c. Menumbuhkan iklim yang dapat saling koreksi untuk kemajuan suatu organisasi.
- d. Konflik dalam ukuran tertentu dapat mendorong organisasi berjalan kearah yang lebih baik.

## **E. Sumber Konflik**

Perbedaan-perbedaan dalam arti yang luas dapat menimbulkan konflik. Secara umum sumber konflik ada dua yaitu dari dalam (internal) organisasi maupun dari luar (eksternal) organisasi. Sumber konflik dalam organisasi antara lain :

1. Perbedaan tentang persepsi suatu pekerjaan dan tanggung jawab.
2. Ego sektoral yang tinggi.
3. Gaya dan pola kepemimpinan.
4. Pemahaman tentang hak dan kewajiban.
5. Komunikasi dan koordinasi yang terhambat.
6. Team work yang tidak kompak.
7. Visi, misi dan tujuan organisasi sudah melenceng dari awal berdirinya.



## Ringkasan

Sama organisasi baik formal maupun informal mempunyai potensi terjadinya konflik-konflik disebabkan adanya perbedaan-perbedaan dalam organisasi. Definisi konflik adalah adanya dorongan perilaku anggota/ kelompok atau institusi yang mengarah untuk melakukan perlawanan atau oposisi terhadap pihak lain yang disebabkan karena perbedaan-perbedaan.

Konflik dalam organisasi timbul dianalisis dari karakter konsep dasar organisasi yaitu :

### **Pertama**

Anggota yang berlatang belakang yang berbeda-beda.

### **Kedua**

Kerjasama yang mempunyai potensi untuk berbeda dalam tugas dan peran dalam organisasi.

### **Ketiga**

Pencapaian tugas dimana tujuan utama organisasi dikalahkan oleh tujuan kelompok dalam jangka pendek.

Ada dua pandangan dalam melihat konflik yaitu : pandangan tradisional dimana konflik diterjemahkan secara negative dan jelek, kedua pandangan *interconceptions* yaitu pandangan yang melihat konflik sebagai suatu akibat dari sesuatu dalam organisasi. Pandangan ini melihat konflik secara konstruktif dalam organisasi dan perlu dikelola dengan baik. Stephen P. Robbins melihat konflik ada kontribusi positif bagi organisasi asal maupun adaptasi untuk menciptakan survive suatu organisasi dimasa datang.

Langkah-langkah mengelola konflik di lakukan melalui :

Langkah 1 : mencari sumber konflik

Langkah 2 : pemetaan masalah dalam konflik

Langkah 3 : analisa masalah

Langkah 4 : pemecahan masalah

Langkah 5 : solusi konflik

Konflik mempunyai arti yang penting bagi organisasi asal dapat dikelola dengan baik dan solusi yang diambil dapat menguntungkan bagi perkembangan organisasi.

Sumber konflik dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Sumber konflik antara lain : pekerjaan dan tanggung jawab, ego sektoral, kepemimpinan, hak dan kewajiban, komunikasi dan koordinasi, team work, pergeseran visi dan misi organisasi.

## **Tugas dan Latihan**

1. Jelaskan mengapa konflik muncul dalam organisasi.
2. Apa definisi konflik.
3. Bagaimana mengelola konflik.
4. Sebutkan sumber terjadinya konflik.
5. Berikan contoh konflik dalam organisasi di lingkungan saudara.

## **Referensi**

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. STruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi.*

**Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Mengerti dan dapat mendefinisikan tentang birokrasi.
- Menjelaskan keuntungan birokrasi dan kelemahan-kelemahan birokrasi.
- Memahami mengapa birokrasi penting bagi organisasi.
- Mengerti dan memahami mengapa kekuasaan ada dalam birokrasi.
- Menjelaskan mengapa birokrasi dan kekuasaan saling mempengaruhi.

**A. Pendahuluan**

Dosen mau melakukan kegiatan pengabdian masyarakat di kelompok usaha bersama wisata terpadu di Tawangmangu Karanganyar setelah melakukan survey lokasi maka dosen tersebut mendatangi kantor Kecamatan Tawangmangu untuk pemberitahuan. Selanjutnya melakukan permohonan ijin kepada dinas-dinas terkait yaitu Dinas Pariwisata dan Badan Perencanaan dan Penelitian Pembangunan. Karena dosen mempunyai institusi resmi maka permohonan diajukan melalui institutasi perguruan tinggi sebagai pemohon dan di tujukan kepada Bupati sebagai Kepala

Daerah. Permohonan dibuat atas nama Perguruan Tinggi kepada Bupati sebagai Kepala Daerah untuk diadakan kerjasama antar Perguruan Tinggi kepada Pemerintah Daerah. MOU kerjasama hukum bagi dinas-dinas teknis dalam memberikan ijin dan bentuk kerjasama teknis kepada dosen yang akan melakukan pengabdian masyarakat di kelompok usaha bersama pariwisata di Tawangmangu.

Lembaga Penelitian dan Pengembangan Masyarakat suatu Perguruan Tinggi apabila mau melakukan kerjasama penelitian dengan Pemerintah Daerah dilakukan dengan mengajukan penawaran penelitian kepada bidang-bidang di Badan Perencanaan Penelitian Pembangunan Daerah melalui bidang-bidang : penelitian dan riset, bidang sosial budaya, bidang ekonomi dan setelah disetujui di bidang maka dibuatlah kerjasama MOU dengan penelitian pengadaan barang dan jasa. Setelah pekerjaan selesai, proses pelaporan dan pertanggung jawaban pekerjaan dilakukan melalui laporan team teknis yang dibentuk oleh Bappertitbang dan setelah pekerjaan sudah dapat disetujui hasilnya kemudian dimintakan pengesahan kepada Kepala Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Daerah.

Dari dua contoh tersebut terlihat jelas pembagian tugas dan wewenang di organisasi pemerintah dan institusi perguruan tinggi dalam mengelola suatu unit-unit kerja agar tidak saling tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan. Bagaimana ijin dibuat, proses pengajuan, proses pelaporan dan evaluasi hasil pekerjaan dilakukan oleh badan instansi yang berbeda agar ada kontrak dan monitoring.

## **B. Pengertian Birokrasi**

Di pemerintahan ada unit-unit kerja teknis untuk memudahkan pelayanan, begitupula di perguruan tinggi ada unit-unit kerja untuk memudahkan dalam melakukan aktivitas dalam organisasi. Pembagian tugas kepada unit-unit kecil dalam organisasi diharapkan akan mampu memberikan efisiensi secara maksimal.

Max Webber yang memaknai birokrasi dalam organisasi ideal mengemukakan prinsip-prinsip dalam birokrasi adalah sebagai berikut :

1. Adanya suatu pembagian kerja : Pembagian kerja dalam organisasi sangat diperlukan untuk dapat mencapai hasil yang optimal tanpa ada pembagian kerja yang jelas maka pekerjaan dan struktur organisasi tidak ada artinya.
2. Herarchi kekuasaan : Struktur organisasi dibuat untuk mempermudah koordinasi dan pembagian tugas dan wewenang. Tanggung jawab dalam struktur organisasi harus jelas dan tidak tumpang tindih. Mekanisme kerja antar unit-unit harus tergambar jelas sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.
3. Formalisasi yang jelas : Kedudukan unit-unit kerja mempunyai legalitas yang pasti dan formal dalam organisasi agar dalam melakukan tugas-tugas dapat dipertanggung jawabkan dan koordinasi dengan atasan berjalan baik.
4. Bersifat non pribadi yang berarti bahwa dalam setiap pengambilan keputusan harus didasarkan pada kaidah-kaidah aturan yang berlaku serta obyektif dalam pertimbangannya.
5. Pengambilan keputusan karyawan dan pegawai harus adil dan transparan karena kemampuan dan pengalaman bukan karena suka dan tidak suka atau kroni kelompoknya.
6. Jenjang karir yang jelas : pembagian tugas melalui unit-unit kerja yang ada harus mewujudkan pendelegasian wewenang dalam tubuh organisasi sehingga penilaian hasil dari kinerja masing-masing unit harus obyektif dan memungkinkan penghargaan karir atas hasil kerja yang dicapai.
7. Ada permintaan antara kepentingan pribadi/kelompok dengan kepentingan organisasi yang berarti dalam pemecahan unit-unit kerja harus berdasarkan kebutuhan dan tuntutan organisasi dan bukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan pribadi. Begitu pula penempatan orang-orang dalam unit kerja tertentu berdasarkan profesi mekanisme dan obyektif demi kemajuan organisasi.

Dari prinsip-prinsip Weber tersebut dapat dikemukakan pengertian Birokrasi adalah : suatu pembagian tugas melalui unit-unit yang dilakukan secara rasional menurut Hirarchi yang ditetapkan dan bertujuan untuk mempermudah dalam pelaksanaan pekerjaan serta dilakukan untuk kepentingan organisasi yang lebih baik.

### **C. Manfaat Birokrasi bagi Organsiasi**

Ada dua pandangan para ahli dalam birokrasi. Pandangan pertama memandang birokrasi sebagai suatu pemborosan. Karena dengan membentuk unit-unit kerja baru perlu sumber daya yang besar dan pengendalian tidak mudah. Pandangan kedua birokrasi di pandang sebagai sebuah keniscayaan dalam suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya karena pembagian kerja melalui unit-unit kerja yang dibentuk akan mempermudah manajemen/ pimpinan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dengan cara membagi tugas pekerjaan kepada unit-unit kecil dalam organisasi. Dalam praktek hampir tidak ada organisasi yang baik dan formal tanpa birokrasi yang sehat dalam melakukan tugas-tugas manajemennya.

Manfaat birokrasi bagi organisasi antara lain :

1. Pembagian kerja jelas dan terukur sesuai bidangnya masing-masing.
2. Tugas, tanggung jawab dan wewenang yang jelas sehingga memudahkan koordinasi, komunikasi dan evaluasi.
3. Rentang kendali yang tidak berlebihan karena unit-unit bekerja sesuai dengan bidang kerja masing-masing.
4. Lebih professional karena bekerja sesuai bidang dan keahlian masing-masing.
5. Tumbuhnya etos kerja yang sehat dan kompetitif karena masing-masing unit kerja saling terkait satu dengan yang lain dalam kendali pimpinan tertinggi.
6. Komunikasi dan koordinasi menjadi lebih baik antar anggota ataupun dengan pimpinan.

7. Birokrasi yang sehat dan efisien akan membantu organisasi dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan.

## **D. Kekuasaan**

Mengapa untuk melakukan pengabdian kepada kelompok usaha pariwisata di Tawangmangu harus mendapat ijin/ rekomendasi dari dinas pariwisata? Mengapa untuk melakukan kegiatan riset kerjasama harus ada kontrak kerja sama dengan Bapperlitbang Daerah? Mengapa kerjasama antara perguruan tinggi dengan pemerintah daerah harus MOU antara Kepala Daerah dan Pimpinan Tertinggi Perguruan Tinggi? Jawabnya adalah mereka para pimpinan itu yang mempunyai kekuasaan yang legalitasnya formal, sesuai undang-undang yang ada.

Studi-studi tentang kekuasaan dalam organisasi menyimpulkan bahwa kekuasaan mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi organisasi dalam menjalankan roda kegiatannya. Pengaruh kekuasaan akan mencerminkan pola hubungan dan interaksi yang hierarkis dalam struktur organisasi.

Kekuasaan dapat bersumber dari berbagai hal dalam organisasi antara lain :

### **1. Kekuasaan legitimasi**

Yaitu kekuasaan yang resmi, legal yang diperoleh seseorang dengan melalui proses dan sesuai aturan yang disepakati. Dapat melalui penunjukan langsung, pemilihan kompetisi, keterwakilan mayoritas dan lain sebagainya.

### **2. Kekuasaan struktural**

Yaitu kekuasaan yang timbul dari suatu struktur organisasi. Struktur menetapkan pola hubungan dan kedudukan yang berbeda-beda dalam organisasi. Ada atasan dan bawahan sehingga struktur menciptakan pimpinan yang diberikan kekuasaan dalam melakukan tugas-tugas organisasi.

### 3. Kekuasaan situasional

Yaitu kekuasaan yang muncul disebabkan ada keadaan yang mendesak dan harus segera diatasi. Kekuasaan situasional bersifat sementara sesuai dengan keadaan yang dibutuhkan. Misalnya team negosiasi suatu project tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dan setelah pekerjaan sudah selesai otomatis kekuasaan berakhir.

## E. Birokrasi Vs Kekuasaan

Sering kita menemui masyarakat yang kecewa karena tidak mendapatkan pelayanan seperti yang diharapkan mengeluarkan kata-kata birokrasi yang jelek atau menghujat yang mempunyai kekuasaan. “Apa karena dia kuasa terus semena-mena.” Kejadian diatas adalah kenyataan yang disebabkan kurang pemahaman tentang birokrasi dan kekuasaan.

Pertanyaan kekuasaan yang menumbuhkan birokrasi atau birokrasi yang menciptakan kekuasaan? Jawabannya dapat dijelaskan sebagai berikut : “Birokrasi merupakan pembagian tugas dan tanggung jawab melalui unit kerja tertentu agar pekerjaan lebih terarah dan menghasilkan kinerja yang baik. Dalam unit-unit kerja tersebut mestinya dipimpin oleh seseorang agar dalam melakukan pekerjaannya diarahkan dan dikoordinasikan dengan baik. Masing-masing unit kerja pasti ada manajer/pimpinan yang secara legal dan formal diberikan kekuasaan tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian birokrasi dan kekuasaan selalu ada dalam melaksanakan tugas-tugas agar ada landasan aturan hukum yang jelas dan pasti.

Sama seperti kebutuhan manusia terhadap organisasi. Kekuasaan dan birokrasi juga demikian adanya. Kita tidak dapat lepas dari birokrasi dalam kehidupan kita sehari-hari. Ekses-ekses negatif dari birokrasi dan kekuasaan dapat diminimalisir tetapi sulit untuk dihilangkan.

Ekses negatif dari birokrasi dan kekuasaan antara lain :

1. Birokrasi cenderung menciptakan kelompok baru yang terkadang banyak dipengaruhi oleh faktor diluar tugas pokok dan fungsi utama



dalam unit kerja yang diembannya. Misalnya kepada dinas yang penunjukannya dipengaruhi oleh kekuatan tertentu sehingga dalam mengemban tugasnya tidak bisa profesional dan mandiri.

2. Pelaksanaan aturan dan standar operasional pokok terkadang di manipulasi dan direkayasa sesuai kepentingan unit-unit kerja untuk memenuhi pesan-pesan tertentu.
3. Pada saat-saat tertentu ketergantungan pegawai/ karyawan kepada pimpinan sangat tinggi sehingga karyawan tidak berani mengambil langkah-langkah untuk melakukan sesuatu, takut salah dan melanggar prosedur yang ditetapkan.
4. Konsentrasi kekuasaan yang berpusat pada pimpinan diunit-unit kerja yang menyebabkan pekerjaan menjadi lambat. Hal ini mungkin sekali terjadi apabila pimpinan sedang ada tugas diluar kantor sementara keputusan penting harus segera dilakukan.
5. Tingginya mutasi dan potensi di birokrasi menyebabkan pekerjaan terkadang belum sampai tuntas hasil akhir. Sementara penjabat sudah berganti orang dan perlu penyesuaian-penyesuaian baru dalam melakukan tugas dan pekerjaan.
6. Birokrasi yang terlalu gemuk akan menyebabkan kerja tidak efektif dan banyak pemborosan akan tetapi kalau birokrasi terlalu ramping akan menyebabkan kekuasaan terlalu besar dan luas. Hal ini akan menyebabkan kerja dalam birokrasi menjadi kacau, maka birokrasi yang baik disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan sumber daya yang ada guna efektifitas organisasi.

## Ringkasan

Birokrasi selalu ada dalam suatu organisasi baik organisasi formal maupun non formal. Yang membedakan birokrasi dalam organisasi adalah bidang dan unit-unit kerja yang ditetapkan. Birokrasi bertujuan untuk mempermudah pekerjaan dalam organisasi agar tidak terpusat pada satu titik (sentralistis).

Menurut Max Weber prinsip-prinsip dalam birokrasi adalah :

1. Adanya pembagian kerja
2. Hierarchy kekuasaan
3. Formalisasi struktur yang jelas
  4. Pengembalian keputusan yang obyektif
  5. Bersifat professional/ non pribadi
  6. Jenjang karir yang jelas
  7. Ada pemisahan antara kepentingan pribadi/ kelompok dengan kepentingan organisasi

Manfaat birokrasi adalah :

1. Memberikan efektifitas kerja karena pembagian yang jelas
2. Tugas dan tanggung jawab menjadi jelas dan transparan
3. Rentang kendali tidak terlalu luas
4. Professional dalam pekerjaan
5. Etos kerja dan semangat team yang lebih baik
6. Komunikasi dan koordinasi lebih baik
7. Birokrasi yang efektif membantu organisasi dalam pencapaian tujuan

Sumber-sumber kekuasaan adalah :

1. Kekuasaan legitimasi
2. Kekuasaan struktural
3. Kekuasaan situasional

Ekses-ekses negatif dari birokrasi dan kekuasaan yaitu :

1. Birokrasi cenderung menciptakan kelompok baru yang eksklusif dalam organisasi.
2. Pelaksanaan aturan-aturan dan standart operasional pokok kadang tidak berlaku sesuai aturan yang ada.
3. Menciptakan ketergantungan pada figur tertentu.
4. Timbulnya pusat-pusat kekuasaan baru yang terkotak-kotak di masing-masing unit kerja.
5. Birokrasi yang terlalu gemuk tidak baik bagi pertumbuhan organisasi.

Birokrasi dan kekuasaan harus dapat diterapkan secara professional dan obyektif karena birokrasi yang sehat dapat membantu pencapaian tujuan organisasi secara baik.

## **Tugas dan Latihan**

1. Mengapa birokrasi itu penting dalam suatu organisasi.
2. Weber menerangkan prinsip-prinsip dalam birokrasi. Sebut dan jelaskan.
3. Apa manfaat birokrasi bagi suatu organisasi.
4. Sebutkan eksese-eksese negatif dari birokrasi.
5. Sumber kekuasaan ada beberapa macam, sebutkan dan berikan penjelasan.
6. Menurut saudara bagaimana agar birokrasi bermanfaat bagi pencapaian tujuan organisasi.

## **Referensi**

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. STruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi.*

**Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Mengerti dan memahami arti pentingnya kepemimpinan.
- Dapat mendefinisikan kepemimpinan.
- Memahami tipe-tipe kepemimpinan.
- Menjelaskan hubungan kepemimpinan dan keberhasilan organisasi.
- Dapat menjelaskan pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan

**A. Pendahuluan**

Di era sembilan puluhan sebutan manajer satu milyarder melekat pada sosok Tanry Abeng. Predikat ini tanpa alasan, karena keberhasilan seorang Tony Abeng, jebolan Harvard University yang sukses memimpin perusahaan-perusahaan besar multi nasional di tanah air. Keberhasilan mengelola perusahaan bisnis diakui dunia.

Ibu Megawati Sukarno Putri seorang Ketua Umum Pusat Partai Demokrasi Indonesia perjuangan diakui sukses memimpin organisasi politik besar di tanah air selama beberapa periode kepemimpinannya. Disaat partai-partai dirundung masalah internal dengan berbagai macam sebab dan

alasan, PDIP tetap eksis dan bahkan jadi pemenang dalam kontestasi pemilu di tanah air. Keberhasilan ini tidak bisa dilepaskan dari peran Ketua Umum PDI Pusat Ibu Megawati Sukarno Putri.

Gubernur Jawa Barat Ridwan Kamil dapat dikatakan berhasil dalam memimpin masyarakat. Karir Kepala Daerah dimulai dari Walikota Bandung dan dirasakan sukses dan kemudian naik ke jenjang Gubernur Jawa Barat dan selanjutnya masuk bursa capres 2024 versi lembaga-lembaga survey dan mengalahkan tokoh-tokoh politik nasional.

Dari tiga contoh keberhasilan pemimpin organisasi yang berbeda-beda bidang yang dipimpinnya menunjukkan pentingnya pemimpin dalam suatu organisasi. Keberhasilan organisasi kepemimpinan suatu organisasi diukur dari hasil akhir yang dicapai. Seorang Tanri Abeng dianggap berhasil karena perusahaan yang dia pimpin menunjukkan kinerja perusahaan yang bagus dan perolehan laba baik. Megawati Sukarno Putri sukses memimpin PDIP karena mampu mencapai kemenangan dalam pemilu dan pilkada melalui kader-kadernya. Ridwan Kamil dikatakan berhasil dalam kepemimpinannya karena masyarakatnya merasa puas sehingga bisa mendapat kepercayaan untuk memimpin yang lebih luas daerah wilayahnya.

Keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi ditentukan banyak faktor tetapi hasil akhirnya yang dilihat menjadi keberhasilan seorang pemimpin.

## **B. Teori Kepemimpinan**

Ada banyak studi dan penelitian tentang kepemimpinan. Tergantung dari sudut pandang mana memahaminya. Di tinjau dari asal seorang pemimpin dapat dibedakan :

1. Pemimpin tumbuh secara alamiah. Seorang pemimpin memang sudah diciptakan menjadi seorang pemimpin secara natural. Jadi pemimpin tumbuh secara alamiah menjadi seorang pemimpin. Takdir dari Tuhan sudah menciptakan menjadi seorang pemimpin. Contoh : Raja, Kaisar.

2. Pemimpin yang diciptakan yaitu pemimpin yang melalui proses-proses tertentu yang dapat menciptakan struktur seseorang menjadi pemimpin. Pemimpin memang sejak awal dipersiapkan untuk menjadikan seorang pemimpin. Melalui proses pendidikan, uji kompetensi, seleksi dan lain sebagainya.  
Contoh : Pendidikan kedinasan kementerian dalam negeri APDN, AKPOL, AKMIL.
3. Kombinasi dari alamiah dan faktor lingkungan. Yaitu pemimpin yang memang dari dasar alamiah mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan juga ditambah dengan proses-proses menuju struktur kepemimpinan yang bagus. Secara natural alamiah sudah memiliki dasar dan bakat tentang kepemimpinan ditunjang dengan pengetahuan dan peningkatan kapasitas yang cukup sehingga tercipta seorang pemimpin yang baik dan handal.

### **C. Pendekatan-Pendekatan Kepemimpinan**

Keberhasilan seorang pemimpin sulit untuk diukur dengan standar yang baku akan tetapi kesuksesan seorang pemimpin dapat dirasakan oleh organisasi yang dipimpin manakala organisasi tersebut dapat mencapai target dan sasaran yang ditetapkan. Seorang direktur perusahaan dikatakan berhasil apabila mampu memimpin perusahaan dapat berkembang maju, profitabilitasnya bagus karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Ukuran keberhasilan ini sangat luas. Untuk mengukur keberhasilan seorang pemimpin dilakukan dengan pendekatan-pendekatan dalam menilai kepemimpinannya.

#### **Pendekatan Trait**

Yaitu pendekatan yang menekankan pada teori tentang kepemimpinan yang diukur melalui test-test, observasi, korelasi perilaku, motivasi dan analisa data biografi. Pendekatan trait meliputi :

##### **a. *Intelegensi***

Tingkat kecerdasan penting bagi seorang pemimpin. Kecerdasan yang tinggi akan mampu untuk mengelola sumber daya yang ada serta

membangun team work yang baik untuk melakukan kerja team dalam organisasi. Kecerdasan yang tinggi juga diperlukan untuk memecahkan masalah karena seorang pemimpin harus punya sense problem solving yang tinggi.

**b. Kepribadian**

Kepribadian dan moral yang baik menjadi tuntutan utama seorang pemimpin. Selain kepemimpinan yang baik, kepribadian juga harus baik. Karena menjadi contoh anak buah/ bawahan. Kepribadian pemimpin akan menjadi cermin bagi bawahan dalam melakukan kegiatan dan aktivitas dalam organisasi.

**c. Karakter fisik**

Efektifitas dan keberhasilan kepemimpinan ditunjang pula dengan karakteristik fisik yang memadai. Energik, sigap, usia produktif, sehat akan sangat menunjang dalam melakukan tugas-tugas kepemimpinan. Membangun kerja team dengan melakukan koordinasi, komunikasi dan supervisi memerlukan performa fisik yang kuat dan sehat.

**d. Kemampuan supervisi**

Perilaku tentang capaian dan target yang telah ditetapkan menjadi kunci suatu keberhasilan dalam memimpin. Perencanaan yang baik, pelaksanaan kegiatan maupun koordinasi antar team tidak berhasil baik kalau tidak ada supervise dari proses tersebut. Kemampuan supervisi pemimpin mutlak diperlukan dalam suatu organisasi. Supervisi dibutuhkan untuk menilai tingkat capaian yang diharapkan guna mencapai sasaran dan tujuan organisasi secara menyeluruh.

**Pendekatan Perilaku**

Yaitu pendekatan yang menekankan kepada pola perilaku pemimpin dalam menjalankan kegiatan organisasi. Pendekatan ini melihat keberhasilan seorang pemimpin dari orientasi dan target keberhasilan dalam memimpin suatu organisasi.

Dalam pendekatan perilaku dibagi menjadi dua yaitu :

- a) **Kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan/ pekerjaan**  
Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan mengalokasikan semua sumber daya yang ada untuk mencapai keberhasilan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban. Peran karyawan/ bawahan adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam team. Karena tanpa karyawan tidak ada artinya seorang pemimpin. Kerja bersama dalam mencapai tujuan dan sasaran merupakan hal yang utama dalam organisasi. Ukuran keberhasilan adalah sukses pekerjaan dan karyawan dapat bekerja bersama-sama. Kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan/ pekerjaan terkadang kurang mempertimbangkan struktur dan kedudukan dalam organisasi karena yang menjadi ukuran adalah kinerja.
- 2) **Kepemimpinan berorientasi struktur dan konsiderasi**  
Timbulnya pembagian tugas dan wewenang dalam organisasi disebabkan adanya struktur organisasi. Begitu pula pemimpin organisasi struktur organisasi membagi tugas sesuai dengan fungsi dan jabatan yang diemban. Pemimpin yang berorientasi kepada struktur dan konsiderasi dalam organisasi dalam melakukan tugas-tugasnya berdasarkan pada legal formal jabatan yang dimiliki. Semua tugas dan kegiatan berdasarkan standart operasional dan prosedur yang baku. Begitu pula dalam pembagian tugas dan kewenangan berdasarkan struktur konsideran dalam kelompok-kelompok yang dibentuk. Aturan yang formal dan baku dalam melakukan aktivitas organisasi menjadi acuan dalam pemimpin yang berorientasi kepada struktur dan konsiderasi. Masing-masing kelompok mempunyai peran dan tugas serta fungsi masing-masing.

#### **D. Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Keberhasilan organisasi ditentukan oleh banyak faktor. Tetapi hasil akhir umumnya dipersonifikasikan dengan keberhasilan seorang pemimpin organisasi tersebut. Dalam memimpin suatu lembaga organisasi setiap pemimpin mempunyai gaya dan tipe-tipe tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



## **1. Tipe Autokratis/ diktator**

Tipe kepemimpinan autokratis memusatkan kekuasaan dalam satu tangan. Kekuasaan terpusat pada satu tangan. Tipe kepemimpinan ini menganggap anggota atau bagian-bagian hanya sebagai pelaksana operasional saja, tidak mempunyai kekuasaan dan kewenangan sama sekali. Tipe autokrasi mematikan kreasi dan inovasi dari bawahan.

## **2. Tipe Demokratis/ Partisipatif**

Adanya pemimpin karena ada bawahan sehingga hakekatnya kekuasaan dan wewenang yang ada pada seorang pemimpin adalah kedaulatan bawahan yang diamanahkan kepada yang diberi yaitu pemimpin. Tipe kepemimpinan ini memandang bahwa kekuasaan dalam kewenangan yang dimiliki merupakan manifestasi dari keinginan, harapan dan aspirasi bawahan dalam organisasi. Pemimpin dimaknai sebagai simbol dan status dalam *team work* tetapi sukses dalam pencapaian tujuan adalah kerja bersama. Prinsip kolektif kolegial menjadi ciri tipe kepemimpinan yang demokratis partisipatif.

Selain itu pemimpin juga dibedakan darimana kepemimpinan ini muncul.

### **a) Pemimpin Kharismatik**

Kepemimpinan yang muncul karena nilai-nilai moral seseorang yang baik. Pemimpin yang kharismatik muncul baik dalam organisasi formal maupun non formal. Biasanya kepemimpinan yang kharismatik mendapat dukungan yang baik dari anggota/bawahan karena mampu menjadi contoh yang baik bagi bawahan. Contoh perilaku yang baik dari seorang pemimpin akan mempermudah dalam menggerakkan anggota untuk melakukan kegiatan-kegiatan bersama guna pencapaian tujuan.

### **b) Kepemimpinan Formal/ Verbal**

Organisasi formal memunculkan pemimpin yang formal karena dibentuk oleh struktur yang formal pula. Pemimpin formal mempunyai legalitas dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Pemimpin yang formal dihasilkan melalui proses dan seleksi yang jelas aturan

dan mekanismenya. Masa kerja pemimpin formal juga terbatas waktu jabatannya. Pemikiran, evaluasi dan sanksi juga jelas.

**c) *Kepemimpinan Sosial***

Organisasi sosial kemasyarakatan menentukan pemimpin terkadang bukan dari sisi kapasitas dan kemampuan sosial di lingkungannya. Misalnya organisasi adat, kelompok seni dan budaya, dan lain sebagainya. Kepemimpinan sosial muncul dari keinginan anggota untuk bisa menjadi figure panutan dan pemersatu dalam organisasi tersebut. Biasanya pemimpin sosial muncul melalui kesepakatan bersama.

**d) *Kepemimpinan Situasional***

Kepemimpinan ini bersifat sementara untuk kondisi atau situasi tertentu yang mendesak dalam waktu yang relatif pendek. Keadaan dan situasi yang serius perlu mendapatkan penanganan serta penyelesaian yang cepat. Kepemimpinan situasional ini muncul dan diangkat secara cepat untuk menyelesaikan kasus atau permasalahan dalam jangka waktu yang pendek dan akan berakhir setelah kegiatan tersebut selesai.

## **Ringkasan**

Kepemimpinan sangat penting artinya terhadap kesuksesan organisasi. Keberhasilan organisasi banyak ditentukan oleh keberhasilan seorang pemimpin dalam organisasi tersebut. Banyak studi teori tentang kepemimpinan. Ditinjau dari asal usul pemimpin dapat dibedakan menjadi:

1. Pemimpin natural/ alamiah
2. Pemimpin yang diciptakan
3. Pemimpin kombinasi alamiah dan dibentuk lingkungan

Tidak ada satu ukuran yang pasti tentang kepemimpinan tetapi melalui pendekatan-pendekatan seorang pemimpin dapat ditinjau. Pendekatan tersebut yaitu :

1. Pendekatan trait yaitu pendekatan tentang teori kepemimpinan yang diukur melalui test, observasi, motivasi dan analisa biografi seorang pemimpin. Pendekatan ini meliputi : intelegensia, kepribadian, karakteristik fisik, kemampuan supervisi.

2. Pendekatan perilaku yaitu pendekatan yang menekankan pola perilaku seorang pemimpin terhadap organisasi dalam melakukan tugas dan wewenang. Yang termasuk dalam pendekatan perilaku yaitu pemimpin yang berorientasi karyawan/ bawahan dan pemimpin yang berorientasi struktur dan konsiderasi.

Tipe-tipe kepemimpinan meliputi :

1. Kepemimpinan autokratis
2. Kepemimpinan demokratis

Selain itu kepemimpinan juga dibedakan menjadi :

1. Kepemimpinan kharismatik
2. Kepemimpinan formal/ verbal
3. Kepemimpinan sosial
4. Kepemimpinan situasional

Keberhasilan seorang pemimpin akan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

### **Tugas dan Latihan**

1. Jelaskan mengapa peran pemimpin penting bagi suksesnya organisasi?
2. Apa arti kepemimpinan menurut saudara?
3. Sebutkan dan berikan penjelasan tentang pendekatan kepemimpinan?
4. Sebutkan dan jelaskan tipe-tipe kepemimpinan?
5. Jelaskan perbedaan kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan sosial?

### **Referensi**

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. STruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi.*

**Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa mampu :

- Mengerti dan memahami mengapa perubahan organisasi terjadi.
- Menjelaskan sebab-sebab perubahan organisasi.
- Menjelaskan untuk memperkuat desain organisasi dalam mengelola perubahan.
- Mendefinisikan dan mengelola perubahan organisasi yang baik.

**A. Pendahuluan**

Kemajuan teknologi dan perubahan kondisi sosial masyarakat telah Nampak pola kehidupan yang ada di masyarakat. Perubahan kehidupan di masyarakat telah merubah tuntutan dan harapan-harapan baru. Organisasi sebagai wadah masyarakat dalam memenuhi kebutuhan sosialnya juga berkembang sesuai dengan perubahan dan dinamika masyarakat.

Berikut ini contoh-contoh riil yang dapat diambil pelajaran dari perubahan organisasi.

**Universitas STEKOM Semarang** berawal dari PAT di Semarang. Kemudian dengan perkembangan yang ada, PAT berkembang menjadi STEKOM Semarang. Dari PAT menjadi STEKOM secara organisasi maupun bidang pekerjaan/ kegiatan menjadi lebih besar tetapi masih focus kepada bidang tehnik. Perubahan PAT secara struktur dan desain organisasi pasti berubah menjadi lebih besar karena bidang garapannya menjadi lebih banyak. Tuntutan perubahan sosial masyarakat dan komitmen yang tinggi dari Yayasan merubah STEKOM Semarang menjadi Universitas STEKOM yang dari ukuran organisasi menjadi lebih besar dan bidang garapan dalam melakukan kegiatan pendidikan juga semakin luas. Dengan Universitas STEKOM tidak hanya fokus pada bidang-bidang tehnik tetapi juga disiplin ilmu yang lain ditopang oleh ciri utama STEKOM yaitu bidang teknologi informatika.

**Organisasi sosial keagamaan Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah** awal berdirinya dulu oleh pendirinya yaitu KH. Hasyim, Ars'ari dan KH. Ahmad Dahlan adalah organisasi yang sederhana bergerak dalam perjuangan melalui dakwah keagamaan di masyarakat. Tetapi sekarang dapat kita lihat dua ormas tersebut menjadi organisasi sosial kemasyarakatan yang besar, modern dalam manajemen organisasi, mempunyai bidang amal usaha yang tidak saja berkaitan dengan dakwah tetapi juga merambah bidang-bidang yang lain misalnya pendidikan, kesehatan, pemuda, mahasiswa dan lain sebagainya. Organisasi NU dan Muhammadiyah sekarang menjadi organisasi yang besar dan mempunyai kontribusi besar bagi masyarakat, bangsa dan Negara Republik Indonesia.

**PT. Graha Pustaka Group** di Solo berawal dari usaha penerbit dan percetakan yang berskala kecil (*home industry*) karyawannya sedikit bahkan Direktur dan pemiliknya ikut menjadi sales saat itu. Sekarang dengan asset mencapai trilyunan perusahaan berubah dan karyawan juga banyak. Usaha tidak hanya penerbit dan percetakan tetapi

mencakup hulu sampai hilir mulai dari kertas, alat-alat percetakan bahkan kertas limbah dari penerbitan dan percetakan.

Dari tiga contoh fakta diatas jelas bahwa perubahan organisasi terjadi di masyarakat.

## **B. Sebab-Sebab Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi adalah sebuah realitas yang ada di masyarakat. Pertanyaannya adalah perubahan yang bagaimana agar organisasi tetap hidup dan berkembang di masyarakat.

Secara umum perubahan organisasi di sebabkan oleh perubahan dua faktor yaitu faktor yang bersifat internal dimana perubahan organisasi yang dipengaruhi oleh adanya faktor-faktor dari dalam organisasi antara lain: bidang kegiatan usaha organisasi kepemilikan, struktur organisasi dll.

Kedua adalah perubahan yang disebabkan oleh adanya faktor-faktor external. Organisasi yaitu perubahan organisasi karena faktor diluar organisasi antara lain : aturan dan Undang-Undang Ormas, Perubahan dinamika masyarakat, tuntutan peluang dan harapan masyarakat, lingkungan yang dinamis dll.

Selain itu perubahan organisasi juga disebabkan hal-hal yang secara langsung menuntut suatu organisasi harus berubah. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Organisasi (institusi) : perubahan ini dilakukan dengan sadar oleh organisasi (institusi) dengan alasan dan pertimbangan tertentu. Perubahan ini dengan konsekwensi merubah status, visi, misi maupun desain dan struktur organisasi. Perubahan yang dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai alasan baik yang bersifat internal maupun external.
- b. Lingkungan : perubahan dilakukan guna menjaga organisasi tetapi ada dan berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan yang ada. Dinamika perubahan lingkungan harus di kelola dengan baik bagi

organisasi dengan tetap dapat menyesuaikan dan bidang kerja kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

- c. Teknologi : Organisasi harus mampu beradaptasi dan dapat memanfaatkan teknologi untuk kemajuan organisasi. Teknologi mampu merubah organisasi dalam melakukan kerja sama team menjadi lebih efektif. Teknologi merubah organisasi minimal dalam melakukan kegiatan sesuai bidang-bidangnya. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan teknologi juga dapat merubah organisasi secara besar-besaran
- d. Visi dan misi : Perkembangan dan kemajuan teknologi serta dinamika lingkungan masyarakat menyebabkan perubahan sosial masyarakat. Tuntutan dan harapan juga semakin meningkat pula. Dalam situasi ini organisasi perlu mengantisipasi dengan memperbaharui visi dan misi organisasi yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada di masyarakat. Perubahan visi dan misi akan merubah organisasi dalam statuta, struktur, desain dan tujuan yang ditetapkan.

## **C. Jenis-Jenis Perubahan**

Perubahan organisasi dibutuhkan untuk tetap mempertahankan dan dapat berkembang berkelanjutan sesuai dengan perkembangan dan perubahan lingkungan. Perubahan organisasi dapat dilakukan melalui :

### **1. *Perubahan yang direncanakan***

Perubahan dilakukan dengan sengaja guna mengantisipasi perubahan yang terjadi tidak ada yang pasti dalam perjalanan suatu organisasi. Yang pasti “Perubahan” itu sendiri. Perubahan organisasi dilakukan guna menjawab permasalahan yang mungkin timbul. Organisasi bisnis harus segera melakukan perubahan dan merencanakan langkah-langkah yang riil ketika pasar potensialnya berubah karena ada pesaing/ kompetitor. Begitu pula ketika terjadi keterbatasan persediaan bahan baku untuk proses produksi. Organisasi sosial kemasyarakatan harus segera melakukan perencanaan manakala negara memberlakukan Undang-Undang Ormas yang baru. Perubahan organisasi mutlak diperlukan guna menjaga keberadaan dan keberlangsungan organisasi kedepan.

## **2. Perubahan struktural**

Perubahan organisasi dilakukan untuk suatu tujuan tertentu. Sehingga perubahan disesuaikan dengan target sasaran yang ingin dicapai target dan sasaran yang dicapai antara yang satu dengan yang lain mungkin berbeda meskipun jenis organisasinya sama. Sama-sama Universitas antara PTN dan PTS target sarannya berbeda sehingga teknik-teknik dan resouces dalam perubahan juga berbeda. Perubahan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan akan merubah struktur organisasi guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

## **D. Mengelola Perubahan**

Melakukan perubahan organisasi untuk menciptakan kondisi yang lebih baik. Perbaikan keadaan organisasi menjadi kata kunci dalam melakukan perubahan organisasi. Dengan demikian melakukan perubahan harus mampu menciptakan keadaan yang lebih baik termasuk keadaan masa yang akan datang. Mengelola perubahan organisasi dapat dilakukan melalui langkah-langkah :

### **1. Langkah Pertama**

Memerlukan sebab-sebab harus dilakukan perubahan. Langkah ini dilakukan guna mengetahui secara pasti mengapa perubahan harus dilakukan. Pemetaan harus dilakukan secara cermat dan obyektif karena akan menjadi dasar dalam melakukan langkah-langkah selanjutnya. Salah dalam memetakan sebab-sebab dilakukan perubahan akan salah dalam analisis dan formulasi, model dan metode sehingga hasil akhir juga tidak tepat. Begitu pula sebaliknya biasanya data-data dalam memetakan ini banyak maka harus diambil yang relevan dan ada klasifikasi prioritas.

### **2. Langkah Kedua**

Analisis dari data-data yang terkumpul. Pada langkah ini dilakukan simulasi langkah-langkah yang mungkin bisa diambil dalam melakukan perubahan organisasi. Probabilitas serta peluang-peluang yang timbul



dan resiko harus dianalisis secara cermat. Ada pandangan bahwa perubahan itu sesuatu yang lumrah dan alamiah seperti usia manusia. Tetapi perubahan perlu dianalisa agar dapat diantisipasi resiko negatifnya. Analisa dalam perubahan organisasi memerlukan kajian-kajian yang mendalam bahkan ada yang menggandeng jasa konsultan tertentu sebagai agen perubahan.

### **3. Langkah Ketiga**

Melakukan perubahan organisasi. Perubahan dilakukan berdasarkan data-data dari pemetaan dan sudah dianalisis dengan matang sehingga menghasilkan data yang matang dan valid. Langkah-langkah perubahan dilakukan oleh pemrakarsa organisasi ataupun agen perubahan guna menetapkan langkah-langkah apa yang harus diambil dalam perubahan organisasi. Apa, siapa dan bagaimana harus dapat dijawab dengan baik dan benar dalam melakukan perubahan. Apa yang harus dilakukan dalam perubahan? Siapa yang melakukan perubahan? Bagaimana melakukan perubahan harus mampu menjawab kebutuhan dan tantangan organisasi kedepan.

### **4. Langkah Keempat**

Evaluasi dan monitoring perubahan. Umpan balik dari perubahan organisasi salah satunya adalah efektifitas organisasi dalam menjalankan kegiatan/ aktivitas guna pencapaian tujuan. Guna mengukur pengaruh umpan balik terhadap organisasi maka evaluasi dan monitoring penting artinya bagi perubahan. Akan sia-sia perubahan dilakukan tanpa memberikan efek bagi perbaikan organisasi dan lingkungannya.

## **Ringkasan**

Perubahan organisasi merupakan hal yang biasa seperti perubahan dan dinamika lingkungan masyarakat.

Organisasi dalam melakukan perubahan disebabkan oleh banyak hal yang umum disebabkan oleh perubahan internal dan eksternal. Selain itu perubahan organisasi juga disebabkan hal-hal yang berkaitan langsung

dengan organisasi yaitu organisasi (institusi), lingkungan, teknologi, visi dan misi, jenis-jenis perubahan dalam organisasi yaitu perubahan yang direncanakan dan perubahan struktur. Dalam mengelola perbaikan organisasi dilakukan dengan langkah-langkah pertama : pemetaan faktor sebab dilakukan perubahan organisasi, kedua : analisa data-data faktor perubahan, ketiga : melakukan perubahan organisasi, keempat : monitoring dan evaluasi perubahan.

### **Soal dan Evaluasi**

1. Mengapa perubahan organisasi terjadi?
2. Apa sebab-sebab terjadinya perubahan, sebut dan jelaskan.
3. Sebutkan jenis-jenis perubahan dan berikan penjelasan.
4. Jelaskan langkah-langkah mengelola perubahan.

### **Referensi**

1. *Drs. Agus Wibowo, M.Kom, MSi. MM. Teori Organisasi.*
2. *James L. Gibson, Jhon M. Ivan Scviveh James. H. Doneky Ir. Alih Bahasa. Ir. Nunuk Adiarni MM. Organisasi Perilaku. STruktur dan Proses.*
3. *Stephen P. Robinson ahli Bahasa Jusuf Udaya L.C. Ec. Teori Organisasi.*

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Wibowo Dr. Ir. M.Com MM. Teori Organisasi, Yayasan PAT, Semarang, 2019.
- Alken, Louis, A. Management and Organisations, Mc. Grow Hill.
- Brench E.F.L Management is Nature and Significances Pitman, 1969.
- Delvis. R.C. The Fondamentals of Management. Harpera Brother New York.
- Haiman. Theo. Maging the Modern Organisation. Hongkaton Miffir. 1978.
- Money. Jones P Alhen C Bedey The Principles of Organisation Hanpen & Brothers, London, 1939.
- Urwich Lyindall F, The Elements of Administration Hamper & Brothers , 1944.
- Urwick Lundall, F Notes of The Theori Orgnisation The New York. Arctrican Management Association. 1952.