

# Pengantar Organisasi

Drs. Machmoed Effendhie, M.Hum.



## PENDAHULUAN

---

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani, yakni *organon* atau “alat”. Dalam lingkup ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari sebagai objek penelitian oleh antara lain ilmu sosiologi, ekonomi, politik, psikologi, antropologi, sejarah, dan manajemen. Secara konseptual terdapat dua pengertian yang berbeda untuk istilah organisasi (*organization*) sebagai kata benda, yakni wadah sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dan pengorganisasian (*organizing*) sebagai kata kerja, yakni suatu proses dan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara sistematis sebagai bagian dari upaya membangun dan mengembangkan organisasi atau sebagai salah satu fondasi manajemen.

Sebagai sebuah pengantar untuk mahasiswa kearsipan, pemahaman dasar atas konsep dan teori organisasi sangat diperlukan. Dengan memahami fungsi, struktur, dan rentang tugas dari sebuah organisasi, misalnya, sangat bermanfaat ketika arsiparis akan menentukan sistem klasifikasi arsip yang akan ditangani. Termasuk pemahaman terhadap prinsip-prinsip, struktur, jenis, dan perkembangan teori organisasi. Setelah mempelajari modul ini, diharapkan Saudara dapat memahami dan menjelaskan konsep organisasi, prinsip-prinsip, jenis, unsur, strategi, model perilaku, fase pertumbuhan, desain dan struktur organisasi, serta perkembangan singkat teori organisasi.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Konsep Dasar, Prinsip, Jenis, dan Unsur Organisasi

### A. KONSEP DASAR ORGANISASI

Definisi organisasi seringkali dirumuskan sesuai kepentingan dan tujuan penelitian serta tergantung pada konteks dan perspektif keilmuan dari seseorang yang merumuskannya. Terdapat puluhan atau bahkan mungkin lebih mengenai definisi organisasi. Sebagai contoh, berikut beberapa definisi organisasi yang dikutip dari beberapa tulisan. Dalam buku Erni Rernawan (2011: 15), dikutip pengertian organisasi dari Mathis and Jackson sebagai berikut: “Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan”. Dalam buku Malayu S.P. Hasibuan, (2014: 24-25), terdapat kutipan pengertian organisasi sebagai berikut. Louis A. Allen: “Organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan”. James D. Mooney: “Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia, untuk mencapai tujuan bersama”. Chester I. Benhard: “Organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih”. Koontz dan O’Donnel: “Organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang terstruktur, baik secara vertikal, maupun secara horizontal di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat perusahaan dan kerangka dasar tempat individu-individu berusaha, dikoordinasi”. Marc dan Simon: “Organisasi adalah sistem yang kompleks yang terdiri dari psikologis, sosiologis, teknologis dan ekonomis yang dalam dirinya sendiri membutuhkan penyelidikan yang intensif”. Philip Selznick: “Organisasi adalah suatu sistem yang dinamis yang selalu berubah dan

menyesuaikan diri dengan tekanan internal dan eksternal dan selalu dalam proses evolusi yang kontinu”.

Sementara itu, dalam buku Ig. Wursanto (2007: 53-54) terdapat beberapa kutipan pengertian organisasi, diantaranya adalah pendapat Yoseph Kingsbury dan Robert Wilcox: “Organisasi adalah sebagai proses pembagian tugas atau pekerjaan, mengatur pegawai-pegawai untuk memikul tugas atau pekerjaan dari suatu badan usaha”. Haleigh B. Trecker: “Organisasi merupakan suatu kegiatan atau suatu proses menghimpun atau mengatur kelompok-kelompok yang saling mengadakan hubungan dari unit perwakilan kedalam suatu pekerjaan yang menyeluruh”. Jhon D. Millet: “organisasi adalah orang-orang yang bekerja sama dengan mengandung ciri-ciri dari hubungan kemanusiaan yang timbul didalam kegiatan kelompok”. Dwigh Waldo: “Organisasi adalah merupakan struktur dari pada hubungan-hubungan atas dasar wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi”. Herbert A. Simon: “Organisasi merupakan pola komunikasi yang kompleks dan hubungan-hubungan lain dalam suatu kelompok manusia”.

Begitu juga dalam buku Achmad Sobirin (2007: 5-7) terdapat kutipan mengenai pengertian organisasi, diantaranya adalah pendapat Stephen Robbins: “Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai satu tujuan tertentu”. David Cherrington: “Organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu tujuan tertentu”. M. George dan Gareth Jones: “Organisasi adalah kumpulan manusia yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi”. David Jaffe: “Organisasi adalah unit sosial atau entitas sosial yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya”.

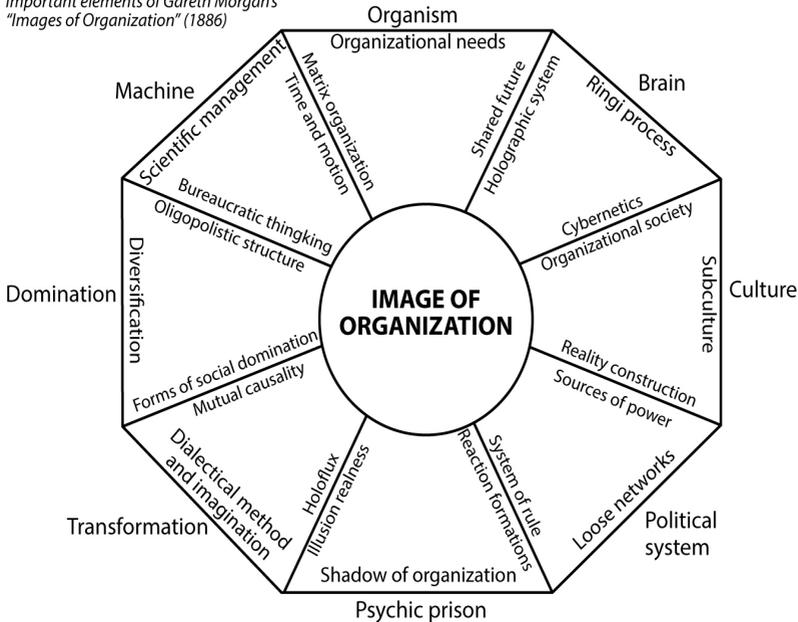
Pendapat beberapa ahli mengenai pengertian organisasi juga dapat ditemukan dalam tulisan Sutarto (2006: 23-35), seperti pendapat William Schulze: “Organisasi adalah penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian

dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Ralph Currier Davis: “Organisasi adalah sesuatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama dibawah kepemimpinan”. Ernest Dale: “Organisasi adalah suatu proses perencanaan. Ini bertalian dengan hal menyusun, mengembangkan dan memelihara suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu badan usaha”. Jhon Price: “Organisasi adalah struktur dan peralatan yang tersusun dari orang-orang dan benda-benda dengan mana suatu usaha berencana yang teratur dijalankan”. James G. March: “Organisasi adalah himpunan-himpunan yang saling memengaruhi manusia dan mereka merupakan himpunan-himpunan paling luas di dalam masyarakat kita yang memiliki sesuatu yang sama dalam sistem koordinasi”. Robert V. Presthus: “Organisasi adalah suatu sistem susunan hubungan-hubungan antar pribadi”. Dalton E. Mc Farland: “Organisasi adalah suatu kelompok orang yang dapat disamakan dengan menyumbangkan usaha mereka bagi tercapainya tujuan-tujuan. Paul C. Bartholomew: “Organisasi adalah suatu susunan yang agaknya logis dari bagian-bagian yang saling tergantung untuk mewujudkan suatu keseluruhan yang bersatu padu dengan mana kekuasaan dan kontrol dapat dilaksanakan dengan tujuan untuk mencapai suatu maksud tertentu”. Daniel E. Griffiths: “Organisasi adalah seluruh orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan dikoordinasikan agar supaya sebuah tugas atau lebih dapat diselesaikan”. William G. Scott: “Suatu organisasi formal adalah suatu sistem mengenai aktivitas-aktivitas yang dikordinasikan dari sekelompok orang yang bekerja sama kearah suatu tujuan bersama dibawah wewenang dan kepemimpinan”. Theo Haimann: “Organisasi adalah penentuan dan penugasan kewajiban-kewajiban kepada orang-orang dan juga penentuan dan pemeliharaan hubungan wewenang antara berbagai aktivitas yang dikelompokkan”. Michael J. Jucius: “Istilah organisasi disini dipakai untuk menunjukkan pada suatu kelompok orang yang bekerja dalam hubungan yang saling bergantung kearah tujuan atau tujuan-tujuan bersama”. Joseph L. Massie: “Organisasi akan dirumuskan sebagai struktur dan proses kelompok orang yang bekerja sama yang membagi tugas-tugasnya diantara para anggota, menetapkan hubungan-hubungan, dan menyatukan aktivitas-aktivitasnya kearah tujuan-tujuan bersama”. Edgar Schein: “Suatu organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas-aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas, melalui pembagian kerja dan fungsi dan melalui jenjang

wewenang dan tanggung jawab”. Cyril Soffer: “Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang berkelompok bersama-sama sekitar pencapaian tujuan tertentu”. Alvin Brown: “Organisasi merumuskan bagian pekerjaan yang diharapkan dilakukan masing-masing anggota dari suatu badan dan hubungan-hubungan di antara para anggota dengan maksud agar usaha bersama mereka akan menjadi paling efektif bagi tujuan dari badan usaha itu”.

Dari beberapa rumusan pengertian organisasi yang dikutip di atas, secara konseptual Morgan dalam buku *Images of Organization* (1986), mengklasifikasikan organisasi seperti citra bergerak (*images in motion*) yakni *machine, organism, brain, culture, political system, psychic prison, transformation, dan domination*. Klasifikasi Morgan ini, secara konseptual, tidak hanya dapat digunakan sebagai metode untuk memahami model organisasi saat ini, tetapi juga sebagai alat penting untuk mengenali kebutuhan-kebutuhan organisasi dan kesalahan perhitungan dalam pengembangan sebuah organisasi. Pandangan Morgan ini, oleh penulis-penulis lainnya juga telah dibandingkan dan dikembangkan, baik ketujuh pandangan itu atau sebagian dari tujuh pandangan itu. Misalnya, Geoffrey Vickers, Edgar H. Schein, atau Hofstede mengembangkan konsep Morgan dalam perspektif baru untuk studi organisasi yakni “budaya organisasi dan kepemimpinan (*Organizationan Culture and Leadership*), atau karya C. Argyris dan D. Schon “Teori Aksi Organisasi” juga merupakan pengembangan dari salah satu dari konsep Morgan. Berikut diagram dan uraian klasifikasi organisasi dari Morgan.

Important elements of Gareth Morgan's  
"Images of Organization" (1886)



Sumber: adaptasi dari Benyamin Seeberger, 2012: 26.

Gambar 1.1  
Diagram dan Uraian Klasifikasi Organisasi dari Morgan

## 1. Organisasi sebagai Mesin (*Machine Views*)

Menurut Morgan, organisasi yang dijalankan sebagai mesin akan beroperasi melalui prinsip-prinsip dasar manajemen ilmiah, metode *top-down* dengan membagi rantai komando untuk koordinasi fungsi dan hierarki sehingga setiap aspek tertentu dari organisasi memenuhi peran tertentu (hlm: 29). Dalam teori manajemen klasik, konsep Morgan ini kemudian dikenal sebagai pemikiran birokrasi (hlm: 25), yakni upaya untuk menentukan pekerjaan yang tepat melalui pendefinisian struktur vertikal komando. Atau dengan kata lain, ada kontrol dari atas sedangkan yang di bawah mengikuti. Inti dari perilaku seperti mesin ini berkaitan erat dengan konsep waktu dan gerak. Sama seperti bagian-bagian mesin yang harus berfungsi secara kolektif dalam waktu yang sama sehingga tugas manajemen adalah untuk melatih para pekerjanya menyelesaikan tugas dalam jangka waktu tertentu (hlm: 30).

Untuk melakukan hal tersebut, metode ilmiah digunakan agar manusia sebagai pekerja menjadi variabel penting dalam organisasi. Proses dalam organisasi teridentifikasi secara jelas, pengelolaannya menggunakan pendekatan *engineering* sehingga tugas dan tanggung jawab berlangsung secara mekanistik dan berulang.

## 2. Organisasi sebagai Organisme (*Organism*)

Metode lain dalam memahami organisasi adalah melihat organisasi sebagai “sistem hidup” (*living system*) atau organisme yang harus mempertahankan dirinya melalui kepuasan kebutuhan khusus yang unik dalam organisasi tersebut. Morgan mendefinisikan organisasi sebagai organisme adalah untuk memenuhi "kebutuhan organisasi" (*organizational needs*) yang didasarkan pada lima pilar hierarki Maslow yakni fisiologis, keamanan, sosial, ego, dan aktualisasi diri (hlm: 39-43). Organisasi adalah kelompok organisme yang selalu berubah karena lingkungannya. Perubahan akibat adanya hubungan dengan lingkungan merupakan kunci untuk melihat berfungsinya organisasi secara internal. Dalam pandangan organisasi sebagai organisme, dapat diketahui keadaan organisasi dalam kondisi jelek atau dalam kondisi baik sehingga dapat dicarikan cara menanganinya.

## 3. Organisasi sebagai Otak (*Brain*)

Kunci untuk memahami pandangan Morgan tentang organisasi sebagai brain adalah dimulai dengan pemahaman tentang konsep *cybernetics*, di mana organisasi "terlibat dalam mengatur perilaku diri sendiri dan mempertahankannya agar tetap stabil" (hlm: 85). Sama seperti memori yang tersimpan di otak yang dapat menyusun diri sendiri di lokasi yang berbeda di bagian otak ketika memori itu hilang, sehingga organisasi sebagai *brain* memiliki kemampuan untuk menggunakan sistem dalam desain dan struktur operasi sebagai metodologi untuk menginformasikan, reformasi, mengatur, dan membangun kembali dirinya di saat krisis. Organisasi sebagai *brain* adalah kemampuan untuk memproses informasi dan mempelajarinya sebagai bentuk pemikiran dan kreatifitas. Dalam konteks ini *brain* adalah pimpinan organisasi yang mampu secara terbuka menyebarkan informasi dan idenya ke semua tingkatan didalam organisasi. Munculnya gagasan yang bersifat analitis merupakan salah satu unsur dari organisasi sebagai *brain*.

#### 4. Organisasi sebagai Kultur (*Culture*)

Organisasi secara alami seperti dunia kecil, yang di dalamnya ada aturan, peraturan, ritual, keyakinan, filosofi, dan pola dasar (*archetypes*) yang muncul dan membentuk budaya partisipatif baru. Sementara sebagian besar organisasi memiliki budaya yang unik dan Morgan menekankan bahwa organisasi sebagai budaya sebenarnya mencoba untuk merekonstruksi realitas melalui “*interpretative schemes that underpin systems of control*” atau “skema penafsiran yang mendukung sistem kontrol” (hlm: 132). Banyak organisasi mencoba untuk mengkonfigurasi ulang persepsi dan asumsi tentang kehidupan organisasi tidak hanya melalui proses langsung, tetapi melalui metodologi tidak langsung dengan memahami harapan para pekerja. Morgan menyatakan bahwa “*organizational society*” (masyarakat organisasi) selalu memupuk rutinitas, etika, dan ritual yang tergantung pada jumlah waktu yang dibutuhkan untuk proses pekerjaan yang harus diselesaikan para pekerja. Morgan juga menyatakan bahkan dalam organisasi juga terdapat subkultur yang terbentuk dari kelompok individu kerja seperti departemen, dan bahkan kelompok-kelompok individu yang berpikiran sama (hlm: 121). Disain organisasi dirancang agar kebutuhan norma, nilai, ritual, dan tradisi sebagai basis organisasi terpenuhi. Hasil dari pemahaman (*shared meaning*) ini membuat pelaku organisasi memiliki komitmen dan petunjuk dalam berbagai aktivitas organisasi.

#### 5. Organisasi sebagai sistem Politik (*Political System*)

Semua organisasi, menurut Morgan, mengikuti "sistem pemerintahan," yang terbagi menjadi enam jenis yakni otokrasi, birokrasi, teknokrasi, otoriter, demokrasi perwakilan, dan demokrasi langsung (hlm: 146). Dalam enam jenis sistem politik itu membutuhkan empat belas sumber daya kekuasaan yakni legitimasi, sumber daya kontrol, pendelegasian peraturan, pengaruh keputusan, penguasaan informasi, lingkungan manajemen, penyangga ketidakpastian, manipulasi teknologi, budidaya aliansi, penyeimbang manajemen, integrasi simbolis, manajemen jenis kelamin, tindakan ekologi, dan karisma pribadi (*legitimacy, resource control, regulation delegation, decision influence, information gate-keeping, boundary management, uncertainty buffering, technology manipulation, alliance cultivation, countervailing management, symbolic integration, gender management, ecology of action, and personal charisma* (hlm: 159-185). Berdasarkan enam jenis struktur politik dan empat belas sumber daya

iu, Morgan menyatakan bahwa karena perbedaan luas dalam kekuasaan politik, penting bagi para pemimpin untuk mengingat bahwa organisasi merupakan koalisi yang terdiri dari "orang-orang dengan kepentingan yang berbeda yang berkumpul bersama demi kemanfaatan bersama," atau disebut "jaringan longgar" ("*loose networks*") (hlm: 154).

### **6. Organisasi sebagai Penjara Psikis (*Psychic Prison*)**

Sebagian organisasi secara hati-hati dirancang oleh para pemimpin, terutama pemimpin atau kelompok pemimpin yang mengatur visi untuk organisasi, agar pengikutnya tidak sadar seperti dalam mimpi, keinginannya terkekang, dan selalu dalam situasi ketakutan. Konsep ini kemudian dikenal dengan istilah ilusi realitas (*illusion of realness*). Morgan juga menggambarkan bagaimana orang mengambil tindakan dalam sebuah organisasi yang tidak didasarkan pada rasionalitas, tetapi lebih didasarkan pada "formasi reaksi" di mana perasaan pegawai ditekan dalam mengelola organisasi oleh tindakan seseorang pengambil keputusan organisasi (hlm: 207).

### **7. Organisasi sebagai Gerakan yang Berubah-Ubah (*Transformation*)**

Dalam konsep ini transformasi dan perubahan organisasi dipahami secara logis, sehingga dapat dijelaskan bagaimana realitas organisasi mengukuhkan dirinya, bagaimana hidup organisasi dibentuk dan ditransformasikan oleh proses transformasi. Ketika salah satu unsur dalam suatu organisasi terjadi perubahan, yang lain juga berubah. Atau dalam istilahnya Morgan disebut "kausalitas yang saling berpaut" ("*mutual causality*") dari aksi dan reaksi dalam lingkungan organisasi atau sebagai "*holoflux*", yakni sifat yang mengalir dari tatanan implisit (hlm: 234). *Mutual causality* adalah pengakuan bahwa dalam sebuah organisasi tidak ada satu orang yang memiliki kontrol penuh atau mengenai prosedur arah organisasi (hlm: 250). Arah organisasi hanya bisa dipahami dengan metodologi perubahan: perjuangan dari berbagai elemen dalam oposisi, metode organisasi melawan perjuangan itu, dan rencana aksi untuk mencapai arah organisasi. Dalam konteks ini pemimpin organisasi harus terlebih dahulu memiliki "imajinasi dialektis" yang memungkinkan para pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya menyadari tetapi terbuka untuk berubah (hlm: 265).

## 8. Organisasi sebagai Seperangkat Instrumen Dominan (*Domination*)

Morgan melihat bahwa organisasi sebagai dominasi adalah bentuk rasionalisasi yang menghasilkan salah satu dari tiga bentuk yang berbeda yakni dominasi karismatik, tradisional, dan rasional-hukum (hlm: 276.). Bentuk modern dari organisasi, seperti itu dikembangkan dari munculnya pasar oligopolistik dimana beberapa penjual utama (*major sellers*) mengontrol lembaga lain yang terlibat dalam operasi yang sama. Selain itu, pasar telah menjadi ter-internasionalisasi, dan para pemain telah menjadi pemain di panggung global. Organisasi multinasional (atau organisasi yang beroperasi melintasi batas-batas nasional) telah menggunakan bentuk dominasi sosial dalam mengendalikan pengikutnya, termasuk pengendalian upah, pengendalian ongkos transfer (*transfer pricing*) dan pengendalian penawaran (*hard bargaining*) (hlm: 320-312). Organisasi digambarkan dalam bentuk dominasi eksploitasi terhadap mitra usaha (*stakeholders*) dalam mencapai tujuannya. Karakter utama pandangan ini adalah adanya penyeragaman dan tekanan kelompok (*pressure groups*) dan tekanan untuk mengendalikan organisasi lewat hukum dan aturan-aturan.

Dalam literatur terbaru, Richard L. Daft, Jonathan Murphy and Hugh Willmott, (2013:16-17), mengklasifikasikan organisasi ke dalam empat kelompok besar, yakni *Social entities*, *Goal-directed*, *Designed as deliberately structured and coordinated activity systems*, dan *Linked to the external environment*.

- a. Organisasi sebagai entitas sosial (*social entities*). Organisasi sebagai entitas sosial adalah inti dari organisasi sebab organisasi adalah fenomena budaya, politik serta fenomena ekonomi. Organisasi bukan sekedar mesin, oleh karena itu, menganggap organisasi sebagai setara dengan mesin atau sebagai teknologi adalah sangat berbahaya. Organisasi terdiri dari sekumpulan orang yang saling berinteraksi, berbeda dengan entitas material. Sekumpulan orang itu menafsirkan situasi mereka sendiri dan mampu mengabaikan atau menolak dan memperbaiki, baik secara kolektif dan individual, terhadap tuntutan dan tujuan organisasi yang telah dibuat oleh mereka.
- b. Organisasi dengan tujuan yang diarahkan (*goal-directed*). Definisi menekankan bagaimana aktivitas organisasi sangat instrumental (misalnya orang menjadi anggota organisasi karena ingin memperoleh bayaran, keterampilan, keuntungan atau status). Artinya, kegiatan

tersebut sangat dipengaruhi oleh perhitungan mengenai bagaimana cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan individu itu dengan cara yang memungkinkan. Dalam konsep ini mengabaikan konflik yang terjadi di dalam organisasi dan tidak ada kompetensi, persaingan ide dalam merumuskan tujuan organisasi.

- c. Organisasi yang sengaja dirancang terstruktur dan sistem kegiatannya terkoordinasi (*designed as deliberately structured and coordinated activity systems*). Berbeda dengan sistem aktivitas manusia lainnya, seperti keluarga yang pembagian dan koordinasi kerja tidak ditemukan. Dalam organisasi, pembagian dan koordinasi kerja 'sengaja distrukturkan'. Sebagai contoh, dalam organisasi terdapat secara resmi uraian tugas dan prosedur pelaporan dan lainnya.
- d. Organisasi terkait dengan lingkungan eksternal (*linked to the external environment*). Terkait dengan lingkungan eksternal menjadi bagian penting bagi organisasi untuk menempatkan bahwa organisasi ada dalam konteks yang lebih luas atau organisasi dapat mengatur kondisi di luar organisasi.

Dalam komentar tentang penggolongan tersebut, Richard L. Daft dan kawan-kawan menyatakan: “*The key element of an organization is not a building or a set of policies and procedures; organizations are made up of people and their relationships with one another. An organization exists when people interact with one another. Recent trends in management recognize the importance of human resources, with most new approaches designed to empower employees with greater opportunities to learn and contribute as they work together toward ostensibly ‘common’ goals*”. Dengan kata lain, elemen kunci dari sebuah organisasi bukanlah pada bangunan atau seperangkat kebijakan dan prosedur; organisasi terdiri dari orang-orang yang terhubung satu dengan lainnya. Sebuah organisasi terjadi ketika orang berinteraksi satu sama lain. Gagasan itu yang kemudian melahirkan konsep baru dalam manajemen yakni mengakui pentingnya sumber daya manusia. Pendekatan baru yang dirancang untuk memberdayakan karyawan dengan peluang lebih besar bagi karyawan untuk belajar dan berkontribusi saat mereka bekerja bersama sama untuk mencapai tujuan organisasi.

## B. PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI

Beberapa ahli telah mendefinisikan prinsip-prinsip atau azas-azas organisasi dan masing-masing ahli memberikan perumusan yang berbeda, baik dalam jumlah maupun istilah yang digunakan. Warren dan Joseph, misalnya, menyatakan bahwa empat prinsip organisasi adalah prinsip kesatuan perintah (*unity of command*), prinsip rentang kendali atau rentang pengawasan (*span of control*), prinsip pengecualian (*the exception principle*), dan prinsip hirarki (*the scala principle*). Dalam Modul ini hanya akan diuraikan prinsip-prinsip organisasi dari Henry Fayol. Henry Fayol, seorang insinyur pertambangan dari Perancis mengemukakan 14 (empat belas) prinsip organisasi yaitu: pembagian kerja (*division of work*), wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), disiplin (*discipline*), kesatuan komando (*unity of command*), kesatuan langkah (*unity of direction*), subordinasi minat di bawah minat pada umumnya (*subordination of individual interest to general interest*), pemberian hadiah (*remuneration*), sentralisasi atau pemusatan (*centralization*), jenjang hirarki (*line of authority/hierarchy*), ketertiban (*order*), kesamarataan (*equity*), stabilitas jabatan pegawai (*stability of personel*), inisiatif (*inisiative*) dan kesatuan jiwa korps (*esprit de corps*).

Dalam buku “*The Evolution of Management Thought*” karya Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian (2009: 216-221), dijelaskan mengenai prinsip-prinsip organisasi dari Henry Fayol sebagai berikut.

### 1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

*Division of Work* atau pembagian kerja kepada individu individu dalam organisasi atau manajemen untuk membangun sebuah pengalaman dan terus mengasah keahliannya sehingga pada akhirnya individu individu tersebut bisa menjadi lebih produktif dan menguntungkan. Terlebih lagi dengan kemampuan manusia yang memiliki banyak keterbatasan mengenai pengetahuan, kebutuhan waktu, dan perhatian sehingga keterbatasan keterbatasan ini bisa dijalankan oleh individu individu yang memiliki kemampuan untuk itu. “*division of work has its limits which experience and a sense of proportion teach us may not be exceeded*”. "Pembagian kerja yang batasnya berdasarkan proporsi pengalaman telah mengajarkan pada kita bahwa tidak mungkin dilampaui".

## 2. Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Wewenang dan tanggung jawab adalah kunci dalam prinsip organisasi atau manajemen ketika organisasi itu dibangun. Kedua prinsip wewenang dan tanggung jawab tersebut yang akan menghubungkan para manajer ke atas maupun ke bawah. Harus ada suatu kekuasaan dalam memberi perintah dan sesuatu kekuatan yang bisa membuat manajer ditaati. Pertanggungjawaban akan timbul oleh adanya kekuasaan tersebut. Keduanya harus dalam kondisi yang seimbang dan tidak ada kekuasaan tanpa tanggungjawab, dan begitupun sebaliknya. Tanggung jawab terbesar ada pada manajer puncak. Kegagalan adalah terletak pada pucuk pimpinan, bukan pada karyawan yang berada dibawah karena pihak yang memiliki wewenang terbesar adalah para puncak manajer. Maka dari itu, jika seorang pucuk pimpinan tidak memiliki keahlian dan sifat kepemimpinan, maka wewenang yang ada bisa menjadi boomerang yang merugikan.

## 3. Disiplin (*Discipline*)

*Discipline* atau disiplin sangat berhubungan dengan wewenang. Jika wewenang tidak bisa berjalan dengan semestinya, maka bisa jadi disiplin akan hilang. Maka, pemegang wewenang setidaknya harus bisa menanamkan rasa disiplin terhadap diri sendiri sehingga nantinya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang sesuai dengan wewenang yang dimiliki. Disiplin mencakup kesungguhan hati, kerajinan, ketaatan, kesiapan, persetujuan, kebiasaan, tata krama antara organisasi tersebut dengan warganya.

## 4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Kesatuan perintah adalah sebuah prinsip dimana perintah yang diterima bawahan tidak diperbolehkan untuk diberikan oleh lebih dari seorang yang ada di atasnya. Dalam melaksanakan pekerjaan, para karyawan memperhatikan prinsip prinsip kesatuan perintah supaya pekerjaan bisa dilaksanakan secara baik. Tiap karyawan harus mengetahui kepada siapa dia harus bertanggungjawab yang sesuai dengan kewenangannya. Perintah yang diterima dari pimpinan yang lain kepada karyawan yang sama dapat mengakibatkan rusaknya wewenang dan tanggungjawab serta pembagian kerja. Untuk itu, pekerja harus memiliki hanya satu atasan tanpa ada perintah dari yang lain yang bisa jadi sangat bertentangan.

### **5. Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*)**

Kesatuan Pengarahan merupakan prinsip manajemen yang mengatakan setiap golongan pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, harus memiliki satu rencana dan dipimpin oleh satu manajer saja. Bisa dibedakan, dengan "*unity of command*" yang berhubung dengan jalannya fungsi personalia sedangkan *unity of direction* berhubungan dengan struktur. Di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, pekerja perlu diarahkan pada sasarannya. Kesatuan pengarahannya ini sangat berhubungan erat dengan pembagian kerja. Prinsip kesatuan pengarahannya juga bergantung pada kesatuan perintah.

### **6. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*)**

Prinsip manajemen yang ini menyatakan bahwa tiap karyawan harus mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan perusahaan atau organisasi. Prinsip ini seperti berupa syarat yang penting supaya aktivitas berjalan dengan baik dan lancar. Prinsip ini terjadi jika karyawan mempunyai kesadaran bahwa kepentingan pribadinya sebenarnya bergantung pada keberhasilan atau tidaknya kepentingan organisasi. Prinsip manajemen ini bisa terwujud jika karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Dalam prinsip ini intinya kepentingan kelompok harus bisa mengatasi kepentingan individu, Jika subordinasi ini mengalami gangguan, maka disini diperlukan manajemen untuk mendamaikan.

### **7. Penggajian (*Remunerasi*)**

Prinsip manajemen ini menurut Henry Fayol adalah pembayaran upah serta cara pembayaran yang adil serta memberi kepuasan yang maksimal untuk pegawai dan majikan. Dengan menggunakan sistem upah atau gaji yang memuaskan nantinya bisa merangsang pegawai untuk bisa bekerja lebih rajin lagi.

### **8. Pemusatan (*Centralization*)**

Pemusatan adalah prinsip manajemen yang menyatakan seluruh organisasi harus bisa berpusat, harus memiliki pusat. Prinsip ini harus bisa menunjukkan hingga batas mana kewenangan itu dipusatkan ataupun dibagi pada suatu organisasi. Pemusatan kewenangan bisa menimbulkan pemusatan tanggung jawab pada sebuah aktivitas. Tanggung jawab yang terakhir dan

terbesar berada pada orang yang memegang kewenangan tertinggi atau pucuk pimpinan manajer. Prinsip pemusatan bukan berarti ada kekuasaan untuk mempergunakan kewenangan, tapi untuk menghindari adanya simpang siur kewenangan dan tanggung jawab. Prinsip manajemen pemusatan ini juga tidak bisa menghilangkan asal pelimpahan kewenangan.

### **9. Rangkaian Perintah (*Chain of Command*)**

Rangkaian Perintah merupakan prinsip manajemen yang mengharuskan perintah dari atas kebawah harus selalu mengambil jarak yang terdekat. Hierarki ini dibutuhkan untuk kesatuan arah perintah. Rantai perintah ini mengacu kepada jumlah tingkatan yang ada pada hierarki dari otoritas tertinggi sampai tingkat yang paling rendah pada sebuah organisasi. Garis otoritas jaraknya tidak boleh terlalu jauh.

### **10. Ketertiban (*Order*)**

Prinsip manajemen ini bisa jadi adalah syarat yang utama karena pada umumnya tidak ada orang yang dapat bekerja pada keadaan kejang atau kacau. Ketertiban pada suatu pekerjaan bisa terwujud jika semua karyawan memiliki disiplin dan ketertiban yang tinggi.

### **11. Keadilan (*Equity*)**

Prinsip keadilan menurut Henry Fayol dianggap sesuatu yang bisa memunculkan kesetiaan dan ketaatan karyawan dengan cara mengkoordinasikan keadilan dan kebaikan para manajer didalam memimpin para bawahan dan memicu tumbuhnya rasa tunduk kepada kekuasaan dari atasan. Kewajaran membutuhkan banyak pikiran sehat, pengalaman dan kebaikan hati. Umumnya, karyawan menuntut diperlakukan dengan wajar, mendapat apa yang telah menjadi haknya. Prinsip ini mutlak diperlukan karena menuntut manajemen untuk memperlakukan bawahan dengan baik.

### **12. Stabilitas Jabatan dalam Kepegawaian (*Stability of Tenur of Personnel*)**

Perputaran karyawan yang tinggi bisa menyebabkan ongkos yang tinggi dalam produksi, untuk itulah prinsip ini dijalankan. Karyawan akan bekerja dengan lebih baik apabila mendapat stimulus keamanan pekerjaan dan jenjang karir yang pasti. Butuh waktu untuk seorang pekerja agar bisa

menyesuaikan diri terhadap jabatan atau fungsinya yang baru serta untuk menunaikan tugas dengan baik.

### **13. Inisiatif (*Inisiative*)**

Inisiatif merupakan prinsip manajemen yang menyatakan seseorang kepala harus pintar dalam memberikan inisiatif. Inisiatif muncul dari dalam diri seorang yang mempergunakan daya pikir. Inisiatif memunculkan kehendak untuk mewujudkan sesuatu yang bernilai guna bagi penyelesaian pekerjaan dengan cara yang sebaik-baiknya. Pada Prakarsa ini terhimpun perasaan, kehendak, pikiran, keahlian serta pengalaman seseorang yang nantinya akan di realisasi. Setiap prakarsa atau inisiatif yang datang hendaknya harus dihargai setinggi tingginya bila inisiatif tersebut memberikan nilai manfaat yang luar biasa bagi organisasi sehingga karyawan yang memberi inisiatif tersebut dan juga manajemen akan mendapatkan kepuasan serta materi yang setimpal.

### **14. Semangat Kesatuan (*Esprit de Corps*)**

*Esprit de Corps* atau kesetiaan kelompok merupakan prinsip manajemen dimana setiap pegawai harus mempunyai rasa kesatuan senasib sepenangungan yang bisa menciptakan semangat kerja sama yang lebih baik. Semangat kesatuan ini bisa muncul jika tiap tiap karyawan memiliki kesadaran bahwa tiap pekerja berarti bagi pekerja yang lain dan pekerja lain sangat diperlukan oleh dirinya. Manajer yang mempunyai jiwa kepemimpinan akan bisa memunculkan semangat kesatuan ini. Sebaliknya, jika manajer tidak memiliki kemampuan, bisa berakibat perpecahan.

## **C. JENIS DAN UNSUR ORGANISASI**

### **1. Jenis Organisasi**

Wursanto (2003) melihat jenis-jenis organisasi dari aspek pimpinan, aspek keresmian, aspek tujuan, aspek kewilayahan, dan aspek kebutuhan sosial. Berikut ini Jenis-jenis organisasi menurut Wursanto.

#### *a. Jenis Organisasi dari Aspek Pimpinan.*

Organisasi dilihat dari aspek pimpinan, terdiri dua jenis yakni organisasi tunggal dan organisasi jamak. Organisasi tunggal, apabila

pucuk pimpinan organisasi tersebut berada ditangan satu orang. Nama pimpinan yang dipergunakan tergantung dari jenis kegiatan organisasi tersebut. Misalnya dalam pemerintahan, nama itu bisa presiden, menteri, gubernur, wali kota, bupati, camat dan lain-lain. Dalam bidang kemiliteran nama pimpinan bisa panglima, komandan, kapolri, kapolda dan lainnya. Dalam bidang pendidikan bisa rektor, dekan, ketua program studi, ketua departemen. Atau dalam bidang kearsipan nama pimpinan bisa kepala, sekretaris, deputi, kepala bidang, kepala seksi, dan lainnya. Organisasi jamak apabila pucuk pimpinan berada di tangan beberapa orang. Jenis organisasi ini biasanya berbentuk Presidium, Dewan, Komite, Majelis dan lainnya. Contoh presidium misalnya presidium kabinet ampera. Contoh dewan misalnya Dewan Pimpinan Pusat (DPP), Dewan Pimpinan Daerah (DPD), Dewan Direksi dan lain-lain. Masing-masing pimpinan di dalam presidium, dewan, komite, majelis dan lainnya itu dipimpin oleh beberapa orang dan masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam satu koordinasi kerja.

b. *Jenis Organisasi dari Aspek Keresmian*

Organisasi dilihat dari aspek keresmian terdiri dari dua yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal apabila kegiatan dilakukan oleh beberapa orang yang tergabung dalam suatu kelompok secara sadar dikoordinasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Orang-orang yang tergabung dalam kelompok itu mempunyai struktur organisasi yang jelas. Organisasi informal, organisasi disusun secara bebas dan spontan dan keanggotaannya diperoleh secara sadar atau tidak sadar.

c. *Jenis Organisasi dari Aspek Tujuan*

Organisasi ini dilihat dari tujuan utama organisasi. Contoh dari jenis organisasi ini misalnya organisasi niaga yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Kegiatan yang dilakukan adalah untuk memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa. Organisasi niaga ini dapat dibedakan lagi menjadi organisasi swasta dan pemerintah.

d. *Jenis Organisasi dari Aspek Kewilayahan*

Organisasi jenis ini dilihat dari jangkauan luas aktivitas kewilayahan organisasi. Umumnya organisasi jenis ini dikelompokkan ke dalam satuan kewilayahan seperti organisasi daerah (*local organization*), organisasi regional (*regional organization*), organisasi nasional (*national organization*), dan organisasi internasional (*international organization*). Bentuknya dapat bermacam-macam tergantung dari tujuan organisasi.

e. *Jenis Organisasi dari aspek Kebutuhan Sosial*

Organisasi jenis ini dilihat dari kebutuhan kemasyarakatan. Organisasi atau perhimpunan jenis ini dibentuk atas kesadaran dan secara sukarela oleh anggota masyarakat. Misalnya koperasi, perhimpunan petani, perhimpunan profesi, dan lainnya.

Dalam buku “*The Evolution of Management Thought*” karya Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian (2009: 221-227), Henry Fayol menjelaskan fungsi utama organisasi yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*):

**Perencanaan (*Planning*)** merupakan suatu aktivitas menyusun, tujuan perusahaan lalu dilanjutkan dengan menyusun berbagai rencana-rencana guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. *Planning* dilaksanakan dalam penentuan tujuan organisasi secara keseluruhan dan merupakan langkah yang terbaik untuk mencapai tujuannya itu. Pihak manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum pengambilan tindakan kemudian menelaah rencana yang terpilih apakah sesuai dan bisa dipergunakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah proses awal yang paling penting dari seluruh fungsi manajemen, karena fungsi yang lain tak akan bisa berjalan tanpa *planning*. Beberapa aktivitas dalam perencanaan yaitu menetapkan arah tujuan serta target, menyusun strategi untuk pencapaian tujuan dan target, menentukan sumber daya yang dibutuhkan, menetapkan standar kesuksesan dalam pencapaian tujuan dan target. Perencanaan dari aspek manajemen terbagi tiga jenjang yakni:

- a. “*Top Level Planning*”,
- b. “*Middle Level Planning*”,
- c. “*Low Level Planning*”.

*Top Level Planning* (perencanaan jenjang atas) adalah perencanaan yang bersifat strategis yang terkait dengan, misalnya, manual petunjuk umum, rumusan tujuan, pengambilan keputusan serta manual pola penyelesaian dan sifatnya menyeluruh. Perencanaan tingkat ini fokusnya adalah tujuan jangka panjang organisasi. *Middle Level Planning* (perencanaan jenjang menengah) adalah perencanaan bersifat administratif yang berfokus pada penanganan proses dan tata cara tujuan jangka panjang organisasi dapat dicapai. *Low Level Planning* (perencanaan jenjang bawah) adalah perencanaan yang lebih bersifat operasional dan fokus pada hasil atau capaian tujuan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, agar perencanaan berhasil guna bagi organisasi maka perlu persyaratan dasar yang harus dipenuhi yakni mempunyai tujuan yang jelas, sederhana dan tidak terlalu sulit dalam menjalankannya, memuat analisa pada pekerjaan yang akan dilakukan, fleksibel dan dapat mengikuti perkembangan, tanggung jawab antar bagian berimbang, saranan dan prasarana yang tersedia dapat digunakan secara efektif dan efisien.

**Pengorganisasian (*Organizing*)** adalah suatu aktivitas pengaturan dalam sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang lainnya yang dimiliki oleh perusahaan untuk melaksanakan rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan organisasi. Perencanaan juga merupakan seluruh proses dalam mengelompokkan baik pengelompokan karyawan, alat, tugas tanggung-jawab dan wewenang dalam satu kesatuan tujuan. Pengorganisasian memudahkan pimpinan organisasi dalam fungsi dan melaksanakan pengawasan serta penentuan karyawan yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang sudah dibagi bagi. Pengorganisasian juga meliputi alokasi sumber daya, menyusun dan menetapkan tugas-tugas serta menetapkan prosedur, menetapkan struktur organisasi, perekrutan, pelatihan dan pengembangan personil. Unsur dalam pengorganisasian adalah sekelompok orang yang diarahkan bekerja sama, manual aktivitas-aktivitas yang sudah ditetapkan, panduan guna mencapai tujuan organisasi. Manfaat pengorganisasian adalah antara lain memungkinkan pembagian atas tugas-tugas yang sesuai dengan kondisi organisasi, menciptakan spesialisasi, personil mengetahui tugas yang diembannya. Adapun fungsi dari pengorganisasian antara lain adalah pendelegasian wewenang di dalam manajemen atas (puncak) kepada manajemen pelaksana, pembagian tugas yang jelas, dan mengkoordinasikan semua aktivitas.

**Pengarahan (*Directing*)** merupakan fungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja optimal dan menciptakan suasana lingkungan

kerja yang dinamis. Beberapa aktivitas dalam fungsi pengarahan ini adalah mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan memberikan motivasi, memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan, dan menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan organisasi.

**Pengendalian (*Controlling*)** merupakan kegiatan menilai dan mengevaluasi kinerja berdasarkan standar yang sudah dibuat organisasi dan melakukan perbaikan apabila dibutuhkan. Aktivitas dalam pengendalian ini, misalnya, mengevaluasi keberhasilan dalam proses mencapai tujuan dan target dengan indikator-indikator yang sudah ditetapkan, klarifikasi serta koreksi atas terjadinya penyimpangan yang ditemukan, memberi solusi atas masalah yang terjadi. Pengawasan yang efektif antara lain harus didukung:

- a. *Routing* (jalur), pimpinan harus dapat menetapkan cara dan prosedur untuk mengetahui pada jalur mana yang sering terjadi kesalahan,
- b. *Scheduling* (Penetapan waktu), dalam penetapan waktu, pimpinan harus bisa menetapkan dengan tugas kapan semestinya pengawasan itu dijalankan,
- c. *Dispatching* (Perintah pelaksanaan), adalah pengawasan yang berupa suatu perintah pelaksanaan pada pekerjaan yang bertujuan agar satu pekerjaan itu dapat selesai tepat waktu.
- d. *Follow Up* (tindak lanjut) apabila pemimpin menemukan kesalahan maka pemimpin tersebut mencari solusi atas permasalahan itu dan memberikan petunjuk supaya kesalahan yang sama tak terulang lagi.

## **D. STRATEGI, MODEL PRILAKU, DAN FASE PERTUMBUHAN ORGANISASI**

Strategi organisasi adalah serangkaian tahapan yang dibuat sebagai upaya untuk pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai upaya untuk pencapaian tujuan maka struktur organisasi harus sejalan dengan strategi organisasi. Sebab perubahan strategi organisasi akan berpengaruh pada perubahan struktur organisasi. Strategi organisasi selalu berkaitan dengan skala organisasi. Organisasi yang berskala besar dengan ruang lingkup aktivitas yang luas maka memerlukan strategi dalam pendelegasian wewenang dan pekerjaan sehingga dalam mendesain struktur organisasinya perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan aktifitas yang luas tersebut. Adapun organisasi berskala kecil dengan

jumlah tenaga kerja sedikit, struktur organisasinya sederhana, dan tidak terlalu banyak pendelegasian kewenangan dan pekerjaan, namun tetap memerlukan strategi ketika akan dilakukan penyusunan ulang struktur organisasi.

Sementara itu, dalam **perilaku organisasi**, sekurang-kurangnya dapat dikenali empat model yaitu:

1. model otokrasi,
2. model kastodial,
3. model suportif, dan
4. model kolegial.

**Model otokrasi** adalah orang yang duduk dalam posisi pimpinan memiliki kekuasaan untuk memerintah berdasarkan kewenangan formal. Pimpinan membuat aturan dan gagasan dan karyawan mengikuti dan melaksanakan dengan sepenuh hati sekalipun aturan dan gagasan pimpinan tidak sesuai dengan keinginan karyawan. Aspek psikologis dari model ini adalah ketergantungan dan loyalitas karyawan terhadap atasan menjadi pilar penting dalam organisasi. **Model Kastodial** adalah keseimbangan dan kesetaraan antara pimpinan dan karyawan. Model ini lebih mengedepankan, misalnya, program kesejahteraan, pemberian bonus bagi karyawan yang berprestasi, merupakan bagian strategi untuk menciptakan rasa nyaman dan aman bagi karyawan. Karyawan diperkenankan membuat organisasi buruh untuk memperjuangkan aspirasi mereka. Model ini memerlukan sumber-sumber ekonomi yang kuat untuk mendukung kesejahteraan pegawai termasuk pembayaran pensiun. Model ini menciptakan ketergantungan karyawan terhadap organisasi menguat dan disisi lain motivasi kerja karyawan melemah serta kooperatif karyawan terhadap pimpinan organisasi bersifat artifisial dan pasif.

Adapun **Model Suportif** adalah dukungan penuh organisasi terhadap semua keperluan karyawan sesuai dengan bidang tugasnya. Dalam model ini, manajemen tidak mengandalkan sumber-sumber ekonomi, keuangan atau bonus dalam memotivasi karyawan tetapi meningkatkan motivasi karyawan melalui kepemimpinan dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dan berkrasi ketika mengerjakan tugas sesuai kapasitas masing-masing. Asumsi dari model ini adalah setiap karyawan tidak akan menentang keinginan organisasi sejauh pimpinan dapat membimbing dan mengarahkan mereka dalam berpartisipasi sesuai kemampuan masing-masing. **Model**

**Kolegial** adalah kemampuan manajemen organisasi membangun perasaan kemitraan dengan para karyawan. Model ini diciptakan untuk membangun satu situasi yang menempatkan karyawan pada posisi dibutuhkan dan berguna bagi organisasi. Dalam model ini pimpinan organisasi diposisikan sebagai mitra kerja dan bukan sebagai atasan sehingga hubungan kerja tidak kaku, disiplin diri dan rasa bertanggungjawab karyawan meningkat karena ia tidak dianggap sebagai alat produksi semata.

**Fase perkembangan organisasi** seringkali digambarkan seperti fase daur hidup manusia. Dalam fase perkembangan organisasi seperti itu dianalogikan memiliki fase daur hidup, yakni fase kelahiran, fase remaja, fase dewasa, dan fase kematangan, seperti dalam kehidupan manusia. Dalam **fase kelahiran**, organisasi belum memiliki struktur organisasi formal dan belum ada pendelegasian wewenang karena pekerjaan dilaksanakan berdasarkan kebijakan pendiri organisasi. Dalam **fase remaja**, organisasi mulai tumbuh dan berkembang dan lebih berorientasi pada pemenuhan dan harapan para pelanggan. Pada fase ini bentuk organisasi masih organik, namun struktur organisasi formal dan pendelegasian wewenang mulai diterapkan. Dalam **fase dewasa**, yakni ketika organisasi telah mengalami perkembangan pesat dan mulai membutuhkan jumlah karyawan besar karena meningkatnya jenis-jenis pekerjaan yang harus ditangani. Dalam fase ini, struktur organisasi formal, pendelegasian kewenangan, penjenjangan organisasi, dan peraturan-peraturan resmi mulai diterapkan karena pemilik atau pendiri organisasi tidak dapat lagi melakukan kontrol langsung atas semua operasional organisasi. Pada fase ini organisasi cenderung inovatif, kreatif dan ekspansif. Dalam **fase kematangan**, organisasi semakin stabil tetapi cenderung kurang inovatif dan ekspansif. Perhatian utama organisasi pada fase ini adalah meningkatkan efisiensi dan keuntungan dengan memelihara kestabilan organisasi dan lingkungan kerja.



#### LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan klasifikasi organisasi menurut Gareth Morgan dan Richard L. Daft?
- 2) Jelaskan prinsip-prinsip organisasi menurut Henry Fayol?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk menjawab soal latihan di atas dengan tepat, periksa kembali dan cermati bagian pembahasan “konsep dasar organisasi” dan pembahasan “prinsip-prinsip organisasi”



## RANGKUMAN

---

Definisi organisasi jumlahnya cukup banyak dan tiap-tiap ahli mendefinisikan organisasi sesuai dengan kepentingan penelitiannya. Namun inti pendefinisian organisasi adalah wadah tempat orang berkumpul untuk mencapai tujuan yang sama. Dari banyaknya definisi organisasi itu kemudian beberapa ahli mengklasifikasikan ke dalam beberapa klasifikasi, yakni organisasi sebagai mesin, organisme, otak, kultur, sistem politik, penjara psikis, transformasi, instrumen dominan (Morgan). Sementara Daft dkk mengklasifikasikan organisasi, yakni entitas sosial, tujuan yang diarahkan, rancangan struktur dan kegiatan yang terkoordinasi, terkait lingkungan eksternal.

Warren dan Joseph, misalnya, menyatakan bahwa empat prinsip organisasi adalah prinsip kesatuan perintah (*unity of command*), prinsip rentang kendali atau rentang pengawasan (*span of control*), prinsip pengecualian (*the exception principle*), dan prinsip hirarki (*the scala principle*). Dalam Modul ini hanya akan diuraikan prinsip-prinsip organisasi dari Henry Fayol. Henry Fayol, seorang insinyur pertambangan dari Perancis mengemukakan 14 (empat belas) prinsip organisasi yaitu: pembagian kerja (*division of work*), wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), disiplin (*discipline*), kesatuan komando (*unity of command*), kesatuan langkah (*unity of direction*), subordinasi minat dibawah minat pada umumnya (*subordination of individual interest to general interest*), pemberian hadiah (*remuneration*), sentralisasi atau pemusatan (*centralization*), jenjang hirarki (*line of authority/hierarchy*), ketertiban (*order*), kesamarataan (*equity*), stabilitas jabatan pegawai (*stability of personel*), inisiatif (*inisiative*) dan kesatuan jiwa korps (*esprit de corps*).

Jenis organisasi dapat dilihat dari aspek pimpinan, keresmian, tujuan, kewilayahan, dan kebutuhan sosial. Adapun fungsi organisasi adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Model organisasi terdiri dari model otokrasi, suportif, kastodial, dan kolegial. Sementara itu, fase pertumbuhan organisasi terdiri dari fase anak-anak, fase remaja, fase dewasa, dan fase matang.



## TES FORMATIF 1 \_\_\_\_\_

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) “Suatu organisasi formal adalah suatu sistem mengenai aktivitas-aktivitas yang dikoordinasikan dari sekelompok orang yang bekerja sama kearah suatu tujuan bersama dibawah wewenang dan kepemimpinan”. Definisi organisasi tersebut diutarakan oleh ...
  - A. Robert V. Presthus
  - B. William G. Scott
  - C. Theo Haimann
  - D. Alvin Brown
  
- 2) Prinsip kesatuan perintah (*unity of command*), prinsip rentang kendali atau rentang pengawasan (*span of control*), prinsip pengecualian (*the exeption princple*), dan prinsip hirarki (*the scala principle*) adalah prinsip organisasi yang disampaikan oleh...
  - A. Warren dan Joseph
  - B. Cyril Soffer
  - C. Herbert A. Simon
  - D. David Jaffe
  
- 3) Klasifikasi organisasi menurut Morgen diantaranya adalah...
  - A. organisasi sebagai mesin (*machine view*)
  - B. organisasi sebagai kultur (*culture*)
  - C. organisasi sebagai penjara psikis (*psychic prison*)
  - D. semuanya benar
  
- 4) Ketertiban (*Order*), Keadilan (*Equity*), Inisiatif (*Inisiative*), Penggajian Pegawai (*Remunerasi*), Pemusatan (*Centralization*), adalah sebagian dari prinsip-prinsip organisasi yang dikemukakan oleh ...
  - A. Daniel A. Wren
  - B. Arthur G. Bedecian
  - C. Richard L. Daft
  - D. Henry Fayol
  
- 5) Diantara fungsi utama organisasi menurut Henry Fayol adalah...
  - A. perencanaan (*planning*)
  - B. pengorganisasian (*organizing*)
  - C. pengarahan (*directing*)
  - D. semuanya benar

- 6) Dewan Pimpinan Pusat (DPP), Dewan Pimpinan Daerah (DPD), Dewan Direksi adalah contoh dari jenis organisasi dilihat dari aspek ....
  - A. aspek keresmian
  - B. aspek kewilayahan
  - C. aspek kepemimpinan
  - D. aspek tujuan
  
- 7) Diantara model perilaku organisasi adalah ...
  - A. kastodial
  - B. suportif
  - C. otokrasi
  - D. semuanya benar
  
- 8) Organisasi sebagai entitas sosial (*social entities*) adalah ...
  - A. organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang yang saling berinteraksi
  - B. organisasi yang mengabaikan konflik yang terjadi di dalam organisasi dan tidak ada kompetensi
  - C. organisasi dapat mengatur kondisi di luar organisasi
  - D. organisasi yang di dalamnya terdapat pembagian kerja dan koordinasi
  
- 9) Pengawasan organisasi yang efektif dapat berjalan lancar jika didukung adanya....
  - A. *scheduling* (penetapan waktu)
  - B. *dispatching* (perintah pelaksanaan)
  - C. *follow up* (tindak lanjut)
  - D. semuanya benar
  
- 10) “Mulai diterapkan struktur organisasi formal, pendelegasian kewenangan, penjenjangan oraganisasi, dan peraturan-peraturan resmi dan organisasi cenderung inovatif, kreatif dan ekspansif”. Frasa tersebut menjelaskan fase organisasi pada tingkat...
  - A. Fase Anak-anak
  - B. Fase Remaja
  - C. Fase Dewasa
  - D. Fase Matang

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Desain, Struktur, dan  
Perkembangan Teori Organisasi****A. DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI**

Dalam konteks desain organisasi, Ivancevich (2008) mendefinisikannya sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi. Enam elemen dalam desain organisasi menurut Robbin (2007) adalah Spesialisasi Pekerjaan adalah sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri, departementalisasi adalah dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama, rantai komando adalah garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke unit terbawah dan menjelaskan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa, wewenang sendiri merupakan hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintahnya tersebut dipatuhi, rentang Kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif, Sentralisasi yakni sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi, dan formalisasi yaitu sejauh mana pekerjaan pekerjaan di dalam organisasi dilakukan.

Sementara itu, Ivancevich (2008) mengungkapkan empat komponen sebagai pembentuk struktur organisasi yakni:

1. Pembagian kerja (*Division of works*), menyangkut kadar dari spesialisasi pekerjaan. Para manager membagi seluruh tugas organisasi menjadi pekerjaan-pekerjaan khusus yang tersusun dari aktivitas-aktivitas khusus;
2. Pendelegasian kewenangan (*delegation of authority*) mengacu secara khusus pada kewenangan pengambilan keputusan, bukan melakukan pekerjaan;
3. Pembagian departemen (*division of department*) ini dapat dikelompokkan menjadi pembagian departemen berdasarkan fungsinya

(*functional departmentalization*), berdasarkan wilayah (*geographic departmentalization*), berdasarkan produk (*product departmentalization*), berdasarkan pelanggan (*customer departmentalization*); dan

4. Rentang Kendali (*Chain of command*) adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan. Rentang ini merupakan satu faktor yang mempengaruhi bentuk dan kompleksitas struktur organisasi.

Dalam fungsi pengorganisasian, seorang manajer atau pimpinan organisasi akan mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Kerangka kerja tersebut dinamakan *Desain Organisasi*. Bentuk Spesifik dari kerangka kerja organisasi itu dinamakan dengan *Struktur Organisasi*. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi dari pimpinan dalam melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikoordinasikan dan dikomunikasikan.

Empat pilar pengorganisasian (*Four Building Blocks of Organizing*) adalah Pembagian Kerja (*division of work*), Pengelompokan Pekerjaan (*Departmentalization*), Penentuan relasi antarbagian dalam organisasi (*hierarchy*), dan Penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktifitas antar bagian dalam organisasi (*coordination*). Pembagian Kerja adalah upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan menjadi lebih sederhana dan spesifik dan setiap karyawan akan ditempatkan dan ditugaskan dalam setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut. Setelah pekerjaan dispesifikkan, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis. Pengelompokan Pekerjaan atau Departementalisasi pada dasarnya adalah proses pengelompokkan dan penamaan bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu. Hierarki adalah proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun secara horisontal. Terdapat dua konsep penting dalam Hierarki, yaitu *span control* dan *chain of command*. *Span of control* terkait dengan jumlah orang atau bagian di bawah suatu departemen yang akan bertanggung jawab kepada departemen atau bagian tertentu. *Chain of command* juga menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hirarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling

rendah. *Chain of command* juga menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana.

Pembagian kerja ini dalam konsepnya Jones disebut diferensiasi. Diferensiasi adalah peran-peran organisasional yang harus dilakukan oleh seseorang dalam organisasi. "*Organizational role is a set of task-related behaviors required of a person by his or her position in an organization*". Keterkaitan antara peran seseorang, tugas yang harus dilakukan dengan penggunaan sumberdaya dan capaian tujuan organisasi harus jelas dan rinci. "*A person who is given role with identifiable tasks and responsibilities can held accountable for the resources used to accomplish the duties of that position*". Dalam pembagian bidang-bidang tugas dalam pengelolaan organisasi sebagaimana dikemukakan di atas terdapat tugas dan fungsi, wewenang dan tanggung jawab pada setiap bidang. (Jones, 2001: 36).

Tugas pokok dan fungsi menurut Jones (hl. 37) adalah "*a function is a subunit composed of a group of people, working together, who posses similar skills or use the same kind of knowledge, tool, or technicques to perform their jobs*". Fungsi dalam pernyataan Jones adalah fungsi unit-unit atau bidang tugas dalam organisasi. Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi maka seseorang harus mendapatkan pelimpahan wewenang dari pimpinan atau dari organisasi. Pelimpahan pimpinan bisa dalam perintah langsung yang mungkin tidak tercantum dalam uraian "*organizational role*", tugas yang sifatnya tidak permanen, tetapi hanya dalam jangka waktu dan peran tertentu. Kewenangan yang paling tinggi dan permanen adalah kewenangan yang tercantum dan melekat pada jabatan atau pekerjaan seseorang sebagaimana tercantum dalam surat keputusan, dalam uraian struktur dan tata kerja organisasi.

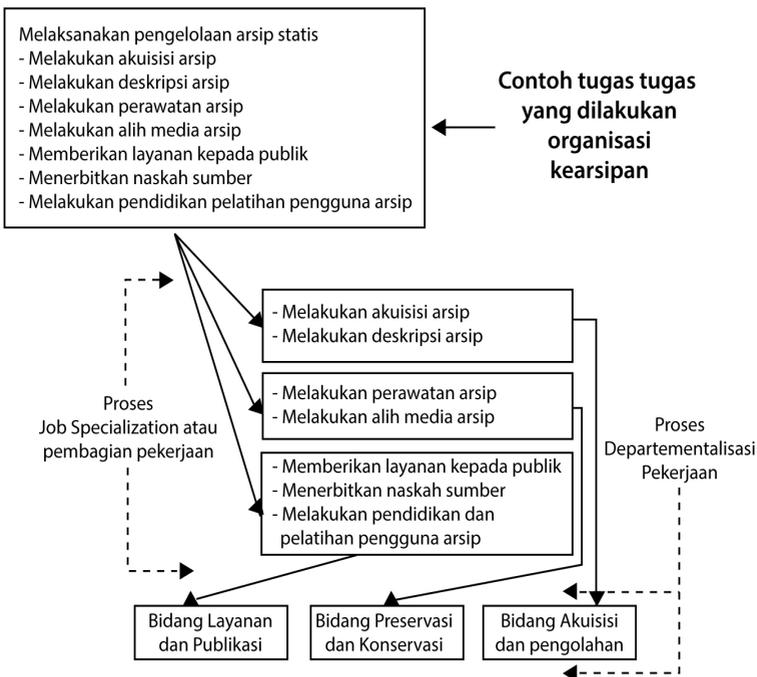
Adapun kewenangan didefinisikan sebagai berikut "*authority is power to hold of people accountable for their actions and to make decisions concerning the use organizational resources*" (Jones, 2001: 37)

Definisi Jones ini menyiratkan:

1. bahwa kewenangan terletak pada tangan pimpinan, pada tingkatan manapun posisi pimpinan berada baik di puncak, menengah, maupun bawah;
2. kewenangan diwujudkan dalam bentuk pengambilan keputusan baik yang bersifat tertulis, terencana maupun spontanitas;
3. bahwa kewenangan yang dimilikinya membuat tindakan yang dilakukan oleh pimpinan memiliki akuntabilitas (dasar, proses dan hasil akhir)

harus dapat diterima secara rasional dan dipertanggungjawabkan dalam penggunaan orang-orang dan sumberdaya organisasi. Batas-batas kejelasan kewenangan dan tanggung jawab yang dituntut dari seorang pimpinan dapat diketahui jika diferensiasi peran-peran dalam organisasi yang diterjemahkan ke dalam peran individual dalam organisasi dibuat secara jelas (*clearly*).

Berikut contoh implementasi untuk membuat Departementalisasi (Pengelompokan pekerjaan) dalam organisasi kearsipan. Dari contoh ini kemudian dijadikan dasar atau desain untuk membangun struktur organisasi kearsipan sesuai kebutuhan dan tujuannya. Di bawah ini hanya contoh dengan menyederhanakan tugas-tugas dalam pengelolaan arsip statis.



Gambar 1.2

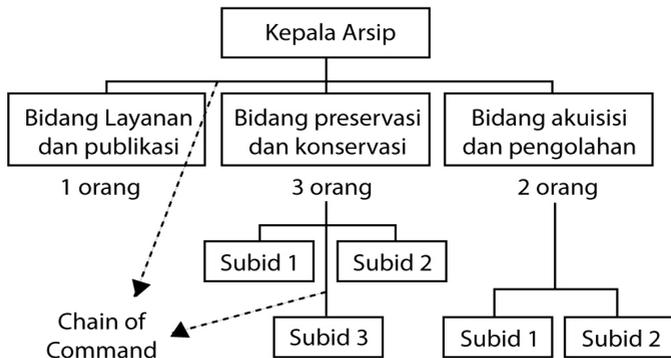
Contoh Implementasi Untuk Membuat Departementalisasi (Pengelompokan Pekerjaan) dalam Organisasi Kearsipan

Setelah dilakukan departementalisasi seperti contoh di atas, kemudian dilakukan penentuan hierarkinya. Berikut contoh Penentuan Hierarki dalam Organisasi Kearsipan.



Gambar 1.3  
Contoh Penentuan Hirarki dalam Organisasi Kearsipan.

Setelah ditentukan hirarkinya kemudian ditetapkan rantai komandonya (*Chain of Command*) dari Organisasi Kearsipan. Berikut contoh rantai komando (*Chain of Command*) dari Organisasi Kearsipan.



Gambar 1.4  
Contoh Rantai Komando (*Chain of Command*) dari Organisasi Kearsipan

Departementalisasi adalah diferensiasi berdasarkan fungsi dan divisi. Adapun diferensiasi berdasarkan fungsi dan divisi dapat berupa hirarki atau diferensiasi horizontal dan hirarki atau diferensiasi vertikal. Istilah diferensiasi horisontal didefinisikan Jones, 2001: 40) sebagai berikut: “*the way an organization groups organizational tasks into roles and roles into sub units (functions and divisions)*”. Pada dasarnya tidak ada perbedaan antara diferensiasi fungsi dan divisi. Diferensiasi ini tetap mengacu kepada bidang tugas yang sama. Perbedaannya pada tingkatannya yakni divisi adalah sekumpulan fungsi-fungsi yang memiliki bidang tugas yang sama untuk menghasilkan produk atau jasa tertentu. Secara umum ada lima fungsi dalam organisasi (Jones, 2001:38) yaitu *support function, production function, maintenance function, adaptive function dan managerial function*. Fungsi pendukung yaitu fungsi yang menjalankan bidang tugas memfasilitasi organisasi berkaitan dengan hubungan organisasi dengan lingkungan luar organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut, bila diterapkan dalam perusahaan penerbitan, misalnya, maka fungsi pembelian bahan baku, fungsi penjualan dan pemasaran serta fungsi advokasi dan hubungan masyarakat termasuk ke dalam fungsi itu. Fungsi produksi berkaitan dengan tugas-tugas mengelola proses pengolahan agar masukan bahan baku dengan membuat produk dengan memberikan nilai tambah yang lebih besar. Termasuk dalam hal ini operasi produksi, pengendalian produksi dan pengendalian kualitas. Fungsi pemeliharaan ini berkaitan dengan pemeliharaan kepersonaliaian (mulai dari penarikan, pelatihan, peningkatan kemampuan), fungsi pemeliharaan peralatan, dan fungsi pemeliharaan kantor dan lingkungan kantor secara umum. Fungsi adaptasi yakni bagaimana organisasi menyesuaikan diri secara terus menerus terhadap perubahan dalam lingkungannya. Fungsi Manajerial yakni aktivitas yang memfasilitasi pengendalian dan koordinasi di antara berbagai bagian dalam organisasi. Diferensiasi berdasarkan hirarki disebut juga diferensiasi vertikal. Jones (2001: 39) mendefinisikan “*the way an organization design its hierarchy of atuthority and creates reporting relationship to link organizational roles and sub units*”.

Pada dasarnya diferensiasi berdasarkan hirarki menetapkan pembagian kewenangan antar tingkatan dalam organisasi termasuk di dalamnya tingkatan dalam mengontrol kegiatan organisasi, dan hubungan perintah dan pelaporan. Penggabungan antara diferensiasi horisontal dan vertikal menghasilkan sebuah bagan struktur organisasi yang selama ini dikenal.

Diferensiasi vertikal membagi karyawan atau kelompok karyawan atau bagian dalam organisasi ke dalam tingkatan atau level-level tertentu yang disebut dengan hirarki. Diferensiasi vertikal berkaitan dengan tingkat seberapa besar kewenangan sekaligus tanggung jawab yang harus dipikul oleh karyawan sesuai dengan posisi dalam hirarki tersebut. Dalam diferensiasi vertikal akan ditemukan dua hal yang saling berhadapan yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Pengertian sentralisasi dan desentralisasi dikemukakan oleh Jones (2001: 47) dimana sentralisasi adalah “*an organizational set up whereby the authority to make important decisions is retained by managers at the top of hierarchy*”. Adapun desentralisasi adalah “*an organizational setup whereby the authority to make important decisions about organizationa resources and to initiate new projects is delegated to managers at all levels in the hierarchy*”. Keseimbangan antara desentralisasi dan sentralisasi akan membuat organisasi berjalan secara efektif.

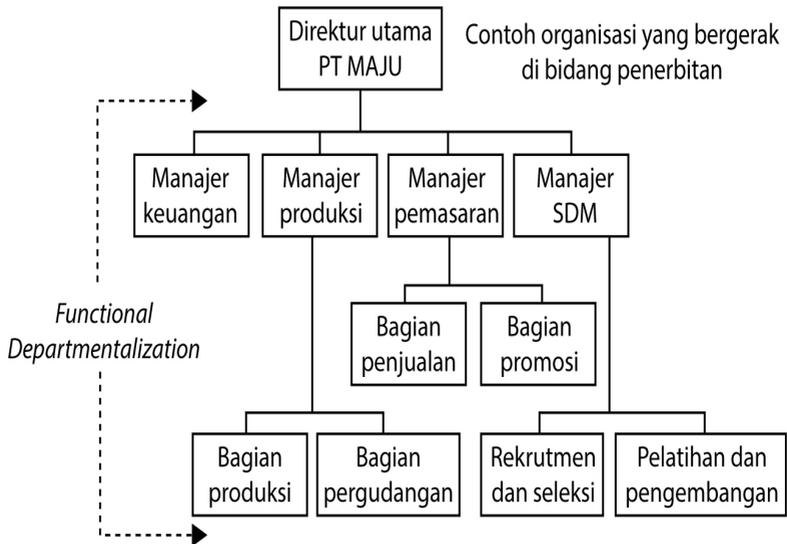
Kelebihan sentralisasi terletak pada keefektifan pimpinan dalam memusatkan dan mengkoordinasikan kegiatan secara terfokus. Namun karena semua terletak pada pimpinan, dapat mengakibatkan beban yang berlebih pada pimpinan, karena harus mengurus hal-hal teknis sehari-hari dan juga hal-hal strategis yang bersifat jangka panjang. Beban berlebih membuat pimpinan yang semula fokus menjadi tidak fokus lagi. Demikian juga sentralisasi yang terlalu ketat akan mematikan inisiatif, karena takut dengan risiko dan sangsi dari pimpinan. Kelebihan desentralisasi tertelak pada keleluasaan pimpinan organisasi pada level bawah mengambil keputusan yang diperlukan di tempat mereka bekerja. Keleluasaan ini juga sekaligus memperlihatkan seberapa tinggi kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan pada organisasi di level bawah diperlihatkan dengan ketepatan dan keakuratan dalam mengambil keputusan tersebut. Keleluasaan juga memberikan pelatihan tidak langsung dalam mengambil risiko atas keputusan yang dibuatnya. Kekurangan dari desentralisasi adalah delegasi yang diberikan terlalu luas dan tanpa batas-batas yang jelas. Hal ini akan mengakibatkan kesulitan dalam merencanakan dan mengkoordinasikan setiap kegiatan organisasi. Desentralisasi yang terlalu longgar dikhawatirkan para pimpinan akan mendahulukan pemenuhan kepentingan bagian-bagiannya saja namun beban sumberdaya menjadi tanggung jawab organisasi secara keseluruhan. Diferensiasi horisontal yang membagi orang-orang ke dalam fungsi dan divisi akan menyebabkan setiap orang fokus pada bidangnya. Hal ini akan mendorong setiap karyawan menjadi spesialis dan ahli di bidangnya.

Akibat adanya fokus dan spesialisasi ini adalah kecenderungan munculnya *subunit orientation* atau ego sektoral yakni masing-masing unit atau sektor merasa lebih superior dibanding lainnya.

Koordinasi (*Coordination*) adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktifitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (*the process of integrating the activities of separate departments in order to pursue organizational goals effectively*). Beberapa pendekatan dalam Departementalisasi yakni Berdasarkan Fungsional, Berdasarkan Produk, Berdasarkan Pelanggan, Berdasarkan Geografis, dan Berdasarkan Matriks. Secara garis besar struktur organisasi dapat dibagi dalam dua jenis yaitu struktur fungsional dan struktur produk. Struktur fungsional adalah desain struktur organisasi yang mengelompokkan orang-orang atas dasar keahlian atau pengalaman atau atas dasar penggunaan sumberdaya yang sama. Pemilihan struktur fungsional didasarkan pada asumsi bahwa setiap karyawan akan menjadi ahli dan spesialis di bidangnya, karena tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan keahlian dan secara terus menerus bergelut dan belajar di bidangnya. Dengan demikian pemilihan struktur ini setidaknya harus didasarkan pada hal-hal berikut:

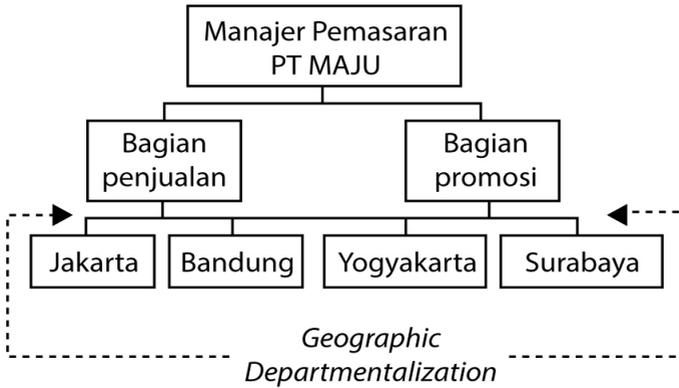
1. awal rekrutmen pegawai ditetapkan berdasarkan kebutuhan spesialisasi dan keahlian tertentu.
2. jenis kegiatan organisasi bersifat tunggal (baik produk maupun jasa) atau setidaknya pada lini produk yang sama.
3. proses produksi dilakukan pada lokasi yang satu lokasi atau lokasi yang saling berdekatan.
4. barang atau jasa yang dihasilkan hanya dijual kepada satu jenis pelanggan atau satu kelompok pelanggan yang sama.

Berikut contoh Departementalisasi fungsi dari Organisasi yang bergerak di bidang Penerbitan.



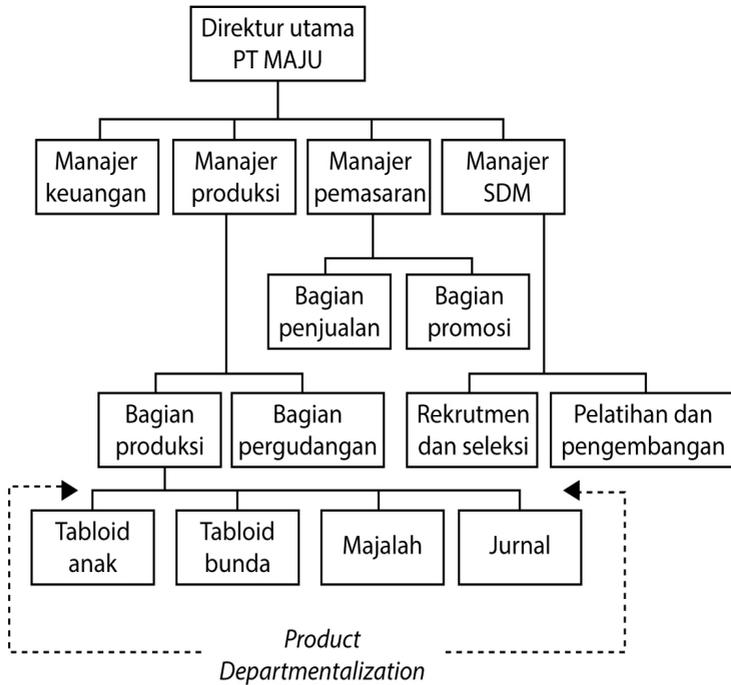
Gambar 1.5 Contoh Departementalisasi Fungsi dari Organisasi yang Bergerak di Bidang Penerbitan

Adapun struktur produk adalah desain struktur organisasi yang mengelompokkan orang atas dasar jenis hasil kegiatan (jasa) atau *output* yang dihasilkan atau jenis produksi yang dihasilkan (produk). Struktur produk juga disebut struktur divisi. Hal ini karena pada perusahaan yang sudah mengalami pertumbuhan yang besar, biasanya dibagi per divisi berdasarkan produk yang dihasilkan. Walaupun demikian penggunaan istilah divisi juga dapat mengacu kepada wilayah yang dilayani secara geografis. Oleh karena itu struktur divisi bisa berdasarkan produk atau wilayah. Berikut contoh Departementalisasi berdasarkan geografis (lanjutan dari contoh organisasi yang bergerak di bidang penerbitan yang telah diuraikan di atas)



Gambar 1.6  
Contoh Departementalisasi Berdasarkan Geografis

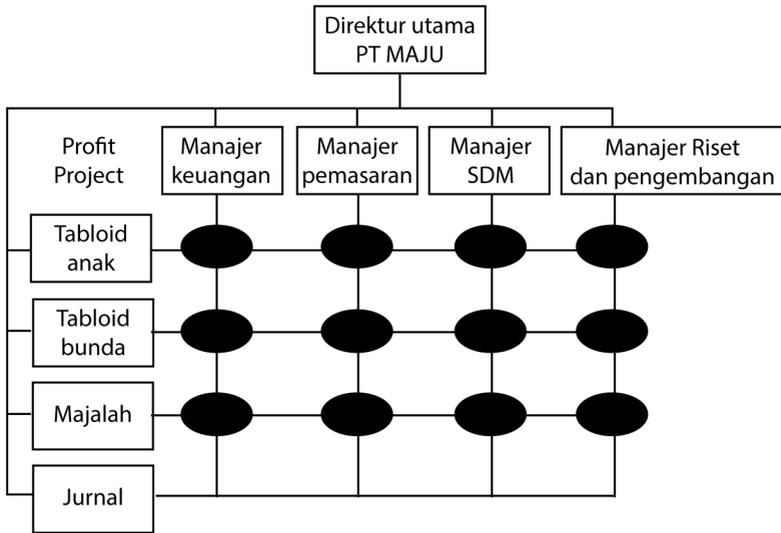
Struktur organisasi, apapun bentuk pilihan yang ditetapkan pada dasarnya adalah upaya pimpinan dan atau pemilik membagi dan memecah pekerjaan agar dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Pemecahan dan pembagian pekerjaan tersebut dapat dilakukan menurut fungsi (struktur fungsional sebagaimana telah dikemukakan di atas), lokasi, maupun produk atau jasa yang dihasilkan atau bahkan menurut kelompok pelanggan perusahaan. Hal yang terakhir ini dikenal dengan struktur divisi. Struktur divisi adalah pengelompokan fungsi-fungsi berdasarkan kepada permintaan-permintaan yang spesifik atas produk, pasar atau pelanggan. Jika persoalan kritis (*critical point*) perusahaan terletak pada jumlah dan tingkat kompleksitas produksi yang dihasilkan perusahaan, maka struktur organisasi didesain dalam bentuk struktur produk. Jika persoalan kritis (*critical point*) perusahaan terletak pada unit kerja yang saling berjauhan baik lokasi produksi maupun lokasi distribusi, maka struktur organisasi didesain dalam bentuk struktur geografis. Jika persoalan kritis perusahaan pada kebutuhan untuk memberikan pelayanan yang lebih spesifik, unik dan berbeda bagi setiap pelanggan, maka struktur organisasi di desain dengan struktur pelanggan. Berikut contoh Departementalisasi Struktur Produk.



Gambar 1.7  
Contoh Departementalisasi Struktur Produk

Sementara itu, pada kondisi suatu organisasi mengalami keterbatasan sumberdaya, maka sering digunakan struktur matriks. Struktur Matriks pada umumnya digunakan pada organisasi yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dan diterapkan pada organisasi dengan jumlah sumberdaya manusia yang terbatas. Dengan struktur matriks sumberdaya tenaga ahli dapat digunakan secara optimal, dua unit kerja yang berbeda mempunyai kesempatan untuk menggunakan tenaga ahli yang sama. Struktur matriks juga disebut “organisasi dua atasan”.

Berikut contoh Departementalisasi Struktur Matrix untuk organisasi atau perusahaan yang bergerak pada bidang percetakan dan penerbitan.



Gambar 1.8 Departementalisasi Struktur Matrix untuk Organisasi Atau Perusahaan yang Bergerak pada Bidang Percetakan dan Penerbitan

**B. PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI**

Sebelum membahas teori organisasi, berikut penjelasan ringkas tentang konsep dasar teori. Menurut Calvin S. Hall dan Gardner Lindsey (1978: 16), teori adalah seperangkat konvensi yang diciptakan, terdiri dari suatu gugus asumsi yang relevan dan secara sistematis berhubungan satu sama lain. Suatu teori tidak dilihat dari benar salahnya, melainkan dilihat apakah teori itu mempunyai kegunaan dalam meramalkan suatu kejadian atau dapat menghasilkan konsep yang relevan yang dapat diverifikasikan.

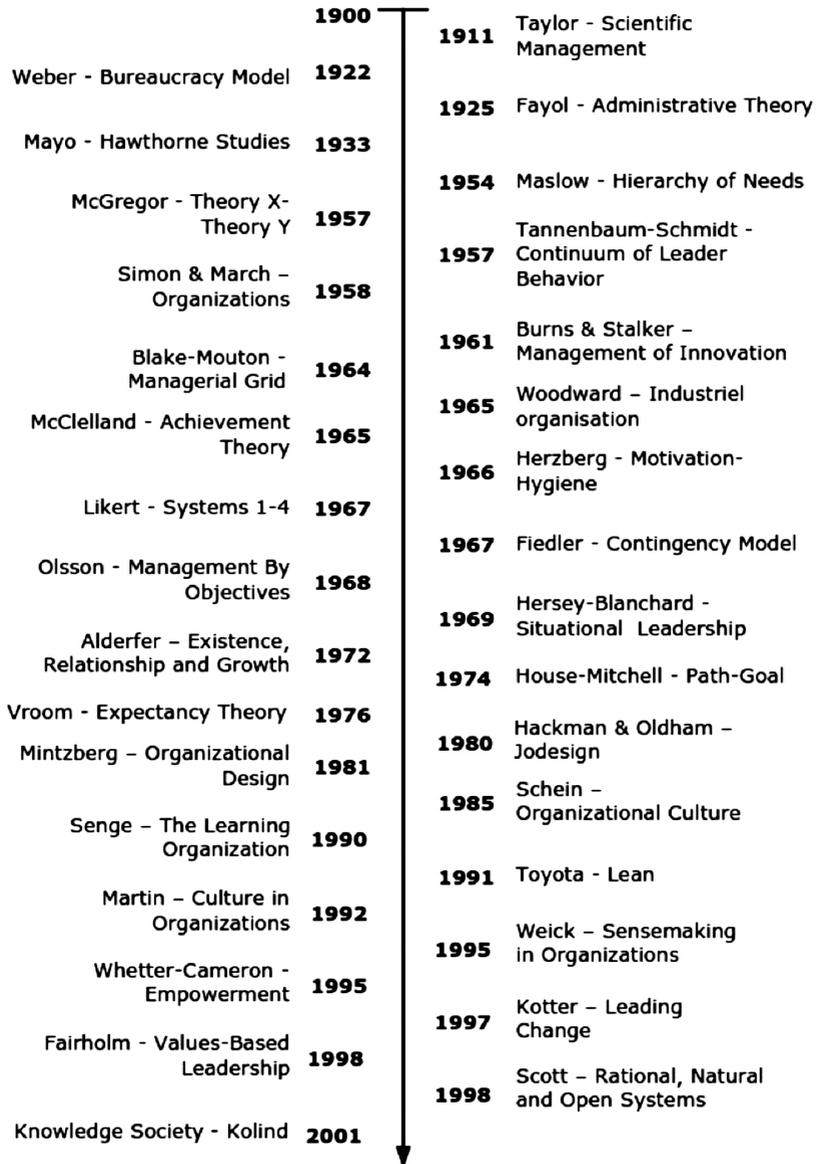
Sementara itu, menurut Donald J. Willower (1992:4) bahwa yang dimaksud teori adalah “*a body of interrelated, consistent generalization that serves to explain*” atau teori merupakan tubuh yang saling berinterelasi satu dengan yang lain dengan penjelasan yang tetap konsisten. Definisi yang lebih komprehensif dalam konteks organisasi dikemukakan oleh Fred N. Kerlinger (1999). Kerlinger menyatakan bahwa “*theory is a set of interrelated concepts, assumptions, and generalization that sistematically describes and*

*explains regularities in behavior in organizations*”. Artinya bahwa teori adalah satu set konsep yang saling berhubungan, asumsi, dan generalisasi yang secara sistematis menguraikan dan menjelaskan keteraturan perilaku pada organisasi. Definisi tersebut menyorotkan tiga hal:

1. teori secara logika meliputi konsep, asumsi dan generalisasi;
2. fungsi teori yang utama adalah untuk menguraikan, menjelaskan, dan memprediksi keteraturan di dalam perilaku;
3. teori adalah keseluruhan yang menstimulasi dan memandu pengembangan pengetahuan berkelanjutan.

Dari pengertian teori maka dapat dipahami bahwa definisi teori organisasi berfungsi menjelaskan kegiatan dan dinamika kerjasama organisasi dan memberikan tuntunan dalam pengambilan keputusan berdasarkan prediksi akibat pengambilan keputusan tersebut.

Terdapat beberapa pendekatan dalam melihat perkembangan teori organisasi dan sumbangsih teori tersebut terhadap ilmu pengetahuan seperti sosiologi, politik, administrasi, manajemen, dan lainnya. Pendekatan tersebut, misalnya, pendekatan historis, pendekatan kelompok pemikiran, pendekatan klasifikasi keilmuan, dan lainnya. Dalam modul ini digunakan pendekatan kelompok pemikiran. Dalam pendekatan tersebut, perkembangan teori organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yakni teori klasik, teori neo-klasik, dan teori modern.



Gambar 1.9  
Perkembangan Teori Organisasi

Dalam perkembangan dan sejarah teori organisasi oleh sebgai ahli dikelompokkan ke dalam periode zaman yakni teori organisasi klasik, teori organisasi neo-klasik dan teori organisasi modern. Dalam gambar di atas tampak banyak sekali pemikir-pemikir teori organisasi mulai tahun 1900-an sampai tahun 2001. Namun dalam modul ini hanya diuraikan pokok-pokok pikiran teori organisasi dalam tiga klasifikasi klasik, neo-klasik, dan modern. Oleh karena itu, uraian berikut tidak secara spesifik menguraikan satu persatu karya para pemikir teori organisasi seperti dalam gambar di atas.

### 1. Teori Organisasi Klasik

Teori klasik (*classical theory*) kadang-kadang disebut juga teori tradisional, yang berisi konsep-konsep tentang organisasi mulai tahun seribu delapan ratusan (abad 19). Dalam teori ini, organisasi secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi, serta memberikan petunjuk mekanistik struktural yang kaku tidak mengandung kreativitas. Teori klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja sama. Teori klasik berkembang dalam tiga aliran yang dibangun atas dasar anggapan anggapan yang sama dan mempunyai efek yang sama, yaitu teori birokrasi, teori administrasi dan teori manajemen ilmiah.

Teori birokrasi dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya "*The Protestant Ethic a Spirit of Capitalism*". Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata legal-rasional. Organisasi itu legal, karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas, dan organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan peran cangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Karakteristik-karakteristik birokrasi menurut Weber adalah: pembagian kerja yang jelas, Hirarki wewenang yang dirumuskan secara baik, Program rasional dalam pencapaian tujuan organisasi, Sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja, Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan, dan hubungan antar pribadi yang bersifat impersonal.

Teori administrasi sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reiley dari Amerika. Henri Fayol seorang industrialis dari Perancis, hidup pada tahun 1841-1925, Fayol mengemukakan dan membahas 14 (empat belas) kaidah

manajemen yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi yaitu Pembagian kerja (*division of work*), wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), Disiplin (*discipline*), Kesatuan perintah (*unity of command*), Kesatuan pengarahan (*unity of direction*), Mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi (*subordination of individual interests to general interests*), Balas jasa (*remuneration of personnel*), Sentralisasi (*centralization*), Rantai skalar (*scalar chain*), Aturan (*order*) Keadilan (*equity*), Kelanggengan personalia (*stability of tenure of personnel*), Inisiatif (*initiative*), dan Semangat korps (*esprit de corps*). Henri Fayol juga memerinci fungsi-fungsi kegiatan administrasi menjadi elemen-elemen manajernen, yang dikenal sebagai *Fayol's Functionalism* atau teori fungsionalisme Fayal, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan. Sementara itu, James D. Mooney dan Allen Reilly pada tahun 1931 menulis dan menerbitkan buku mereka, "*Onward Industry*". Mereka menyebut koordinasi sebagai faktor terpenting dalam perencanaan organisasi, dan menekankan tiga prinsip organisasi yaitu: Prinsip koordinasi, Prinsip skalar, dan Prinsip fungsional.

Manajemen ilmiah (*scientific management*) dikembangkan mulai tahun 1900 oleh Frederick Winslow Taylor. Teori manajemen ilmiah masih banyak dijumpai dalam praktek-praktek manajemen modem. Ada dua pendapat tentang manajemen ilmiah, pendapat pertama mengatakan manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Sedang pendapat kedua mengatakan manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme atau teknik "*bag of tricks*" untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Taylor dalam teorinya mengemukakan empat kaidah dasar manajemen yang harus dilaksanakan dalam organisasi perusahaan, yaitu: (1) Menggantikan metoda-metoda kerja dalam praktik dengan berbagai metode dikembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja yang ilmiah dan benar, (2) Mengadakan seleksi, latihan-latihan dan pengembangan para karyawan secara ilmiah, (3) Pengembangan ilmu tentang kerja serta seleksi, latihan dan pengembangan secara ilmiah harus diintegrasikan, dan (4) Untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah, perlu dikembangkan semangat dan mental para karyawan. Pengembangan manajemen ilmiah tersebut terutama tampak pada perkembangan teknik-teknik riset operasi, simulasi, otomatisasi dan lain-lain dalam pemecahan masalah manajemen dan organisasi.

Teori organisasi klasik sepenuhnya hanya menguraikan anatomi organisasi formal. Pengertian organisasi itu legal, karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas, dan organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam organisasi formal ada empat unsur pokok yaitu sistem kegiatan yang terkoordinasi, kelompok orang, kerja sama, dan kekuasaan dan kepemimpinan. Dari keempat unsur pokok tersebut dapat digabung dan menjadi definisi organisasi formal yaitu suatu sistem kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan di bawah kekuasaan dan kepemimpinan.

Menurut para pengikut aliran teori organisasi klasik, adanya suatu organisasi formal sangat bergantung pada empat kondisi yaitu kekuasaan, saling melayani, doktrin (rumusan tujuan organisasi), dan disiplin (perilaku yang ditentukan oleh perintah). Dalam teori ini landasan organisasi dibangun atas dasar; (1) Pembagian kerja, yang merupakan tiang dasar yang paling penting dan sebagai alasan utama untuk koordinasi, (2) Proses skalar dan fungsional, merupakan proses pertumbuhan vertikal dan horisontal organisasi, (3) Struktur merupakan hubungan antara berbagai kegiatan berbeda yang dilaksanakan dalam suatu organisasi, dan (4) Rentang kendali (*span of control*), berhubungan dengan berapa banyak seorang atasan tersebut dapat mengendalikan bawahan secara efektif.

## 2. Teori Organisasi Neo-Klasik

Teori neo-klasik secara sederhana dikenal sebagai teori/aliran hubungan manusia (*The human relation movement*). Teori neo-klasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Anggapan dasar teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya, atas dasar anggapan ini maka teori neoklasik mendefinisikan "suatu organisasi" sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersama. Perkembangan teori neo-klasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Hawthorne dan dari tulisan Hugo Munsterberg.

Hugo Munsterberg dikenal sebagai pencetus psikologi industri, dan tulisannya yang menonjol dalam buku yang berjudul *Psychology and Industrial Efficiency* tahun 1913. Buku ini merupakan jembatan penting antara manajemen ilmiah dan perkembangan lebih lanjut dari teori neo-

klasik. Dalam hal ini, Munsterberg menekankan adanya beberapa perbedaan karakteristik individual dalam organisasi dan mengingatkan adanya pengaruh faktor sosial dan budaya terhadap organisasi.

Percobaan-percobaan di Howthorne yang dilakukan dari tahun 1924 sampai 1932 menandai permulaan perkembangan teori hubungan manusiawi. Percobaan ini merupakan kristalisasi teori neo-klasik. Penemuan-penemuan Howthorne telah menambah dimensi-dimensi baru dan esensial bagi teori organisasi. Di dalam studi Howthorne tersebut telah memperkenalkan gagasan bahwa organisasi adalah suatu sistem terbuka di mana segmen teknis dan manusiawi saling berkaitan erat. Dan pada akhirnya percobaan-percobaan Howthorne menunjukkan bagaimana kegiatan kelompok-kelompok kerja kohesif sangat berpengaruh pada operasi organisasi. Dalam hal pembagian kerja, teori neo-klasik telah mengemukakan perlunya hal-hal sebagai berikut, (1) Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, (2) Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, dan (3) *Manajemen bottom-up* yang akan memberikan kesempatan kepada para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

### 3. Teori Organisasi Modern

Teori modern yang kadang-kadang disebut juga sebagai analisa sistem pada organisasi merupakan aliran besar ketiga dalam teori organisasi dan manajemen. Teori modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka. Teori modern dikembangkan sejak tahun 1950, dalam banyak hal yang mendalam teori modern berbeda dengan teori klasik, perbedaan tersebut diantaranya adalah teori klasik memusatkan pandangannya pada analisa dan deskripsi organisasi, sedangkan teori modern dengan tekanan pada perpaduan dan perancangan menjadikan pemenuhan suatu kebutuhan yang menyeluruh. Teori klasik telah membicarakan konsep koordinasi, scalar dan vertikal, sedangkan Teori modern lebih dinamis dari pada teori lainnya dan meliputi lebih banyak variabel yang dipertimbangkan. Teori modern menyebutkan bahwa kerja suatu organisasi adalah sangat kompleks, dinamis, multilevel, multidimensional, multivariable dan probabilistik. Dengan analisa sistem teori organisasi modern mencoba untuk mencari jawaban atas pertanyaan-

pertanyaan yang saling berhubungan, pertanyaan kunci tersebut diantaranya adalah (1) Apa yang merupakan bagian-bagian strategis sistem, (2) Apa yang menyebabkan mereka saling bergantung, (3) Proses-proses inti apa yang menghubungkan bagian-bagian secara bersama-sama dan memberikan penyesuaian satu sama lain, dan (4) Tujuan apa yang hendak dicapai melalui sistem.

Konsep sistem umum menjadi dasar utama analisa organisasi dalam teori modern, dan secara ringkas kedua teori ini, baik teori modern maupun teori sistem umum mempelajari bagian-bagian dalam keseluruhan dan pergerakan individu di dalam dan di luar sistem, interaksi individu-individu dengan lingkungan yang terjadi dalam sistem, interaksi diantara individu-individu dalam sistem, dan masalah-masalah pertumbuhan dan stabilitas sistem.

Teori modern menunjukkan tiga kegiatan proses hubungan universal yang selalu muncul pada sistem manusia dalam perilakunya berorganisasi, yaitu Komunikasi, Konsep keseimbangan, dan Proses pengambilan keputusan. Perkembangan teori organisasi yang telah dibahas, memberikan dasar munculnya berbagai pendekatan manajemen yang berbeda-beda, adapun pendekatan-pendekatan manajemen tersebut misalnya Pendekatan proses, pendekatan ini disebut juga sebagai pendekatan fungsional, operasional, universal dan tradisional. Pendekatan perilaku (*behavior approach*), pendekatan ini sering disebut pendekatan hubungan manusiawi (*human relation approach*). Pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*) sering dinyatakan dengan istilah *management science* ataupun *operation research*. Pendekatan sistem dan Pendekatan *contingency*. Teori *Contingency* dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh pendekatan sistem. Teori *Contingency* melihat teori organisasi sudah seharusnya berlandaskan pada konsep sistem yang terbuka (*open system concept*). Ini merupakan pandangan yang berbeda dari pandangan para ahli teori klasik yang melihat organisasi merupakan suatu sistem yang tertutup.

Inti dari Teori *Contingency* ini pada dasarnya terletak pada pandangannya dalam melihat hubungan antar organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, hubungan antara satu organisasi dengan lainnya maupun dengan lingkungannya secara keseluruhan, sangat tergantung pada situasi (*depends on the situations*). Pandangan yang demikian menuntut baik para ahli teori organisasi maupun para praktisi atau manajer untuk lebih mengembangkan kemampuan beradaptasi, lebih luwes dan lebih sederhana dalam proses pengambilan

keputusan yang dibuatnya. Teori *Contingency* ini menolak prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh para ahli teori klasik dan menggantinya dengan pandangan yang lebih adaptif dalam memahami organisasi.

Tokoh utama yang memberikan dorongan besar bagi perkembangan teori organisasi pada pendekatan *Contingency* adalah Joan Woodward, terutama melalui studinya mengenai dampak dari teknologi terhadap organisasi. Hasil studi yang dilakukan Woodward menunjukkan bahwa berbagai organisasi perusahaan atau firma yang dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori organisasi klasik, tidak selalu mengalami keberhasilan dari sudut pandang komersial. Woodward menyatakan bahwa variasi dalam hal struktur organisasi berkaitan erat dengan perbedaan-perbedaan teknis dalam proses produksi. Menurut Woodward, penggunaan teknologi menuntut adanya kesesuaian baik pada tingkat individu maupun organisasi, dimana kesesuaian ini hanya dapat dilakukan melalui penyusunan struktur organisasi. Menurut Woodward, suatu organisasi perusahaan atau firma secara komersial berhasil jika antara fungsi dan bentuk dari organisasi itu bersifat saling melengkapi.

Dalam studi yang dilakukannya, Woodward melihat bahwa dalam praktiknya, prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori organisasi klasik tidak selalu bisa dilaksanakan. Struktur organisasi merupakan hasil dari berbagai variabel, tidak sesederhana seperti yang dipikirkan para ahli teori organisasi klasik. Menurut Woodward, pengetahuan sudah seharusnya menggantikan kepercayaan dan hal itu hanya bisa dilakukan melalui penelitian dan penelaahan secara ilmiah.

Gagasan Woodward merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi perkembangan teori organisasi sejak masa itu sampai sekarang, terutama pengetahuan mengenai bagaimana suatu organisasi bekerja. Penjelasan mengenai hubungan secara langsung antara teknologi dengan struktur sosial dari organisasi merupakan temuan utama dari studi yang dilakukan oleh Woodward. Organisasi yang menerapkan teknologi yang makin canggih, cenderung untuk secara langsung mengembangkan sesuai dengan kecanggihan teknologi itu suatu struktur organisasi yang sesuai pula, misalnya dalam bentuk panjangnya rantai perintah, lingkup pengawasan dari pemimpin tertinggi suatu organisasi. Rasio perbandingan antara para manajer dengan pekerja dan sebagainya.

Penemuan Woodward itu merupakan sesuatu yang tidak pernah dipikirkan sebelumnya oleh para ahli teori organisasi klasik, dan disisi yang

lain, sumbangannya yang berupa pengujian dan analisis mengenai fenomena organisasi yang yang berlandaskan pada data-data empiris merupakan sumbangan yang sangat penting dan mendasar bagi perkembangan teori *Contingency*. Bahkan karena kontribusinya ini, adalah pada tempatnya untuk menetapkan Woodward sebagai salah satu dari sedikit ahli teori organisasi dan peneliti yang telah memberikan dorongan bagi perkembangan teori organisasi secara umum, serta peletak dasar studi organisasi sebagai suatu studi yang bersifat ilmiah.

Selain Woodward, Jay Galbraith juga dapat dipandang sebagai ahli yang memberikan sumbangan besar dan penting bagi perkembangan teori organisasi yang ada dewasa ini. Jay Galbraith memberikan perhatiannya pada masalah kepastian dari kegiatan atau aktifitas organisasi dalam hubungannya dengan aspek perencanaan dan kebutuhan akan informasi dalam organisasi. Dalam pandangan Jay Galbraith, organisasi dilihat sebagai tempat dimana proses pemilihan atau seleksi informasi berlangsung.

Koordinasi diantara berbagai komponen organisasi yang dilakukan jika lingkungan aktifitas organisasi memerlukan. Perubahan pada tingkat lingkungan mengharuskan penambahan lebih banyak aktifitas koordinasi yang dilakukan untuk memproses informasi dalam organisasi sebagai suatu usaha untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Struktur organisasi dipandang sebagai alat untuk memproses informasi yang disusun untuk mencapai koordinasi dan integrasi diantara bagian-bagian atau komponen-komponen suatu organisasi. Gagasan dari Jay Galbraith yang demikian ini merupakan sesuatu yang dewasa ini telah sangat dapat diterima dikalangan pemikiran dan teori organisasi kontemporer.

Terdapat ahli-ahli teori organisasi yang lain yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan teori *Contingency*. Salah satu diantaranya adalah James D. Thomson, yang memberikan perhatian utamanya pada dampak atau efek dari teknologi terhadap organisasi, yang tidak hanya terbatas pada organisasi bisnis saja, tetapi juga berbagai organisasi lainnya. Thomson melihat bahwa pada organisasi-organisasi yang memiliki masalah-masalah teknologis dan lingkungan yang kurang lebih sama, akan memiliki perilaku yang kurang lebih sama pula. Menurut Thomson, dalam situasi yang demikian akan ditemukan pola-pola pengorganisasian yang sama diantara organisasi-organisasi yang ada. Ini merupakan sumbangan yang cukup penting bagi studi organisasi, karena ketika organisasi berhadapan dengan dorongan kekuatan teknologi dan lingkungannya, organisasi tersebut akan

melakukan adaptasi, terutama dalam bentuk perubahan strukturnya guna mengakomodasi dorongan kekuatan tersebut.

Sumbangan penting lain dari James D. Thomson adalah rintisannya untuk memberikan penekanan akan perlunya melakukan analisis terhadap organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka (*open system*). Meskipun gagasan Thomson untuk melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka itu saat ini sudah menjadi hal yang biasa. Tetapi dalam perkembangan teori organisasi pada masa itu merupakan sumbangan yang sangat berarti. Jadi sumbangan terpenting dari Thomson terhadap perkembangan teori organisasi terutama dalam memahami bagaimana kekuatan teknologi dan lingkungan sebagai sistem yang melingkupi organisasi, berpengaruh terhadap organisasi.

Ahli lain yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan teori *Contingency* adalah Jay W. Lorsch dan Paul L. Lawrence. Pusat perhatian dari Lorsch dan Lawrence adalah pada hubungan *Contingency* antara suatu organisasi dengan lingkungannya. Hasil studi Lorsch dan Lawrence secara jelas menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang sukses selalu disusun strukturnya dalam pola yang konsisten dengan tuntutan lingkungannya. Pola hubungan yang demikian dibuktikan oleh Lorsch dan Lawrence melalui pengujian terhadap empat komponen atau variabel dasar yaitu tingkat formalitas dari struktur, orientasi tujuan organisasi, orientasi waktu, dan orientasi hubungan interpersonal.

Dengan empat komponen dasar atau variabel utama itu, studi dari Lorsch dan Lawrence menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang secara teknologis dapat berjalan dengan baik, pada umumnya memiliki (a) struktur organisasi yang tingkat formalitasnya minimal, (b) lebih berorientasi pada tujuan yang bersifat ilmiah dari pada berorientasi pada pasar, (c) keberadaan para manajer yang berorientasi pada pemikiran jangka panjang, dan (d) lebih mengutamakan pelaksanaan tugas pekerjaan dari pada mengutamakan hubungan-hubungan sosial yang bersifat interpersonal. Kondisi-kondisi yang demikian menurut Lorsch dan Lawrence merupakan kondisi yang terbaik bagi suatu organisasi untuk bergerak dalam lingkungan kerja teknologis yang amat tinggi. Sebaliknya, menurut Lorsch dan Lawrence, suatu organisasi yang (a) lebih menyerupai sebuah perkumpulan sosial, yang karenanya mengutamakan formalitas dalam berbagai bentuk ritualnya, (b) tujuannya lebih berorientasi pada pasar dari pada orientasi tujuan-tujuan yang ilmiah, (c) memiliki perspektif jangka pendek, dan (d) lebih mementingkan

hubungan interpersonal dari pada pengutamaan pada orientasi pelaksanaan tugas pekerjaan, merupakan kondisi yang tidak mendukung bagi suatu organisasi untuk bergerak dalam lingkungan teknologis yang amat tinggi.

Organisasi yang dapat berjalan dengan baik dan sukses menurut Lorsch dan Lawrence merumuskan tujuannya dengan mempertimbangkan fasilitas lingkungan secara konsisten. Dengan kata lain, dalam pandangan Lorsch dan Lawrence, terdapat hubungan ketergantungan antarasuatu organisasi dengan bagaimana struktur organisasi tersebut disusun untuk beraktivitas dalam suatu kondisi lingkungan yang dihadapinya. Sebagai hasil dari hubungan ketergantungan tersebut adalah terjadinya diferensiasi dari berbagai bagian dari organisasi. Jadi, kondisi lingkungan menjadi faktor yang menentukan dalam pengambilan keputusan mengenai bagaimana struktur suatu organisasi akan disusun.

Pada waktu berbagai komponen dari suatu organisasi mengalami diferensiasi, maka pada saat itu pula diperlukan adanya suatu ikatan dari berbagai komponen yang mengalami diferensiasi itu, ke dalam suatu kesatuan dan keseluruhan yang efektif. Ini berkaitan dengan fungsi integrasi, yang diperlukan untuk mempersatukan atau mengintegrasikan berbagai komponen yang terdiferensiasi itu. Tingkat diferensiasi yang tinggi dari struktur suatu organisasi, mengharuskan organisasi itu untuk mengembangkan secara serius suatu bentuk kerangka kerja koordinatif diantara bagian-bagian atau sub unit-sub unit dalam struktur tersebut. Disini nampak jelas adanya upaya perubahan pada tingkat manajemen, yang ditujukan untuk mencapai suatu kondisi yang seimbang dan suatu pola integrasi diantara bagian- bagian yang mengalami diferensiasi.



#### LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan konsep departementalisasi sebagai proses desain dalam struktur organisasi?
- 2) Jelaskan teori *Contingency* dari Joan Woodward yang mengkaitkan organisasi dengan teknologi?

### Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab soal latihan di atas dengan tepat, periksa kembali dan cermati bagian pembahasan “desain struktur organisasi” dan “perkembangan teori organisasi”.



## RANGKUMAN

---

Komponen pembentuk struktur organisasi terdiri dari pembagian kerja, Pendelegasian kewenangan, Pembagian departemen yang dikelompokkan pembagian departemen berdasarkan fungsinya (*functional departmentalization*), berdasarkan wilayah (*geographic departmentalization*), berdasarkan produk (*product departmentalization*), berdasarkan pelanggan (*customer departmentalization*), dan komponen terakhir adalah Rentang Kendali.

Departementalisasi adalah diferensiasi berdasarkan fungsi dan divisi. Diferensiasi berdasarkan fungsi dan divisi dapat berupa hirarki atau diferensiasi horizontal dan hirarki atau diferensiasi vertikal. Pada dasarnya tidak ada perbedaan antara diferensiasi fungsi dan divisi. Diferensiasi ini tetapi mengacu kepada bidang tugas yang sama. Perbedaannya pada tingkatannya dimana divisi adalah sekumpulan fungsi-fungsi yang memiliki bidang tugas yang sama untuk menghasilkan produk atau jasa tertentu. Secara umum ada lima fungsi dalam organisasi yaitu *support function*, *production function*, *maintenance function*, *adaptive function* dan *managerial function*. Fungsi pendukung yaitu fungsi yang menjalankan bidang tugas memfasilitasi organisasi berkaitan dengan hubungan organisasi dengan lingkungan luar organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, maka fungsi pembelian bahan baku, fungsi penjualan dan pemasaran serta fungsi advokasi dan hubungan masyarakat termasuk ke dalam fungsi. Fungsi produksi berkaitan dengan tugas-tugas mengelola proses pengolahan agar masukan bahan baku dengan membuat produk dengan memberikan nilai tambah yang lebih besar. Termasuk dalam hal ini operasi produksi, pengendalian produksi dan pengendalian kualitas. Fungsi pemeliharaan ini berkaitan dengan pemeliharaan kepersonaliaan (mulai dari penarikan, pelatihan, peningkatan kemampuan), fungsi pemeliharaan peralatan, dan fungsi pemeliharaan janitor dan lingkungan kantor secara umum. Fungsi adaptasi yakni bagaimana organisasi menyesuaikan diri secara terus menerus terhadap perubahan dalam lingkungannya. Fungsi Manajerial yakni aktivitas yang memfasilitasi

pengendalian dan koordinasi di antara berbagai bagian dalam organisasi. Diferensiasi berdasarkan hirarki disebut juga diferensiasi vertikal.

Terdapat beberapa pendekatan dalam melihat perkembangan teori organisasi dan sumbangsih teori tersebut terhadap ilmu pengetahuan seperti sosiologi, politik, administrasi, manajemen, dan lainnya. Pendekatan tersebut, misalnya, pendekatan historis, pendekatan kelompok pemikiran, pendekatan klasifikasi keilmuan, dan lainnya. Dalam pendekatan kelompok pemikiran tersebut, perkembangan teori organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yakni teori organisasi klasik, teori organisasi neo-klasik, dan teori organisasi modern.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) “Desain organisasi adalah proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen”. Pengertian desain organisasi tersebut adalah rumusan dari...
  - A. John M. Ivancevich
  - B. Stephen P. Robbin
  - C. Jorgen Laegard
  - D. Jemes L. Gibson
  
- 2) Komponen pembentuk struktur organisasi menurut John M. Ivancevich antata lain ...
  - A. pembagian kerja
  - B. pendelegasian kewenangan
  - C. pembagian departemen
  - D. semuanya benar
  
- 3) Diantara pilar atau fondasi pengorganisasian adalah ...
  - A. pembagian kerja (*division of work*)
  - B. pengelompokan pekerjaan (*departmentalization*)
  - C. penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*)
  - D. semuanya benar
  
- 4) Konsep penting dalam hirarki adalah *span control*, yaitu ...
  - A. bagian di bawah suatu departemen yang bertanggung jawab kepada departemen
  - B. kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu

- C. garis perintah dalam sebuah organisasi dari hirarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling rendah
  - D. proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi
- 5) Gareth R. Jones menyatakan bahwa kewenangan adalah ...
- A. terletak pada tangan pimpinan, pada tingkatan manapun posisi pimpinan berada baik di puncak, menengah, maupun bawah
  - B. diwujudkan dalam bentuk pengambilan keputusan baik yang bersifat tertulis, terencana maupun spontanitas
  - C. yang dimiliki pemimpin membuat tindakan yang dilakukannya memiliki akuntabilitas
  - D. semuanya benar
- 6) Pemilihan struktur organisasi harus didasarkan pada hal-hal ...
- A. awal rekrutmen pegawai ditetapkan berdasarkan kebutuhan spesialisasi dan keahlian tertentu
  - B. jenis kegiatan organisasi bersifat tunggal (baik produk maupun jasa) atau setidaknya pada lini produk yang sama
  - C. proses produksi dilakukan pada lokasi yang satu lokasi atau lokasi yang saling berdekatan
  - D. semuanya benar
- 7) Teori organisasi klasik diantaranya adalah...
- A. teori birokrasi
  - B. teori administrasi
  - C. teori manajemen ilmiah
  - D. semuanya benar
- 8) Teori birokrasi dimuat dalam buku "*The Protestant Ethic an Spirit of Capitalism*". Buku tersebut karangan...
- A. Max Weber
  - B. Henri Fayol
  - C. Lyndall Urwick
  - D. Frederick Winslow Taylor
- 9) Penggagas teori organisasi neo klasik adalah ...
- A. Hugo Munsterberg
  - B. Frederick Winslow Taylor
  - C. James L. Gibson
  - D. Henry Fayol

- 10) Yang tidak termasuk pendekatan manajemen dalam teori organisasi modern adalah ...
- A. pendekatan proses
  - B. pendekatan perilaku
  - C. pendekatan kuantitatif
  - D. pendekatan kualitatif

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) B. William G. Scott
- 2) A. Warren dan Joseph
- 3) D. semuanya benar
- 4) D. Henry Fayol
- 5) D. semuanya benar
- 6) C. aspek kepemimpinan
- 7) D. semuanya benar
- 8) A. organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang yang saling berinteraksi
- 9) D. semuanya benar
- 10) C. Fase Dewasa

### *Tes Formatif 2*

- 1) A. John M. Ivancevich
- 2) D. semuanya benar
- 3) D. semuanya benar
- 4) D. proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi
- 5) D. semuanya benar
- 6) D. semuanya benar
- 7) D. semuanya benar
- 8) A. Max Weber
- 9) A. Hugo Munsterberg
- 10) D. pendekatan kualitatif

## Glosarium

- Administrasi** : perencanaan, pengendalian, dan pengorganisasian pekerjaan perkantoran, serta penggerakan mereka yang melaksanakannya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Contingency** : hubungan antara satu organisasi dengan lainnya maupun dengan lingkungannya secara keseluruhan, sangat tergantung pada situasi (*depends on the situations*).
- Departementasi** : Pengelompokan kegiatan-kegiatan ke dalam suatu Unit/subunit yang homogen atau sejenis, yang diperlukan dalam suatu proses organisasi.
- Diferensiasi** : salah satu strategi jitu yang sering diterapkan ataupun digunakan oleh sebuah perusahaan untuk memenangi pesaingan. 2 membuat sebuah produk yang berbeda dengan produk pesaing.
- HirarkiStruktural** : menguraikan masalah yang kompleks diuraikan menjadi bagian-bagiannya atau elemen-elemennya menurut ciri atau besaran tertentu seperti jumlah, bentuk, ukuran atau warna.
- Hirarki Fungsional** : menguraikan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagiannya sesuai hubungan essensialnya.
- Kepemimpinan** : proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- Koordinasi** : proses dalam mengintegrasikan seluruh aktifitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

- Kewenangan** : kekuasaan membuat keputusan memerintah dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain.
- Manajemen ilmiah** : penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah organisasi; seperangkat mekanisme atau teknik "*bag of tricks*" untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.
- Organisasi** : kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu; kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama.
- Orientasi** : peninjauan dalam menentukan sikap yang tepat dan benar (baik berupa arah, tempat, maupun tujuan, dan sebagainya yang berawal dari pemikiran); pandangan yang menjadi dasar bagi pikiran, perhatian atau kecenderungan untuk bertindak dan melakukan sesuatu.
- Organisasi Informal** : hubungan pribadi dalam organisasi yang mempengaruhi putusan di dalam organisasi tersebut tetapi tidak diadakan dari skema formal dan tidak panggah dengan struktur formal organisasi.
- Pembagian kerja** : analisis jabatan yang merupakan suatu aktivitas dalam menentukan apa pekerjaan yang dilakukan dan siapa yang harus melakukan tugas tersebut. Aktivitas ini adalah sebuah upaya untuk menciptakan kualitas dari pekerjaan dan kualitas dari kinerja total suatu perusahaan.
- Perencanaan** : suatu aktivitas menyusun tujuan perusahaan lalu dilanjutkan dengan menyusun berbagai rencana-rencana guna mencapai tujuan perusahaan yang

sudah ditentukan; seluruh proses dalam mengelompokkan baik pengelompokan karyawan, alat, tugas tanggung-jawab dan wewenang dalam satu kesatuan tujuan.

**Pengorganisasian** : suatu aktivitas penagturan dalam sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang lainnya yang dimiliki oleh perusahaan untuk melaksanakan rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan organisasi.

**Pengarahan** : merupakan fungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja optimal dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang dinamis.

**Pengendalian** : merupakan kegiatan menilai dan mengevaluasi kinerja berdasarkan standar yang sudah dibuat organisasi dan melakukan perbaikan apabila dibutuhkan.

**Pengorganisasian** : proses, cara, perbuatan untuk mengorganisasi; proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya.

**Rentang Kendali** : kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya.

**Struktur** : kerangka di mana organisasi mendefinisikan bagaimana tugas dibagikan, sumber daya dikerahkan, dan departemen yang dikoordinasikan.

**Struktur Organisasi** : sebagai bentuk cara di mana tugas dan tanggungjawab dialokasikan kepada individu, di mana individu tersebut dikelompokkan ke dalam kantor, departemen, dan divisi.

## Daftar Pustaka

- Achmad Sobirin. 2007. *Budaya organisasi*, Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Champoux, Yoseph E., 2011. *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organizations*. New York: Routledge.
- Daft, Richard L., Jonathan Murphy and Hugh Willmott, 2013. *Organization Theory and Design*. London: Cengage Learning Inc.
- Erni Rernawan. 2011. *Organization culture, budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Gibson, James L. et al., 2004. *Oraganization: Behavior, Structur, and Processes*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gudono. 2012. *Teori Organisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Ig. Wusanto. 2003. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andy Offset.
- Ivanco, Stefan, 2013. *Modern Theory of Organization*. Ljubljana: University of Ljubljana press.
- Ivancevich, John M. and Michael T Matteson. 2011. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irvin.
- Jones, Gareth R. 2013. *Organizational Theory, Text and Cases. 7<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Knudsen, Christian and Haridimos Tsoukas (eds)., 2009. *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Laegaard, Jorgen and Mille Bindslev, 2010. *Organizational Theory*. London: Ventus Publishing.

- Malayu S.P. Hasibuan, 2014. *Organisasi dan motivasi, dasar peningkatan produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. Newbury Park CA: Sage Publications Inc.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organizational Theory: Structure Design and Application*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbin, Stephen P. and Timothy A. Judge, 2013. *Organizational Behavior*. Boston: Pearson Education Inc.
- Sutarto, 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Vaijyanthi, D., 2015. *Management Principles*. Chanaai: Tamilnada Textbook Cooperation.
- Wren, Daniel A. and Arthur G. Bedeian. 2009. *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.