

MANAJAMEN ORGANISASI

Buku Referensi

OLEH:

SRI DWENI ASTUTI, S.E., M.M.

HEDRAT M. NURE, S.E., M.M.

ENI MUNARSIH, M. SC.

WULAN PURNAMASARI, S.E., M.SM.

DR. SYAFRUDDIN, S.E. M.M.

JULI RIAUWATI, S.E., M.M.

WINA NURHAYATI, SE., M. SI



MANAJEMEN ORGANISASI

Disusun Oleh:

Sri Dweni Astuti, S.E., M.M.

Hedrat M. Nure, S.E., M.M.

Eni Munarsih, M. Sc.

Wulan Purnamasari, S.E., M.SM.

Dr. Syafruddin, S.E. M.M.

Juli Riauwati, S.E., M.M.

Wina Nurhayati, SE., M. Si



CV. REY MEDIA GRAFIKA

PUBLISHER

MANAJEMEN ORGANISASI

Penulis:

Sri Dweni Astuti, S.E., M.M.
Hedrat M. Nure, S.E., M.M.
Eni Munarsih, M. Sc.
Wulan Purnamasari, S.E., M.SM.
Dr. Syafruddin, S.E. M.M.
Juli Riauwati, S.E., M.M.
Wina Nurhayati, SE., M. Si

Penyunting dan Desain Cover:
Paput Tri Cahyono

Diterbitkan Oleh:



CV.REY MEDIA GRAFIKA
PUBLISHER

Jln.Melati, BKG. Palapa, Blok.T No.6
Batam-Indonesia 29432
Email: reymediagrafika.rgm@gmail.com

ISBN: 978-623-99393-0-4

Hak Cipta Pada Penulis

Hak Cipta dilindungi Undang - Undang

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan
Cara Apapun Tanpa Seizin Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad Saw., para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Keberadaan manajemen dalam dinamika sehari-hari sangat dibutuhkan, karena kompleksitas kebutuhan serta keinginan manusia sebagai tujuan tidak semuanya dapat dicapai dengan mudah. Oleh karena itu, manajemen diperlukan sebagai upaya mengatur dan mengelola hal-hal di atas agar tercapai dengan baik dan maksimal. Artinya, manusia dengan berbagai latar belakang akan memiliki kebutuhan dan keinginan berbeda antara satu sama lain. Perbedaan latar belakang tersebut membutuhkan pengaturan dan pengelolaan yang baik, agar dalam pemenuhan kebutuhan dan pencapaian keinginan tersebut tidak menimbulkan gesekan, kegaduhan, bahkan pertikaian antar sesama.

Organisasi dibutuhkan manusia, tidak sekadar guna pemenuhan kebutuhan dasar, namun juga guna pemenuhan kebutuhan sosial, hingga kebutuhan akan eksistensialitas. Tidak sedikit orang rela mengeluarkan sebagian dari kepemilikan ekonominya untuk membangun dan memperkuat organisasi. Sebagian lainnya, meninggalkan saudara, keluarga dan kemewahan dunianya demi organisasi. Demikian seterusnya, hingga disebutkan manusia dilabelkan sebagai makhluk organisasi yang berasal dari naluri hidup berkelompok.

Manajemen organisasi sebagai suatu ilmu dan seni menjadi populer seiring dengan meningkatnya upaya

masyarakat untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuannya dalam rangka meningkatkan daya saingnya di era globalisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, disusunlah buku “**Manajemen Organisasi**” ini dalam rangka memenuhi kebutuhan publik terhadap khazanah keilmuan di bidang manajemen organisasi. Buku ini diharapkan dapat meningkatkan literatur manajemen dan keorganisasian di Indonesia yang dapat dijadikan sebagai referensi, baik bagi para akademisi maupun praktisi.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa” Tiada Gading Yang Tak Retak” maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

....., Januari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I. KONSEP DASAR MANAJEMEN	1
1.1. Sejarah Perkembangan Manajemen	1
1.2. Evolusi Teori Manajemen	2
1.3. Pengertian Manajemen	12
1.4. Unsur-Unsur Manajemen.....	23
1.5. Prinsip-Prinsip Umum Manajemen	29
1.6. Efisiensi dan Efektivitas Dalam Manajemen.	30
BAB II. DASAR ORGANISASI.....	32
2.1. Pengertian Organisasi	32
2.2. Tujuan Organisasi	33
2.3. Kesadaran Berorganisasi	37
2.4. Karakteristik Organisasi.....	39
2.5. Beberapa Teori Organisasi.....	42
2.5.1. Teori Modern.....	43
2.6. Unsur Organisasi	48
2.7. Efektivitas Organisasi.....	50
2.8. Prinsip Organisasi.....	55
2.9. Bentuk Organisasi	59
2.9.1. Organisasi Lini	59
2.9.2. Organisasi Lini dan Staf.....	61
2.9.3. Organisasi Fungsional.....	63

2.9.4.	Organisasi Fungsional dan garis.....	64
BAB III.	STRUKTUR DAN ASAS ORGANISASI.....	67
3.1.	Kompleksitas.....	70
3.1.1.	Diferensiasi horizontal.....	70
3.1.2.	Diferensiasi vertikal.....	72
3.1.3.	Diferensiasi spasial.....	74
3.2.	Formalisasi.....	75
3.3.	Sentralisasi.....	75
3.4.	Asas-Asas Organisasi Secara Garis Besar.....	76
3.5.	Asas Pembagian Kerja.....	79
BAB IV.	MANAJEMEN ORGANISASI.....	83
4.1.	Peran Manajemen Organisasi.....	83
4.2.	Fungsi Dasar Manajemen Organisasi.....	85
4.3.	Pengambilan Keputusan Organisasi.....	100
4.4.	Struktur Organisasi.....	104
4.4.1.	Penyesuaian Struktur dengan Lingkungan.....	104
4.5.	Elemen Dasar Struktur Keorganisasian.....	107
4.5.1.	Departementalisasi (Spesialisasi & Standarisasi).....	107
BAB V.	KEBUTUHAN ORGANISASI TERHADAP MANAJEMEN.....	116
5.1.	Definisi Manajemen.....	116
5.2.	Manajemen.....	123
5.3.	Kebutuhan Terhadap Manajemen.....	127
5.4.	Alasan Manajemen Dibutuhkan.....	134
BAB VI.	PERILAKU ORGANISASI.....	140

6.1.	Pengertian Perilaku Organisasi.....	140
6.1.1.	Pengertian Perilaku	140
6.1.2.	Pengertian Organisasi.....	141
6.2.	Tujuan Perilaku Organisasi.....	151
6.3.	Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	152
6.4.	Konsep Dasar Perilaku Organisasi	154
6.5.	Dinamika Menuju Pendekatan Perilaku Organisasi.....	156
6.6.	Pendekatan Dalam Perilaku Organisasi.....	160
6.7.	Mengapa Perlu Mempelajari Perilaku Organisasi?.....	163
6.8.	Kontribusi Ilmu-Ilmu Lain dalam Perilaku Organisasi.....	172
6.9.	Faktor-Faktor Perilaku Organisasi.....	174
6.10.	Variabel-Variabel Perilaku Organisasi	176
6.11.	Indikator-Indikator Perilaku Organisasi.....	178
6.12.	Tingkatan Analisis Perilaku Organisasi	184
6.13.	Pengaruh Perilaku Organisasi dalam Proses Organisasi.....	188
BAB VII. BUDAYA ORGANISASI.....		190
7.1.	Pengertian Budaya Organisasi.....	190
7.2.	Karakteristik Budaya Organisasi	197
7.3.	Fungsi Budaya Organisasi.....	211
7.4.	Konsep Budaya Organisasi	213
7.4.1.	Dimensi Adaptasi Eksternal (External Adaptation Tasks)	219

7.4.2.	Dimensi Integrasi Internal (Internal Integration Tasks)	219
7.4.3.	Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)	220
DAFTAR PUSTAKA		227

BAB I.

KONSEP DASAR MANAJEMEN

1.1. Sejarah Perkembangan Manajemen

Sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri. Artinya, bahwa manajemen telah berlangsung sejak manusia itu berada di bumi ini, seiring dengan perkembangan dan tuntutan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada zaman purba atau Zaman batu, manusia juga menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk membuat alat-alat dari batu guna merealisasikan tujuan hidupnya. Manajemen kemudian berkembang sesuai dengan perkembangan keahlian serta pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh oleh manusia itu. Pengetahuan serta teknologi (IPTEK) terus tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan itu sekaligus juga mengembangkan keterampilan manajemen umat manusia.

Mempelajari sejarah manajemen sangat penting bagi kita untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana manajemen itu telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana kemudian manajemen tersebut berkembang, prinsip-prinsip apa yang dikembangkan pada masa lalu dan bagaimana manajemen tersebut

berlangsung dewasa ini. Akhirnya kita harus pula mempelajari dan mengantisipasi perkembangan di masa mendatang yang tentu saja juga akan menentukan arah pertumbuhan manajemen itu sendiri. Dengan mengetahui arah perkembangan manajemen tersebut maka kita juga akan dapat mempersiapkan diri kita untuk membekali diri kita masing-masing dengan keterampilan-keterampilan manajerial yang diperlukan di masa mendatang.

Untuk memperjelas gambaran yang diuraikan tadi, gambar 1 berikut ini menunjukkan sejarah perkembangan manajemen dari zaman dahulu sampai dengan perkembangan sekarang ini.



Gambar 1 Sejarah Perkembangan Manajemen

1.2. Evolusi Teori Manajemen

Gerakan manajemen ilmiah sebenarnya telah dimulai sekitar akhir abad yang lalu, di mana para

insinyur Amerika Serikat dan Eropa mencari dan mengembangkan cara-cara baru untuk mengelola suatu perusahaan. Beberapa variabel yang diperhatikan dalam manajemen ilmiah adalah sebagai berikut:

- a. Pentingnya peranan manajer dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas perusahaan.
- b. Pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan-persyaratannya.
- c. Tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan.
- d. Kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Peran manajer (pimpinan) dalam menentukan pilihan kebijaksanaan perusahaan adalah sangat penting. Selain itu, manajer harus dianggap sebagai reformis dalam memperbaiki persyaratan-persyaratan kerja, kondisi kerja, hari standar kerja, tanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan dan lain-lain. dari perbaikan/pembaharuan dalam manajemen, aspek-aspek manajemen ilmiah mempunyai tujuan agar tingkat produktivitas perusahaan, efisien dan efektivitas perusahaan dapat ditingkatkan. Selain itu

dalam manajemen ilmiah juga memperhatikan prinsip-prinsip pembagian kerja di antara para pegawai pada suatu perusahaan.

Dengan pembagian kerja (suatu pekerjaan dapat dipecah-pecah menjadi bagian-bagian disiplin kerja yang terspesialisasi) selain akan mengkonsentrasikan tenaga kerja pada pekerjaannya masing-masing juga akan memudahkan usaha meningkatkan keterampilannya masing-masing tenaga kerja yang terspesialisasi itu sehingga waktu dan biaya pendidikan yang mahal dapat diminimalisir dan proses pengulangan kembali secara terus menerus akan dapat meningkatkan keterampilan kerja tenaga yang bersangkutan dan dapat menambah efisiensi kerjanya.

Dalam hal perbaikan kesejahteraan karyawan, antara lain diperhatikan pada metode pemikiran upah (gaji) pada karyawan. Metode apa yang digunakan dalam pemberian upah harus dikaitkan dengan produktivitas kerja. Pendekatan ini disebut sebagai metode pemberian insentif. Untuk lebih jelasnya marilah kita ikuti beberapa teori ilmiah menurut perintis dan pencetusnya secara kronologis berikut:

Robert Owen (1771-1858)

Ia adalah seorang manajer beberapa pabrik

pemintal kapas di New Lanark Skotlandia semenjak tahun 1800-an. Dalam teorinya ia menekankan tentang peranan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Khususnya peranan jabatan manajer (kader) yang harus berfungsi sebagai reformis (pembaharu) dalam manajemen sumber daya manusia ini. Robert Owen merintis manajemen ilmiah, karena beliau digerakkan oleh kenyataan kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai; di mana kondisi kerja sebelumnya dan kehidupan pada pekerja pada saat itu sangat buruk. Mempekerjakan anak-anak di bawah usia 5 tahun pada saat itu sudah umum berlaku. Standar waktu hari kerja sehari selama 13 jam sudah biasa terjadi. Oleh karena itu, Robert Owen memunculkan gagasan yang mengintrodusir tentang perbaikan kondisi dan persyaratan kerja seperti pengurangan standar hari kerja menjadi 10,5 jam.

Pembatasan usia tenaga kerja yang dipekerjakan menolak pekerja yang usianya kurang dari 10 tahun dan mengadakan toko-toko perusahaan guna memberikan pelayanan kepada para karyawan akan kebutuhan sehari-hari dengan memberikan harga yang lebih murah. Selain itu, ia menentukan prosedur-prosedur kerja yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dengan perbaikan-perbaikan kondisi kerja,

pelayanan kesejahteraan bagi karyawannya, maupun prosedur kerja yang dibuat, ia berharap agar produktivitas tenaga kerja dapat lebih ditingkatkan lagi.

Charles Babbage (1792-1971)

Ia adalah seorang profesor matematika yang telah banyak mencurahkan perhatiannya bagi cara-cara kerja di pabrik supaya lebih efisien. Ia percaya bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menekan biaya-biaya. Babbage menganjurkan untuk mengadakan pembagian tenaga kerja dalam kaitannya dengan pembagian pekerjaan. Setiap pekerjaan dalam pabrik dapat dibagi-bagi menjadi bermacam-macam keterampilan. Akibatnya, setiap pekerja (karyawan) dapat dididik dalam suatu keterampilan khusus.

Setiap pekerja hanya dituntut tanggung jawab khusus (sebagian atau tertentu) sesuai dengan spesialisasinya dari semua bagian keseluruhan pabrik (perusahaan). Dengan demikian, waktu dan biaya yang mahal dalam pelatihan (pendidikan) dapat ditekan dan proses pengulangan pekerjaan secara terus menerus dapat mengakibatkan peningkatan keterampilan

pekerja yang bersangkutan dan efisiensi dapat dicapai.

Frederick W. Taylor

Mula-mula yang menjadi titik tolak penerapan manajemen secara ilmiah berasal dari hasil penelitian F.W Taylor tentang studi waktu kerja (time and motion studies) pada bagian produksi di mana dia bekerja, di perusahaan Midvaless Stell. Dengan penelitian waktu sebagai dasarnya ia dapat memecahkan setiap pekerjaan ke dalam komponen-komponennya dan merancang cara pengerjaannya yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan. Ini juga berarti bahwa ketentuannya adalah menentukan seberapa pekerja dapat menyelesaikan dengan bahan dan peralatan yang tersedia di perusahaan.

Taylor menekankan bahwa antara waktu penyelesaian pekerjaan dapat dikorelasikan dengan upah yang diterimakan; yaitu semakin cepat atau tinggi prestasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, akan semakin tinggi upah yang diterimanya. Metode pendekatan ini disebut sebagai "sistem upah diferensial" (*differential rate system*). peningkatan produktivitas kualitas, semangat kerja, dan upah yang diterimakan dapat dilakukan dengan melaksanakan pendidikan keterampilan, mengadakan "*time and*

motion study”, mengutamakan tukar-menukar (*transfer*) antara pejabat/karyawan tertentu dengan karyawan yang lain, memberikan waktu istirahat dalam bekerja, dan memberikan sistem pengupahan diferensial dan perbaikan-perbaikan lainnya.

Tabel 1 Empat Prinsip Manajemen menurut Taylor

1. Kembangkanlah sebuah ilmu bagi setiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode kaidah ibu jan yang lama.
2. Secara ilmiah pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah atau kembangkanlah pekerja tersebut. (sebelumnya, para pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri mereka sendiri semampu mereka)
3. Bekerjasamalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang dikembangkan tadi.
4. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara pimpinan dengan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya ketimbang bagi para pekerja.

Henry L. Gantt (1861-1919)

Henry L Gantt yang dalam pengalamannya pernah bekerja bersama-sama dengan Taylor mengemukakan teorinya, juga bertitik tolak pada usaha meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas kerja dengan rangsangan upah atau insentif. Gagasan Henry L Gantt

mempunyai kesamaan dengan gagasan Taylor, antara lain a) kerja sama yang saling menguntungkan antara manajer dan karyawan, b) mengenai metode seleksi yang ilmiah untuk menentukan tenaga kerja yang benar-benar tepat, c) sistem bonus dan penggunaan instruksi dalam pengaturan kerja. Tetapi dalam penentuan bonus tidak seperti yang dikemukakan oleh Taylor dengan sistem upah diferensial. Henry L. Gantt justru menolak sistem upah diferensial. Hal ini menurutnya justru akan berdampak terlampau kecil motivasi kerja bagi tenaga kerja. Oleh karena itu, dia mengemukakan gagasan bahwa bagi tiap-tiap pekerja yang dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya untuk suatu hari, maka ia berhak menerima bonus sebesar 50 sen dollar untuk hari itu.

Sistem bonus yang diterapkan Gantt ini juga berlaku bagi para mandor manakala yang menjadi tanggung jawabnya (anak buah) itu dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, Henry mengembangkan gagasan Owen dalam metode penilaian atas pekerjaan karyawan, yakni dengan mengadakan metode pencatatan atas hasil pekerjaan karyawan di dalam kartu pribadi. Jika pekerjaan karyawan memenuhi standar, maka dia beri warna.

hitam, jika tidak memenuhi standar maka kode warnanya merah. Lebih lanjut dia mengemukakan gagasannya dalam membuat sistem baru tentang penggambaran jadwal produksi sebagai alat untuk instruksi dan pengawasan bagi manajer perusahaan.

Frank B(1968-1424) dan Lillian M Gilbreth (18781972)

Kedua pelopor manajemen ilmiah ini mendasarkan gagasannya pada hasil penelitian tentang hubungan gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan. Menurut Frank B Gilbreth, bahwa antara gerakan dan kelelahan saling berkaitan, setiap gerakan yang dihilangkan juga menimbulkan kelelahan. Sementara, itu menurut M. Gilbreth dalam pengaturan untuk mencapai gerakan yang efektif dapat mengurangi kelelahan, maka akan mempunyai pengaruh terhadap upaya untuk mengoptimalkan kemampuan pekerja sebagai manusia.

Jadi menurut kedua tokoh ini bahwa penelitian gerakan akan meningkatkan semangat kerja bagi pekerja; hal ini dikarenakan adanya keuntungan-keuntungan fisik terhadap pekerja itu sendiri yang harus dapat memanfaatkan kemampuan secara optimal. Gagasan program pengembangan karyawan

lebih ditekankan pada karyawan itu sendiri untuk mengembangkan dirinya melalui persiapan untuk dapat menerima jabatan yang lebih tinggi, penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya dan mampu memberi pelatihan terhadap .pengganti-penggantinya. Jadi setiap pekerja harus bisa berfungsi sebagai pelaku, pelajar dan guru dan berharap akan kesempatan baru.

Herrington Emerson (1853-1931)

Herrington Emerson melihat bahwa penyakit yang mengganggu sistem manajemen di dalam industri ialah adanya masalah pemborosan dan inefisiensi. Oleh karena itu dia mencetuskan ide-ide yang diformulasikan dalam 12 prinsip sebagai berikut: (a) Perumusan tujuan dengan jelas (b) Kegiatan yang dilaksanakan masuk akal (c) Tersedianya staf yang cakap (d) Terciptanya disiplin kerja (e) Pemberian balas jasa yang adil (f) Laporan terpercaya, cepat, tepat, dan kontinyu (g) Pemberian instruksi-perencanaan dari urutan-urutan kerja (h) Adanya standar-standar dan skedul, metode dan waktu setiap kegiatan (i) Kondisi yang standar (j) Operasi yang standar (k) Intruksi-intruksi praktis tertulis standar. (l) Balas jasa efisien-rencana insentif.

1.3. Pengertian Manajemen

Dalam memberikan pengertian manajemen, penulis menggunakan dua pendekatan yang lazim digunakan, yaitu pengertian secara etimologi dan pengertian secara terminologi. Etimologi merupakan ilmu ketatabahasaan yang menekankan pada arti sesungguhnya yang terkandung dalam suatu kata berdasarkan asal mula atau asal usulnya yang disepakati oleh masyarakat dalam tatanan sistem politik tertentu. Artinya, suatu kata apabila dipandang dari sisi etimologinya, pasti hanya memiliki satu arti, kecuali sudah mengalami perubahan dalam struktur kata, maka secara otomatis akan mengalami pergeseran arti dari yang seharusnya terkandung. Sebagian ahli menggunakan istilah “pengertian secara bahasa” untuk menyebut pengertian secara etimologi. Selanjutnya terminologi dipandang sebagai kata yang digunakan untuk mengistilahkan satu kata atau lebih yang sudah mengalami pergeseran arti dari arti sesungguhnya yang digunakan oleh tatanan masyarakat dalam sistem politik tertentu. Oleh karena itu, pendapat lain menggunakan istilah “pengertian secara istilahi” untuk menyebut pengertian secara terminologi. Agar lebih memahami dua pendekatan

(etimologi dan terminologi) ini, penulis memberikan contoh sederhana dengan kata “sawah”, di mana arti sesungguhnya yang terkandung dalam kata tersebut merupakan sepetak tanah dataran rendah tempat bercocok tanam seperti padi dan sejenisnya. Arti tersebut merupakan arti asal mulanya yang disepakati untuk digunakan oleh masyarakat dalam suatu tatanan politik tertentu, yang selanjutnya disebut pengertian secara etimologi. Pada perkembangannya, kata “sawah” mengalami perubahan struktur kata seperti “persawahan”, yang secara otomatis juga mengalami pergeseran dari arti yang sesungguhnya. Kata “persawahan” merupakan suatu wilayah yang di dalamnya terdapat banyak sawah. Arti tersebut sudah mengalami pergeseran dari arti asal mulanya, yang selanjutnya disebut pengertian secara terminologi.

Menurut Usman kata “manajemen” berasal dari bahasa latin “manus” yang berarti “tangan” dan “agere” yang berarti “melakukan”. Dari dua kata tersebut dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara etimologi. Selanjutnya kata “manus” dan “agere” digabung menjadi satu kesatuan kata kerja “manajer” yang mengandung arti “menangani”. Pengertian ini dalam ilmu ketatabahasaan disebut sebagai pengertian secara

terminologi. “Manajer” diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi “to manage” dengan kata benda “management”. Julukan bagi orang yang melakukan kegiatan manajemen disebut manajer atau manajer (dalam bahasa Indonesia). sedangkan dalam bahasa Prancis disebut “ménagement” yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Kata “management” dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi manajemen, yang mengandung arti “pengelolaan”.

Pengertian manajemen yang dikemukakan para ahli dapat ditemukan dalam banyak literatur dan merujuk pada persepsi masing-masing. Konsekuensinya adalah cenderung memunculkan pengertian yang berbeda pula antara satu dengan yang lainnya. Berikut ini dipaparkan beberapa pandangan mengenai pengertian manajemen, adalah:

1. Manajemen dipandang sebagai suatu proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya melalui interaksi sumber daya-sumber daya dan pembagian tugas dengan profesional.
2. Manajemen dipandang sebagai upaya-upaya yang dilakukan orang untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi melalui proses

optimasi sumber daya manusia, material dan keuangan.

3. Manajemen dipandang sebagai bentuk koordinasi dan pengintegrasian dari berbagai sumber daya (manusia dan cara) untuk menyelesaikan tujuan-tujuan khusus dan tujuan-tujuan yang bervariasi (umum).
4. Manajemen dipandang sebagai suatu bentuk kerja yang melingkupi koordinasi sumber daya-sumber daya manusia-tanah, tenaga kerja, dan modal untuk menyelesaikan target-target organisasi.

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan di atas tersebut, pada intinya merujuk pada suatu kesimpulan pokok, yaitu adanya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, baik tujuan yang bersifat khusus maupun tujuan yang bersifat umum. Pencapaian tujuan organisasi dilakukan dengan cara interaksi, koordinasi, pengintegrasian, dan pembagian tugas secara profesional dan proporsional untuk mengelola sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia (tenaga kerja), material (tanah), keuangan (modal), maupun cara yang digunakan. Dalam konteks ini, professional dimaknai sebagai

bentuk pembagian tugas sesuai dengan keahlian dan keterampilan sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Sedangkan proporsional dimaknai sebagai pembagian tugas yang seimbang antara kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusianya dengan beban kerja yang harus ditunaikan. Sehingga dengan upaya ini, setiap sumber daya manusia yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut tidak kelebihan beban yang akan berakibat pada lambatnya pencapaian tujuan dimaksud bahkan terjadi kegagalan.

Wijayanti memandang manajemen secara lebih detail dengan merinci pengertian sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai seni Pandangan ini mengadopsi dari pendapat Mary Parker Pollet, yang berpendapat bahwa manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.
2. Manajemen sebagai proses Pandangan tersebut diadopsi dari pendapat Stoner, di mana manajemen dimaknai sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya lainnya agar dapat secara

maksimal mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Manajemen sebagai ilmu dan seni Pandangan tersebut diadopsi dari apa yang disampaikan Luther Gulick, di mana manajemen dimaknai sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami bagaimana dan mengapa manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi/perusahaan serta membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.
4. Manajemen sebagai profesi Pandangan ini diadopsi dari apa yang dikemukakan Edgar H. Schein, di mana manajemen dipandang sebagai suatu profesi yang menuntut seseorang untuk bekerja secara profesional. Manajemen sebagai profesi ini memiliki beberapa karakteristik, di antaranya adalah:
 - a. Para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum.
 - b. Para profesional mendapatkan status mereka karena berhasil mencapai standar prestasi kerja tertentu.
 - c. Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat.

Pendapat lain mengenai manajemen dipandang sebagai suatu proses khusus yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran sebuah organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (George Terry, 1964) . Pandangan ini menurut penulis lebih menekankan pada fungsi-fungsi yang melekat pada manajemen yang harus dijalankan dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Namun demikian, di sisi yang lain pandangan ini juga menyertakan gagasan bahwa untuk mencapai tujuan melalui fungsi-fungsi tersebut tidak lain melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi. Sehingga dengan berpegang pada fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam pemanfaatan sumber daya yang ada, tujuan organisasi akan dapat tercapai secara maksimal. Pandangan yang disampaikan oleh George Terry tersebut dikuatkan oleh Syafiie bahwa untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai manajemen (termasuk pengertiannya) dapat menganalisis dari fungsi-fungsinya.

Ordway Tead (1951) mengajukan pandangan

mengenai manajemen sebagai suatu proses dan perangkat yang mengarahkan serta membimbing aktivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah “perangkat” yang dimaksud dalam pandangan tersebut adalah pemimpin suatu organisasi. Pandangan Tead tersebut menekankan pada upaya-upaya bagaimana seorang pemimpin dalam suatu organisasi melakukan aktivitas maksimal untuk mengarahkan dan membimbing sumber daya manusia (tenaga kerja) yang ada agar bekerja sesuai dengan tugas masing-masing untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Atmosudirdjo (1982) mengemukakan bahwa manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor serta sumber daya yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta (suatu yang harus dicapai) atau tujuan kerja yang tertentu. Pandangan yang dikemukakan oleh Atmosudirdjo dengan menggunakan istilah “pengendalian” tersebut, sejalan apabila dikorelasikan dengan pendapat Nugroho¹³ dalam pembahasan mengenai kebijakan publik. Menurutnya, kebijakan publik dapat dipandang sebagai sebuah manajemen yang harus dikendalikan secara maksimal.

Pengendalian dalam konteks kebijakan publik meliputi tiga hal pokok, yaitu pengawasan (monitoring), evaluasi, dan pengajaran. Pengawasan adalah upaya pemantauan dengan penilaian untuk tujuan mengendalikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi dalam konteks ini dipandang sebagai upaya penilaian pencapaian kinerja yang dilaksanakan. Sedangkan pengajaran termasuk di dalamnya penghukuman, merupakan pemberian insentif atau disinsentif yang ditetapkan dan diberikan sebagai hasil dari pengawasan dan evaluasi yang dilakukan.

Dengan demikian, berdasarkan asumsi yang dikemukakan oleh Nugroho tersebut, dalam konteks manajemen sejatinya juga harus dikendalikan dengan menekankan pada tiga aspek pokok tersebut. Manajemen harus dimonitoring (diawasi) agar dalam pelaksanaannya sesuai dengan yang telah direncanakan. Manajemen harus dievaluasi secara periodik untuk mengetahui efektif atau tidaknya suatu manajemen dalam mencapai tujuan, serta harus ada pengajaran bagi mereka yang melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang dibebankan, atau pemberian sanksi (punishment) bagi mereka yang tidak melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan.

Dari beberapa pandangan mengenai manajemen tersebut, penulis ingin memberikan pandangan terkait manajemen, yakni suatu upaya pemberian bimbingan dan pengarahan melalui perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara profesional dan proporsional, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam pengertian tersebut, manajemen dapat dipandang sebagai suatu seni, di mana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu proses, di mana terdapat suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengintegrasian, pembagian tugas, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dipandang sebagai ilmu dan seni, di mana terdapat upaya memahami secara sistematis bagaimana dan mengapa manusia melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manajemen dapat dipandang sebagai profesi, di mana dalam pencapaian tujuan organisasi secara optimum, diperlukan profesionalisme masing-masing anggota dengan pembagian tugas secara

profesional dan proporsional.

Pada akhirnya manajemen dinilai sebagai suatu upaya-upaya bagaimana menuju ke arah perubahan yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Dalam konteks perubahan, penekanan manajemen terletak pada penggantian dari satu hal terhadap satu hal lainnya. Peter Drucker mengatakan bahwa dalam analisis terbaru, manajemen dimaknai sebagai upaya merubah sesuatu dengan penggantian kenekatan dan kekuatan otot pada kekuatan pikiran, penggantian dari cerita rakyat dan tradisi dengan pengetahuan, dan penggantian kekerasan dan kerjasama. Kenekatan dan kekuatan otot yang sering datang dari mereka yang memiliki modal, bersikap sombong, kemudian juga berbuat sewenang-wenang dalam memperlakukan pelanggan, konsumen dan partner kerja. Sehingga pelayanan tidak diperhatikan secara serius, karena berasumsi bahwa perkembangan khususnya dalam sektor teknologi tidak akan mengalami perkembangan dengan cepat.

Pada dasarnya seringkali kehancuran bermunculan sebagai akibat dari tidak adanya pengalaman dan keahlian mereka yang menempati posisi manajer. Mereka hanya berpegang pada kebiasaan-kebiasaan atau tradisi yang sebelumnya

dilakukan, mengabaikan perubahan dan perkembangan. Akibatnya mereka seringkali membuat keputusan-keputusan yang buruk yang berdampak pada carut-marutnya apa yang sudah direncanakan dan harus dicapai. Oleh karenanya, pekerjaan yang hanya berpegang pada kenekatan, kekuatan otot, bersandar pada cerita rakyat dan tradisi atas kebiasaan, serta mendahulukan kekerasan harus digantikan dengan kekuatan pikiran, pengetahuan serta terbangunnya kerjasama seperti yang disampaikan di atas.

1.4. Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen secara sederhana dapat dimaknai sebagai suatu elemen pokok yang harus ada di dalamnya, di mana manajemen tidak akan sempurna bahkan tidak dapat dikatakan sebagai manajemen tanpa kehadiran dari elemen-elemen pokok tersebut. Dengan kata lain, bahwa manajemen tersusun atas elemen-elemen pokok tersebut yang menjadi satu kesatuan dan saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Phiffner Jonh F. dan Presthus Robert V. (1960) mengutip pendapat Harrington Emerson, bahwa manajemen mengandung lima unsur pokok, yang

dikenal dengan 5M, yaitu:

1. *Men* (manusia/orang)
2. *Money* (uang)
3. *Materials* (material)
4. *Machines* (mesin), dan
5. *Methods* (metode/cara)

Peterson O. F. merumuskan “*management is the use of man, money and materials to achieve a common goal*” atau manajemen adalah penggunaan manusia, uang dan bahan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, Peterson O. F. menggunakan “*the us*” untuk mengungkapkan metode, dan menggolongkan mesin terhadap material. Dari itu menurutnya unsur-unsur manajemen adalah sebagai berikut:

1. metode
2. manusia
3. uang
4. Material

Moony James D. (1954) mengemukakan pandangan mengenai unsur-unsur yang terkandung dalam manajemen secara lebih ringkas, dengan memasukkan unsur material dan mesin ke dalam istilah fasilitas. Sehingga menurutnya unsur manajemen hanya meliputi:

1. *Men* (manusia/orang)
2. *Facilities* (fasilitas)
3. *Methods* (metode/cara)

Sedangkan George R. Terry berpendapat dalam bukunya yang berjudul "*Principle of Management*", bahwa ada enam unsur pokok yang terkandung dalam manajemen, di antaranya:

1. Men and women (manusia/orang)
2. Materials (material)
3. Machines (mesin), dan
4. Methods (metode/cara)
5. Money (uang)
6. Markets (pasar)

Dari beberapa pandangan mengenai unsur-unsur manajemen tersebut, jelas terlihat bahwa manusia merupakan unsur yang paling penting dan tidak dapat digantikan oleh unsur lainnya. Manusia memiliki pikiran, harapan, serta gagasan yang sangat berperan dalam menentukan keterbedayaan unsur lainnya. Dengan kualitas manusia yang mumpuni, manajemen akan berjalan secara maksimal, dan sebaliknya dengan kualitas kemampuan manusia yang tidak baik, maka manajemen juga akan banyak mengalami hambatan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan. Oleh karena

itu, peningkatan kualitas manusia dinilai penting dan harus senantiasa dilakukan, agar dalam penerapan manajemen, baik dalam komunitas (organisasi) maupun dalam konteks personalitas berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Selain kemampuan manusia yang memadai, dalam manajemen juga harus terdapat material (bahan-bahan). Karena dalam berbagai aktivitas sebagai proses pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, selalu membutuhkan adanya material (bahan-bahan). Dengan demikian, material juga merupakan alat atau sarana dari manajemen.

Unsur lain yang juga menentukan dalam manajemen adalah mesin, di mana dalam paradigma saat ini, mesin merupakan pembantu manusia dalam pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan, bukan sebaliknya manusia sebagai pembantu mesin seperti yang terjadi pada masa sebelum revolusi industri.

Unsur berikutnya yang juga ada dalam manajemen adalah metode/cara, di mana dalam pelaksanaan berbagai kegiatan mencapai tujuan, manusia dihadapkan dengan berbagai alternatif yang harus dipilih salah satunya. Sehingga dengan pemilihan

metode/cara kegiatan yang baik dari berbagai alternatif yang ada, pelaksanaan manajemen dalam mencapai tujuan akan berjalan secara tepat dan berhasil guna.

Selanjutnya adalah unsur uang, keberadaannya juga merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya pelaksanaan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Unsur uang sebenarnya bukan merupakan segala-galanya, namun proses manajemen dalam mencapai tujuan sedikit banyak dipengaruhi oleh unsur ini. Unsur uang membutuhkan perhatian yang baik dalam proses manajemen, karena dengan pengaturan yang baik akan memberikan dampak efisiensi.

Terakhir adalah unsur pasar, khususnya bagi komunitas yang bergerak di bidang industri. Pasar sebagai salah satu unsur pokok dari manajemen karena darinya hasil sebagai tujuan dari suatu komunitas akan didapatkan. Hasil yang maksimal dalam dunia industri merupakan tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang maksimal, proses manajemen harus memperhatikan dan mempertahankan pasar yang dimiliki, bahkan harus semakin bertambah.

Sedangkan dari segi proses kerjanya, manajemen

juga membutuhkan unsur-unsur sebagai berikut:

1. kegiatan selalu didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses kerja tersebut, unsur ini menjadi dasar dan pedoman bagi setiap manusia yang terlibat dalam proses manajemen, karena hakikat dari manajemen adalah pencapaian tujuan. Sehingga berbagai kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan dimaksud harus berdasarkan pada tujuan itu sendiri;
2. kegiatannya melalui suatu proses yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan. Tahapan proses kegiatan tersebut yang dimaksud dengan adanya unsur metode dalam suatu manajemen;
3. mendapatkan suatu melalui kerjasama dengan orang lain. Unsur ini mengharuskan adanya kerja sama antar manusia yang terlibat, bukan sebaliknya menggunakan kekerasan, kekuatan otot, dan kekerasan dalam pencapaian tujuan; dan
4. adanya unsur ilmu dan unsur seni. Seperti pada argumentasi sebelumnya bahwa manajemen dapat dipandang sebagai suatu

ilmu dan seni. Dengan kata lain, dalam proses manajemen harus didasari pada ilmu agar kegiatan dan aktivitas yang dilakukan tepat guna sesuai perkembangan dan kebutuhan. Keberadaan unsur seni dalam proses manajemen juga dianggap penting. Karena tanpa seni, manajemen berpotensi kaku dan sulit untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan dalam pencapaian tujuan secara optimum.

1.5. Prinsip-Prinsip Umum Manajemen

Menurut Sukwiaty, dkk., prinsip adalah suatu pernyataan mendasar atau kebenaran umum yang merupakan sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Prinsip merupakan dasar tetapi tidak bersifat mutlak, karena prinsip bukan hukum. Dalam konteks manajemen, prinsip bersifat fleksibel yang perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi tertentu dan situasi-situasi yang senantiasa berubah. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kendatipun tidak bersifat mutlak, prinsip-prinsip manajemen merupakan nilai yang menjadi intisari dari sebuah keberhasilan penerapan manajemen.

Menurutnya, prinsip-prinsip umum manajemen

(*general principle of management*) seperti dikutip dari pendapat Henry Fayol dapat dipaparkan sebagai berikut:

1.6. Efisiensi dan Efektivitas Dalam Manajemen

Drucker (1993) memberikan batasan secara singkat mengenai efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dipandang sebagai upaya menjalankan pekerjaan dengan benar. Sedangkan efektivitas dipandang sebagai upaya menjalankan pekerjaan yang benar.

Selanjutnya Stoner, James A. F. dan Freeman, R. Edward (1994) mengemukakan pendapatnya mengenai efisiensi dan efektivitas yang tidak berbeda dari yang disampaikan Drucker. Menurutnya efisiensi merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Batasan tersebut berkenaan dengan konsep “masukan” dan “keluaran”. Dalam arti kata bahwa manajer yang memiliki kemampuan untuk menekan biaya sumber daya yang dipergunakan untuk mencapai tujuan adalah manajer yang bertindak efisien. Sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Artinya seorang manajer yang memilih suatu sasaran yang tepat sebagai tujuan adalah manajer yang bertindak efektif.

Untuk memudahkan pemahaman mengenai istilah

tersebut (efektif), contoh sederhananya adalah seorang manajer perusahaan gadget menggerakkan segenap sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk memproduksi gadget yang tidak memiliki aplikasi android, sedangkan permintaan pasar terhadap gadget yang memiliki aplikasi android sedang meningkat tajam. Sehingga dalam contoh ini dapat dikatakan bahwa manajer tersebut tidak bertindak efektif, kendatipun gadget tersebut diproduksi dengan tingkat efisiensi maksimum.

Dari contoh di atas, dapat disimpulkan bahwa bagaimanapun besarnya efisiensi yang diterapkan, tidak dapat mengkompensasi kekurangan efektivitas. Oleh sebab itu, Drucker (1993) seperti yang dikutip oleh Herujito (2001) mengatakan, kunci keberhasilan bagi organisasi adalah efektivitas, namun tidak mengesampingkan efisiensi secara mutlak. Semakin efektif suatu organisasi menentukan sasaran yang harus dicapai, didukung dengan efisiensi sumber daya yang dimiliki, maka semakin berhasil organisasi tersebut dalam pencapaian tujuan.

BAB II.

DASAR ORGANISASI

2.1. Pengertian Organisasi

Ada banyak pengertian sederhana tentang organisasi, di mana antara pengertian satu dengan lainnya sebenarnya memiliki kesamaan esensial. Banyak para ahli organisasi yang melihat eksistensi organisasi dari sisi yang berbeda, sehingga sudut pandang yang berbeda itulah yang kemudian melahirkan beberapa pengertian yang berbeda tentang organisasi, di antaranya adalah:

- Kesatuan (entitas) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan kepemimpinan yang dapat diidentifikasi, yang bekerja secara teratur untuk mencapai suatu tujuan bersama atau tujuan sekelompok orang (Stephen Robins).
- Bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (James D. Money).
- Struktur dari hubungan atas dasar wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi (Dwight Waldo).
- Suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih yang bersifat formal untuk

mencapai suatu tujuan (Chester I. Barnard).

- Suatu pola komunikasi yang kompleks dari hubungan antar manusia (Herbert A. Simon).
- Bentuk persekutuan dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan serta terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki, di mana selalu terdapat hubungan antara sekelompok orang yang disebut dengan pimpinan dan sekelompok orang yang disebut sebagai staf (Sondang P. Siagian).

Secara umum sebagian besar masyarakat menganggap organisasi hanya sebagai wadah atau sarana bagi seseorang untuk mencapai tujuannya. Bahkan masih ada banyak lagi pengertian tentang organisasi yang dibuat dan disesuaikan dengan karakteristik kegiatan organisasinya, sehingga pengertian-pengertian organisasi yang lebih spesifik tidak bisa dielakkan. Secara prinsip tidak salah, hanya pengertian organisasi dalam arti yang sebenarnya akhirnya tidak bisa dilepaskan dari tujuan organisasi.

2.2. Tujuan Organisasi

Adalah sesuatu yang ingin dicapai oleh seluruh anggota organisasi. Secara formal tujuan organisasi adalah arah atau sasaran yang ingin dicapai melalui

prosedur, program, pola (*network*), kebijakan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*) dan peraturan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya makna tujuan organisasi bagi anggota organisasi yang terdiri atas pimpinan dan staf merupakan sarana untuk merealisasikan keterampilan, pengetahuan dan memenuhi kebutuhan hidup anggotanya. Sementara itu tujuan organisasi bagi pemilik dan pendiri organisasi dimaknai sebagai sarana untuk mencapai tujuan mereka melalui kerja para anggotanya.

Tujuan organisasi harus merupakan tujuan bersama dari seluruh anggota organisasi, sehingga seluruh anggota organisasi harus saling bahu membahu mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi, tujuan mereka semua. Agar tercapai tujuan yang sama, menjadi penting bagi pengelola organisasi untuk mengajak duduk bersama seluruh anggota untuk merumuskan dan bersepakat menentukan apa yang ingin dicapai organisasi. Membangun tujuan bersama sebagai tujuan organisasi merupakan hal mendasar dan sangat penting bagi eksistensi sebuah organisasi. Pada umumnya perbedaan tujuan organisasi terjadi karena perbedaan jenis organisasi, contoh;

1. Contoh jenis Organisasi Niaga, yaitu; Pemerintah (BUMN, PERSERO, dsb), dan Swasta (PT, CV, PMA, dlsb);
 - a. Tujuan organisasi adalah memperoleh keuntungan maksimal, sehingga seluruh kegiatannya difokuskan untuk memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa seoptimal mungkin.
 - b. Sebagai organisasi formal yang berorientasi pada perolehan keuntungan maksimal, jenis organisasi niaga memiliki ciri sebagai berikut (Herbert G. Hicks):
 - Memiliki struktur yang baik, yang dapat menggambarkan hubungan wewenang (authority), kekuasaan (power), akuntabilitas (accountability) dan pertanggungjawaban (responsibility).
 - Memiliki spesifikasi jabatan yang jelas.
 - Hirarki dari tujuan organisasi dinyatakan secara tegas.
 - Pengaturan hak dan kewajiban anggota organisasi dibuat secara

jelas.

- Organisasi cenderung tahan lama dan direncanakan.
- Keanggotaan organisasi diperoleh secara sadar dengan tujuan tertentu.

2. Contoh jenis organisasi sosial (kemasyarakatan), yaitu; LSM, Ormas, dan lain-lain.

- a. Tujuan organisasi sebagai wadah untuk menampung aspirasi mereka dalam memperjuangkan kepentingan masyarakat, sehingga keanggotaannya bersifat sukarela dan tidak berorientasi keuntungan.
- b. Sebagai organisasi informal pada umumnya memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Disusun secara bebas, spontan, tidak pasti dan fleksibel. Keanggotaannya diperoleh secara sadar atau secara tidak sadar. Sulit menentukan kapan waktu keanggotaan seseorang secara pasti. Tidak ada rincian tegas tentang tujuan organisasi, tugas masing-masing anggota organisasi dan struktur organisasi yang

sistematis. Hubungan antar anggota berlangsung secara pribadi/informal.

2.3. Kesadaran Berorganisasi

Kesadaran berorganisasi adalah sebuah sikap dari seluruh anggota organisasi untuk menggunakan nilai organisasi sebagai pedoman berpikir dan berperilaku serta mematuhi norma organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Konsekuensi seseorang menjadi anggota sebuah organisasi adalah adanya kesediaan untuk mengorbankan sebagian nilai dan norma hidup pribadi untuk mengikuti nilai dan norma organisasi.

Seorang anggota organisasi yang memiliki kesadaran berorganisasi, maka ia akan;

- Patuh kepada peraturan organisasi.
- Mengorbankan pikiran dan tenaga fisiknya.
- Memperoleh manfaat dari organisasi.
- Mendedikasikan seluruh kemampuan, waktu, tenaga dan pikiran bagi kepentingan seluruh organisasi.

Sementara itu kesadaran berorganisasi tidak hanya harus dilakukan oleh anggota organisasi saja, pemilik dan pendiri organisasi pun seyogyanya memiliki kesadaran berorganisasi. Dengan kesadaran berorganisasi maka seorang pemilik dan pendiri

organisasi akan mendukung proses pengelolaan organisasi yang telah dipercayakan kepada pimpinan dan staf demi tercapainya tujuan organisasi.

Kesadaran berorganisasi hanya dapat muncul jika pada diri anggota organisasi memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen sendiri lahir setelah anggota organisasi memperoleh apa yang diharapkan dari organisasi. Oleh sebab itu, mencoba memahami dan memenuhi harapan anggota organisasi merupakan hal yang sebaiknya menjadi prioritas bagi pengelola organisasi. Organisasi akan sangat beruntung jika anggotanya memiliki kesadaran dalam berorganisasi, karena anggota akan 'all out' untuk memajukan organisasi. Organisasi sangat memerlukan anggota yang memiliki loyalitas aktif untuk mencapai setiap tahapan tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan organisasi adalah sebuah sistem yang terdiri dari masukan (input), proses, keluaran (output). Orang, uang dan bahan adalah input yang masuk ke dalam organisasi yang kemudian diproses oleh organisasi, dan akhirnya keluar sebagai keluaran berupa barang atau jasa, yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Organisasi Sebagai Sebuah Sistem

Organisasi bersifat dinamis, baik susunan maupun hubungan antara para anggotanya, semuanya mengalami perubahan terus-menerus. Faktor intern dan ekstern adalah penyebab perubahan tersebut. Mungkin faktor yang paling penting yang menyebabkan perubahan, adalah bertambah besarnya dan bertambah luasnya organisasi. Beberapa faktor penyebab lain yang mempengaruhi perkembangan bisnis pada umumnya ialah peraturan pemerintah, kepentingan dan sasaran organisasi dan sumber yang tersedia.

2.4. Karakteristik Organisasi

Apabila kita meneliti sifat-sifat organisasi, maka kita dapat menemukan empat (4) karakteristik yang terdapat dalam semua organisasi, yakni:

1. Tujuan Bersama

Suatu pernyataan, keinginan atau target yang ditentukan secara bersama mengenai hasil yang ingin dicapai oleh organisasi. Sebelum

tujuan atau sasaran dapat dicapai, maka tujuan harus • Dirumuskan dengan jelas, • Dimengerti, dan • Diterima baik oleh setiap orang yang berkepentingan dalam mencapai tujuan tersebut. • Sebaiknya dinyatakan secara kuantitatif, dapat diukur, (atau dibandingkan) dalam bentuk pernyataan tertulis mengenai hasil yang ingin dicapai, dalam jangka waktu yang ditentukan.

2. Pembagian Pekerjaan

Penempatan seorang pegawai pada jenis pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan kepribadiannya. Pembagian pekerjaan merupakan proses membagi pekerjaan menjadi bagian-bagian khusus yang kecil-kecil. Dengan adanya pembagian pekerjaan, organisasi dapat memanfaatkan setiap keahlian dan keterampilan anggotanya. Lagipula dengan pembagian pekerjaan, setiap pegawai dapat menjadi sangat ahli dan terampil dalam mengerjakan tugas khusus secara berulang-ulang.

3. Hirarki Wewenang

Hak untuk memutuskan atau kekuasaan untuk mengerjakan sesuatu atau untuk menyuruh

orang lain mengerjakan sesuatu. Hirarki wewenang dalam sebuah organisasi pada umumnya bertingkat-tingkat. Orang yang menduduki jabatan yang lebih tinggi mempunyai wewenang yang lebih banyak daripada orang yang ada di bawahnya. Hirarki wewenang ini kadang-kadang dinamakan juga rantai komando (*chain of command*).

4. Koordinasi

Menyatupadukan bermacam-macam bagian dari organisasi sehingga bagian-bagian tersebut dapat bekerja sama secara harmonis. Dengan mengkoordinasi, kita dapat menghindari timbulnya konflik atau dapat mengatasi konflik yang ada. Tanpa koordinasi, tiap-tiap bagian dan pegawai akan berjalan menurut keinginan mereka masing-masing, dan akan timbul kesimpangsiuran dan kekacauan.

Ada dua (2) macam koordinasi:

- Koordinasi Pikiran Mengkoordinasi pikiran staf lewat komunikasi, artinya kita perlu menyampaikan pengertian dan penjelasan, baik secara tertulis maupun lisan, kepada staf, menanamkan pengertian yang sama mengenai

tujuan organisasi kepada semua staf.

- Koordinasi Kegiatan Mengkoordinasi staf dengan menyusun rencana kegiatan yang antara lain mencakup urutan langkah-langkah yang harus ditempuh, peranan tiap-tiap orang dan kerjasamanya.

Dalam mengadakan koordinasi, kita sering menghadapi kesulitan. Orang memandang tujuan kelompok berbeda dengan tujuannya sendiri, dan metode yang mereka gunakan untuk mencapai tujuan tersebut berbeda-beda juga. Hal yang berbeda-beda ini harus kita selaraskan. Maka seorang koordinator harus mampu menyatu-padukan mereka semuanya, dan memanfaatkan kekuatan dan keahlian masing-masing dalam mencapai tujuan bersama.

Tugas pimpinan adalah mengurangi perbedaan kepentingan para stafnya dan menyelaraskan tujuan bersama dengan tujuan staf masing-masing. Jadi koordinasi merupakan satu ciri khas penting dari organisasi, tanpa koordinasi organisasi tidak akan berjalan lancar sehingga organisasi bisa gagal dalam mencapai tujuan.

2.5. Beberapa Teori Organisasi

Tiga pandangan yang mendasar bagi teori

neoklasik yaitu:

1. Manusia berbeda, setiap orang adalah unik, masing-masing telah membawa pendirian sesuai situasi kerjanya, kepercayaan dan cita-cita kehidupan seperti pengetahuan tertentu, teknik sosial dan logika.
2. Penekanannya terhadap aspek-aspek sosial dan kelompok kerja, tanggapan manusia mengenai dirinya dan lingkungan di sekitarnya tergantung pada kelompoknya, sehingga organisasi informal menjadi perhatian mereka, menurut neoklasik kelompok kerja telah memberikan pengaruhnya pada motivasi dan produktivitas.
3. Manajemen yang partisipatif untuk mengambil keputusan agar selalu berbincang-bincang terlebih dahulu dengan bawahan, karena keputusan yang akan diambil dapat mempengaruhi mereka, maka bawahan diajak berfikir dalam pengambilan keputusan.

2.5.1. Teori Modern

Perkembangan lebih lanjut dari teori organisasi adalah lahirnya teori modern yang kadang-kadang disebut dengan teori analisis

sistem organisasi. Teori ini mengembangkan semua unsur organisasi pada umumnya dan kepraktisan komponen-komponennya:

1. Organisasi, adalah sebagai suatu sistem yang terdiri dari 5 bagian pokok yaitu: input, proses, output, arus balik dan lingkungan yang menyangkut manusia umumnya meliputi semua jenis sistem biologis, fisik yang berhubungan dengan tingkah laku manusia.
2. Kedinamisan, penekanannya adalah pada proses yang dinamis dengan interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi.
3. Multi level dan multidimensional, teori modern mempertimbangkan setiap tingkatan suatu organisasi. Dengan mengenali masalah-masalah pada setiap tingkat, berarti memberikan kesempatan pada setiap tingkatan untuk memecahkan masalah sendiri, sehingga terdapat keseimbangan umum pada setiap tingkat.
4. Multi Motivasi, teori modern mengakui bahwa suatu kegiatan dapat didorong

oleh beberapa keinginan. Dengan demikian secara lebih luas organisasi diharapkan untuk hidup, karena para pesertanya berkeinginan untuk mencapai beberapa tujuan dengan baik.

5. Multidisipliner, menggambarkan konsep dan teknik dari variabel bidang studi, ilmu kemasyarakatan, teori administrasi, psikologi, ekonomi, ekologi, pelaksanaan riset, antropologi budaya, sosiologi dan beberapa bidang lainnya yang dapat memberikan sumbangan kepada ilmu manajemen dan organisasi.

Gagasan tentang organisasi berasal dari kenyataan bahwa setiap individu tidak akan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya seorang diri. Individu terutama dalam masyarakat modern, merasa bahwa ia kurang mampu dan tidak berdaya bila harus memenuhi kebutuhan dasarnya. Baru setelah beberapa orang mengkoordinasikan usaha secara bersama, mereka lebih banyak berhasil daripada kalau melakukannya sendiri-sendiri. Organisasi terbesar yakni masyarakat memungkinkan anggotanya memenuhi kebutuhan mereka melalui koordinasi

kegiatan dari banyak individu. Dengan demikian salah satu gagasan dasar konsep organisasi usaha saling membantu (Schein, 1992: 14).

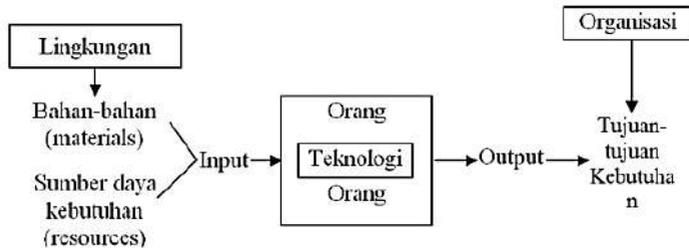
Organisasi dapat dikatakan sesuatu yang bersifat konkrit, dapat dirasakan eksistensinya baik oleh individu yang berada di dalam organisasi itu sendiri maupun yang berada di masyarakat (Soenyoto, 1994: 3). Organisasi dapat pula dilihat sebagai suatu sistem di mana anggota-anggotanya memiliki kesamaan tujuan dan perilaku untuk mencapainya.

Organisasi dibentuk karena organisasi dapat mencapai masalah sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh perorangan. Dengan konsep ini dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Adanya dua orang atau lebih;
2. Adanya maksud untuk bekerja sama;
3. Adanya pengaturan hubungan;
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Batasan mengenai organisasi oleh Miles seperti yang dikutip oleh Gomes(1977: 9): "*...an organization is nothing more than a collection people grouped in environment into marketable goods or service*". Artinya organisasi tidak lebih dari sekelompok orang yang

berkumpul bersama sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input-input dari lingkungan menjadi barang atau jasa yang dapat dipasarkan.



Gambar 3 Hubungan Antara Organisasi Dan Lingkungan

Dari gambar di atas tampak bahwa suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitar organisasi. Lingkungan merupakan sumber pasokan input-input bagi organisasi dan sebagai penerima output-output dari organisasi.

Unsur manusia didalam organisasi seperti tampak pada skema, memiliki kedudukan yang strategis karena manusialah yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan dan bagaimana cara memperolehnya, teknologi dan cara yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input-input menjadi output yang memenuhi keinginan pasar atau lingkungannya.

Jadi dalam manajemen terdapat kurang lebih tiga

variabel utama, yakni organisasi, manusia dan lingkungan karakteristik, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai-nilai tertentu (Gomes,1997: 25).

Dengan demikian organisasi tidak akan terlepas dari lingkungan di mana organisasi itu berada dan manusianya yang merupakan pusat dari organisasi itu sendiri.

2.6. Unsur Organisasi

Organisasi merupakan perpaduan kerjasama sumberdaya fisik dan manusia. Selain itu di dalamnya juga ada tujuan, pembagian kerja, dan hirarki kewenangan. Unsur-unsur organisasi tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan suatu organisasi adalah untuk menghasilkan barang dan pelayanan. Organisasi non profit, sebagai contoh: menghasilkan pelayanan dengan keuntungan masyarakat, seperti pemeliharaan kesehatan, pendidikan, proses keadilan, dan pemeliharaan jalan. Bisnis menghasilkan barang konsumsi dan pelayanan seperti mobil,

perumahan, peluang rekreasi, perhotelan, lembaga keuangan, dll.

2. Pembagian Kerja

Esensi suatu organisasi adalah usaha manusia, proses melaksanakan pekerjaan ke dalam suatu komponen kecil yang melayani tujuan organisasi dan untuk melakukan oleh individu atau kelompok disebut pembagian kerja. Pembagian kerja ini berlangsung untuk memobilisasi organisasi dalam pekerjaan banyak orang untuk mencapai tujuan umum.

3. Hirarki Kewenangan

Kewenangan adalah hak untuk bertindak dan memerintah pribadi orang lain. Para manajer memiliki kewenangan terhadap bawahannya. Bila organisasi membagi pekerjaan ke dalam bagian kecil, beberapa hal harus dikerjakan untuk mengkoordinasikan usaha menjamin bahwa hasil pekerjaan mencapai tujuan organisasi. Hirarki kewenangan adalah bila posisi kerja ditata agar pembagian kewenangan meningkat, memudahkan koordinasi. Seorang yang memiliki kewenangan tinggi dapat membuat keputusan

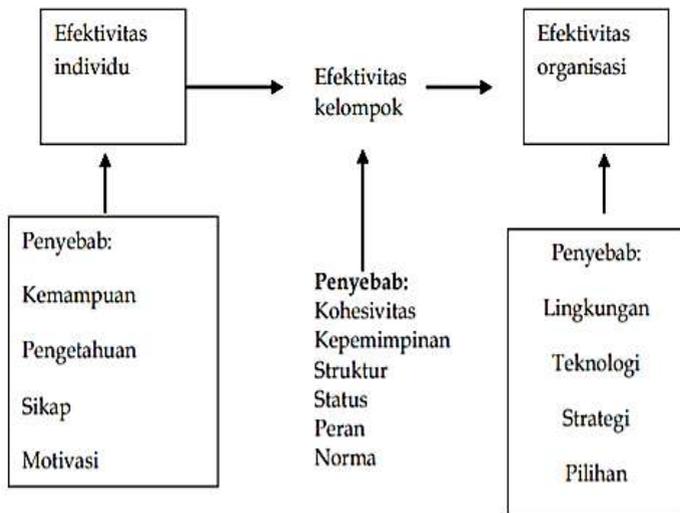
yang menghasilkan dalam koordinasi lebih baik dan mengarahkan aktivitas kerja pada level rendah. Dengan perpaduan unsur manusia, material, dan perangkat tujuan, pembagian kerja yang jelas serta kewenangan, maka suatu organisasi bekerja dalam suatu sistem terbuka untuk mencapai tujuan. Begitupun, hal yang paling fundamental adalah fungsi sumberdaya personil sangat menentukan, karena kualitas kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja sesuai kewenangannya akan menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Semua komponen organisasi sebagai sistem tersebut harus bersinergi dalam pencapaian tujuan. Dalam hal ini sinergi adalah menciptakan suatu perpaduan yang menjadikan lebih kuat daripada sekedar penjumlahan bagian-bagian dari organisasi.

2.7. Efektivitas Organisasi

Organisasi adalah produk kebudayaan modern manusia, apalagi organisasi saat ini diarahkan kepada suatu kepemilikan sistem kerja yang memungkinkan

tercapainya keinginan, kerjasama dan tujuan manusia dengan sebaik-baiknya. Karena itu, dalam organisasi selalu semua perangkat ditata sedemikian rupa untuk mencapai efektivitas (hasil guna) dalam setiap organisasi.

Tegasnya, baik individu maupun kelompok kerja memiliki kontribusi penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Karena sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal sehingga proses mencapai tujuan dapat lebih optimal. Gambaran mengenai efektivitas organisasi dapat diketahui dari apa yang dikemukakan Gibson, et al (1997) sebagai berikut:



Gambar 4 Faktor Penyebab Efektivitas

Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa baik individu maupun kelompok bermuara kepada pencapaian efektivitas supaya efektivitas organisasi dapat tercapai. Tetapi yang perlu diketahui para manajer adalah bahwa ada banyak faktor yang menyebabkan efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Dalam konteks ini efektivitas individu didukung oleh faktor kemampuan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tekanan. Sedangkan yang menyebabkan efektivitas kelompok adalah faktor kohesivitas (kepaduan), kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma yang ada dalam kelompok kerja. Selanjutnya efektivitas organisasi disebabkan oleh faktor lingkungan, teknologi, strategi, pilihan, struktur, proses dan budaya organisasi.

Berikut ini dalam Tabel 2 dapat dijelaskan mengenai sumber efektivitas organisasi dalam konteks manajemen sebagai berikut:

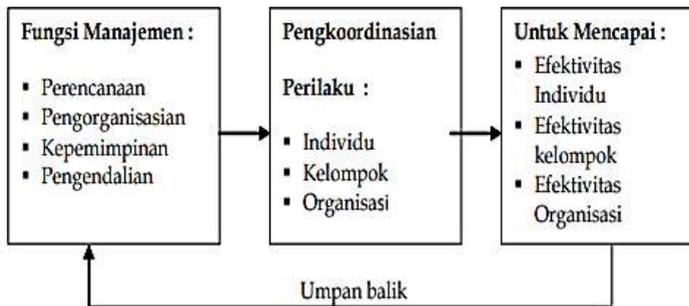
Tabel 2 Sumber Efektivitas Organisasi

Sumber Efektivitas			
Fungsi Manajemen	Individu	Kelompok	Organisasi
Perencanaan	Tujuan	Sasaran	Misi
Pengorganisasian	Rancangan kerja Delegasi kewenangan	Bidang Ukuran bidang	Perpaduan metode dan pribadi
Kepemimpinan	Pengaruh berpusat kepada orang	Pengaruh berpusat kepada kelompok	Pengaruh berpusat kepada inti keseluruhan
Pengawasan	Standar kinerja individu	Standar kinerja kelompok	Standar kinerja organisasi

Sasaran yang dicapai dalam proses manajemen adalah efektivitas individu, kelompok dan organisasi. Penjelasan di atas mengungkapkan bahwa pencapaian efektivitas individu dipengaruhi oleh faktor kemampuan, Keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stres. Sementara efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kohesivitas, kepemimpinan, struktur, status peran, dan norma. Sedangkan efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan teknologi, pilihan strategik, struktur, proses, dan budaya”.

Proses manajerial berlangsung dalam proses

perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan/pengendalian. Di dalam proses ini, para manajer menjalankan peran interpersonal, peran pengambilan keputusan, dan peran informasional. Di sini ditegaskan bahwa sifat dasar dari pekerjaan manajerial adalah mengkoordinasikan pekerjaan individu, kelompok dan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi manajemen yaitu; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan sehingga tercapai efektivitas individu, kelompok dan organisasi (Gibs, et al, 1997). Kontribusi manajemen terhadap efektivitas organisasi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5 Efektivitas Manajemen

Begitupun, fungsi manajemen dapat saja berkembang sesuai dengan proses pengambilan keputusan yang sebenarnya dapat dimasukkan ke dalam perencanaan, penempatan personil dapat masuk

dalam pengorganisasian, koordinasi dan pelaksanaan kegiatan, perbedaan fungsi manajemen yang dijalankan terkait dengan harapan supaya orang-orang yang melaksanakan manajemen pada setiap organisasi.

Penekanan terhadap peran utama pencapaian sasaran adalah sebagai kriteria bagi penilaian efektivitas (Gibson, et al, 1997: 18). Maka aktivitas organisasi terlihat dari kinerja yang dicapai personil organisasi, dan berbagai kelompok atau unit yang ada dalam organisasi tertentu. Seluruh proses manajerial mencakup aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan menjadi efektif manakala para manajer, staf dan pegawai menampilkan kinerja tinggi sehingga menghasilkan produktivitas tinggi dan pelayanan yang prima bagi pelanggan atau *stakeholders*.

2.8. Prinsip Organisasi

Taylor menuliskan hasil penelitiannya tentang manajemen pabrik di Amerika Serikat, Henry Fayol, orang Perancis, mengkonsolidasikan prinsip-prinsip organisasinya. Meskipun mereka menulis pada waktu bersamaan, fokus dari Taylor dan Fayol cukup berbeda. Ide-ide Taylor didasarkan atas penelitian ilmiah, sedangkan Fayol menulis atas dasar pengalamannya

bertahun-tahun sebagai seorang praktisi eksekutif. Fayol mencoba mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Sedangkan Taylor memusatkan perhatian pada tingkat yang paling rendah dari organisasi manajemen, yaitu tingkat paling rendah dari sebuah pabrik (shop level management).

Fayol mengusulkan empat belas prinsip yang menurutnya dapat digunakan secara universal dan dapat diajarkan di sekolah-sekolah dan universitas-universitas. Banyak dari prinsip organisasi tersebut, meskipun kurang keuniversalnya, diikuti secara luas oleh para manajer dewasa ini:

1. Pembagian kerja, Prinsip ini sama dengan “pembagian kerja” Adam Smith. Spesialisasi menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien.
2. Wewenang, Manajer harus dapat memberi perintah. Wewenang memberikan hak ini kepadanya,. Tetapi wewenang berjalan seiring dengan tanggung jawab. Jika wewenang digunakan, timbullah tanggung jawab. Agar efektif, wewenang seorang manajer harus

sama dengan tanggung jawabnya.

3. Disiplin, Para pegawai harus mentaati dan menghormati peraturan yang mengatur organisasi. Disiplin yang baik merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif, suatu saling pengertian yang jelas antara manajemen dan para pekerja tentang peraturan organisasi serta penerapan hukuman yang adil bagi yang menyimpang dari peraturan tersebut.
4. Kesatuan komando, Setiap pegawai seharusnya menerima perintah hanya dari seorang atasan.
5. Kesatuan arah, Setiap kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan sama harus dipimpin oleh seorang manajer dengan menggunakan sebuah rencana.
6. Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu. Kepentingan seorang pegawai atau kelompok pegawai tidak boleh mendahulukan kepentingan organisasi secara keseluruhan.
7. Remunerasi, Para pekerja harus digaji sesuai dengan jasa yang mereka berikan.
8. Sentralisasi, ini merujuk kepada sejauh mana para bawahan terlibat dalam pengambilan

keputusan. Apakah pengambilan keputusan itu desentralisasi (pada manajemen) atau desentralisasi (pada para bawahan) adalah proporsi yang tepat. Kuncinya terletak pada bagaimana menemukan tingkat sentralisasi yang optimal untuk setiap situasi.

9. Rantai skalar, Garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat yang paling rendah merupakan rantai scalar. Komunikasi harus mengikuti rantai ini. Tetapi, jika dengan mengikuti rantai tersebut malah tercipta kelambatan, komunikasi silang dapat diizinkan jika disetujui oleh semua pihak, sedangkan atasan harus diberitahu.
10. Tata tertib, Orang dan bahan harus ditempatkan pada tempat dari waktu yang tepat.
11. Keadilan, Para manajer harus selalu baik dan jujur terhadap para bawahan.
11. Stabilitas masa kerja para pegawai, Perputaran (*turnover*) pegawai yang tinggi adalah tidak efisien. Manajemen harus menyediakan perencanaan personalia yang teratur dan memastikan bahwa untuk mengisi kekosongan harus selalu ada pengganti.
12. Inisiatif, Para pegawai yang diizinkan

menciptakan dan melaksanakan rencana-rencana akan berusaha keras

13. Esprit de corps, Mendorong team spirit akan membangun keselarasan dan persatuan di dalam organisasi.

2.9. Bentuk Organisasi

Salah satu usaha untuk menjamin adanya fleksibilitas dalam rangka pengembangan organisasi, maka bentuk organisasi harus diusahakan sesederhana mungkin. Dalam perkembangannya sampai sekarang ini pada pokoknya ada enam (6) macam bentuk organisasi yang masing-masing mempunyai kebaikan dan keburukannya. Keenam macam bentuk itu ialah:

1. Organisasi Lini
2. Organisasi Fungsional
3. Organisasi Lini dan Staff
4. Organisasi Fungsional dan Lini
5. Organisasi Matrik
6. Organisasi Komite.

2.9.1. Organisasi Lini

Organisasi Lini adalah bentuk organisasi yang didalamnya terdapat garis wewenang yang berhubungan langsung secara vertikal antara atasan dengan bawahan. Setiap kepala unit

mempunyai tanggung jawab untuk melaporkan kepada kepala unit satu tingkat di atasnya.

Ciri-ciri organisasi Lini Adalah

1. Jumlah karyawan sedikit
2. Selain top manajer, manajer di bawahnya hanya sebagai pelaksana
3. Sarananya terbatas
4. Hubungan antara atasan dan bawahan bersifat langsung.
5. Bentuk lini pada perusahaan perseorangan, pemilik perusahaan adalah sebagai top manajer. Untuk lebih jelasnya tentang hal ini dapat terlihat pada gambar berikut ini.



Gambar 6 Contoh Bentuk organisasi Lini

Adapun kelebihan dan kekurangan dari

organisasi lini adalah dapat dilihat pada Tabel Berikut ini:

Tabel 3 Kelebihan Dan Kekurangan Organisasi Lini

Kelebihan	Kelemahan
1. Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando	1. Ada tendensi gaya kepemimpinan otokratis
2. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi besar	2. Pengembangan kreatifitas karyawan terhambat
3. Proses pembuatan keputusan berjalan cepat	3. Tujuan top manajer sering tidak dapat dibedakan dengan tujuan organisasi
4. Disiplin dan loyalitas tinggi	4. Karyawan bergantung pada satu orang dalam organisasi
5. Rasa saling pengertian tinggi	

2.9.2. Organisasi Lini dan Staf

Organisasi lini dan staff adalah suatu bentuk organisasi di mana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pucuk pimpinan ke kepala bagian di bawahnya serta masing-masing pejabat. Manajer ditempatkan satu atau lebih pejabat staf yang tidak mempunyai wewenang memerintah tetapi sebagai penasihat, misalnya mengenai masalah kearsipan, keuangan personel dan sebagainya.

Ciri-ciri organisasi lini dan staff adalah:

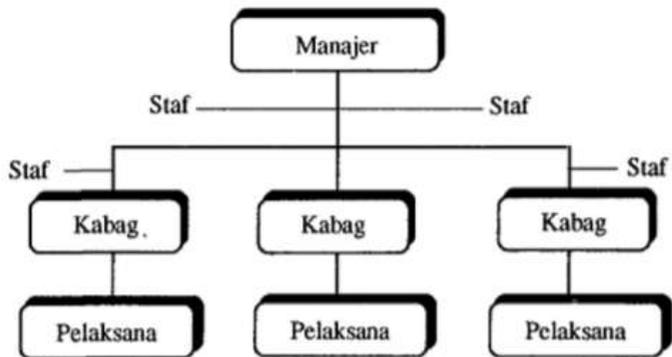
1. Hubungan atasan dan bawahan tidak seluruhnya secara langsung.

2. Karyawan banyak
3. Organisasi besar
4. Ada dua kelompok kerja dalam organisasi sehingga ditekankan adanya spesialisasi yaitu: personel lini dan personel staf.

Adapun kelebihan dan kekurangan dari organisasi lini dan staf dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4 Kelebihan dan Kekurangan Organisasi Lini Staf

Kelebihan	Kelemahan
1. Ada pembagian tugas yang jelas	1. Tugas pokok orang-orang sering dinomorduakan.
2. Kerjasama dan koordinasi dapat dilaksanakan dengan jelas.	2. Proses pengambilan keputusan berliku-liku
3. Pengembangan bakat segenao anggota organisasi terjamin	3. Jika pertimbangan tidak terkontrol maka sering menimbulkan nepotismspoilsystem patronage.
4. Staffing dilaksanakan sesuai dengan prinsip "The raight man on the right place"	4. Persaingan tidak sehat antara yang satu dengan pejabat yang lain.
5. Bentuk organisasi ini fleksibel untuk di terapkan.	



Gambar 7 Contoh Bentuk Organisasi Lini dan Staff

2.9.3. Organisasi Fungsional

Adalah suatu organisasi di mana wewenang dari pemimpin tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus.

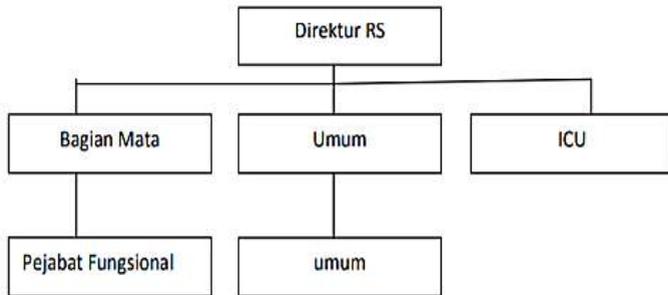
Ciri-ciri Organisasi fungsional adalah sebagai berikut:

1. Organisasi kecil
2. Didalamnya terdapat kelompok-kelompok kerja staff ahli.
3. Spesialisasi dalam pelaksanaan tugas
4. Target yang hendak dicapai jelas dan pasti
5. Pengawasan dilakukan secara ketat.

Adapun kelebihan dan kekurangan dari organisasi fungsional dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 5 Kelebihan dan Kekurangan Organisasi Fungsional

Kelebihan	Kelemahan
1. Program terarah jelas dan cepat.	1. Pejabat fungsional bingung dalam mengikuti prosedur administrasi
2. Anggaran, personalia, dan sarana tepat dan sesuai.	2. Koordinasi sulit dilaksanakan.
3. Kenaikan pangkat pejabat fungsional cepat	3. Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi dibandingkan kepala unit sehingga inspeksi sulit dilaksanakan.



Gambar 8 Contoh Bentuk organisasi lini fungsional

2.9.4. Organisasi Fungsional dan garis

Organisasi Fungsional dan garis adalah bentuk organisasi di mana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian di bawahnya yang mempunyai keahlian tertentu serta sebagian dilimpahkan kepada

pejabat fungsional yang koordinasinya tetap diserahkan kepada kepala bagian.

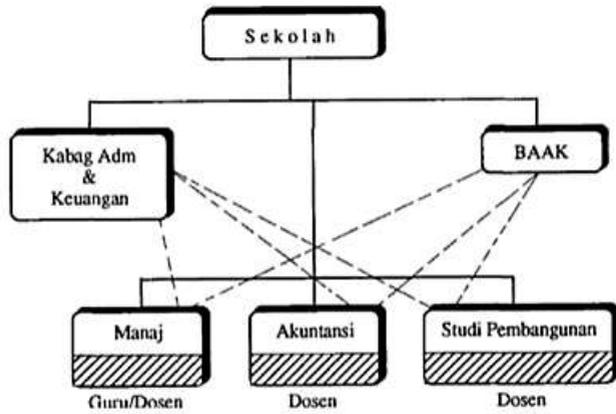
Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

1. Tidak tampak adanya perbedaan tugas pokok dan bantuan
2. Spesialisasi secara praktis pada pejabat fungsional
3. Pembagian kerja dan pelimpahan wewenang tidak membedakan tingkat eselon

Adapun kelebihan dan kekurangan dari organisasi fungsional dan garis dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 6 kelebihan dan kekurangan dari Organisasi Fungsional dan Garis

Kelebihan	Kelemahan
1. Solidaritas tinggi	1. Kurang fleksibel dan tour of duty
2. Disiplin tinggi	2. Pejabat fungsional akan mengalami kebingungan karena dikoordinasikan oleh lebih dari satu orang
3. Produktivitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimum	3. Spesialisasi memberikan kejenuhan
4. Pekerjaan pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan	



Gambar 9 Contoh Bentuk Organisasi Fungsional dan Lini

BAB III.

STRUKTUR DAN ASAS ORGANISASI

Sebelum membahas struktur organisasi, mari kita mengingat kembali beberapa asas organisasi yang berkaitan dengan struktur organisasi sebagaimana telah dibahas sebelumnya, di antaranya:

1. Asas Tujuan yang Jelas;
2. Asas Skala Hierarki;
3. Asas Kesatuan Perintah atau Komando;
4. Asas Pelimpahan Wewenang;
5. Asas Pertanggungjawaban;
6. Asas Pembagian Kerja;
7. Asas Jenjang atau Rentang Kendali;
8. Asas Fungsional;
9. Asas Pemisahan;
10. Asas Keseimbangan;
11. Asas Fleksibilitas;
12. Asas Kepemimpinan

Kemudian kita mengenal ada beberapa bentuk organisasi yaitu:

1. Organisasi Lini/Garis;
2. Organisasi Lini dan Staf;
3. Organisasi Fungsi;

4. Organisasi Panitia.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan orang mempelajari organisasi:

1. Keinginan untuk hanya mengetahui struktur organisasi;
2. Mengembangkan teori organisasi yang sistematis;
3. Dapat membuat pilihan mengenai bagaimana organisasi akan didesain.

Pada bagian ini sebenarnya yang dibahas tentang struktur organisasi. Namun, sering dikacaukan antara istilah: organisasi, teori organisasi, struktur organisasi, dan desain organisasi. Satu persatu akan dijelaskan, sbb:

Organisasi adalah sebuah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang berfungsi atas dasar yang relatif berkesinambungan untuk mencapai suatu atau sejumlah tujuan bersama.

1. Kesatuan sosial berarti unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain;
2. Dikoordinasikan secara sadar mengandung pengertian manajemen;

3. Mempunyai batasan yang relatif dapat diidentifikasi, maksudnya batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun batasan yang nyata harus ada agar dapat dibedakan antara anggota dan bukan anggota organisasi;
4. Berfungsi atas dasar yang relatif berkesinambungan, maksudnya orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus, meskipun suatu saat ada yang keluar atau berhenti menjadi anggota;
5. Akhirnya, organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu yaitu tujuan yang tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, melainkan lebih efisien melalui usaha kelompok.

Teori Organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Desain organisasi adalah pengkonstruksian dan perubahan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi adalah pola interaksi anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada

siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Kemudian suatu struktur organisasi mempunyai 3 komponen, yaitu: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

Sebenarnya saat ini sukar untuk mendapatkan organisasi yang dikelola dengan baik yang tidak mengadakan restrukturisasi dalam rangka efisiensi atau mencapai tujuan yang kurang lebih sama seperti sebelum direstrukturisasi.

3.1. Kompleksitas

Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi.

Diferensiasi horizontal mempertimbangkan tingkat pemisahan horizontal di antara unit-unit. Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman hierarki organisasi. Diferensiasi spasial meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebut secara geografis. Peningkatan pada salah satu dari ketiga faktor tersebut akan meningkatkan kompleksitas sebuah organisasi.

3.1.1. Diferensiasi horizontal

Merujuk pada tingkat diferensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, tingkat

pendidikan dan pelatihannya.

Bukti paling nyata pada organisasi yang menekankan diferensiasi horizontal adalah spesialisasi dan departementalisasi. Spesialisasi merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan satu individu. Bentuk spesialisasi yang paling dikenal adalah spesialisasi fungsional yaitu pekerjaan dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang. Dikenal juga sebagai pembagian kerja (*division of labor*). Spesialisasi fungsional menciptakan kemampuan substitusi di antara para pegawai dan mempermudah pengantiannya oleh manajemen. Jika individunya yang dispesialisasi, dan bukan pekerjaannya, maka kita mempunyai spesialisasi sosial. Peningkatan pada salah satu bentuk spesialisasi berakibat pada meningkatnya kompleksitas di dalam organisasi, karena membutuhkan metode yang lebih mahal dan lebih canggih untuk di koordinasi dan di kontrol.

Mengapa pembagian kerja itu masih berlaku? ada beberapa alasan antara lain:

1. Pada pekerjaan yang sangat kompleks dan memerlukan pengalaman, tidak ada satu pun orang yang dapat mengerjakan

semua tugas, karena adanya keterbatasan fisik;

2. Keterbatasan dalam pengetahuan merupakan hambatan;
3. Efisiensi, bahwa keterampilan seseorang dalam melaksanakan suatu tugas akan meningkat lewat pengulangan pekerjaan, dan pelatihan untuk spesialisasi fungsional lebih efisien jika dilihat dari perspektif organisasi.

Pembagian kerja meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Pembagian kerja menciptakan kelompok-kelompok spesialis. Cara kita mengelompokkan para spesialis itu disebut departementalisasi.

Departemen dapat dibentuk atas dasar: angka-angka yang sederhana (untuk mengelompokkan orang), fungsi (misalnya: bagian personalia), produk atau jasa (untuk manufaktur), klien (untuk kelompok langganan), geografi (untuk daerah penjualan), atau proses (untuk jenis pabrik).

3.1.2. Diferensiasi vertikal

Diferensiasi vertikal merujuk pada

kedalaman struktur. Diferensiasi meningkat, demikian pula kompleksitasnya, karena jumlah tingkatan hierarki di dalam organisasi bertambah. Makin banyak tingkatan yang terdapat di antara top management dan tingkat hierarki yang paling rendah, makin besar pula potensi terjadinya distorsi dalam komunikasi, dan makin sulit mengkoordinasikan pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, serta makin sukar bagi top management untuk mengawasi kegiatan bawahannya.

Sebenarnya diferensiasi vertikal dan horizontal tidak harus ditafsirkan sebagai tidak ada ketergantungan antara yang satu dan lainnya, maksudnya diperlukan penyesuaian. Organisasi dapat berbentuk tinggi (*tall*), dengan banyak lapisan hierarki, atau mendatar (*flat*), dengan sedikit tingkatan. Faktor yang menentukan adalah rentang kendali.

Rentang kendali (*span of control*) menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur dengan efektif oleh seorang manajer (pimpinan). Bukti kebanyakan hasil penelitian menunjukkan bahwa besaran organisasi, jenis pekerjaan dan karakteristik individu pemegang tugas akan

membuat hubungan antara rentang kendali dan keefektifan organisasi menjadi moderat.

3.1.3. Diferensiasi spasial

Diferensiasi spasial merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor atau pabrik dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis.

Diferensiasi spasial dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi diferensiasi horizontal dan vertikal. Artinya, adalah mungkin untuk memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis. Pemisahan ini mencakup penyebaran jumlah maupun jarak. Pemisahan secara fisik ini akan meningkatkan kompleksitas organisasi.

Apa arti kompleksitas bagi para manajer (pimpinan)? Manajer menciptakan permintaan dan kebutuhan yang berbeda-beda dari waktunya. Makin tinggi kompleksitas, makin besar pula jumlah perhatian yang harus mereka berikan untuk menghadapi masalah komunikasi, koordinasi, dan kontrol. Hal ini dinyatakan sebagai suatu paradoks. Keputusan manajemen untuk meningkatkan diferensiasi dibuat secara khas demi kepentingan ekonomis dan efisiensi. Tetapi

keputusan tersebut menciptakan berbagai tekanan untuk menambah pegawai manajerial untuk membantu dalam pengontrolan, koordinasi, serta pengurangan konflik. Pengertian mengenai kompleksitas adalah penting karena merupakan sebuah karakteristik yang harus dicari oleh para manajer, jika organisasi mereka menjadi sehat.

3.2. Formalisasi

Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi distandarisasikan.

Jika suatu pekerjaan sangat diformalisasikan, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan.

Terdapat uraian pekerjaan yang eksplisit, sejumlah besar peraturan organisasi, serta prosedur yang ditetapkan secara jelas yang meliputi proses pekerjaan di dalam organisasi di mana terdapat formalisasi yang tinggi. Jika formalisasi rendah, perilaku para pegawai relatif tidak terprogram. Dengan demikian formalisasi adalah suatu ukuran tentang standarisasi.

3.3. Sentralisasi

Merujuk kepada tingkat di mana pengambilan

keputusan dikonsentrasikan pada satu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau desentralisasi.

Sentralisasi dinyatakan sebagai tingkat sejauh mana kekuasaan formal dapat membuat kebijakan-kebijaksanaan dikonsentrasikan pada satu individu, sebuah unit, atau satu tingkat (biasanya pada tinggi tinggi), dengan demikian pegawai (biasanya berada di bagian bawah organisasi) hanya memperoleh masukan yang minim dalam pekerjaan mereka.

Selanjutnya untuk mempertegas dan memperjelas struktur organisasi maka perlu digambar dalam bagan organisasi (lihat Sufian, 1995: 193-212). Sedangkan untuk memperjelas pedoman kerja dalam usaha kerjasama diperlukan buku pedoman (lihat Sufian, 1995: 212-215).

3.4. Asas-Asas Organisasi Secara Garis Besar

Para ahli dalam membahas organisasi sering memusatkan perhatian pada prinsip-prinsip umum atau asas-asas organisasi sebab salah satu saran agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan struktur

organisasi yang bersangkutan sehat dan efisien haruslah melaksanakan asas-asas organisasi. Asas-asas organisasi itu antara lain adalah:

- a. Asas bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas. Menunjukkan bahwa organisasi dibentuk atau disusun atas dasar adanya tujuan, sebab tidak mungkin organisasi tanpa adanya tujuan.
- b. Asas skala hierarki Adanya garis kewenangan yang jelas dari pemimpin tingkat atas sampai pada setiap pimpinan tingkat bawah, berarti garis pelimpahan wewenang dan garis pertanggung jawabannya akan lebih efektif.
- c. Asas kesatuan perintah/komando Bahwa seseorang hanya menerima perintah dan bertanggung jawab terhadap seseorang atasan saja.
- d. Asas pelimpahan wewenang seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam melaksanakan segala pekerjaan, maka kewenangan itu harus dilimpahkan kepada pejabat pimpinan sampai yang terendah. Pelimpahan wewenang itu harus dapat menjamin kemampuan para pejabat tersebut untuk mencapai hasil yang diharapkan.

- e. Asas pertanggungjawaban dalam menjalankan tugasnya bahwa perubahan harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasannya dan atasan bertanggung jawab atas segala kegiatan yang dilakukan bawahan.
- f. Asas pembagian kerja Pembagian pekerjaan berarti kegiatan-kegiatan dalam melakukan pekerjaan harus dikhususkan secara sempurna. Kegiatan-kegiatan itu harus jelas ditentukan dan dikelompokan agar efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
- g. Prinsip jenjang/rentang pengendalian Artinya bahwa jumlah bawahan yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional. Sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi, maka rentang pengendalian terdiri dari:
 - Rentangan pengendalian sempit, apabila jumlah bawahan yang harus dikendalikan itu relatif kecil (4-8 orang).
 - Rentangan pengendalian luas, apabila jumlah bawahan yang dikendalikan itu relatif besar (8-15 orang).
- h. Asas fungsional Seseorang dalam organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan

wewenangnya, kegiatan, hubungan kerja serta tanggung jawabnya dalam melaksanakan tercapainya tujuan organisasi.

- i. Asas pemisahan Beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain.
- j. Asas keseimbangan Keseimbangan antar struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi dan keseimbangan antara beban tugas pekerjaan dengan fungsi-fungsi manajer.
- k. Asas fleksibilitas Sesuatu pertumbuhan dan perkembangan organisasi harus disesuaikan dengan perubahan dan dinamika organisasi itu. Sebab kalau kita dapat menyesuaikan maka organisasi itu tidak akan dapat memenuhi tujuan.
- l. Asas kepemimpinan Susunan organisasi telah ditetapkan, wewenang telah dilimpahkan kepada para manajer untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya tetapi lebih dari pada itu diperlukan adanya kemampuan kepemimpinan.

3.5. Asas Pembagian Kerja

Pembagian kerja dapat dihubungkan dengan satuan

organisasi dapat pula dihubungkan dengan pejabat.

Pembagian kerja dapat diartikan dua macam:

- a. Pembagian kerja, perincian serta pengelompokan aktivitas yang erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu.
- b. Pembagian kerja, perincian serta pengelompokan tugas-tugas yang erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu. Pentingnya pembagian kerja Luther Gullick mengemukakan alasan-alasan sebagai berikut:

- Karena orang berbeda dalam pembawaan, kemampuan serta kecakapan dalam mencapai ketangkasan yang besar dengan spesialis.
- Karena orang yang sama tidak dapat berbeda di dua tempat pada saat yang sama.
- Karena seseorang tidak dapat melakukan hal yang dua sama.
- Karena bidang pengetahuan dan keahlian begitu luas sehingga seseorang dalam rentangan hidupnya tidak dapat

mengetahui lebih banyak daripada sebagian sangat kecil dari padanya.

Dalam melakukan pembagian kerja hendaknya diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Tiap-tiap kesatuan organisasi hendaknya memiliki rincian aktivitas yang jelas. Contoh organisasi yang memiliki rincian aktivitas: - Direktorat jenderal pendidikan tinggi - Biro tawarkat - Biro tata kepegawaian - Biro tata perbekalan, bangunan dan lingkungan - Biro tata keuangan - Biro tata hubungan masyarakat.
- b. Tiap-tiap dari puncak pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki rincian tugas yang jelas dalam suatu daftar rincian tugas. Dengan telah dimilikinya daftar rincian tugas bagi para pejabat maka dapat dihindarkan adanya pejabat yang hanya memenuhi syarat formal datang di kantor tapi tidak mengerjakan apa-apa.

Sebaliknya di sini dapat dikemukakan bahwa tiap-tiap pejabat merasa yakin benar apa yang harus dipertanggung jawabkan tiap harinya walaupun mungkin tidak ada perintah dari atasan. Seseorang masuk kerja

didasari oleh keyakinan bahwa ada pekerjaan yang memang benar-benar harus dikerjakan, sedangkan perintah dari atasan datangnya secara insidental saja.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan struktur organisasi yang bersangkutan sehat dan efisien dan berjalan dengan sesuai apa yang akan dicapai, maka organisasi ini harus menghayati benar apa asas-asas organisasi itu.

Asas organisasi mempunyai pembagian secara garis besar di antaranya yaitu: asas bahwa organisasi harus mempunyai tujuan, asas skalar hierarki, asas kesatuan perintah dan banyak lagi asas lainnya. Jadi untuk tercapainya tujuan organisasi itu harus adanya kesadaran para pejabat tentang perlunya menguasai asas-asas organisasi dalam praktek sehari-hari.

BAB IV.

MANAJEMEN ORGANISASI

4.1. Peran Manajemen Organisasi

Konsepsi tentang manajemen organisasi perlu dipahami untuk menggambarkan peran yang seharusnya dilakukan oleh seorang manajer dalam mengelola atau menggerakkan organisasi. Torang meminjam pendapat Henry Mintzberg dalam menjelaskan peran yang seharusnya dilakukan oleh manajer organisasi. Peran manajer tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Menjalin hubungan antarpribadi. Dalam konteks ini ada tiga peran yang harus dimainkan oleh manajer, yakni; (a) pemimpin simbolis, ditugaskan untuk menjalankan kewajiban rutin yang bersifat legal dan rasional. Contoh peran ini memberikan ucapan selamat datang kepada tamu, menandatangani dokumen resmi organisasi, (b) pemimpin ditugaskan untuk memotivasi, melatih, mengisi staf, dan melakukan semua aktivitas bersama karyawan, (c) penghubung, bertugas untuk memperluas jaringan,

memberikan informasi dan melakukan semua aktivitas yang melibatkan pihak eksternal.

2. Menjaring informasi. Dalam konteks ini ada dua peran manajer, yaitu; (a) pemantau, ditugaskan untuk mencari dan menerima informasi internal dan eksternal, (b) penyebar, ditugaskan untuk meneruskan informasi yang didapatkan kepada anggota/karyawan organisasi.
3. Mengambil keputusan. Ada empat peran yang harus dijalankan oleh manajer dalam pengambilan keputusan, yaitu; (a) entrepreneur (wiraswasta) yang ditugaskan untuk mencari peluang dan usaha untuk mengembangkan organisasi dengan jalan pengorganisasian strategis dan mengembangkan program baru. (b) disturbance handler (penyelesaian gangguan) yang bertanggung jawab atas tindakan korektif bila organisasi menghadapi gangguan, (c) resources allocator (pengalokasi sumber daya) yang membuat atau menyetujui keputusan-keputusan organisasi, serta bertanggung jawab atas alokasi sumber daya organisasi, dan (d) perunding, yang

bertanggung jawab mewakili organisasi melakukan perundingan-perundingan untuk kepentingan pengembangan organisasi.

4.2. Fungsi Dasar Manajemen Organisasi

Empat fungsi dasar dari manajemen organisasi, yakni; (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, dan (4) pengawasan. Agar manajemen pada organisasi dapat dengan mudah mencapai tujuannya secara efektif, efisien, dan rasional melalui kegiatan orang lain, maka manajer organisasi dituntut mampu menjalankan fungsi-fungsi dasar manajemen di atas. Perkataan lainnya adalah, keberhasilan manajer ditentukan oleh seberapa besar dia mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara baik. Pada organisasi-organisasi besar yang formal, tugas utama manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, tentu saja untuk membedakannya dengan fungsi staf atau pegawai.

Pelaksanaan fungsi manajemen oleh manajer memerlukan keterampilan dasar. Para ahli manajemen berpandangan paling tidak terdapat tiga keterampilan (*skill*) dasar yang harus dimiliki seorang manajer, yaitu; (1) *technical skill*, (2) *human skill* (kerjasama, menjalin hubungan, dan memperluas jaringan), dan (3)

conceptual skill (pengambilan keputusan yang tepat). Dengan demikian, idealnya kemampuan manajer harus lebih tinggi daripada kemampuan staf atau pegawai. Dalam menghasilkan manajer berkapasitas tinggi itu, organisasi biasanya memiliki kriteria-kriteria atau persyaratan khusus untuk calon manajer.

Pada tataran praksis, substansi manajemen sesungguhnya terletak pada pemimpin/manajer. Manajer memiliki porsi tugas dan tanggung jawab lebih besar dibanding staf atau pegawai. Alasan paling sederhana besarnya porsi peran manajer dalam manajemen organisasi karena manajer adalah motor atau daya penggerak semua sumber-sumber daya yang digunakan atau dimanfaatkan di dalam suatu organisasi. Semboyan yang sering didengar untuk menggambarkan peran manajer dalam organisasi adalah “hatta daun yang jatuh dalam kawasan organisasi, manajer harus mengetahuinya”. Jadi tidak ada alasan manajer tidak mengetahui seluk beluk dan kejadian-kejadian dalam organisasi. Manajer harus mengetahui semua sumber daya organisasi, aktivitas organisasi, hasil kerja organisasi, hingga pandangan lingkungan sosial terhadap organisasi. Oleh karena itu, efektivitas organisasi ditentukan oleh kompetensi dan keterampilan yang dimiliki pemimpin.

Sehubungan dengan telah dijelaskannya keempat fungsi dasar manajemen organisasi, maka saat ini pembahasan terhadap keempat fungsi dasar tersebut hanya menyinggung beberapa hal yang bersifat teknis pelaksanaan. Saya akan memulai pembahasan dari perencanaan. Untuk membuat perencanaan yang efektif, Torang memberi pedoman dengan 6 pertanyaan dasar, dan terdapat 8 langkah dasar yang harus dibuat oleh perencana. Keenam pertanyaan tersebut adalah:

1. *What action will be done?*

Pada konsep ini, pertanyaan yang harus dijawab adalah tipe aktivitas apa yang akan dilakukan. Biasanya organisasi memiliki banyak keinginan tetapi tidak beraturan. Agar organisasi lebih fokus, dalam membuat dan menetapkan perencanaan, organisasi perlu memahami apa yang akan dikerjakannya.

2. *Why has the action to be done?*

Pada konsep ini pertanyaan yang harus dijawab adalah apa aktivitas mana yang mendesak dilakukan atau aktivitas mana yang paling mendesak untuk dilakukan. Organisasi memiliki banyak keinginan, akan tetapi organisasi juga memiliki banyak keterbatasan sumber daya (manusia, waktu, uang, sarana

dan prasarana). Maka dalam membuat perencanaan, manajer organisasi harus memiliki skala prioritas berdasarkan mana di antara keinginan itu yang paling mendesak dilakukan.

3. *Where will the action be done?*

Pada konsep ini pertanyaan yang harus dijawab adalah di mana tempat pelaksanaan aktivitas. Tempat pelaksanaan aktivitas harus jelas dapat dilihat, dan dapat diketahui oleh semua anggota organisasi. Sebagai missal, ketika organisasi publik (sebut saja Dinas Pekerjaan Umum) ingin membangun jalan, maka harus jelas di mana Dinas PU itu akan membangun jalan, jika di desa, maka di dusun mana dalam wilayah desa itu, dan seterusnya. Poinnya adalah perencanaan organisasi harus memiliki kejelasan tentang tempat.

4. *When will the action be done?*

Pada konsepsi ini, pertanyaan yang harus dijawab adalah kapan aktivitas dimulai dan kapan berakhir. Maka pertanyaan ini terkait dengan persoalan waktu atau jangka waktu suatu pengerjaan aktivitas yang direncanakan.

5. *Who will do the action?*

Pada konsep ini, pertanyaan yang harus dijawab adalah siapa yang diberi tugas dan tanggung jawab melaksanakan. Jadi pertanyaan ini terkait dengan orang atau manusia yang akan ditugaskan melaksanakan kegiatan.

6. *How will the action be done?*

Pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengecek seluruh perencanaan untuk maksud penyempurnaan dan petunjuk untuk mencapai tujuan. Maka pertanyaan yang harus dijawab adalah bagaimana cara menyelesaikan seluruh perencanaan yang telah dibuat.

Di beberapa literatur tentang manajemen semua pertanyaan di atas sering disingkat menjadi 5W+1H. Tentu saja penyingkatan ini tidak lain dimaksudkan untuk memudahkan pembaca atau pembelajar mengingatnya. Lebih lanjut Torang menyebutkan perencanaan memerlukan 8 langkah, sebagai berikut.

1. Menjelaskan masalah. Seringkali organisasi ingin menyelesaikan masalah dengan berbagai program unggulannya. Namun karena masalah yang ingin diselesaikan bukan masalah yang sebenarnya, akhirnya program itu menimbulkan masalah baru, sementara

masalah lama tetap tidak terselesaikan. Karena itu, Torang memberikan kisi-kisi agar masalah betul-betul dipahami, sebagai berikut; (1) divisualisasi dengan jelas, (2) disederhanakan atau diringkas, (3) diamati dengan cermat (siapa tau masih membutuhkan perbaikan), (4) membatasi masalah (apabila masalah sudah dapat dibatasi, maka sudah 50% masalah tersebut dapat dipecahkan). Pesan Torang, jangan memformulasikan perencanaan sebelum melakukan keempat tahapan di atas.

2. Memperoleh informasi yang lengkap tentang aktivitas/pekerjaan yang akan dilakukan. Informasi yang lengkap terhadap perihal aktivitas atau pekerjaan yang akan dilakukan organisasi sangat membantu manajer ketika membuat dan menetapkan perencanaan. Tidak hanya itu, manajer juga perlu mendapatkan informasi mengenai dampak yang akan ditimbulkan jika suatu pekerjaan dalam perencanaan itu dilakukan. Guna mendapatkan informasi yang lengkap dapat dilakukan dengan pengamatan, rekaman data atau peristiwa, dan eksperimen.

3. Menganalisis dan mengklarifikasikan informasi. Tidak semua informasi bersifat relevan, seringkali manager hanya mendapatkan isu yang kebenarannya tidak dapat dipertanggungjawabkan. Untuk mendapatkan validitas informasi, sebaiknya, manger meneliti atau mengecek secara mendalam informasi tersebut.
4. Menetapkan perencanaan pendahuluan sebagai langkah awal. Perencanaan awal penting dilakukan untuk memperoleh gambaran terhadap efektivitas pekerjaan atau untuk mengetahui respon publik terhadap pekerjaan yang akan dilakukan organisasi.
5. Menentukan alternatif rencana. Alternatif rencana sangat membantu manager mengambil keputusan yang paling baik. Tentu saja dengan adanya beberapa alternatif yang disodorkan oleh perencana, akan memberikan keleluasaan kepada manager untuk memilih alternatif yang terbaik.
6. Memilih perencanaan yang diusulkan. Pada akhir dari seluruh proses di atas, setelah melakukan berbagai analisis, manager harus memilih satu di antara sekian banyak alternatif

yang ditawarkan oleh perencana. Dalam melakukan analisis tentu ada banyak faktor yang dipertimbangkan, seperti biaya, ketersediaan sumber daya manusia, waktu, dan manfaat.

7. Membuat schedule. Time schedule penting selain untuk fungsi kontrol atau pengendalian dan pengawasan, juga memberi kepastian terhadap penyelesaian suatu pekerjaan. Biasanya jika tidak ada time schedule, pegawai yang disertai tugas pekerjaan menjadi tidak cermat, kurang disiplin, dan akhirnya pekerjaan tidak selesai.
8. Melakukan pengecekan. Kesuksesan sebuah perencanaan diukur dari hasil yang diperoleh. Oleh sebab itu, hasil yang harus cepat merupakan satu bagian yang harus ada dalam sebuah perencana.

Pengorganisasian merupakan proses mendistribusikan pekerjaan dan tugas-tugas serta mengkoordinasikannya untuk mencapai tujuan organisasi. Paling tidak ada lima tindakan yang harus dilakukan dalam proses pengorganisasian, yaitu;

1. Menyusun pekerjaan atau tugas-tugas yang harus dilakukan.
2. Membagi pekerjaan.
3. Mengelompokkan pekerjaan atau tugas (untuk organisasi yang sudah besar atau kompleks).
4. Menetapkan mekanisme kerja atau pengkoordinasian pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.
5. Memonitor serta mengambil langkah-langkah penyesuaian dengan maksud mempertahankan dan meningkatkan efektivitas.

Bagaimana dengan pekerjaan organizing ?. dalam pelaksanaan organizing, terdapat empat hal yang perlu dilakukan, yaitu;

1. Membagi dan mengelompokkan pekerjaan.
2. Menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan.
3. Pendelegasian wewenang.
4. Menyediakan tempat kerja dan teknologi pendukung.

Pertanyaan yang muncul kemudian, bagaimana cara pemimpin seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan? Menurut Torang, ada enam cara mengorganisir aktivitas organisasi, sebagaimana dijelaskan berikut ini:

1. *Know the organization's objectives* (mengetahui tujuan organisasi). Maksudnya adalah usaha pengorganisasian harus sejalan dengan pekerjaan yang akan dikerjakan atau diselesaikan. Untuk itu, mengetahui atau menetapkan tujuan organisasi merupakan langkah yang sangat penting. Mengapa demikian? Karena tujuan organisasi merupakan syarat yang mendasar dalam melakukan pengorganisasian.
2. *Breakdown the work to be done into component activities*. Maksudnya adalah, manajer harus menyusun secara berurut kegiatan/pekerjaan yang akan dilaksanakan (procedural)
3. *Group the activities into practical unit* (mengelompokkan kegiatan pada unit/bagian/bidangnya masing-masing. Misalnya untuk menangani pengelolaan kehutan sekaligus dengan lingkungan hidup Joko Widodo ingin menggabungkan kementerian kehutanan dengan kementerian lingkungan hidup menjad Departemen Kehutanan dan Lingkungan Hidup.
4. *Define clearly the duties to be carried out and indicate by whom*. Manajer harus menguraikan

atau mendefinisikan dengan jelas tugas yang harus dilaksanakan dan mencatat personel yang diindikasikan sesuai atau sangat pantas dikerjakan oleh person tersebut.

5. *Assign qualified personnel.* Setelah tugas dipahami, maka tugas manajer selanjutnya adalah menentukan orang/staf/pejabat yang akan melaksanakan. Apabila organisasi ingin mencapai tujuannya dengan efektif, efisien, dan rasional, maka penentuan orang/staf/personal tidak lagi didasarkan pada “*family approach*”, *mony approach or political approach*’. Melainkan didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki oleh orang/staf/pejabat dengan tugas yang akan dia/mereka laksanakan. Oleh karena itu, bagi banyak organisasi modern, sebelum menentukan siapa yang akan melaksanakan pekerjaan/tugas tersebut, calon pekerja/pejabat menjalani psychotest atau potential academic test. Biasanya melalui tes seperti ini akan diketahui kompetensi orang untuk menduduki pekerjaan/jabatan tertentu. Pada organisasi privat, khususnya sektor perbankan, konsep Torang di atas sudah lama

dipraktekkan. Namun pada organisasi public, baru beberapa Pemerintah Daerah yang sudah memulainya. Untuk mendorong hal tersebut, Pemerintah telah menetapkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Ketentuan dalam pasal 69 Undang-undang nomor 5 tahun 2014 menyebutkan “pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan institusi pemerintah”. Ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang PNS untuk menduduki suatu jabatan, yakni; (a) kompetensi teknis, diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; (b) kompetensi manajerial, diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; (c) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya, sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

6. Delegate the require authority to the assigned personnel. Manager dapat mendelegasikan

sebagian atau keseluruhan kewenangannya kepada staf atau pejabat di bawahnya untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Oleh karena itu setiap staf atau pegawai harus memiliki kemampuan untuk setiap saat menerima pendelegasian pekerjaan tersebut.

Tahap pengarahan sering dikenal dengan istilah lain yakni *'actuating'*. Makna kata ini adalah tindakan. Tahapan ini penting dalam kerja organisasi karena tanpa adanya tindakan, maka perencanaan tidak memiliki makna. Perencanaan yang dilakukan dengan benar memang telah menyelesaikan 80% dari kerja organisasi. Namun apabila perencanaan tersebut tidak dapat diimplementasikan dengan efektif, maka dapat menyumbang 80% kegagalan kerja organisasi. Proposisi ini didukung oleh pernyataan Torang yang menyebutkan "*no action, but talk only*" (pimpinan tanpa suatu tindakan maka tidak ada sesuatu yang dapat dihasilkan. Karena itu saya kira pemimpin bukan sosok yang hanya bisa bicara, tetapi yang paling penting adalah mampu bekerja dengan menggerakkan seluruh sumber daya organisasi.

Actuating dimaksudkan agar seluruh pegawai yang ada dalam organisasi mau dan suka melakukan, serta

bisa menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, *actuating* juga diorientasikan agar setiap individu dalam organisasi bersedia melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya tanpa menunggu perintah dari atasannya. Idealnya setiap individu dalam organisasi berinisiatif melaksanakan dan menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Di samping itu setiap individu seharusnya mampu menjalin kerja sama antara sesama serta berinisiatif dan mampu mencari atau membuka akses `network` dengan pihak eksternal tanpa perintah pimpinan. Namun demikian, *actuating* sebaiknya didukung oleh; kepemimpinan (*leadership*), pengawasan (*supervision*), komunikasi, dan perintah (*orders*).

Tanggung jawab manajer tidak hanya berhenti pada tahapan `*actuating*`. Agar seluruh sumber daya manusia bekerja sesuai dengan perencanaan, maka pengawasan (*controlling*) memiliki peran yang tidak kalah pentingnya. *Controlling* dimaksudkan untuk melaksanakan penilaian dan koreksi terhadap proses pekerjaan yang sedang berlangsung. Tujuan jangka pendek dari *controlling* adalah apabila dalam proses implementasi suatu perencanaan ditemukan penyimpangan, maka dapat segera dilakukan

perbaikan. Dengan demikian, *controlling* dapat memastikan kesesuaian antara perencanaan dengan implementasi. Disamping itu *controlling* juga dapat menjadi basis pelaksanaan pemberian penghargaan sekaligus pemberian sanksi pegawai/staf dalam organisasi. Meskipun begitu, *controlling* tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan pekerjaan pegawai atau staf.

Controlling juga sering disamakan dengan `pengendalian`. Dalam perspektif fungsi manajemen, pengendalian merupakan tahap di mana pemimpin memantau semua kegiatan pegawai/staf dalam organisasi agar dipastikan bahwa semua aktivitas yang dilakukan sesuai dengan rencana. Agar *controlling* dapat lebih optimal, ada empat faktor yang mesti diperhatikan manajer, yakni; standar pekerjaan, pembiayaan, laporan eksekutif, dan biaya. Selanjutnya ada empat langkah yang harus dilakukan manajer dalam pelaksanaan *controlling*, yakni; (1) menetapkan standar atau dasar pengawasan, (2) mengukur kinerja, (3) bandingkan kinerja dengan standar kinerja, dan tetapkan perbandingan atau perbedaannya, (4) koreksi penyimpangan yang terjadi sebagai langkah perbaikan.

Dengan demikian terdapat empat outcomes dari *controlling*, yakni; (1) menentukan/menetapkan apa

yang harus dilakukan atau diharapkan, (2) menemukan/mengetahui apa yang terjadi, (3) menemukan perbandingan antara hasil dengan harapan, dan (4) menyetujui atau tidak menyetujui hasil yang dicapai disertai dengan pengoreksian.

4.3. Pengambilan Keputusan Organisasi

Dalam organisasi, pimpinan (kepala, ketua, direktur, komandan, dll) adalah orang yang memutuskan apa yang harus dilakukan. Meskipun masing-masing organisasi memiliki tipologi yang berbeda tentang tata cara pengambilan keputusan, namun biasanya pimpinan merupakan yang paling disorot publik atas keputusan suatu organisasi. Bagi perspektif manajemen organisasi, pengambilan keputusan sangat dibutuhkan untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi dasar manajemen. Seorang pemimpin tidak akan dapat menjalankan fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, dan controlling) tanpa pengambilan keputusan. Di samping itu pengambilan keputusan sangat tergantung pada implementasi fungsi-fungsi manajemen.

Setiap pemimpin memiliki berbagai pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Torang menyebutkan ada lima hal yang biasanya ada sebagai

dasar pengambilan keputusan organisasi, yakni; *intuition, fact, experience, authority, dan logic.*

- a. *Intuition* (intuisi). Merupakan cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan `inner feeling-nya`. Ada dua keuntungan cara ini yaitu cepat dan pengaruhnya dapat dibatasi. Di era pemerintahan Soeharto, pengambilan keputusan dengan cara seperti ini paling sering dilakukan. Pertemuan dengan pengusaha dalam satu jam atau 30 menit di rumah makan sudah langsung menghasilkan keputusan seorang Presiden terhadap kebijakan negara. Tentu kebebasan Soeharto mengambil keputusan dengan cara ini didukung oleh sistem politik pada zamannya.
- b. *Fact* (fakta). Ini merupakan cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan menggunakan fakta-fakta yang cukup mendukung. Dibanding dengan intuisi, pengambilan keputusan dengan fakta lebih rasional dan objektif, karena menggunakan metodologi. Biasanya sebelum keputusan diambil, fakta tersebut dianalisis, diklasifikasi, dan diinterpretasi.

- c. *Experience* (pengalaman). Ini merupakan cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan menjadikan peristiwa masa lalu (past events) sebagai acuannya. Peribahasa yang biasanya digunakan adalah `pengalaman merupakan guru terbaik`. Namun demikian, pengambilan keputusan dengan cara ini cenderung lebih bersifat `tradisional` dan menjaga `status-quo`. Cara seperti ini biasanya membuat organisasi menjadi stagnan.
- d. *Authority* (kekuasaan). Dalam organisasi, kekuasaan dan pengambilan keputusan saling berhubungan dan tidak bisa dipisahkan. Kekuasaan adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, dan keputusannya dilaksanakan oleh bawahannya. Kelebihan cara ini adalah keputusan itu sangat mudah diikuti atau diterima. Tetapi kelemahannya keputusan itu menjadi sesuatu yang sangat rutin dan bersifat mendikte.
- e. *Logic* (logika). Ini merupakan cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan melakukan studi rasional terhadap setiap informasi yang terkait dengan keputusan yang

diambil. Agar keputusan yang diambil efektif, efisien, dan rasional, maka tingkat reliabilitas informasi harus diperhitungkan.

Persoalannya adalah seringkali pengambilan keputusan seorang pemimpin tidak efektif, kurang efisien, dan kurang rasional. Akibatnya keputusan tersebut mendapat penolakan dari anggota atau merugikan organisasi. Untuk itu, kata Torang ada beberapa teknik yang dapat dilakukan oleh pemimpin dalam mengambil keputusan.

- a. Menentukan apa masalahnya. Disini pemimpin dapat menulis semua terminologi dengan teliti sehingga dapat membantu memecahkan apa yang ada dan akan dilakukan.
- b. Menemukan latar belakang informasi umum dan pandangan yang berbeda tentang masalah yang akan diputuskan.
- c. Menentukan tindakan yang terbaik sebelum mengambil keputusan. Ingat bahwa tidak mengambil keputusan juga merupakan pilihan keputusan.
- d. Menginvestigasi posisi dan keputusan percobaan. Pada langkah ini seorang pembuat keputusan dapat merujuk pada pengambilan

keputusan yang berdasarkan pada intuisi, fakta, pengalaman, dan kekuasaan.

- e. Mengevaluasi keputusan percobaan f. Buatlah agar keputusan itu sesuai `goal` dan `target` yang telah ditentukan.
- f. Mengetahui hasil keputusan dan validitas solusinya. Pada tahapan ini sekaligus merupakan langkah pengawasan terhadap fungsi dasar manajemen (plan, organizing, actuating, and controlling).

4.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu sistem hubungan antar pekerjaan yang bersifat formal yang menggambarkan pemilahan tugas yang berbeda-beda dan mengintegrasikan pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan sebuah struktur organisasi, di antaranya adalah:

4.4.1. Penyesuaian Struktur dengan Lingkungan

Struktur organisasi sebaiknya mengikuti strategi organisasi, mengikuti perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi desain organisasi (lingkungan). Berkaitan dengan hal tersebut, ada 2

aspek yang menjadi acuan bagi rancangan struktur sebuah organisasi, yaitu:

a. Struktur Mekanistik vs Struktur Organik.

Struktur Mekanistik Aktivitas organisasi dibagi kedalam tugas-tugas spesialisasi dan pengambilan keputusan dipusatkan (sentralisasi) pada di pucuk hirarki. Struktur Organik Menekankan kerja kelompok, komunikasi terbuka serta desentralisasi dalam pengambilan keputusan.

Tabel 1 Struktur Mekanistik vs Struktur Organik

Mekanistik	Organik
<ul style="list-style-type: none"> • Tugas sangat spesialisasi. • Tugas cenderung didefinisikan kaku, kecuali diubah oleh manajemen puncak. • Setiap pegawai mempunyai peran spesifik yang telah ditentukan (hak, kewajiban & prosedur teknis). Struktur kendali, wewenang dan komunikasi berjenjang • Aliran komunikasi vertikal, dari atas ke bawah. • Komunikasi terutama mengambil bentuk instruksi dan keputusan dibuat oleh pimpinan sekalipun atas dasar informasi bawahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas cenderung bebas. • Tugas dirubah dan didefinisikan secara terus menerus sebagai hasil dari interaksi kelompok. • Peran bersifat umum dan dapat diterima (tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan di luar peran spesifiknya). • Struktur kendali, wewenang dan komunikasi berbentuk jaringan. • Aliran komunikasi vertikal dan horisontal, tergantung di mana kebutuhan informasi berada. • Komunikasi terutama mengambil bentuk informasi dan saran antar semua tingkatan.

b. Struktur Diferensiasi vs Struktur Integrasi.

- Struktur Diferensiasi

Ukuran perbedaan yang terjadi antar departemen yang disebabkan oleh adanya orientasi yang berbeda dari masing-masing departemen mengenai struktur, tugas dan aktifitas pimpinan lainnya.

- Struktur Integrasi

Ukuran kesamaan antar berbagai departemen di dalam suatu organisasi yang selaras dengan sasaran serta struktur menyeluruh dari organisasi.

Tujuan dilakukannya struktur keorganisasian dalam suatu organisasi

- Menempatkan sumber daya manusia dan sumber daya material organisasi pada tugas dan tempat yang sesuai.
- Memperjelas tanggung jawab (job description) pegawai, standar kinerja pegawai melalui implementasi peraturan dan prosedur operasional.
- Memilahkan prosedur dalam pengumpulan informasi untuk proses evaluasi, sehingga hasilnya dapat

digunakan oleh para pimpinan dalam pengambilan keputusan serta pemecahan suatu permasalahan.

4.5. Elemen Dasar Struktur Keorganisasian.

4.5.1. Departementalisasi (Spesialisasi & Standarisasi)

Departementalisasi adalah pembagian atau pemilahan sekelompok pekerjaan yang dianggap sejenis di dalam suatu organisasi dengan menetapkan suatu ukuran standar kerja dan menyerahkan tanggung jawabnya kepada sekelompok spesialis (ahli). Misalnya semua pekerjaan yang menyangkut pencairan tenaga kerja, pengangkatan, pelatihan, penggajian dan promosi dikelompokkan ke dalam departemen personalia.

Pembagian kerja sesungguhnya hanya merupakan langkah awal departementalisasi, tetapi bagaimana manajemen mengelompokkan manusia dan tugasnya sangat tergantung kepada prioritas sasaran utama yang dijabarkan ke dalam pilihan departementalisasi. Penjelasan mengenai keunggulan dan kelemahan tipe-tipe departementalisasi akan ditekankan pada aspek

spesialisasi dan standarisasi yang merupakan esensi dari departementalisasi.

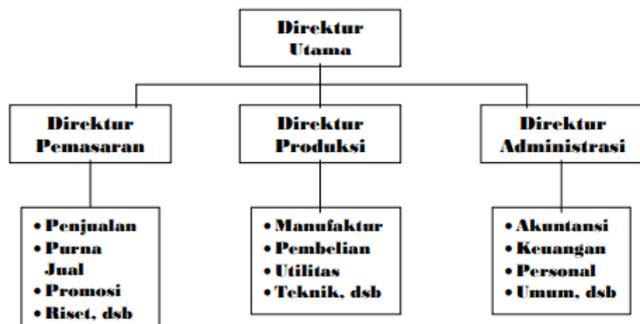
Spesialisasi adalah proses mengidentifikasi bidang-bidang tugas tertentu dan memberikan penugasan kepada pegawai (individu/kelompok) pada bidang yang sesuai dengan keterampilannya.

Standarisasi adalah suatu proses pembentukan atau pengembangan sistem dan prosedur kerja sehingga kinerja pegawai dapat diukur secara konsisten.

Beberapa tipe departementalisasi, di antaranya:

1. Departementalisasi Fungsional.

Pengelompokan berdasarkan bidang keahlian dan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan seperangkat penugasan sejenis.



Gambar 10 Contoh Departementalisasi Fungsional

Keunggulan:

- Meningkatkan keterampilan spesialisasi.
- Mengurangi duplikasi sumber daya dan meningkatkan koordinasi dalam bidang fungsional.
- Menyediakan pengembangan karir dan pelatihan dalam bidang fungsinya.
- Memungkinkan pimpinan dan staf berbagi keahlian dalam bidang yang sama.
- Meningkatkan kemampuan pemecahan persoalan teknis dengan mutu tinggi.
- Sentralisasi pengambilan keputusan.

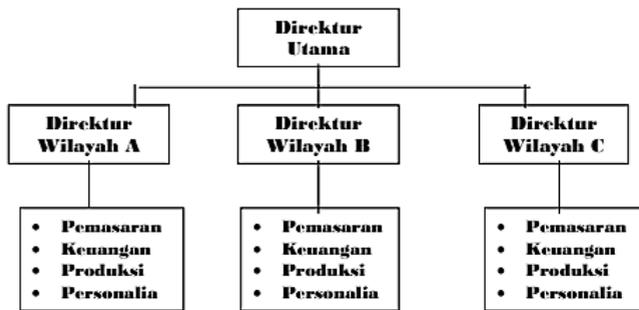
Kelemahan:

- Menekankan pelaksanaan tugas-tugas rutin.
- Mengurangi komunikasi antar departemen fungsi.
- Dapat menimbulkan konflik karena prioritas produk.
- Dapat mempersulit jadwal antar departemen.
- Memfokuskan pada persoalan dan sasaran departemen, bukan pada organisasi keseluruhan.

- Mengembangkan keterampilan pimpinan dengan keahlian sempit.

2. Departementalisasi Geografis.

Mengelompokkan semua fungsi pada satu area geografi tertentu, di bawah kendali seorang pimpinan.



Gambar 11 Contoh Departementalisasi Geografis

Keunggulan:

- Peralatan yang digunakan untuk menghasilkan produk berada di suatu tempat, berarti menghemat waktu dan biaya.
- Pimpinan dapat mengembangkan pengalamannya melalui pemecahan masalah secara unik sesuai dengan kondisi wilayah setempat.
- Para manajer memahami persoalan pelanggan setempat.

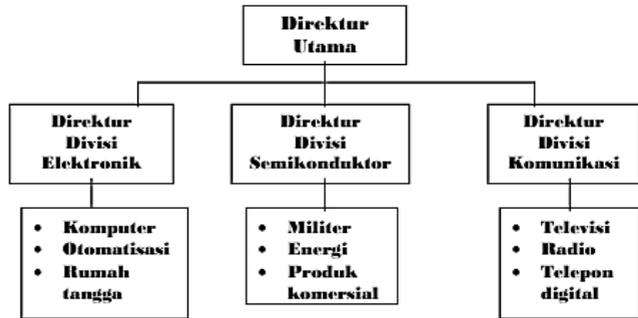
- Metoda sesuai dengan keorganisasian multinasional.

Kelemahan:

- Semua fungsi (akuntansi, pembelian, manufaktur, pemasaran, dan lain-lain) terduplikasi di setiap lokasi.
- Dapat menyebabkan konflik antar sasaran setiap lokasi dengan sasaran korporasi.
- Membutuhkan peraturan dan regulasi ekstensif untuk mengkoordinasi dan menjamin keragaman mutu antar lokasi.

3. Departementalisasi Produk (Barang/Jasa).

Pembagian sebuah organisasi menjadi unit mandiri, di mana setiap unit mampu mendesain dan memproduksi barang/jasa yang menjadi kompetensinya.



Gambar 12 Contoh Departmentalisasi Produk/Jasa

Keunggulan:

- Sesuai untuk perubahan produk/jasa yang cepat.
- Memungkinkan visi cakupan produk/jasa yang lebih luas.
- Perhatian utama terhadap kebutuhan pelanggan.
- Tanggung jawab yang menyeluruh dan jelas.
- Mengembangkan para manajer yang dapat berpikir lintas fungsional.

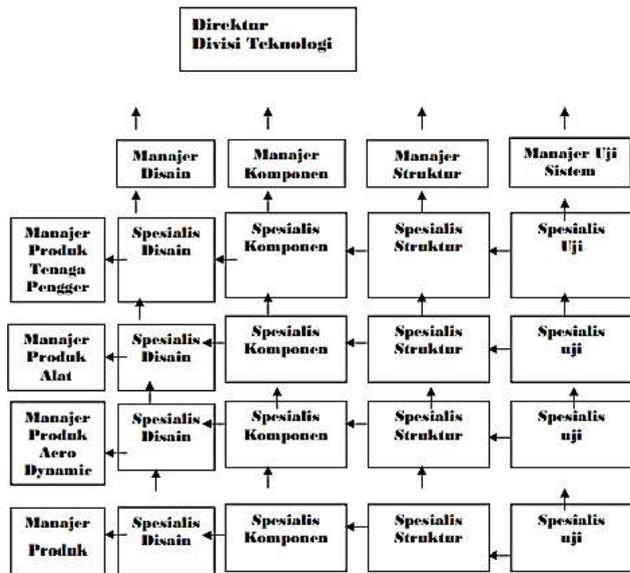
Kelemahan:

- Tidak efektifnya pemanfaatan keterampilan dan sumber daya.
- Tidak mendorong koordinasi aktivitas antar lini produk.

- Mendorong politisasi dalam alokasi sumber daya.
- Membatasi pemecahan persoalan hanya pada produk tunggal.
- Membatasi mobilitas karir bagi pegawai diluar lini produknya.

4. Departementalisasi Matriks.

Disusun berdasarkan kewenangan ganda dengan sistem penunjang.



Gambar 13 Contoh Departementalisasi Matrik

Keunggulan:

- Fleksibilitas pimpinan dalam memberi penugasan kepada pegawai untuk suatu proyek tertentu.
- Mendorong kerjasama antar departemen.
- Mengembangkan keterampilan pimpinan bagi peran-peran antar pribadi, informasional dan pengambilan keputusan.
- Memberi tantangan baru bagi pegawai.
- Berdampak tersedianya spesialisasi pengetahuan melalui berbagai jenis proyek.

Kelemahan:

- Implementasinya mahal.
- Membutuhkan keterampilan antar pribadi yang sangat tinggi.
- Cenderung menghasilkan keterampilan 'berpolitik' dan bukan keterampilan peminanial.
- Potensi membuat pegawai frustrasi, karena menerima perintah lebih dari satu pimpinan.

Di antara 4 tipe pilihan departementalisasi, tidak bisa dikatakan pilihan mana yang paling baik, pimpinan harus melakukan seleksi, struktur keorganisasian mana yang paling tepat dan sesuai dengan kondisi spesifik organisasi, bahkan sangat dimungkinkan memanfaatkan kombinasi keempatnya.

Tabel 2 Karakteristik Keorganisasian dan

Karakteristik Keorganisasian	Tipe Departementalisasi
Organisasi kecil	Fungsional
Cakupan global/nasional	Geografis/wilayah
Tergantung pada tingkat persaingan teknologi tinggi	Matriks
Sangat tergantung penggunaan sumber daya langka	Matriks
Beroperasi pada segmen pasar yang : <ul style="list-style-type: none"> • Berubah • Berbeda-beda • Stabil 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriks • Produk/jasa • Fungsional
Proses produksi menggunakan peralatan yang spesifik	Produk (barang atau jasa)
Mebutuhkan keterampilan spesialisasi	Fungsional
Biaya transportasi tinggi untuk bahan mentah atau bahan baku utama	Geografi/wilayah

BAB V.

KEBUTUHAN ORGANISASI TERHADAP MANAJEMEN

5.1. Definisi Manajemen

Sebelum lebih jauh mendefinisikan tentang manajemen, perhatikan deskripsi data di bawah ini:

BPS menunjukkan sepanjang Januari-September 2010, Indonesia mengekspor bahan mentah tembaga USD 2,3 miliar dan bahan mentah aluminium (bauxit) USD 569 juta. Namun dalam periode yang sama Indonesia juga mengimpor produk hasil tembaga USD 840 juta dan produk hasil aluminium USD 986 juta. Ironis! (sumber Rahman & Prabowo, 2013)

Sumber: Rahman & Prabowo, 2013

Data di atas memperlihatkan sebagian dari persoalan manajemen kebangsaan yang dihadapi Indonesia saat ini. Apabila tidak segera di atasi Indonesia dapat terjebak pada ketergantungan yang terus-menerus kepada negara-negara kaya. Pertanyaan kemudian, siapa manajemen itu sehingga posisinya begitu penting dalam kajian akademik?

Kata manajemen dalam bahasa Indonesia memiliki arti sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sedangkan dari bahasa Inggris

'*manage*' berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola. Menurut para peneliti, ilmuwan sampai manajemen saat ini belum memiliki kesamaan terhadap pendefinisian manajemen. Sehingga sampai saat ini, tidak ada definisi manajemen yang tunggal. John M.Echols dan Hasan Shandily, mengutip pandangan dua ahli untuk mendefinisikan manajemen. Kedua ahli tersebut dapat dinarasikan sebagai berikut.

1. Mary Parker Follett, mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan dengan orang lain. Dengan demikian, manajemen merupakan kerja bersama orang lain. Apabila ada seseorang yang menangani beberapa pekerjaan sendiri, biasanya orang bersangkutan disebut tidak memiliki manajemen. Maka tugas seorang manajer dalam organisasi adalah melakukan pengaturan terhadap orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas guna mencapai tujuan.
2. James A.F.Stoner (1982;h.8), mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-

sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Apabila Follet menggunakan kata “seni”, maka seorang manajer bisa saja sukses mengelola organisasi meskipun tidak memiliki ilmu pengetahuan manajemen. Seseorang yang tidak memiliki dasar ilmu manajemen pemerintahan, bisa berhasil menjadi gubernur atau bupati/wali kota karena yang bersangkutan memiliki seni dan kharisma untuk menjalankan pemerintahan. Demikian halnya seorang yang berpendidikan rendah bisa menjadi lebih sukses mengelola perusahaan dibanding dengan seseorang yang memiliki pendidikan doktoral manajemen.

Manajemen sebagai seni melekat pada bakat bawaan diri seseorang. Manajemen sebagai seni tidak perlu dipelajari, orang sukses menjalankan manajemen karena kemampuan alamiah atau bakatnya sebagai manajer. Kemampuan alamiah ini salah satunya dibentuk oleh keturunan. Ketika orangtuanya merupakan pemimpin sukses, biasanya ada di antara anak-anaknya yang mengikuti bakat orang tuanya. Demikianlah, seni manajerial itu sama dengan seni seni yang lain, semisal seni melukis. Maka penulis ingin mengatakan, seni mengandung makna bahwa

manajemen berhubungan dengan konteks kemampuan atau keterampilan pribadi.

Pandangan Stoner meletakkan konsep manajemen sebagai suatu proses. Maksudnya adalah manajemen merupakan cara sistematis dalam melakukan pekerjaan. Manajemen sebagai proses mengharuskan semua manager, tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan itu adalah; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

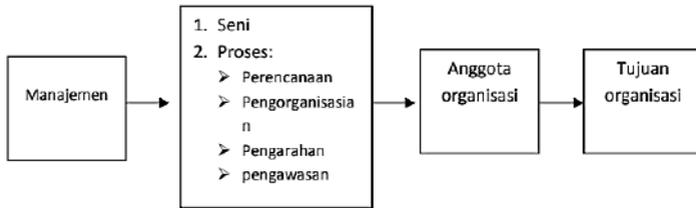
Perencanaan, artinya para manajer mempersiapkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Perencanaan dilakukan berdasarkan logika, metode dan pertimbangan rasional, bukan semata berdasarkan firasat. Pengorganisasian, artinya para manajer mengkoordinasikan semua sumber daya manusia dan material organisasi. Harap diingat bahwa kekuatan organisasi terletak pada kemampuannya menyusun SDM dan material dalam mencapai tujuan. Pengarahan, artinya para manajer mengarahkan, memimpin, dan mempengaruhi para bawahan. Hal ini penting, karena manajer tidak menyelesaikan pekerjaan

sendiri, melainkan mendelegasikan tugas-tugas esensial melalui peran bawahan Pengawasan, artinya para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Konsep seputar manajemen dipelopori oleh F.W.Taylor., demikian menurut Fremont E.Kost dan James E.Resenweig. Ia menekankan beberapa istilah untuk menjelaskan makna manajemen, yakni nilai kerja keras, rasionalitas ekonomi, individualis, termasuk didalamnya pandangan bahwa setiap orang mempunyai peranan untuk dilaksanakan dalam masyarakat. Mengikuti logika Taylor, maka dapat disebutkan bahwa sesungguhnya manajemen itu bekerja bersama orang lain dengan membagi peran sesuai dengan kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi. Persamaan logika paling sederhana adalah menyelesaikan pekerjaan sebuah organisasi secara sendiri jauh lebih berat dibanding menyelesaikan pekerjaan dengan cara membagi tugas dengan orang lain. Masing-masing orang memiliki bidang atau kompetensi sendiri, misalnya kompetensi sebagai perencana, pelaksana, pengawas, dan lain-lainnya.

Apabila dipadukan seluruh pandangan di atas, maka kita dapat dengan mudah merumuskan definisi

manajemen, sebagaimana tampak pada gambar 3 di bawah ini.



Gambar 14 Arti Manajemen

Gambar di atas mendeskripsikan tentang definisi manajemen sebagai seni dan ilmu pengetahuan tentang proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan oleh manajer bersama anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya yang ada. Yang termasuk sumber daya organisasi adalah sumber daya manusia, sumberdaya alam, sumber daya keuangan, sarana dan prasarana. Manajemen merupakan aktivitas mengatur dan mendistribusikan seluruh sumber daya tadi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efisien, efektif, demokratis, akuntabel, transparan, dan terpercaya, diperlukan instrumen manajemen yang tepat.

Bagaimana penerapan manajemen dalam organisasi kenegaraan kita? Indonesia sesungguhnya

memiliki potensi sumber daya yang luar biasa. Indonesia memiliki tambang, rempah, dan hasil alam yang banyak. Tetapi Indonesia belum mampu mengoptimalkan nilai tambah dari sumber daya yang luar biasa itu. Kata lainnya Indonesia belum cukup cerdas dalam pengelolaan hasil alam. Akibatnya daya saing Indonesia tertinggal jauh dengan negara tetangga seperti Malaysia dan Thailand. Negara-negara ini mampu menghasilkan 30 ribu ton timah, padahal hanya memiliki 2 ribu ton pasir timah. Bahan mentah timah mereka dapatkan dari Indonesia. Malaysia berkontribusi 40% dari timah di dunia. Jika Indonesia memiliki industri pemurnian bijih timah, maka diperkirakan sedikitnya ada 120 ton timah bermerek yang bisa dihasilkan.

Rumusan definisi di atas merupakan sebuah ide abstrak atau ide generik yang penulis generalisasi dari pandangan para ahli. Penulis sepakat pula dengan pandangan R.L.Katz yang menyebutkan bahwa kita memerlukan lebih banyak perhatian pada keterampilan-keterampilan dan kemampuan manajerial yang dapat dikembangkan dan diperbaiki dalam menerapkan pengetahuan manajemen. Katz mengklasifikasi keterampilan tersebut dalam tiga bentuk; (1) keterampilan teknis, (2) keterampilan

vokasional yang dicapai melalui spesialisasi pekerjaan, dan (3) keterampilan konseptual, yakni keterampilan untuk memahami hubungan antar bagian-bagian dari suatu organisasi, dan tujuan-tujuan keorganisasian secara umum. Meskipun demikian, keterampilan manajemen yang dipaparkan Katz tidak akan maksimal apabila tidak didukung oleh seni manajemen seorang manajer. Dengan begitu, ilmu pengetahuan dan seni manajemen berlangsung secara berdampingan dalam praktek manajemen organisasi.

5.2. Manajemen

Dewasa ini, manajemen merupakan konsep yang sudah tidak asing bagi masyarakat pada segala profesi maupun pada segala pengelolaan jenis organisasi. Birokrat, pengusaha, akademisi, termasuk politisi, merupakan profesi yang paling dekat dengan urusan manajemen. Organisasi publik, organisasi privat, organisasi politik, dan organisasi masyarakat, dikelola dengan manajemen. Tidak berlebihan untuk dikatakan, pada era ini manajemen telah tampil sebagai urat nadi semua jenis pekerjaan dan semua jenis organisasi. Organisasi tanpa kehadiran manajemen dapat diibaratkan seperti ikan tanpa air. Organisasi akan kurus, kering, dan akhirnya mati tanpa berada pada

aras penerapan prinsip-prinsip manajemen modern. Jika demikian halnya, dapat dirumuskan proposisi umum, bahwa kualitas manajemen memiliki kontribusi terhadap perilaku banyak organisasi. Dalam konteks ilmiah, manajemen merupakan variabel independen terhadap perkembangan organisasi. Pada posisi itulah, manajemen mutlak diperlukan, ditunggu kehadirannya, dan kayaknya menarik untuk dipelajari oleh siapapun yang mengelola organisasi serta oleh setiap orang pada semua profesi.

Tidak hanya pekerjaan formal, pekerjaan non-formal juga kerap berurusan dengan manajemen. Ketika penulis berdiskusi ringan bersama petani, terlihat dengan terang jika mereka juga orang-orang yang tidak asing dengan konsep manajemen. Lahan pertanian yang semakin sempit, harga pupuk tinggi, upah buruh tani yang terus mengalami kenaikan. Sementara harga produk pertanian seperti gabah, jagung, kedelai, tembakau, dan lain-lainnya tidak mengalami kenaikan yang signifikan. Keseluruhan kondisi tersebut mendorong para petani untuk mulai berpikir tentang perencanaan dalam aktivitas pertanian mereka, mengawasi kerja para buruh tani, mengarahkan kerja sopir traktor yang membongkar tanah, sampai dengan menghitung waktu yang tepat

untuk menjual hasil pertanian . Tentu bagi petani yang tidak ingin mengalami kerugian, harus mulai berhitung dan menerapkan aktivitas-aktivitas di atas. Kesemua aktivitas itu merupakan manajemen bagi petani, atau barangkali bisa kita sebut sebagai manajemen pertanian.

Seorang mahasiswa yang terpilih oleh teman-temannya menjadi ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), Senat Mahasiswa, Himpunan Mahasiswa Islam (HMI), Komandan Resimen Mahasiswa (Menwa) dan berbagai unit kegiatan mahasiswa lainnya, sudah barang tentu akan langsung berpikir bagaimana program kerja selama kepemimpinannya, bagaimana pola pengkaderan yang akan dilakukan, siapa yang akan duduk di divisi atau bagian-bagian tertentu, bagaimana mengelola anggaran organisasi, bagaimana membangun hubungan organisasi dengan pihak luar atau kelompok pemangku kepentingan (stakeholders), dan sebagainya. Demikian halnya Gubernur, Bupati, Walikota sebagai kepala daerah yang baru selesai dilantik, dituntut langsung berpikir tentang perencanaan pembangunan jangka panjang (RPJP), rencana pembangunan jangka menengah (RPJM) dan rencana pembangunan jangka pendek (RPJP), termasuk didalamnya tentang anggaran pembangunan daerah, penempatan pejabat-pejabat

birokrasi, tata kelola hubungan kerja dengan DPRD sebagai mitra kerjanya. Semua itu merupakan contoh dari praktek manajemen di bidang kemahasiswaan dan pemerintahan.

Kita barangkali sering mendengar bagaimana manajemen sebagai konsep yang selalu disalahkan ketika birokrat, pengusaha, akademisi, politisi, dan berbagai profesi lainnya gagal dalam mencapai tujuan organisasi. Tidak jarang pula kita mendengar tuduhan bahwa “Anda salah menerapkan manajemen” atau “manajemen Anda lemah” dan berbagai pernyataan lain, yang lagi-lagi selalu “mengkambinghitamkan manajemen”, ketika seseorang atau organisasi gagal mencapai tujuannya. Seorang Kepala Biro dalam instansi pemerintah marah kepada Kepala Bagian karena tidak efektif atau tidak efisien dalam bekerja. Sebaliknya seorang Kepala Biro gagal mengendalikan bawahannya sehingga menyebabkan produktivitas organisasi mengalami penurunan. Para pengamat kemudian berpandangan bahwa persoalan tersebut terjadi sebagai akibat kesalahan manajemen. Sebaliknya keberhasilan seorang manajer atau organisasi mencapai tujuannya juga dinilai sebagai kontribusi dari bekerjanya manajemen.

Ilustrasi di atas, menimbulkan pertanyaan penting bagi setiap orang yang ingin belajar manajemen. Paling tidak ada tiga pertanyaan yang muncul, yakni; siapa yang membutuhkan manajemen, mengapa manajemen itu diperlukan, dan apa definisi manajemen. Bab ini dimaksudkan memberikan ulasan atas jawaban pertanyaan di atas. Sebab tentu apa yang disajikan dalam bab ini, bukan untuk mencari terminologi tunggal, karena makna manajemen masih multi-perspektif. Namun demikian, paling tidak pada pembahasan bab ini dapat menjadi referensi bagi diskusi pada bab-bab berikutnya.

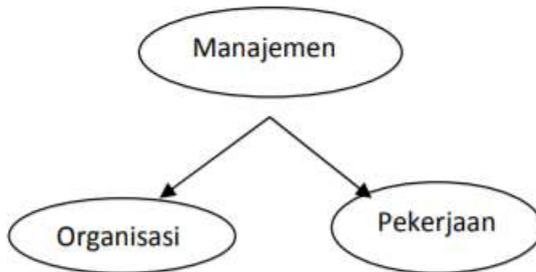
5.3. Kebutuhan Terhadap Manajemen

Sebagian orang mengatakan yang membutuhkan manajemen adalah perusahaan. Pernyataan ini sudah barang tentu tidak salah, namun demikian nilainya tidak 100 atau jika dibuat dalam huruf tidak bernilai A. Mengapa begitu? Karena manajemen sesungguhnya dibutuhkan oleh semua kelompok dan organisasi, termasuk semua jenis kegiatan atau pekerjaan. Kata kuncinya; manajemen dibutuhkan di mana saja, kapan saja, dan pada semua jenis organisasi. Dengan demikian; keluarga, unit kegiatan mahasiswa, kelompok belajar, perusahaan (organisasi privat), organisasi

pemerintah (organisasi publik), organisasi partai politik, organisasi masyarakat, pertanian, perdagangan, proses pembelajaran di kelas, dan lain-lain membutuhkan manajemen. Pemikiran ini diilhami oleh karya Guru Besar Ilmu Manajemen Universitas Gadjah Mada, T.Hani Handoko.

Dalam ilmu sosiologi, kita menemukan satu proposisi bahwa; manusia memiliki dua sifat yakni sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk sosial. Sebagai makhluk individu, manusia memiliki sifat selalu mengejar pemenuhan kebutuhan pribadinya. Karena itu manusia akan terus berpikir dan bekerja sepanjang hidupnya. Sementara kebutuhan pribadi manusia tak terbatas sifatnya, pada sisi yang lain, kemampuan untuk memenuhinya sangat terbatas. Sebagai contoh, Anda memiliki penghasilan Rp.3.000.000, maka Anda sudah mampu memenuhi kebutuhan pokok atau primer (makan, minum, dan sewa rumah dalam satu bulan). Dalam perkembangannya tentu kebutuhan hidup Anda semakin variatif, Anda perlu memenuhi butuh sekunder, seperti; kendaraan, rekreasi, dan lain-lain. Ketika dua kebutuhan terakhir telah mampu dipenuhi, tidak berarti kebutuhan Anda berhenti sampai di sana, namun Anda berusaha memenuhi kebutuhan yang lain, demikian seterusnya.

Dalam posisi sebagaimana dijelaskan di atas, manusia memerlukan hubungan dengan individu atau kelompok lain. Hubungan sosial itu tidak hanya terbatas pada interaksi dan hubungan sosial, bahkan tidak sedikit yang berkembang menjadi organisasi. Maka selama manusia memiliki sifat selaku makhluk individu, manusia akan terus memerlukan kerja guna memenuhi kebutuhan pribadinya, dan selama manusia memiliki sifat selaku makhluk sosial, sepanjang itu pula manusia membutuhkan kelompok dan organisasi. Pada akhirnya selama manusia bekerja dan berorganisasi sepanjang itu mereka memerlukan manajemen. Dengan demikian kebutuhan terhadap manajemen dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 15 Model Kebutuhan Manajemen

Meskipun semua tipe organisasi dan pekerjaan memerlukan manajemen, cara penerapannya bisa berbeda. Faktor utama yang membedakan cara

penerapan manajemen pada setiap organisasi adalah karakteristik budaya organisasi bersangkutan dan tuntutan lingkungan eksternal. Misalnya posisi pegawai/karyawan. Pada organisasi privat seringkali pegawai/karyawan diposisikan sebagai modal utama/unit produksi. Sedangkan di organisasi publik posisi pegawai/karyawan sebagai manusia utuh.

Akibat positioning pegawai yang berbeda, pada organisasi privat, karyawan/pegawai diberi penghargaan berdasarkan jumlah produk yang mereka hasilkan, sedangkan di organisasi publik tidak. Pada organisasi publik, penghargaan terhadap pegawai lebih dominan didasarkan pada kepangkatan dan jabatan. Akibatnya, dalam organisasi publik pegawai dengan masa kerja yang sama bisa mendapatkan penghasilan yang berbeda jika pangkat/golongan dan jabatan mereka berbeda. Hasil penelitian penulis di tahun 2012 terhadap birokrasi Kabupaten Lombok Tengah, memperlihatkan tunjangan jabatan struktural pegawai negeri sipil sebagaimana tabel berikut.

Efek yang muncul dari tunjangan struktural yang demikian besar, terjadi persaingan tinggi di kalangan PNS untuk mendapatkan jabatan struktural. Beberapa pola yang dominan terjadi dalam persaingan menduduki jabatan struktural PNS di daerah. Pertama,

menanam jasa sepanjang proses pemilukada. Pola ini dilakukan dengan cara memberi dukungan kepada salah satu pasangan calon yang dipandang berpeluang menang. Cara pemberian dukungan dimulai dari penyedia dana, menumpangkan secara gratis melalui program pemerintah, sampai dengan menjadi tim pemenangan baik secara tersembunyi maupun terbuka.

Tabel 3 Besaran Tunjangan Struktural PNS

No	Eselon	Tunjangan (Rp)
1	II.a	3.250.000
2	II.b	2.025.000
3	III.a	1.260.000
4	III.b	980.000
5	IV.a	540.000
6	IV.b	490.000
7	V.a	360.000
8	V.b	120.000

Sumber: Agus,M.Si,2012;halm.36

Kedua, menunggu di garis finis. Pola ini biasanya dilakukan oleh birokrat yang lebih cerdas. Mereka tidak ikut terlibat dalam proses pemilihan, tetapi begitu KPU di daerah menetapkan pemenang pemilu, mereka merupakan orang pertama yang menyampaikan ucapan selamat dan menjadi penyedia dana pada proses akhir menuju pelantikan.

Ketiga bekerjasama dengan tim pemenang. Pola ini biasanya sudah dimulai sejak proses pendaftaran calon sampai akhir pemilihan. Birokrat yang menggunakan pola ini secara aktif mencari calon dan partai politik pengusung. Mengadakan pertemuan-pertemuan, membangun isu publik, dan membangun komitmen-komitmen politik dengan calon dan partai politik sampai dengan tim relawan. Ketika sang calon kepala daerah memenangkan pemilu, maka birokrat bersangkutan bersama dengan partai pendukung dan tim pemenang menentukan siapa yang duduk pada jabatan-jabatan struktural birokrasi.

Persaingan yang demikian tinggi memunculkan fenomena permainan uang sebagai salah satu jalan lancar menuju kursi jabatan birokrasi. Jika untuk menjadi PNS beberapa calon pegawai harus mengeluarkan uang antara Rp.40.000.000 sampai dengan Rp.100.000.000, untuk menduduki jabatan struktural seorang PNS juga mengeluarkan uang di atas angka tersebut. Kondisi yang demikian sudah barang tentu mengganggu kesehatan organisasi.

Unit organisasi dikelola oleh orang yang tidak memiliki kompetensi yang seharusnya dibutuhkan. Misalnya Kepala Dinas Pariwisata bukan orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman

tugas di bidang pariwisata tetapi diisi oleh seorang guru. Sementara di sisi yang lain kebutuhan akan guru masih sangat kurang. Namun karena kedekatan dengan penguasa (Bupati/Wali Kota) orang yang tadinya memiliki keahlian mengajar di kelas atau mengelola sekolah harus hijrah menjadi Kepala Dinas. Sudah barang tentu motivasinya beragam, mulai dari tunjangan jabatan, fasilitas jabatan, imbalan terselubung dari pengelolaan anggaran, sampai pada prestise sebagai pejabat eselon II.

Manajemen sumber daya manusia (karyawan) yang berbeda ini menyebabkan perbedaan kapasitas organisasi privat dengan organisasi publik. Karyawan pada organisasi privat cenderung lebih aktif, sementara karyawan pada organisasi publik cenderung lebih pasif. Beberapa istilah yang sering kita dengan dalam organisasi publik, misalnya “malas-rajin, bodoh-pintar, setiap tanggal satu gaji dan tunjangan tetap diterima sesuai golongan/jabatan”. Istilah lain “jika bisa diperlambat mengapa harus dipercepat”. Anda membuat Kartu Tanda Penduduk (KTP) di instansi pemerintah, yang seharusnya Anda bisa mendapat KTP hanya dalam waktu 30 menit tetapi karena filosofi kerja aparatur negara di atas, Anda harus menunggu 1 (satu) bulan hanya untuk mendapatkan KTP.

Demikianlah penerapan manajemen pada suatu organisasi memberi pengaruh terhadap kinerja organisasi bersangkutan. Dengan demikian, manajemen tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih dari itu, manajemen membentuk performa, budaya, dan kinerja organisasi.

5.4. Alasan Manajemen Dibutuhkan

Berkembangnya manajemen sebagai disiplin ilmu mandiri disebabkan oleh kebutuhan manusia yang tak dapat dihindari terhadap konsep manajemen itu sendiri. Apabila seluruh jenis organisasi, profesi, dan seluruh manusia memerlukan manajemen, pertanyaan yang muncul kemudian, mengapa manajemen dibutuhkan? Guna mengulas jawaban atas pertanyaan ini, menarik untuk mendalami karya T.Hani Handoko. Dalam karya tersebut Handoko memberi pandangannya bahwa ada tiga alasan utama dibutuhkannya manajemen, sebagaimana dijelaskan berikut ini.

1. Untuk mencapai tujuan.

Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi. Pada umumnya, orang berorganisasi itu untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan bersama. Jika tujuan organisasi tercapai, maka tujuan pribadi dan

tujuan bersama juga akan tercapai. Misalnya jika seorang dosen memiliki banyak karya, maka bisa jadi ada dua tujuan yang dicapai; pertama tujuan pribadi, di mana dosen bersangkutan dikenal dan dipakai keilmuannya di luar kampus maka dia akan mendapat penghargaan juga secara pribadi. Kedua, perguruan tinggi tempatnya mengajar (selaku organisasi) mendapat pengakuan dari pihak luar. Pengakuan dari luar akan melahirkan banyak dampak, di antaranya akreditasi dari pemerintah, jumlah mahasiswa meningkat, dan lain-lain. Beberapa perguruan tinggi yang karya-karya besarnya diakui banyak orang, kebanjiran pekerjaan yang diberikan oleh pemerintah maupun swasta. Pada akhirnya melalui karya besar seorang dosen, perguruan tinggi mendapat banyak sumber pendapatan. Tentu saja dengan pendapatan yang lebih besar menyebabkan perguruan tinggi bersangkutan dapat meningkatkan tenaga dosen untuk melanjutkan studi, dan berbagai manfaat lainnya. Dengan demikian, seluruh anggota organisasi (dosen, pegawai, dan mahasiswa)

dari perguruan tinggi itu mendapatkan manfaat bersama.

2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.

Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik, karyawan, pelanggan, konsumen, masyarakat, pemerintah, dan lain-lain.

Konsep di atas, dapat dicontohkan sebagai berikut; dalam organisasi pemerintahan daerah, masing-masing satuan kerja perangkat daerah (SKPD) mengusulkan program. Setiap SKPD memberi klaim program mereka sebagai yang paling dibutuhkan masyarakat dan sifatnya mendesak. Sementara ketersediaan sumber daya keuangan pemerintah daerah terbatas. Maka tugas para manajer pemerintah daerah (Gubernur/Bupati/Wali Kota) melakukan pengaturan distribusi anggaran agar semua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terpenuhi, sehingga pembangunan sebagai tugas utama organisasi publik dapat dijaga keseimbangannya.

3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas. Manajemen organisasi seringkali diukur tingkat keberhasilannya, manakala mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efisien dan efektif.

Efisiensi dapat didefinisikan sebagai cara menyelesaikan pekerjaan dengan benar atau menggunakan anggaran sekecil mungkin untuk mendapatkan produksi sebanyak mungkin. Sedangkan efektivitas merupakan kemampuan memilih peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan.

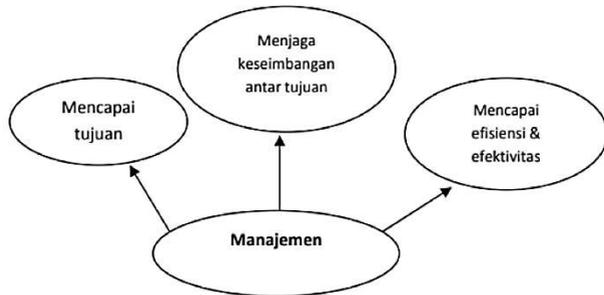
Ilustrasi penjelasan di atas dapat dilihat sebagai berikut. Jika suatu organisasi memiliki anggaran Rp.100.000.000, untuk memproduksi 10 unit barang, kemudian dengan menggunakan Rp.60.000.000, 10 unit barang itu mampu diproduksi, tentu dengan kualitas yang sama dengan pembiayaan Rp.100.000.000,-maka organisasi dinyatakan efisien. Tetapi apabila organisasi memilih senso untuk memotong rumput, maka sudah dipastikan organisasi tersebut akan dikatakan tidak efektif.

Pendalaman tentang studi efektivitas dapat ditemukan dalam karya James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly JR. Mereka menjelaskan bahwa peneliti maupun manager yang tertarik pada aspek efektivitas dapat memfokuskan perhatiannya pada tiga perspektif tentang efektivitas. Ketiga perspektif tersebut, yakni; efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. Efektivitas individual menekankan pada kinerja dari karyawan tertentu atau anggota organisasi. Tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Manager secara rutin menilai efektivitas individu melalui proses evaluasi prestasi untuk menentukan siapa yang akan menerima kenaikan gaji, promosi dan balas jasa lain yang tersedia dalam organisasi.

Individu jarang bekerja sendiri. Bahkan ciri manajemen adalah bekerja bersama orang lain untuk mencapai tujuan. Karena itu, biasanya individu bekerja dalam kelompok, sehingga masih diperlukan perspektif lain tentang efektivitas yakni efektivitas kelompok. Secara sederhana, efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi seluruh anggota. Sebagai contoh, sekelompok ilmuwan bekerja sendiri pada pekerjaan yang tidak saling berkaitan akan menjadi efektif kalau

masing-masing ilmuwan efektif. Efektivitas kelompok tidak hanya sekedar kontribusi masing-masing anggota, lebih dari itu, efektivitas kelompok terkait dengan sinergisitas antara masing-masing individu.

Perspektif yang ketiga adalah efektivitas organisasi. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karena itu efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Tetapi efektivitas organisasi tidak hanya sekedar itu. Sinergisitas antara efektivitas individu dan efektivitas kelompok dapat melakukan lebih banyak pekerjaan dibanding bila mungkin dilakukan oleh upaya individual atau kelompok.



Gambar 16 Tiga Alasan Manajemen Dibutuhkan

BAB VI.

PERILAKU ORGANISASI

6.1. Pengertian Perilaku Organisasi

6.1.1. Pengertian Perilaku

Perilaku merupakan suatu tindakan atau sikap yang diekspresikan dan dilakukan oleh individu dalam melakukan aktivitas. Perilaku dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh individu yang dapat diamati maupun tidak secara langsung oleh individu lain.

Perilaku yang diekspresikan individu umumnya dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, baik itu lingkungan rumah maupun lingkungan kerja. Pengaruh lingkungan terhadap perilaku individu menurut B. F. Skinner (1953) dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Perilaku yang dialami (*innate behavior*) adalah perilaku yang ditimbulkan dari oleh stimulus yang jelas, yakni perilaku yang bersifat refleksif.
2. Perilaku operan (*operant behavior*) adalah perilaku yang ditimbulkan dari stimulus yang tidak diketahui, melainkan dari diri individu itu sendiri. Perilaku operan ini

bersifat paling dasar sebelum dipengaruhi oleh stimulus luar.

6.1.2. Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan wadah bagi beberapa individu dengan tujuan dan pandangan yang sama untuk mengutarakan ide atau gagasan. Dalam Sheila Cane (1998), pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu dalam arti statis dan dalam arti dinamis. Dalam arti statis, organisasi dipandang sebagai wadah, alat (*tool*), dan jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal, dan dipandang sebagai saluran hirarki kedudukan yang ada serta menggambarkan secara jelas tentang garis wewenang. Jadi, arti statis adalah wadah kegiatan administrasi dengan gambaran yang jelas tentang hirarki kedudukan atau wewenang dari suatu organisasi.

Sedangkan dalam arti dinamis, organisasi dianggap sebagai sesuatu yang selalu bergerak mengadakan pembagian tugas sesuai dengan sistem yang telah ditentukan dan sesuai pola organisasi tersebut, memandang organisasi itu dari segi isinya, yaitu sekelompok orang yang melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan

bersama, dan organisasi itu akan mati. Hal ini merupakan tantangan yang harus di atasi.

Berikut ini juga merupakan beberapa bahasan dan pembatasan dalam organisasi menurut Wexley dan Gery, (2005), yakni sebagai berikut:

1. Organisasi merupakan suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi di antara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktek mereka.
3. Organisasi dapat didefinisikan sebagai struktur hubungan kekuasaan dan kebiasaan orang-orang dalam suatu sistem administrasi.
4. Organisasi adalah suatu sistem dari aktivitas-aktivitas orang yang

dikoordinasikan secara sadar, atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih.

5. Organisasi adalah lembaga dengan ciri-ciri khusus, yaitu secara sadar terbentuk pada suatu waktu tertentu, para pendirinya merencanakan tujuan yang biasanya digunakan sebagai simbol legitimasi, hubungan antara anggotanya dan sumber kekuasaan formal ditentukan secara relatif jelas, walaupun seringkali pokok pembicaraan dan perencanaan diubah oleh para anggota-anggotanya yang membutuhkan koordinasi atau pengawasan.
6. Organisasi adalah suatu kesatuan (*entity*) yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
7. Organisasi sebagai suatu kesatuan dari kelompok manusia, yang saling

berinteraksi menurut suatu pola tertentu, sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

8. Organisasi merupakan suatu alat untuk pencapaian tujuan dari orang-orang yang berada di luar organisasi tersebut, sebagai suatu alat untuk pencapaian tujuan. Untuk itu, organisasi harus dibuat rasional dalam arti kata harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan-ketentuan formal dan perhitungan-perhitungan efisiensi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, perilaku organisasi merupakan suatu studi yang membahas tentang sikap, perilaku dan interaksi antar anggota yang berpengaruh dalam proses aktivitas organisasi. Pembahasan perilaku organisasi meliputi banyak hal, termasuk perilaku perseorangan, kelompok, struktur serta proses dalam organisasi. John (1983), yang dikutip oleh

Nirman, menjelaskan tentang pengertian perilaku organisasi sebagai berikut (Khaerul Uman, 1996):

“Perilaku organisasi merupakan suatu istilah umum yang menunjukkan kepada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, yang berkenaan dengan studi sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antar pribadi di dalam konteks organisasi.”

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diambil penjelasan bahwa konteks perilaku organisasi terpusat pada struktur organisasi, perilaku, disiplin dan interaksi setiap anggota dengan berorientasi pada efektivitas organisasi.

Menurut Sutarto (2002), Perilaku organisasi mempelajari determinan perilaku dalam organisasi yaitu: individu, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi cenderung menekankan produktivitas, kemungkinan, dan kepuasan kerja. Perilaku organisasi juga menguraikan penjelasan mengenai pemahaman perilaku individu yang berkaitan dengan proses aktivitas organisasi dan pengaruhnya dalam organisasi, dalam rangka pencapaian tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan.

Berikut ini beberapa pengertian perilaku

organisasi menurut para ahli:

1. Robbins (2005), perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi.
2. Menurut Wibowo (2013), perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi.
3. Menurut Thoha (2002), perilaku organisasi secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang di dalam organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.
4. Indriyo Gito Sudarmo dan I Nyoman Sudita (1997) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin

guna mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan, menganalisa akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi studinya, misi dan sasaran serta strategi.

5. Menurut Drs. Adam Indrawijaya, Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.
6. Menurut Hanggreni (2011) perilaku organisasi adalah sebuah bidang khusus yang memiliki pokok ilmu pengetahuan umum yang mencakup tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi, individu, kelompok, dan struktur dan penerapannya untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif.
7. Menurut Mulyadi (2015) perilaku organisasi adalah aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang

bagaimana orang bertindak di dalam organisasi.

8. Menurut Veithzal Rivai (2013), Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi antar manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur, dan proses di dalam organisasi.
9. James L. Gibson, John. M. Ivancevich, James. H. Donnelly Jr. (1986), menyebutkan bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian.

Menurut Rino A. Nugroho, perilaku organisasi dapat dijabarkan dalam poin-poin definisi sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi menjelaskan perilaku dari orang-orang yang beroperasi di level individu, kelompok, atau organisasi.
2. Perilaku organisasi merupakan pendekatan multidisiplin yang menggunakan prinsip dari berbagai ilmu.

3. Berorientasi pada manusia. Perilaku, persepsi, kemampuan, perasaan adalah penting bagi organisasi.
4. Berorientasi kinerja, tentang bagaimana kinerja ditingkatkan.
5. Lingkungan luar organisasi berpengaruh ke dalam organisasi.
6. Metode ilmiah penting untuk mengenali perilaku organisasi secara sistematis.
7. Perilaku organisasi orientasi aplikasi yang berbeda. Perhatiannya adalah pada menyediakan jawaban tentang permasalahan organisasi.

Multidisiplin juga perlu dibahas dalam perilaku organisasi. Dalam Muhammad Arni (1989), berikut ini merupakan perilaku organisasi untuk multidisiplin dapat digambarkan dalam beberapa hal, yaitu:

1. Perilaku organisasi adalah multidisiplin yang mencakup teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai ilmu disiplin.
2. Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja, tujuan organisasi adalah

meningkatkan produktivitas, bagaimana perilaku organisasi ini dapat mencapai tujuan tersebut.

3. Lingkungan eksternal sangat berpengaruh pada perilaku organisasi.

Dalam membentuk perilaku yang ditetapkan dalam organisasi, pimpinan harus memberikan komitmen kepada para anggota. Penekanan komitmen pada setiap anggota ini berfungsi untuk menyeleksi anggota yang benar-benar sesuai dan dibutuhkan untuk organisasi. Mayer dan Allen (1997) menjelaskan mengenai tiga dimensi komitmen perilaku organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif (*normative*

commitment). Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

6.2. Tujuan Perilaku Organisasi

Tujuan utama dari perilaku organisasi adalah untuk memahami karakteristik dan sikap setiap anggota organisasi. Pemahaman ini kemudian bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas dalam proses aktivitas organisasi.

Berikut ini adalah beberapa tujuan umum perilaku organisasi, yakni:

1. Memahami perilaku yang terjadi dalam organisasi. Hal ini berarti bahwa perilaku organisasi diharapkan dapat mengerti segala perilaku-perilaku baik anggota maupun dari organisasi itu sendiri.
2. Dapat meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi. Dalam hal ini, perilaku organisasi berperan penting dalam memprediksi setiap peristiwa atau kejadian yang terjadi dalam organisasi, apakah kejadian tersebut nantinya akan membuat organisasi

tersebut menjadi lebih baik atau tidak.

3. Dapat mengendalikan perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi. Hal ini berarti Perilaku Organisasi diharapkan dapat mengurangi terjadinya kesalahan-kesalahan yang akan terjadi dari individu-individu dalam suatu organisasi.

Nirman (1999) juga menyebutkan beberapa tujuan perilaku organisasi, yakni sebagai berikut:

1. Memahami perilaku yang terjadi di dalam organisasi.
2. Meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi di dalam organisasi.
3. Mengendalikan perilaku. ketiga hal di atas disebut:
 - a. Prediksi
 - b. Eksplanasi atau penyesuaian berbagai peristiwa.
 - c. Pengendalian.

6.3. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi terbentuk dari perilaku-perilaku individu dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins, ruang lingkup Pembahasan perilaku organisasi terdiri dari dua faktor, yaitu internal dan

eksternal.

1. Faktor Internal

Dalam kaitan ini, aspek-aspek internal yang menjadi unsur, komponen, dan sub sistem dari perilaku organisasi antara lain adalah motivasi, kepemimpinan, stres, konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*).

2. Faktor Eksternal

Aspek-aspek yang merupakan faktor eksternal organisasi adalah faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan dan sebagainya. Pengaruh eksternal tersebut secara tidak langsung memberikan dampak positif atau negatif terhadap organisasi. Dalam konteks ini, pentingnya perilaku individu dalam menyikapi pengaruh eksternal tersebut untuk kepentingan visi dan misi organisasinya.

Robbins merangkum ruang lingkup perilaku organisasi ke dalam dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu terkait dengan aspek psikologis dari organisasi. Sedangkan faktor eksternal mencakup kondisi, struktur dan proses dalam organisasi.

6.4. Konsep Dasar Perilaku Organisasi

Dasar perilaku organisasi terpusat pada interaksi antar individu dalam aktivitas organisasi baik itu secara vertikal maupun horizontal. Interaksi yang diharapkan adalah yang berpengaruh pada kelancaran dan keberhasilan dalam kelangsungan aktivitas organisasi. Berikut ini adalah konsep dasar perilaku dalam organisasi:

1. Individu

Individu merupakan komponen utama yang berpengaruh dalam organisasi. Maksudnya adalah individu dapat mempengaruhi, baik itu pada perilaku dan individu lain, maupun efektivitas organisasi. Pemahaman mengenai hakikat individu meliputi:

- a. Perbedaan individu, adalah bahwa setiap orang berbeda satu dengan yang lain.
- b. Orang seutuhnya, adalah orang-orang

- berfungsi sebagai manusia seutuhnya.
- c. Perilaku termotivasi adalah orang berperilaku karena suatu dorongan yang berangkat dari suatu kebutuhan. Motivasi sangat penting dalam menyelenggarakan organisasi.
 - d. Manusia memiliki nilai martabat.

2. Organisasi

Organisasi merupakan komponen kedua dalam konsep perilaku organisasi. Organisasi adalah wadah bagi setiap individu dalam berinteraksi dan menuangkan ide-ide untuk perkembangan dan keberhasilan suatu organisasi tersebut. Hakikat organisasi meliputi pemahaman sebagai berikut:

- a. Sistem sosial, organisasi merupakan sistem sosial yang dibentuk untuk kepentingan bersama.
- b. Kepentingan bersama, organisasi membutuhkan orang-orang, dan orang-orang membutuhkan organisasi.

Pada dasarnya, perilaku organisasi terdiri dari perilaku individu yang berpengaruh dalam pengembangan organisasi, baik itu formal yang bersifat institusi maupun informal dalam konsep

masyarakat. Organisasi terbentuk karena adanya kesepakatan kesamaan sikap dan perilaku yang membentuk suatu tujuan bersama. Dengan kata lain, individu dan organisasi adalah satu kesatuan yang berkaitan. Seperti yang diungkapkan oleh Robert Prethus (Amitai Etzioni, 1964) bahwa, masyarakat ini adalah masyarakat organisasi. Pernyataan ini maksudnya adalah masyarakat adalah organisasi yang dibentuk oleh sekumpulan individu dengan perilaku dan pandangan yang sama.

6.5. Dinamika Menuju Pendekatan Perilaku

Organisasi

Pendekatan yang menandai perkembangan awal dari studi perilaku yang merupakan pendekatan perspektif teoritis-makro meliputi (Juliana, 2012):

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional dipelopori oleh W. Taylor dan Max Weber. Pendekatan tradisional ini memberikan kontribusi dalam studi manajemen antara lain:

- a. Telah mengenalkan teori-teori rasional yang sebelumnya belum ada.
- b. Memusatkan perhatian pada

peningkatan produktivitas dan kualitas *output*.

- c. Menyediakan mekanisme administratif yang sesuai bagi organisasi.
- d. Penerapan pembagian kerja.
- e. Meletakkan landasan mengenai efisiensi metode kerja dan organisasi.
- f. Mengembangkan prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen.

Pendekatan ini kemudian banyak ditinggalkan karena hanya menekankan aturan-aturan formal, spesialisasi, pembagian tanggung jawab yang jelas dengan memberi perhatian relatif kecil terhadap arti penting personal dan kebutuhan sosial dari individu-individu yang berada dalam organisasi.

2. Pendekatan Hubungan Kerja Kemanusiaan (Human Relation Approach)

Salah satu tokoh yang membahas pendekatan ini seperti Elton Mayo. Pendekatan hubungan kerja kemanusiaan memberikan beberapa sumbangan pemikiran dan hipotesis baru, antara lain:

- a. Secara eksplisit pertama kali

mengenalkan peranan dan pentingnya hubungan interpersonal dalam perilaku kelompok.

- b. Secara kritis menguji kembali hubungan antara gaji dan motivasi.
- c. Mempertanyakan anggapan bahwa masyarakat merupakan kelompok individu yang berusaha untuk memaksimalkan pemenuhan kepentingan personalnya.
- d. Menunjukkan bagaimana sistem teknis dan sistem sosial saling berhubungan.
- e. Menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas.

Kelemahan pendekatan ini adalah:

- a. Mengesampingkan pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
- b. Memandang organisasi sebagai sistem tertutup dan mengabaikan kekuatan lingkungan politik, ekonomi, dan lingkungan yang lain.
- c. Tidak menjelaskan pengaruh kesatuan kerja terhadap sikap dan perilaku

individu.

- d. Meremehkan motivasi keinginan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan kesadaran sendiri berkaitan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.
- e. Memusatkan perhatian pada pengaruh kelompok kecil namun mengabaikan pengaruh struktur sosial yang lebih luas.

3. Pendekatan Perilaku Organisasi (Organizational Behavior Approach)

Tokoh-tokoh yang berperan dalam pendekatan ini adalah Thoha dan Gibson. Thoha menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Gibson, pendekatan perilaku organisasi adalah:

1. Jalan Pemikiran (*Way of Thinking*),

tingkat analisis pada level individu, kelompok dan organisasi.

2. *Interdisciplinary field*, memanfaatkan berbagai disiplin, model, teori dan metode dari disiplin yang ada.
3. Orientasi manusia (*Humanistic orientation*), manusia dan segala sikap, perilaku, persepsi, kapasitas, perasaan, dan tujuan Merupakan nilai utama.
4. Orientasi kinerja (*Performance oriented*), selalu mengarah pada kinerja.
5. Lingkungan Eksternal (*External environment*), lingkungan eksternal mempunyai pengaruh terhadap perilaku organisasi.
6. Metode ilmiah (*scientific method*)
7. Orientasi aplikasi (*Application orientation*), Memusatkan perhatian pada untuk menjadwalkan berbagai permasalahan yang muncul dalam konteks manajemen organisasi.

6.6. Pendekatan Dalam Perilaku Organisasi

Berikut ini merupakan 3 pendekatan dalam perilaku organisasi menurut Keith Davis dan John W.

Newstorm (1985) yakni sebagai berikut:

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia (Suportif)

Pendekatan Sumber Daya Manusia membahas tentang mendukung individu agar selalu berprestasi. Pencapaian prestasi ini perlu dukungan dengan cara bagaimana menciptakan suasana di mana setiap individu dapat memberikan kemampuan mereka secara penuh. Dengan demikian, maka terciptalah keefektifan dalam proses aktivitas organisasi. Dengan kata lain, individu dengan prestasi yang tinggi akan selalu ingin mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2. Pendekatan Sistem

Pendekatan Sistem adalah pendekatan yang lebih menekankan pada sistem yang ada dalam suatu organisasi. Pendekatan ini mengkritisi kinerja yang ada dalam organisasi, apakah baik atau tidak, perlu adanya perubahan atau tidak.

Perubahan perilaku organisasi yang disempurnakan dengan sistem secara menyeluruh perlu dilakukan jika sistem kurang berjalan dengan baik. perubahan yang baik dan efektif merupakan suatu yang sulit dan memerlukan

waktu yang lama. Yang diperlukan dalam perilaku organisasi adalah memperkaya sistem sosio teknis secara berangsur-angsur untuk membuatnya lebih sesuai dengan setiap individu. Ini merupakan tugas yang sangat menantang.

3. Pendekatan Kontingensi

Dalam pendekatan ini, perilaku organisasi diterapkan dalam hubungan kontingensi. Agar menjadi efektif dalam kinerjanya, tidak semua organisasi membutuhkan kadar partisipasi, karena suatu saat ada beberapa situasi memungkinkan adanya partisipasi yang lebih besar dibandingkan dengan situasi saat itu dan sebagian orang lebih memilih partisipasi ketimbang orang-orang lainnya.

4. Pendekatan Produktivitas

Pendekatan ini dimaksudkan bahwa, bagaimana suatu organisasi dapat memberikan output secara maksimal. Konsep pendekatan ini tidak hanya membahas mengenai penggunaan sumber daya dalam konteks ekonomi, tetapi keadaan sosial juga perlu diperhatikan. Apabila pendekatan perilaku organisasi ini memberikan suatu kepuasan kerja, maka akan menciptakan

kualitas individu yang maksimal dan tingkat produktivitas yang juga maksimal.

5. Pendekatan Sosial

Pendekatan sosial menyadari bahwa apa yang terjadi di luar memberikan pengaruh terhadap praktik perilaku organisasi. Begitu pula sebaliknya, apa yang terjadi di dalam organisasi mempengaruhi jalannya praktik kinerja organisasi terhadap lingkungan luar. Seorang pemimpin harus sigap dan tanggap dalam mengatasi kondisi semacam ini, karena hal ini merupakan pengaruh atas operasi di dalam.

6.7. Mengapa Perlu Mempelajari Perilaku

Organisasi?

Berikut ini merupakan 3 pendekatan dalam perilaku organisasi menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (1985): , yakni sebagai berikut:

Mengapa kita perlu mempelajari ilmu tentang perilaku organisasi? Seperti yang dipahami bahwa, perilaku organisasi merupakan suatu kajian yang mempelajari tentang sikap dan tingkah laku setiap individu yang memiliki pengaruh dalam suatu organisasi. Organisasi yang dimaksud dapat bersifat resmi maupun non resmi.

Menurut Vecchio (1995), ada 3 alasan utama mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi, yaitu:

1. Practical applications

Secara praktis, perilaku organisasi sangat dibutuhkan. Hal ini berkaitan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi masalah, seleksi pekerjaan, peningkatan kinerja, karir, dan lain sebagainya.

2. Personal Growth

Memahami teori perilaku organisasi akan membawa untuk mampu memahami orang lain, tim kerja dan tim organisasi yang efektif. Memahami perilaku organisasi akan membawa seseorang juga untuk memahami ilmu-ilmu pendukungnya yang memberi pengetahuan diri dan wawasan personal yang lebih luas.

3. Increased Knowledge

Perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dan pekerjaan. Studi perilaku organisasi akan membantu setiap orang untuk berpikir tentang masalah-masalah terkait dengan pengalaman kerja dan kemampuan menganalisa perilaku individu, tim kerja, maupun

kinerja organisasi.

Berikut ini juga terdapat beberapa model perilaku organisasi yang umum dijalankan dalam suatu organisasi, yakni sebagai berikut:

1. Model Autokratis (*Autocratic Model*)

Model autokratis diindikasikan dengan kekuasaan. Orang yang memerintah harus memiliki kekuasaan untuk meminta atau memerintah. Konsekuensinya adalah seorang karyawan yang tidak tunduk perintah akan dihukum.

Dalam model autokratik ini, orientasi manajemen bersifat formal dan memiliki otoritas resmi. Otoritas ini didelegasikan melalui hak memerintah terhadap orang lain hingga bagaimana dalam penerapannya. Dalam lingkungan autokratis, karyawan tunduk kepada atasannya. Nasib karyawan tergantung pada atasan, yang kekuasaannya adalah mengangkat, memecat, dan “memeras keringat” mereka.

Atasan atau pemimpin utama membayar sesuai dengan kualitas kinerja karyawannya. Beberapa karyawan memberikan kinerja lebih baik karena adanya dorongan pribadi atau karena

kagum akan kehebatan atasannya (seorang pemimpin kharismatik atau karena faktor-faktor yang lain).

2. Model Kustodial (The Custodial Model)

Keberhasilan pendekatan kustodial tergantung pada sumber daya ekonomi. Tujuan manajerial adalah pada pembayaran gaji dan manfaat (benefit). Benefit adalah istilah di dalam penggajian yang bermakna pendapatan di luar gaji, misalnya fasilitas kendaraan, rumah, dan lain sebagainya.

Karena kebutuhan fisik karyawan telah terpenuhi, perusahaan/organisasi menggunakan kebutuhan akan rasa aman (security needs) sebagai kekuatan untuk melakukan motivasi. Apabila perusahaan tidak memiliki cukup kekayaan untuk menyediakan pensiun dan pembayaran benefit bagi karyawan, maka organisasi belum dapat menerapkan model kustodial.

Pendekatan kustodial akan membuat karyawan bergantung pada organisasi. Mereka tidak lagi tergantung pada kemurahan hati atasan, tetapi lebih tergantung pada organisasi untuk

mendapatkan keamanan dan kesejahteraan.

Karyawan yang bekerja di dalam lingkungan kustodial, secara psikologis berada dalam pengaruh ganjaran ekonomi (economic rewards) dan benefit. Dengan demikian, mereka sangat mapan dan senang. Tetapi, kesenangan tidak selalu menghasilkan motivasi yang tinggi. Mereka hanya menghasilkan kerjasama secara pasif. Akibatnya, kinerja karyawan pada lingkungan kustodial tidak lebih baik dibandingkan pada pendekatan autokratik.

3. Model Suportif (Suportif Model)

Model suportif berkaitan dengan perihal kepemimpinan, bukan tergantung pada kekuasaan atau uang. Melalui kepemimpinan, manajemen menciptakan suatu iklim untuk mendorong karyawan berkembang dan meraih cita-citanya melalui organisasi sepanjang mereka mampu.

Para pimpinan berasumsi bahwa, karyawan secara alamiah tidak bersikap pasif dan menentang (resistant) terhadap kebutuhan organisasi. Mereka berlaku demikian hanya apabila iklim kerjanya tidak mendukung. Mereka akan mengambil alih tanggung jawab, memberikan

kontribusi, dan memperbaiki diri sepanjang manajemen memberi mereka kesempatan. Oleh karena itu, orientasi manajemen adalah untuk mendukung kinerja pekerjaan karyawan, bukan sekadar memberikan gaji dan manfaat yang memadai seperti halnya dalam pendekatan kustodial.

Karena manajemen mendukung karyawan dalam pekerjaan mereka, perasaan psikologisnya adalah adanya rasa kebersamaan dan keterlibatan tugas di dalam organisasi. Dengan demikian, rasa solidaritas antar karyawan organisasi akan terikat kuat dan memiliki rasa memiliki organisasi sangat tinggi.

Pada model suportif ini, karyawan lebih termotivasi dibandingkan pada model sebelumnya, karena status mereka dan kebutuhan akan pengakuan lebih terpenuhi. Mereka memiliki semangat untuk bekerja.

4. Model Kolegial (Collegial Model)

Model kolegial adalah perluasan dari model suportif. Istilah “kolegial,” berkaitan dengan sekelompok orang yang menganggap diri mereka menjadi satu tubuh untuk bekerja sama secara

kooperatif.

Model kolegial berkaitan dengan bagaimana manajemen mengembangkan rasa kemitraan dengan karyawan. Hasilnya adalah karyawan merasa dibutuhkan dan berguna. Mereka merasakan bahwa para manajer dan atasan juga memberikan kontribusi, sehingga adalah mudah untuk menerima dan menghargai peran mereka di organisasi. Pimpinan dipandang sebagai kontributor bersama dan bukan sebagai bos.

Orientasi manajerialnya adalah mengarah ke kerja tim. Manajemen adalah pelatih yang membuat tim menjadi lebih baik. Respon karyawan terhadap situasi ini adalah tanggung jawab. Misalnya karyawan membuat hasil karya bermutu, tidak karena diperintah oleh atasan atau pengawas akan menghukumnya, tetapi, mereka merasa bahwa sudah menjadi kewajiban untuk menghasilkan karya bermutu tinggi. Mereka secara sukarela selalu memiliki kewajiban untuk meningkatkan standar mutu yang akan memberikan nilai pada pekerjaan mereka dan organisasi/perusahaan.

Secara psikologis, hasil pendekatan kolegial bagi karyawan adalah adanya disiplin diri. Rasa

tanggung jawab dan disiplin karyawan untuk menggapai prestasi diumpamakan mirip dengan disiplin anggota tim sepak bola ketika harus berlatih dan mematuhi aturan main.

Dalam lingkungan demikian, karyawan biasanya merasakan suatu kepuasan (fulfillment), kontribusi bermakna (worthwhile contribution), dan aktualisasi diri (self-actualization), meskipun kadarnya mungkin bervariasi dalam berbagai situasi. Aktualisasi diri ini akan menghasilkan kinerja yang lumayan tinggi.

5. Model Sistem (System Model)

Model perilaku organisasi selanjutnya adalah model sistem. Setiap karyawan organisasi/perusahaan menginginkan lebih dari sekadar mendapatkan gaji dan keamanan kerja. Karena diminta menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja, mereka mengharapkan suasana kerja yang beretika, penuh dengan integritas dan kepercayaan, dan kesempatan untuk mengalami suasana kebersamaan (sense of community) di antara para rekan sekerja.

Untuk menggapai hal ini, para atasan harus

terus meningkatkan rasa peduli, sensitif terhadap kebutuhan pekerja yang berbeda-beda, termasuk pesatnya perubahan kebutuhan pribadi dan keluarga.

Realitanya, banyak individu pasti memilih organisasi yang efektif, dan mengatur kembali hubungan organisasi-anggota dari sudut pandang sistem. Mereka secara psikologis merasa memiliki organisasi dan produk atau jasanya.

Mereka melangkah lebih jauh dari disiplin diri pada pendekatan kolejal, hingga mencapai kondisi mampu memotivasi diri. Selain disiplin, mereka mampu memotivasi diri. Mereka bertanggung jawab terhadap sasaran dan tindakan.

Akibatnya, kebutuhan karyawan yang harus menuntut beragam permintaan, termasuk kebutuhan yang tertinggi. Misalnya kebutuhan akan pengakuan sosial, kebutuhan akan status, kebutuhan akan harga diri (esteem), kebutuhan akan kemandirian (autonomy) dan aktualisasi diri.

Karena perusahaan/organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhannya melalui pekerjaannya dan memahami perspektif organisasi, model baru ini

dapat meningkatkan ambisi karyawan dan keterikatannya terhadap sasaran organisasi. Mereka terinspirasi; mereka merasa penting; mereka percaya akan kegunaan dan kelanggengan sistem demi kebaikan semua.

6.8. Kontribusi Ilmu-Ilmu Lain dalam Perilaku Organisasi

Dalam prosesnya, perilaku organisasi telah memperoleh sumbangan besar dari ilmu lainnya. Menurut Robbins (2005), bidang ilmu yang memberikan sumbangan adalah ilmu psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik. Secara sekilas dan singkat peranan dan kontribusi ilmu-ilmu tersebut kepada ilmu perilaku organisasi, dapat diuraikan berikut ini:

1. Psikologi

Psikologi adalah ilmu yang berkenaan dengan usaha untuk mengukur, menjelaskan dan terkadang mengubah perilaku manusia. Oleh karena itu, para psikolog melibatkan diri dalam studi dan usaha untuk memahami perilaku individu. Secara spesifik, sumbangan mereka dalam bidang perilaku organisasi berkenaan dengan masalah-masalah antara lain, kebosanan,

kelelahan, kondisi kerja, persepsi, kepribadian, latihan, kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan dan pengukuran sikap.

2. Sosiologi

Pusat perhatian sosiologi adalah mempelajari sistem sosial, di mana individu memainkan peranannya. Artinya, sosiologi mempelajari individu dalam hubungannya dengan individu lain. Dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, konsep-konsep yang berasal dari sosiologi dapat memberi masukan kepada perilaku organisasi, seperti dinamika kelompok, proses sosialisasi, budaya organisasi, struktur organisasi formal, birokrasi, komunikasi, status, kekuasaan dan konflik.

3. Psikologi Sosial

Ilmu psikologi sosial mempelajari perilaku antar pribadi dalam arti berusaha mencari penjelasan tentang bagaimana dan mengapa individu berperilaku tertentu dalam kegiatan kelompoknya. Kontribusi untuk perilaku organisasi adalah bagaimana menerapkan perubahan dan bagaimana mengurangi hambatan agar suatu perubahan dapat diterima, mengukur

dan memahami serta mengubah sikap, pola komunikasi dan cara-cara bagaimana kegiatan kelompok memenuhi kebutuhan individu.

4. Antropologi

Antropologi mempelajari masyarakat untuk mengetahui seluk beluk manusia dan aktivitasnya. Hal yang dapat diambil dari antropologi untuk perilaku organisasi adalah perbedaan-perbedaan fundamental dalam nilai, sikap dan norma tentang perilaku yang dapat diterima mempengaruhi cara orang bertindak.

5. Politik

Para ilmuwan politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Berbagai hal yang dapat diambil dari ilmu politik oleh perilaku organisasi adalah struktur konflik, alokasi kekuasaan dan bagaimana orang memanipulasi kekuasaan untuk kepentingan pribadinya.

6.9. Faktor-Faktor Perilaku Organisasi

Menurut Subekhi dan Jauhar (2013), ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi, antara lain:

1. Peningkatan kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Kepuasan kerja suatu individu dipengaruhi oleh hak-hak yang mereka dapatkan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.
2. Pengurangan kealpaan. Tindakan tidak masuk kerja yang dilakukan oleh individu terhadap organisasi berpengaruh negatif terhadap efektifitas dan efisiensi kerja suatu organisasi.
3. Penurunan Turn over. Turn over yang dimaksud di sini adalah pengunduran diri para pekerja atau anggota dalam sebuah organisasi atau perusahaan, yang berpengaruh terhadap perilaku organisasi/perusahaan tersebut.
4. Peningkatan Produktivitas. Suatu organisasi dinyatakan produktif jika mampu mencapai tujuannya dengan baik dan sesuai dengan target yang telah dilaksanakan, baik target, waktu, biaya dan hasil. Produktivitas

dalam organisasi ini dapat mempengaruhi perilaku organisasi di mana produktivitas itu berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas kinerja.

6.10. Variabel-Variabel Perilaku Organisasi

Dalam mempelajari perilaku organisasi, kita harus mengetahui variabel-variabel yang terkandung dalam perilaku organisasi. Variabel tersebut terdiri dari variabel dependen dan independen. Pada umumnya, variabel dependen membahas tentang faktor-faktor kunci yang ingin anda jelaskan atau perkirakan dan yang terpengaruh faktor lain. Sedangkan variabel independen adalah dugaan penyebab dari sejumlah perubahan variabel dependen. Berikut ini adalah komponen-komponen dalam variabel dependen dan independen (Rino A. Nugroho, 2009):

1. Variabel Dependen Perilaku Organisasi

Unsur yang termasuk dalam Variabel Dependen adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas, organisasi dikatakan produktif jika ia mencapai sasarannya dan melakukannya dengan mentransfer input ke output secara efisien. Ukuran kinerja

mencakup efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah pencapaian sasaran, sementara efisiensi adalah rasio output efektif terhadap input yg diperlukan untuk mencapainya.

- b. Keabsenan, tidak melapor untuk bekerja.
- c. Pengunduran diri, pengunduran diri sukarela maupun tidak dari organisasi.
- d. Perilaku anggota organisasi, perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.
- e. Kepuasan Kerja, sikap umum individu terhadap pekerjaannya.

2. Variabel Independen Perilaku Organisasi

Variabel-variabel level individu:

- 1. Ciri biografis
- 2. Kepribadian dan emosi
- 3. Nilai
- 4. Sikap
- 5. Kemampuan
- 6. Persepsi
- 7. Motivasi

8. Pembelajaran Individu
9. Pengambilan keputusan

Variabel-variabel level kelompok:

1. Komunikasi
2. Konflik
3. Kekuasaan dan politik
4. Tim-tim kerja
5. Struktur kelompok
6. Pengambilan keputusan kelompok
7. Kepemimpinan dan kepercayaan

Variabel-Variabel level sistem organisasi:

1. Struktur dan desain organisasi
2. Desain kerja dan teknologi
3. Budaya Organisasi
4. Kebijakan dan praktek SDM

6.11. Indikator-Indikator Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi dapat dikatakan penting dan berpengaruh besar dalam kegiatan organisasi, karena setiap orang memiliki perilaku yang tidak sama, maka dari itu dalam mempelajari perilaku organisasi menurut Davis yang dikutip oleh Dharma (1993) yaitu:

- Individu. Membentuk sistem sosial internal

organisasi, mereka terdiri dari orang-orang dan kelompok, baik kelompok besar maupun kelompok kecil, Selain itu ada kelompok yang lebih resmi dan formal.

- Struktur. Menentukan hubungan resmi individu dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk melakukan semua aktivitas organisasi, ada manajer dan karyawan.
- Teknologi. Menyediakan sumber daya yang digunakan individu untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka dapat menghasilkan banyak hal. Jadi, mereka mendirikan bangunan, merancang, mesin menciptakan proses kerja dan memaksimalkan sumber daya.
- Lingkungan. Semua organisasi beroperasi di dalam lingkungan luar, organisasi tidak berdiri sendiri. Ia merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang banyak memuat rangkaian struktur yang saling terikat. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit yang menjadi corak hidup suatu organisasi.

Indikator-indikator dari perilaku organisasi menurut Thoha (2014) adalah sebagai berikut:

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.

Prinsip dasar kemampuan ini sangat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain, karena sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Ada Pula yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaan menyerap informasi dari suatu gejala, dan ada pula yang beranggapan kemampuan disebabkan oleh kombinasi keduanya. Oleh karena itu, kecerdasan merupakan salah satu perwujudan dari kemampuan seseorang.

2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.

Para pakar perilaku umumnya membicarakan bahwa manusia ini berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan kebutuhan ini dimaksudkan adalah beberapa pernyataan di dalam seseorang yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapai suatu objek atau hasil. Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan

orang lain. Seorang karyawan yang didorong untuk mendapatkan tambahan gaji, tingkah perilakunya jelas akan berbeda dengan karyawan yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri di dalam organisasi.

3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.

Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilaku masing-masing di dalam banyak hal. Seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilihnya. Misalnya, seseorang diberikan pilihan pada dua hal dan harus dapat memutuskan salah satu dari kedua keputusan tersebut dan harus dapat menerima resiko yang diambil. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang mengambil dalam keputusan adalah dengan mempergunakan teori ekspektasi. Teori ini didasarkan atas proposisi yang sederhana yakni bagaimana seseorang memilih perilaku sedemikian, karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapatkan suatu

hasil tertentu. Perilaku dicatat bahwa teori ini tidak bisa digunakan untuk meramal suatu tujuan yang diinginkan. Model ini hanya membuat asumsi-asumsi bahwa seseorang membuat suatu keputusan yang rasional itu berdasarkan pada persepsi terhadap lingkungannya.

4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya.

Memahami lingkungan adalah suatu proses aktif, di mana seseorang berusaha membuat lingkungan menjadi berarti baginya. Proses aktif ini melibatkan individu untuk mengakui secara selektif aspek-aspek yang berada dari lingkungan, menilai apa yang dilihat dari lingkungannya menilai dari apa yang dilihat dari hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan mengevaluasi dengan apa yang dialaminya dan kaitannya dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilai. Jadi, pengalaman dari seseorang sangatlah penting didalam suatu organisasi. Jadi lingkungan sangat memberikan objek dan peristiwa ketimbang dengan kemampuan manusia yang dimilikinya untuk memahami objek dan peristiwa tersebut,

aspek-aspek yang sudah diketahui atau yang sudah berjalan dapat dijadikan pengalaman oleh seseorang untuk bertindak.

5. Seseorang itu mempunyai reaksi senang atau tidak senang.

Orang-orang jarang bertindak netral mengenai sesuatu hal yang mereka ketahui atau alami. Mereka cenderung mengevaluasi sesuatu yang dialami dengan cara senang atau tidak senang. Selanjutnya, evaluasi ini merupakan faktor yang tidak mudah dalam mempengaruhi perilaku ke depannya. Perasaan senang atau tidak senang ini akan membuat seseorang berbuat berbeda-beda dengan orang lain. Seseorang merasa puas dengan gaji di organisasi tertentu, tetapi ada sebagian orang yang tidak puas dengan gajinya. Kepuasan atau ketidakpuasan timbul karena adanya perbedaan antara sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan. Oleh karena itu, salah persepsi ini merupakan bidang yang amat penting untuk diketahui, maka tidak mudah bagi pimpinan organisasi untuk mendistribusikan beberapa penghargaan, seperti promosi suatu acara untuk memberikan kepuasan kepada semua

pihak.

6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Beberapa hal mempengaruhi bagaimana seseorang itu terdorong untuk berperilaku, dan telah ditekankan pula bahwa kemampuan seseorang adalah suatu pengaruh yang amat penting di dalam pelaksanaan pekerjaan. Organisasi biasanya bisa mempengaruhi perilaku seseorang dengan mengubah satu atau lebih faktor-faktor penentu dari perilaku individu. Perilaku seseorang ditentukan oleh banyak faktor. Perilaku seseorang terkadang dipengaruhi oleh kemampuannya, kebutuhan, dan dipengaruhi oleh harapan dan lingkungannya. Oleh karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, maka seringkali suatu keadaan lebih sulit mendorong ke arah tercapainya efektivitas pelaksanaan kerja.

6.12. Tingkatan Analisis Perilaku Organisasi

Dalam proses mempelajari perilaku organisasi, kita perlu memahami tingkatan-tingkatan analisis dalam perilaku organisasi. Berikut ini merupakan beberapa tingkatan analisis (Khaerul Umam, 2012),

yaitu:

1. Menganalisis perilaku organisasional dalam tingkatan individu.

Individu merupakan salah satu komponen penting dalam organisasi. Kumpulan dari individu itulah yang nantinya saling bekerjasama dalam satu tujuan yang kemudian disebut dengan organisasi. Setiap individu memiliki ciri, karakter serta watak yang beragam. Karena keseragaman itulah, sering terjadi perbedaan pendapat dalam organisasi.

Walaupun berbeda, namun tujuan setiap individu adalah sama dalam suatu organisasi, karena setiap individu dituntut untuk menjalankan tugasnya di bidang masing-masing untuk tercapainya rencana yang telah dirancang dan disepakati sebelumnya dalam organisasi.

Penyatuan persepsi memang tidak mudah, karena telah melekat sifat dan kepribadian masing-masing yang ingin memenuhi kebutuhannya sendiri. Seorang pemimpin dalam organisasi memiliki tugas menyelaraskan perbedaan-perbedaan antar individu, sehingga terjadi keharmonisan, di mana efek dari hal itu akan melancarkan proses aktivitas organisasi

tersebut. Saat semua terlaksana dengan baik, maka kualitas organisasi juga baik.

2. Menganalisis perilaku organisasional dari tingkat kelompok.

Tingkatan analisis kedua yaitu perilaku organisasi kelompok. Kelompok adalah kumpulan dari individu. Meskipun demikian, sifat yang muncul dalam suatu kelompok belum tentu menggambarkan sifat dari kumpulan individu tersebut.

Hal ini dikarenakan dalam kelompok memiliki tugas, wewenang, budaya, norma, etika, sikap, dan keyakinan masing-masing yang kemudian membentuk pola perilaku kelompok. Dengan terbentuknya pola perilaku kelompok, besar kemungkinan akan terjadi gesekan antara kelompok yang satu dengan yang lainnya. Dalam hal ini, sosok seorang pemimpin yang cerdas serta tegas sangat dibutuhkan untuk dapat menyelaraskan keadaan, sehingga antara kelompok yang satu dengan yang lain terintegrasi dan bersatu dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dari organisasi.

3. Menganalisis perilaku organisasional dari

tingkatan organisasi.

Tingkatan ketiga dalam menganalisis perilaku organisasi adalah tingkatan organisasi. Setiap organisasi memiliki, visi, misi, struktur, anggaran dasar, anggaran rumah tangga, kebijakan, program kerja, tujuan, norma, strategi, serta adat atau budaya masing-masing.

Dalam organisasi, ada yang menganut asas desentralisasi dan ada juga yang menganut asas sentralisasi. Organisasi yang menganut asas desentralisasi adalah bawahan mempunyai hak atau kesempatan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin. Sebaliknya, asas sentralisasi dalam mengambil keputusannya berpusat pada pemimpin, sedangkan bawahan tidak memiliki kesempatan untuk berpartisipasi di dalamnya.

4. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan mempengaruhi jalannya organisasi. maju atau tidaknya suatu organisasi memiliki keterkaitannya dengan kondisi lingkungan yang ada. Faktor ekonomi, politik, budaya, hukum, teknologi, alam, dan lain-lain adalah contoh faktor eksternal yang secara

signifikan mempengaruhi jalannya organisasi. selain faktor eksternal tersebut, faktor yang muncul dari dalam atau internal juga mempengaruhi jalannya organisasi. Salah satu contohnya adalah rendahnya semangat individu dalam menjalankan tugasnya. Ketika kualitas kinerja rendah tentu produksi yang dikeluarkan dalam sebuah perusahaan akan mengalami penurunan. Untuk mengatasi hal ini, harus segera diadakan analisis serta membicarakan bagaimana solusi untuk mengatasi masalah-masalah tersebut.

6.13. Pengaruh Perilaku Organisasi dalam Proses Organisasi

Organisasi merupakan suatu wadah yang terdiri dari beberapa individu atau anggota yang memiliki pandangan dan tujuan bersama. Tujuan yang ditetapkan dalam suatu organisasi ini bertujuan untuk menjaga pandangan setiap anggota agar tetap selaras. Dengan terjaganya keselarasan ini, kemudian akan membawa organisasi ke arah kemajuan dan keberhasilan yang merupakan tujuan utama dari organisasi tersebut.

Penciptaan suasana organisasi yang selaras antar

anggota adalah dengan menjaga perilaku yang ditetapkan dalam organisasi. Setiap pimpinan/manajer bertugas untuk selalu memperhatikan tindakan dan perilaku dari setiap anggota yang di bawah tanggung jawabnya. Seorang manajer harus selalu memahami kondisi, baik itu dengan bawahannya maupun dengan atasannya atau anggota yang sejajar dengannya. Sikap pengertian dan selalu memahami baik itu dengan sesama anggota atau dengan atasannya merupakan wujud dari kebersamaan dalam suatu wadah organisasi.

Apabila berhasil melakukan pemeliharaan perilaku individu dalam organisasi tersebut, maka setiap anggota akan memiliki perasaan senang dan tidak merasa ditekan dalam proses melaksanakan tugasnya dalam organisasi. Mereka kemudian akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya.

BAB VII.

BUDAYA ORGANISASI

7.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Ivancevich (2008) menyatakan bahwa, *“Organization culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectation.”* Pengertian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan karyawan dan bagaimana persepsi menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Selanjutnya Kreiner dan Kinicki (2008) memberikan pengertian bahwa, *“Organizational culture is the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments”* Kreitner dan Kinicki menganggap bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak disadari, tetapi mudah disebarluaskan, kehadirannya tidak disadari oleh individu tetapi dipatuhi oleh individu-individu dalam lingkungan organisasi, memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan

stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Menurut Mas'ud (2004) Organizational Culture (Budaya Organisasi) adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya dan kemungkinan hubungan dengan dampak kerja.

Ndraha (2003) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (corporate culture) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (organizational culture) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004: 16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu

sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser et al (1987) dalam Koesmono (2005: 9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hostede (1986: 21) dalam Kosmono (2005: 9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari cirri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Sementara itu Robbins (2008) menjelaskan kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Ada tiga hal yang memainkan peran sangat penting dalam mempertahankan sebuah kultur: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, metode sosialisasi adalah sebagai berikut:

1. Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.
2. Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap organisasi.
3. Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para pegawai baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

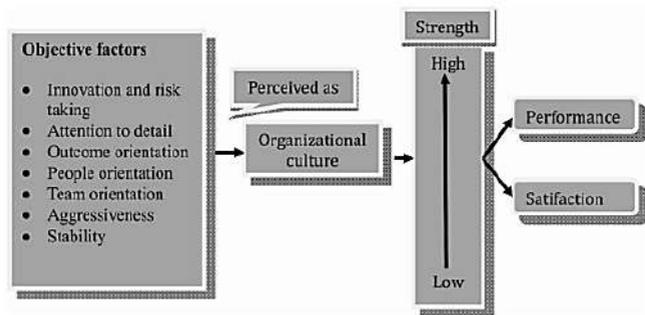
Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap kedatangan, tahap pertemuan dan tahap motremofi. Selanjutnya Tika (2006) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi

melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi. Tahap Ketiga adalah bahwa artifak, nilai dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi. Berdasarkan uraian di atas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, terdapat kesepakatan di antara para ahli budaya dalam hal mendefinisikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (refers to a system of shared meaning held by members) menurut Noor; 2013.

Hofstide (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004: 20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait.

2. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan.
3. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan.
4. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut.
5. Budaya organisasi sulit diubah.



Gambar 17 Organization Cultures Have an Impact on Employee

Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh para anggota

yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Nimran (2004) budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan yang mengikat suatu masyarakat. Dari uraian di atas disimpulkan bahwa budaya berkaitan dengan asumsi dasar, nilai, pedoman, sikap, dan keyakinan yang memberikan arah dan petunjuk dalam berperilaku bagi pencapaian tujuan.

Menurut Lako (2004) budaya organisasi yang efektif adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut. Pertama, kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku individu yang ada dalam organisasi ke arah tujuan organisasi, serta budaya organisasi mampu mendorong perilaku organisasi serta organisasi itu sendiri untuk memiliki goals, objectives, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dengan semangat yang sama pula. Kedua, dinamis dan adaptif, artinya budaya organisasinya fleksibel dan responsif terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan internal dan

eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.

7.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya pada hakikatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu bangunan, ia tidak akan cukup kuat untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

Budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima diungkapkan oleh Nicholson dan Johns. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

Beberapa karakteristik Budaya Organisasi menurut Luthans (2006) yaitu:

1. Aturan perilaku yang diamati (Observed Behavioral Regularitie); seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama.
2. Norma (Norms); seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.

3. Nilai yang dominan (Dominant Values); seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi (Philosophy); seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan.
5. Aturan (Rules); seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.
6. Iklim Organisasi (Organizational Climate); Seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau peraturan tata letak bekerja (secara fisik).

Robbin & Judge (2013) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi dalam sebuah organisasi:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, sejumlah mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi pada orang, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Terbentuknya budaya organisasi terutama karena adanya pendiri perusahaan/organisasi, yaitu orang yang berpengaruh paling dominan atau memiliki kharisma serta menjadi panutan mengenai bagaimana organisasi seharusnya bekerja dalam menjalankan misi guna meraih visi yang ditetapkan.



Gambar 18 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Cameron and Quinn (2011) untuk keperluan analisis statistika, dimunculkan 2 dimensi utama yang indikator - indikatornya diorganisasikan kedalam 4 kelompok utama, atau 4 kuadran budaya atau disebut juga sebagai 4 jenis budaya sebagai berikut:

1. Dimensi pertama

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan (discretion) dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif jika mereka melakukan perubahan, dapat beradaptasi dan bersifat organik, seperti Microsoft atau Nike. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka stabil; dapat diramalkan dan bersifat mekanistik seperti halnya organisasi pemerintahan. Jangkauannya dari keterampilan/kepandaian dalam banyak hal (aneka ragam) beserta fleksibilitasnya pada satu sisi, dengan kestabilan dan daya organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa flexibility dan discretion (kadang disebut people) dan stability and control (kadang disebut process).

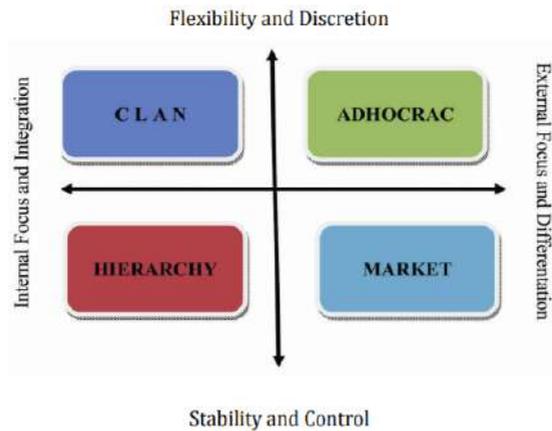
2. Dimensi kedua

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi (pembedaan) dan persaingan. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif apabila mereka memiliki karakteristik keharmonisan internal seperti "IBM Way atau HP Way". Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya seperti Toyota dan Honda yang dikenal sebagai: "Thinking globally but acting locally ". Jangkauannya dari kesatupaduan dan kecocokan/kesesuaian organisasi di satu sisi dengan pemisah (separation) dan kebebasan organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa External Focus And Differentiation (kadang disebut strategic) dan Internal Focus and Integration (kadang disebut Operational).

Dua dimensi ini bersama - sama membentuk 4 kuadran dengan masing - masing menggambarkan suatu perangkat yang berbeda/nyata dari indikator/faktor keefektifan organisasi. Bagan di bawah akan mengilustrasikan hubungan dari 2 dimensi ini satu sama lain dan sering dikenal sebagai Kerangka Nilai Bersaing (The Competing Values Framework).

mework). Kedua dimensi tersebut merupakan indikator keefektifan organisasi. Indikator keefektifan tersebut menggambarkan mengenai nilai para personil tentang kinerja organisasi. Mereka mengidentifikasi apa yang terlihat sebagai hal yang baik dan benar serta memadai menurut pandangannya. Setiap kuadran menggambarkan anggapan dasar (basic assumption), orientasi dan tata nilai yang mencirikan elemen atau jenis budaya organisasi.

Dua dimensi budaya yang membentuk 4 kuadran budaya di atas disebut juga sebagai jenis budaya yang sekaligus mendefinisikan nilai inti yang dirasakan atau dikehendaki dan diyakini mempengaruhi keefektifan organisasi dan kinerja sesuai dengan tantangan perubahan lingkungan



Gambar 19 Dimensi Budaya Organisasi (The Competing Values framework)

Tidak ada organisasi yang secara total hanya memiliki satu jenis budaya, namun kenyataannya dicirikan dengan budaya yang dominan. Identifikasikan mengenai hubungan antara 3 faktor budaya, yaitu kekuatan, keserasian/kecocokan (congruence), jenis budaya dengan keefektifan organisasi.

Studi Cameron & Quinn (2011) telah mengidentifikasi 6 dimensi budaya organisasi:

1. Dominant Organizational Characteristics;
2. Organizational *leadership*;
3. Management of Employees;
4. Organizational Glue;
5. Strategic Emphasis;
6. Criteria of Success.

Untuk menyelidiki sejauh mana budaya organisasi yang kuat akan lebih efektif dari pada budaya organisasi yang lemah, budaya yang serasi (sesuai atau congruent) akan lebih efektif dari pada budaya yang tidak serasi (incongruent), dan keefektifan dibedakan di antara berbagai jenis budaya organisasi. Hasil studi ditemukan bahwa kekuatan budaya dan kecocokan/keserasian (congruence) hampir tidak sama kuatnya dalam memprediksikan keefektifan organisasi dibandingkan dengan jenis budaya. Dengan

demikian, tidak ada perbedaan yang cukup signifikan antara budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah dan antara budaya yang serasi (congruent) dan budaya tidak serasi (incongruent) dan berbagai dimensi keefektifan organisasi (seperti pengambilan keputusan, struktur, dan strategi yang digunakan), akan tetapi ada perbedaan signifikan ketika membandingkan berbagai jenis budaya. Empat Profil Budaya Organisasi menurut Cameron and Quinn (2011) dalam Tanadi (2013) yaitu:

1. *The Hierarchy Culture*

Budaya Hierarchy dicirikan dengan garis wewenang (authority) pengambilan keputusan yang jelas, adanya standar peraturan dan prosedur, kontrol, dan mekanisme akuntabilitas yang dinilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses, formalisasi yang baku, terdapatnya struktur kerja yang jelas dan seluruh anggota organisasi dikendalikan oleh prosedur kerja. Di mana seorang pimpinan (leader) yang efektif berperan sebagai koordinator dan penyelenggara (organizer) yang baik dan dapat menjaga atau memelihara organisasi agar dapat beraktivitas dengan lancar karena, merupakan hal tersebut suatu hal penting dalam organisasi.

2. *The Market Culture*

Budaya Market dapat menghasilkan rancangan-rancangan baru yang terkait dengan organisasi yang dalam menghadapi tantangan yang kompetitif ditunjukkan sebagai bentuk organisasi pasar (market). Terminologi „market“ tidak sama dengan fungsi pemasaran ataupun pelanggan di dalam pasar tertentu. Jenis organisasi ini diorientasikan menuju lingkungan eksternal daripada lingkungan internal. Fokusnya pada permasalahan-permasalahan eksternal yang mencakup pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi, pemerintah dan seterusnya. Fokus utama tipe budaya ini adalah kompetisi dan produktivitas di dalam organisasi „market“ dicapai melalui suatu penekanan kuat pada posisi eksternal dan pengendalian. Diasumsikan bahwa suatu tujuan yang jelas dan strategi yang agresif membawa produktivitas dan profit. Kesuksesan didefinisikan dari segi pangsa pasar dan penetrasi.

3. *The Clan Culture*

Disebut „Clan“ karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatuan, kepribadian, partisipatif, dan rasa kebersamaan, merupakan jenis organisasi dengan

budaya „Clan“Karakteristik dari jenis organisasi dengan budaya „Clan“ adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen korporat kepada para pegawai. Dalam lingkungan budaya „Clan“ dapat dikelola dengan baik melalui kerja tim (tidak individual) dan pengembangan pegawai dan pelanggan dianggap sebagai mitra.

4. The Adhocracy Culture

Adhocracy adalah Adhoc; menunjukkan unit yang dinamis. Asumsinya adalah inovasi dan memelopori inisiatif yang dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis mengembangkan produk dan jasa baru, dan menyiapkan perubahan – perubahan untuk masa yang akan datang. Tujuan utama adhocracy adalah memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Contoh pada budaya ini sering ditemukan pada pengembangan software house. Tantangan penting dari organisasi ini adalah untuk memproduksi produk dan jasa yang inovatif dan beradaptasi dengan cepat untuk peluang baru tidak seperti budaya market dan hierarchy, adhocracy yang tidak mempunyai keleluasaan terpusat atau hubungan kewenangan.

Sedangkan menurut Susanto dalam Ardiansyah (2011) ada sepuluh macam karakteristik budaya organisasi yang meliputi:

1. Inisiatif Individu

Seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi. Seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

2. Toleransi

Seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

3. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan tujuan dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

4. Integrasi

Bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dalam pelaksanaan tugas. Seberapa dalam interdependensi antara sumber daya manusia.

5. Dukungan Manajemen

Seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

6. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

7. Identitas

Pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh loyalitas terhadap organisasi.

8. Sistem Penghargaan

Alokasi reward yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja karyawan. Pada perusahaan yang

sistem penghargaannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

9. Toleransi Terhadap Konflik

Usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Dalam budaya perusahaan toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam pertemuan adalah sesuatu yang wajar. Tetapi dalam perusahaan yang toleransi konfliknya rendah, SDM akan menghindari perdebatan dan menggerutu.

10. Pola Komunikasi

Komunikasi organisasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

Menurut Luthans (2006) faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Intensitas adalah derajat komitmen anggota kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006) mengemukakan ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat adalah sebagai

berikut:

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi.
2. Pedoman dalam tingkah laku digariskan dengan jelas dan dipatuhi oleh anggota.
3. Nilai-nilai yang dianut tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh anggota.
4. Organisasi memberikan penghargaan kepada anggota yang berprestasi misalnya inovator tahun ini, pramujual terbaik bulan ini, dan sebagainya.
5. Dijumpai banyak ritual. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktu untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
6. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan transformasional yang perlu dilakukan para *“leader”* adalah menggali nilai-nilai individu, kelompok pelaku organisasi, dan nilai-nilai organisasional, kemudian merumuskannya menjadi shared values organisasi. Dalam merumuskan shared

values, sebaiknya manajemen puncak menggunakan pendekatan “*participatory*”, melibatkan partisipasi aktif dari anggota-anggota organisasi pada level bawah. Manajemen juga perlu mengantisipasi dan mempertimbangkan variabel-variabel nilai yang berasal dari lingkungan eksternal.

7.3. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan internal, budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi seperti yang dijelaskan pada Tabel 2.1. ini:

Tabel 4 Fungsi Budaya Organisasi

No	Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal
1	<p>Misi dan Strategi</p> <p>Menghasilkan suatu pengertian yang sama tentang misi utama, tugas pokok, tugas yang tampak dan tersembunyi.</p>	<p>Bahasa bersama dan kategori konsep</p> <p>Bila karyawan tidak dapat berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, suatu kelompok sulit untuk didefinisikan.</p>
2	<p>Tujuan</p> <p>Mengembangkan konsensus tentang tujuan yang</p>	<p>Batas dan kriteria kelompok</p> <p>Merupakan suatu bidang yang sangat</p>

	dijabarkan dalam misi utama.	penting dari budaya adalah konsensus bersama tentang siapa yang termasuk dan tidak termasuk dalam kriteria untuk menentukan keanggotaan.
3	<p>Cara</p> <p>Menembangkan konsensus tentang cara yang digunakan untuk mencapai tujuan seperti struktur organisasi, pembagian tugas, sistem imbalan dan sistem kewenangan.</p>	<p>Kekuasaan dan status</p> <p>Setiap organisasi bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria, dan aturan tentang bagaimana karyawan mendapatkan, memelihara, dan kehilangan kekuasaan, konsensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresif.</p>
4	<p>Ukuran</p> <p>Menembangkan konsensus tentang kriteria dalam mengukur tentang seberapa baik yang</p>	<p>Keakraban, persahabatan, dan kasih sayang</p> <p>Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan</p>

	dilakukan kelompok dalam mencapai tujuan, seperti informasi dan sistem kepegawaian.	antar rekan kerja, hubungan antar karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas organisasi.
5	Koreksi Menegembangkan konsensus tentang perbaikan yang tepat dari strategi yang tepat dari strategi yang akan digunakan bila tujuan tidak tercapai.	Imbalan dan sanksi Karyawan harus mengetahui tentang perilaku yang benar dan salah, imbalan sesuai hak, status, dan kekuasaan serta mendapatkan sanksi dalam bentuk tidak mendapatkan imbalan dan akhirnya pengucilan.

Sumber: Diapatasi dari Edgar H. Schein (1992)

7.4. Konsep Budaya Organisasi

Menurut Siahaan (2007), budaya organisasi dapat menjadi landasan perilaku bagi semua anggota tim dan kelompok dalam pencapaian sasaran akhir organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi unsur yang menjaga stabilitas karyawan dalam berperilaku di dalam menjalankan fungsi organisasi. Schein (1992)

menyatakan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkat yaitu artefact, espoused values, dan underlying assumption. Artefact merupakan hal-hal yang dilihat, dirasa, didengar, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya, merupakan proses berpikir. Espoused values (nilai-nilai yang mendukung) adalah alasan yang mendorong kita kerjakan. Underlying assumption (asumsi dasar) adalah keyakinan yang dianggap sudah dimiliki anggota organisasi. Wallach (1983) menyatakan ada tiga jenis budaya yaitu: bureaucratic, innovative, dan supportive. Ada organisasi yang menggunakan ketiga jenis budaya ini sekaligus, ada juga yang menggunakan salah satu jenis budaya ini sebagai budaya yang dominan. Wallach (1983) menghasilkan ukuran indikator untuk mengukur budaya organisasi yaitu Organizational Culture Index (Wallach, 1983). Horrison'n (1992) menyatakan ada empat jenis alternatif budaya yang dianut oleh organisasi, yaitu: berorientasi power, berorientasi prosedur (rolel bureaucratic), berorientasi hasil, dan berorientasi pada kerjasama dan kepercayaan. Menurut Robbins (2008) indikator budaya organisasi ada tujuh yaitu: inovatif dengan memperhitungkan risiko, perhatian pada setiap

masalah secara detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada karyawan, berorientasi pada tim, agresif, dan tingkat stabilitas. Cameron, & Freeman (1991) dalam Siahaan (2007) menemukan kerangka konsep tipe budaya organisasi dengan menyatukan hasil penemuan beberapa peneliti (Cambell, 1977; Jung, 1923; Ma Son & Mitroff, 1973; Mitroff & Kilmann, 1975; Quinn, 1988; Quinn & Mcgrath, 1985; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Smircich, 1983; Wilkins & Ouchi, 1983, dalam Lund, 2003). Konsep Cameron & Freeman (1991) dalam Siahaan (2007) untuk mengukur budaya organisasi perusahaan berorientasi pada karyawan, inovasi, prosedur, dan hasil. Konsep Cameron & Freeman (1991) ini sangat bagus untuk mengukur bagaimana karyawan perbankan memandang organisasinya.

Menurut Robbins and Judge (2013) budaya organisasi yang kuat (strong culture) memberikan dampak besar pada perilaku karyawan dan terkait langsung dengan labor turnover. Karena kultur yang kuat akan memberikan dampak pada kesepakatan anggota organisasi mengenai apa yang diyakini oleh sebuah organisasi. Tujuannya untuk membangun kekompakan karyawan; loyalitas; dan komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat

mengurangi risiko karyawan untuk meninggalkan organisasi.

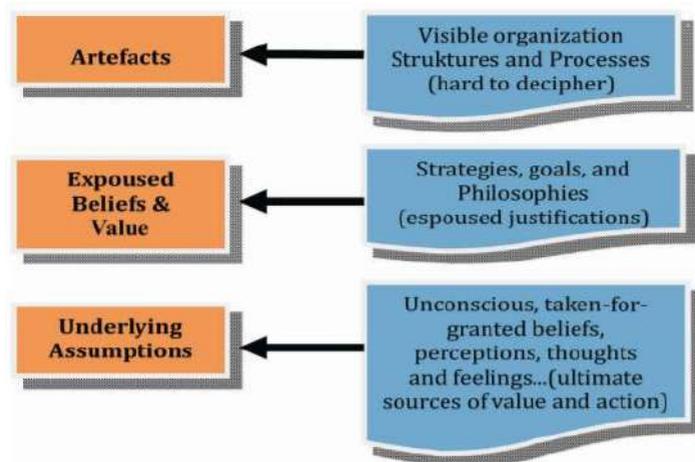
Dalam sebuah organisasi nilai-nilai budaya organisasi dibentuk oleh beberapa indikator, sebagaimana disebutkan oleh Hofstede, et.al (1993), yaitu:

1. Profesionalisme pegawai;
2. Jarak dari manajemen;
3. Sikap terbuka;
4. Keteraturan pegawai;
5. Rasa tidak curiga;
6. Integrasi pegawai;

Menurut Kreitner & Kinicki (2007), dalam Torang (2013: 112), mengungkapkan bahwa budaya organisasi juga dapat difungsikan sebagai: identitas organisasi, komitmen kolektif, stabilitas sistem dan sebagai alat yang memberikan pengertian. Budaya organisasi menurut Schein (2004) mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai,

pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya Schein menyatakan bahwa budaya terdiri dari 3 (tiga) lapisan atau tingkatan, yaitu:

- a. **Artefacts**, tingkat pertama/atas di mana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan.
- b. **Espoused Values**, tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi.
- c. **Underlying Assumption**, asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.



Gambar 20 Levels of Culture

Schein (2004: 25) mengatakan bahwa: *many other culture researchers prefer the term basic value to describe the concept of the deepest levels. I prefer basic assumptions because these tend to be taken for granted by group members and are treated as non negotiable. Values are open to discussion and people can agree to disagree about them. Basic assumptions are so taken for granted that someone who does not hold them is viewed as a "foreigner" or as "crazy" and is automatically dismissed. The major level of cultural analysis are shown in figure.*

Schein melihat budaya organisasi dari 3 (tiga) variabel dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (external adaptation tasks), dimensi integrasi internal (internal integration tasks) dan

dimensi asumsi-asumsi dasar (basic underlying assumptions), lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

7.4.1. Dimensi Adaptasi Eksternal (External Adaptation Tasks)

Sesuai teori Edgar H. Schein, maka untuk mengetahui variabel Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi business/private yang berorientasi pada profit, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

7.4.2. Dimensi Integrasi Internal (Internal Integration Tasks)

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

7.4.3. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variabel dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakikat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakikat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi merupakan variabel eksogen yang memiliki beberapa dimensi yang mengacu kepada asumsi dasar yang dikemukakan oleh Schein. Di mana asumsi dasar tersebut akan menentukan bagaimana anggota organisasi persepsi, berpikir dan merasakan yang bermula dan nilai-nilai yang didukung yang akan sangat menentukan interaksi dengan lingkungan sekitarnya. Bilamana perilaku setiap anggota organisasi tersebut telah sesuai dengan berbagai program yang dilaksanakan oleh organisasi yang bersangkutan dalam rangka mewujudkan misinya, maka dengan sendirinya perilaku tersebut akan dapat digunakan untuk memecahkan berbagai permasalahan yang

muncul.

Dimensi budaya organisasi menurut Lumbanraja (2007), yaitu: layanan prima, kedisiplinan dan kreativitas. Pemilihan ketiga dimensi tersebut didasarkan kepada alasan-alasan sebagai berikut:

1. Dimensi Layanan Prima

Dimensi layanan prima sangat relevan untuk digunakan dan analisis karena masalah utama yang terjadi pada pemerintahan daerah adalah masih belum profesionalnya kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Begitu pentingnya profesionalisasi pelayanan nasabah ini, sehingga PT. Bank Aceh mempunyai sistem dan prosedur tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan nasabah yang perlu dipedomani oleh setiap karyawan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau nasabah berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut: Kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan dan pemerataan serta ketepatan waktu.

2. Dimensi Kedisiplinan

Dimensi kedisiplinan sangat relevan untuk

digunakan dan dianalisis, karena rendahnya komitmen pekerja pemerintahan terhadap organisasi terlihat dari rendahnya tingkat disiplin mereka, terutama yang berhubungan dengan ketidaktertiban kerja di kalangan instansi pemerintah. Selanjutnya budaya organisasi yang tercermin melalui budaya kerja merupakan aspek penting yang menentukan sikap kerja seorang pegawai baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun tingkat kemangkiran (Luthan, 2005). Salah satu aspek yang bisa dipergunakan untuk melihat budaya kerja karyawan perbankan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan ketaatan pada peraturan-peraturan yang berlaku didalam proses pelaksanaan pekerjaan (Soeprapto, 2000). Menurut Laitener dan Lavine (dalam Riwohah, 1987) mengindikasikan bahwa disiplin kerja dapat dilihat dari: frekuensi kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja serta ketepatan jam masuk dan pulang kerja, tingkat kewaspadaan pegawai dalam menggunakan bahan-bahan dan alat-alat kantor, kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketaatan pegawai dalam mengikuti cara kerja yang ditentukan dan semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Dimensi Kreativitas

Berbagai perubahan yang sedang terjadi baik secara internal (otonomi daerah) maupun eksternal (era globalisasi) yang sedang dihadapi oleh organisasi pemerintahan, menuntut kreativitas dari para anggota organisasi pemerintahan dalam melaksanakan berbagai program yang dipakai sebagai strategi dalam rangka mencapai tujuan dan misi organisasi tersebut. Sehubungan dengan itu dimensi kreativitas sangat relevan untuk digunakan dan dianalisis sebagai salah satu nilai yang didukung dalam melembagakan budaya organisasi pemerintahan.

Selanjutnya untuk mendukung berbagai analisis yang berhubungan dengan variabel budaya organisasi di atas, maka digunakan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein, khususnya mengenai tiga tingkatan budaya organisasi atau "*three layer model of organizational culture*", yang terdiri dari artefak (*artifact*), nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) dan asumsi yang mendasari (*underlying assumption*).

Berdasarkan teori-teori, hasil penelitian sebelumnya mengenai budaya organisasi, dan penerapan konsep budaya organisasi pada Bank Aceh

selama ini maka dalam penelitian ini untuk mengukur budaya organisasi dilakukan dengan beberapa konsep yang sangat populer pada Bank Aceh. Untuk dapat mengemban visi dan misi bank, karyawan dan manajemen Bank Aceh mengakui dan meyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya yang akan dikembangkan dirumuskan sebagai CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA seperti terlihat pada tabel 1.2 di bawah ini yaitu:

Tabel 5 Nilai-Nilai Budaya Kerja Karyawan Bank Aceh

NO	Nilai-Values	Definisi-Definition	Perilaku Utama (Basic Behaviors)
	Kepercayaan (CAYA) Trust	Membangun sikap percaya sesama unsur Stakeholders Build trust fellow elements stance stakeholder	1. Saling menghargai (Mutual respect) 2. Jujur dan saling keterbukaan (Honesty and mutually transparency)
	Profesional dan Integritas (PROFIT) Professional and Integrity	Menjalankan “komitmen” dengan penuh tanggung jawab, akurat,	3. Bertanggung jawab (Responsible) 4. Memberikan solusi terbaik (Provide the best solution)

		tuntas dan tepat waktu Running a “commitment ” with full responsibility , accurate, complete and timely.	5. Kompeten (Competence) 6. Disiplin (Discipline) 7. Berdaya juang tinggi (Endurance) 8. Memberikan pelayanan yang memuaskan (Provide satisfied service)
	Kepuasan Nasabah (ASA) Customer Satisfaction	Memberikan nilai tambah yang tinggi bagi mitra usaha Provide high added value for business partners.	9. Ramah dan Cepat tanggap terhadap kebutuhan nasabah (Hospitality and responsive on customer’s need)
	Berkembang Bersama (BERSAMA) Growth Together	Bersinergi melalui kemitraan yang saling menguntungkan secara terus menerus Synergy through a mutually beneficial partnership is continuously	10. Memahami & memenuhi kebutuhan (Knowing and comply on business need) 11. Berpikiran dan berwawasan terbuka (Knowledge and minded)
	Karya Berke sinambung	Mengembangkan kreativitas di	12. Kreatif dan Inovatif (Creative and

	an (KARYA) Sustainabl e Effort	segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah yang optimal Develop creativity in all fields to obtain the optimal value	innovative) 13. Berorientasi Bisnis (Business oriented) 14. Perbaikan secara terus menerus (Sustainable improvement)
--	---	---	---

Berdasarkan tabel 2.2 di atas dapat dijelaskan bahwa karyawan Bank Aceh memahami dan meyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan earning bagi stakeholders dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh pada masa kegemilangan yang penuh CA(HA)YA (This value is inspiringly describe COLLECTIVE WORK that rise the HOPE to give warning to the stakeholders in wide meaning, which will bring the Bank Aceh in the full glory of the LIGHT).

DAFTAR PUSTAKA

- Ag, B. M., & Badrudin, D. (2013). Dasar-dasar Manajemen. *Bandung Alfabeta*.
- Agusyanto, R. (2007). Jaringan sosial dalam organisasi.
- Alo, L. (2014). Sosiologi dan Komunikasi Organisasi. *Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara*.
- Andrew, S. (1981). Personal Administration and Human Resource Management, New York: A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons. *Inc Randall SSchuller, Susan E*.
- Armstrong, M. (2021). *Performance management*.
- Bacal, R. (1999). *Performance management* (No. D10 283). McGraw Hill.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (1998). Human Resource Management: An Experiential Approach, *ibid*.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan*

Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship), 10(2), 124-135.

Bryson, J. M. (2003). Perencanaan strategis bagi organisasi sosial.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Chatab, N. (2009). Mengawal Pilihan Rancangan Organisasi. *Bandung: Alfabeta*.

Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen edisi kelima. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

Flippo, E. B. (1992). Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa, Moh. Mas' ud. *Jakarta: Badan Penerbit IPWI*.

Flippo, E. B. (1994). Principles of Personal Management. Tokyo: Kogakusa.

Fuadi, F., & Wardiyanto, B. (2010). Revitalisasi Administrasi Negara, Reformasi Birokrasi.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.

Handyaningrat, S. (1983). *Pengantar studi ilmu administrasi dan manajemen*. Gunung Agung.

- Hani, H. T. (2000). Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2. *Cetakan Keempat Belas. BPFE: Yogyakarta.*
- Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (2014). Teori Organisasi untuk Administrasi Publik. *Kreasi Wacan Offset. Perum Sidorejo Bumi Indah.*
- Hasibuan, M. (2005). Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, PT Bumi Aksara.
- Herujito, Y. M. (2001). Dasar-dasar manajemen.
- Herujito, Y. M. (2001). Dasar-dasar manajemen.
- Juliansyah Noor, S. E. (2015). *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis Dan Praktis.* Kencana.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1995). Organisasi dan Manajemen Edisi keempat. *Bumi Aksara. Jakarta.*
- Kurnia, D. DAFTAR PUSTAKA. As ad Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan. Ed. 2. Yogyakarta: Liberty.
- Luthans, F. (2005). Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh: Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th. *Arie Prabawati.*
- Maisah, M. Y. (2009). Manajemen Pembelajaran Kelas Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Jakarta: Gaung Persada.*

- Mukhammad, M. H. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Elex Media Komputindo.
- Munir, B. (2012). *Six Dimensions Organization*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Naja, H. D. (2004). *Manajemen fit & proper test*. Pustaka Widyatama.
- Nimran, U. (2004). *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Penerbit PT. Raya Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Jossey.
- Schuler Randall, S., & Dowling, P. J. Smart, John P & Huber, Vandal, 1992. *Human Resource Management in Australia*, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1997). *Manajemen sumber daya manusia menghadapi abad ke 21*. Jakarta: Erlangga.

- Sedarmayanti, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Reflika Aditama.
- Sule, E. T. (2006). Pengantar Manajemen Jilid 2.
- Suryani, N. K., SE, S., Laksemini, K. D. I. S., SE, M., & Mateus Ximenes, S. E. (2019). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Nilacakra.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962.
- Towers, B. (Ed.). (1996). *The handbook of human resource management*. Wiley-Blackwell.
- Usman, H. (2013). Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan Edisi 4. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Wilson, B. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Winardi, J. (2009). Manajemen Perilaku Organisasi, cet. Ke-3, *Jakarta: Kencana Prenada Media Group*.



CV.REY MEDIA GRAFIKA
PUBLISHER

ISBN 978-623-99393-0-4



9 786239 939304