

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/324645855>

Perilaku Dan Teori Organisasi

Book · April 2018

CITATIONS
0

READS
553

1 author:



Arie Ambarwati
Universitas Hangtuah

2 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



organization behavior [View project](#)

Buku ini memaparkan tentang dinamika organisasi sebagai suatu modal penting bagi organisasi untuk tetap eksis dan berkesinambungan di sebuah komunitas. Dinamika ditinjau dari arti katanya, digambarkan sebagai kekuatan/energi/tenaga yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap setiap keadaan. Organisasi secara garis besar merupakan kumpulan/gabungan dari individu-individu sebagai suatu kesatuan sosial yang melakukan interaksi yang intensif serta mempunyai tujuan yang sama.

Sebagai kekuatan/energi/tenaga penggerak sebuah organisasi maka dinamika organisasi mempunyai fungsi antara lain; (1) Membangun kerjasama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup (merupakan sifat alami manusia yang selalu membutuhkan pertolongan manusia lain), (2) Memudahkan segala pekerjaan yang ada dalam kelompok/organisasi (banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan tanpa bantuan orang lain), (3) Mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga terselesaikan secara cepat, efektif dan efisien (pekerjaan besar dibagi-bagi sesuai dengan kelompok masing-masing atau sesuai dengan keahliannya) dan (4) Menciptakan iklim yang demokratis dalam organisasi (setiap individu dapat memberikan masukan dan berinteraksi dan mempunyai peran yang sama dalam organisasi).

Dinamika organisasi sebagai tenaga penggerak sebuah organisasi mempunyai peran yang penting perkembangan, pertumbuhan dan keefektifan sebuah organisasi. Ada banyak faktor yang menyusun terbangunnya dinamika dalam berorganisasi, dimana organisasi sebagai tempat atau wadah bergabungnya beberapa individu yang mempunyai karakteristik, asal, dan perilaku yang tidak sama. Dalam buku ini akan dibahas faktor-faktor pembentuk dan berkembangnya dinamika suatu organisasi berdasarkan banyaknya perbedaan-perbedaan yang memberikan warna, corak, atau bentuk pada sebuah organisasi. Beberapa ahli berpendapat bahwa faktor-faktor yang membentuk dan menyusun munculnya dinamika dalam organisasi antara lain; karakteristik individu, karakteristik kelompok, struktur, budaya, serta iklim organisasi sehingga efektivitas dan peranan organisasi dapat terpenuhi.



Arie Ambarwati, lahir dan menyelesaikan pendidikan dasar sampai program magister di kota Surabaya Jawa Timur. Menyelesaikan pendidikan dasar pada SDN Kaliasin V Surabaya, pendidikan menengah di SMPN 4 Surabaya dan SMAN 5 Surabaya. Menamatkan pendidikan Sarjana di Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, serta menyelesaikan pendidikan Magister pada program pascasarjana Universitas Negeri Surabaya di bidang Manajemen Pendidikan. Adapun pendidikan tingkat doctoral diselesaikan di Universitas Negeri Malang di bidang Manajemen Pendidikan.

Ketertarikan di bidang penelitian perilaku organisasi dan pendidikan mendorongnya untuk menulis buku yang bertema tentang perilaku dan teori organisasi, metode penelitian administrasi, bisnis dan pendidikan, manajemen operasional, dan lain-lainnya. Penulis juga aktif sebagai tenaga pendidik pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang, Universitas Hang Tuah Surabaya, serta perguruan tinggi lain di Surabaya dan Malang. Penulis dapat dihubungi melalui email: arie.ambarwati@yahoo.com



Media Nusa Creative
Anggota IKAPI (162/JTI/2015)
Bukit Cemara Tidar H5 No. 34 Malang
Telp : 0341 - 563 149 / 0812 3334 0088
Email : mnc.publishing.kantor@gmail.com
Website : www.mncpublishing.com



PERILAKU DAN TEORI ORGANISASI

Dr. Arie Ambarwati, M. Pd.

PERILAKU DAN TEORI ORGANISASI

Dr. Arie Ambarwati, M. Pd.



PERILAKU DAN TEORI ORGANISASI

Dr. Arie Ambarwati, M. Pd.



PERILAKU DAN TEORI ORGANISASI

© 2018

Penulis :

Dr. Arie Ambarwati, M.Pd.

Editor :

Amirullah

Desain Cover & Penata Isi

Tim MNC Publishing

Cetakan I, April 2018

Diterbitkan oleh :



Media Nusa Creative

Anggota IKAPI (162/JTI/2015)

Bukit Cemara Tidar H5 No. 34, Malang

Telp. : 0341 – 563 149 / 0812.3334.0088

E-mail : mnc.publishing.kantor@gmail.com

Website : www.mncpublishing.com

vi+104 hlmn ; 15.5x23 cm

ISBN : 978-602-462-052-3

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

PRAKATA

Puji syukur alhamdulillah penulis haturkan kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan inayah-Nya sehingga buku sederhana ini dapat terselesaikan. Dengan anugerah yang dilimpahkan-Nya, kata demi kata dapat penulis susun sehingga menjadi buku yang sekarang ini hadir di hadapan pembaca sekalian. Semoga buku sederhana ini membawa manfaat.

Dinamika organisasi sebagai tenaga penggerak sebuah organisasi mempunyai peran yang penting perkembangan, pertumbuhan dan keefektifan sebuah organisasi. Ada banyak faktor yang menyusun terbangunnya dinamika dalam berorganisasi, dimana organisasi sebagai tempat atau wadah bergabungnya beberapa individu yang mempunyai karakteristik, asal, dan perilaku yang tidak sama. Dalam buku **Perilaku dan Teori Organisasi** dibahas faktor-faktor pembentuk dan berkembangnya dinamika suatu organisasi berdasarkan banyaknya perbedaan-perbedaan yang memberikan warna, corak, atau bentuk pada sebuah organisasi. Beberapa ahli berpendapat bahwa faktor-faktor yang membentuk dan menyusun munculnya dinamika dalam organisasi antara lain ; karakteristik individu, karakteristik kelompok, struktur, budaya, serta iklim organisasi sehingga efektivitas dan peranan organisasi dapat terpenuhi.

Buku ini sangat tepat digunakan sebagai referensi dalam bahan riset terkait perilaku dan organisasi, baik sektor bisnis maupun publik. Sasaran utama penyajian buku ini adalah para mahasiswa dan dosen yang sedang menyusun penelitian, baik skripsi, tesis, maupun disertasi. Bagi para praktisi pendidikan, buku ini tentu akan menambah wawasan yang bersifat praktis dalam mengelola dinamika organisasi.

Dengan terselesainya penyusunan buku ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada rekan-rekan dosen yang ikut memberikan arahan dan kesempatan diskusinya dalam melengkapi materi buku ini. Tidak lupa penulis sampaikan penghargaan kepada mitra kerja (penerbit) yang telah bersedia membantu untuk menerbitkan buku ini. Semoga tulisan ini menjadi amal ibadah dihadapan Allah SWT teriring do'a semoga

buku ini dapat memberi manfaat bagi pengembangan keilmuan di tanah air.

Malang, Februari 2018
Penulis,

Dr. Arie Ambarwati, M.Pd

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1. RUANG LINGKUP ORGANISASI	1
A. Pengertian dan Konsep Organisasi	1
B. Ciri-Ciri Organisasi	3
C. Unsur-Unsur Organisasi	4
D. Tujuan Organisasi	6
E. Manfaat Organisasi	9
F. Pembentukan Organisasi	10
G. Siklus Hidup Organisasi	11
BAB 2. TEORI ORGANISASI	19
A. Teori Organisasi Klasik	19
B. Teori Neo Klasik	33
C. Teori Modern	41
D. Teori Contingency	46
BAB 3. EFEKTIFITAS ORGANISASI	51
A. Konsep Keefektifan Organisasi	51
B. Komponen Keefektifan Organisasi	57
C. Pengukuran Keefektifan Organisasi	60
BAB 4. KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KELOMPOK	65
A. Konsep Karakteristik Individu	65
B. Komponen Karakteristik Individu	67
C. Konsep Karakteristik Kelompok	69
D. Komponen Karakteristik Kelompok	71
E. Proses Pembentukan Kelompok /Group	73
BAB 5. STRUKTUR ORGANISASI	77
A. Konsep Struktur Organisasi	77
B. Komponen Struktur Organisasi	78

BAB 6. BUDAYA ORGANISASI	83
A. Konsep Budaya Organisasi	83
B. Komponen Budaya Organisasi	86
C. Fungsi Budaya Organisasi	87
D. Pembentukan Budaya Organisasi	89
BAB 7. IKLIM ORGANISASI	93
A. Konsep Iklim Organisasi	93
B. Komponen Iklim Organisasi	95
DAFTAR REFERENSI	99

BAB 1.

RUANG LINGKUP ORGANISASI

A. Pengertian dan Konsep Organisasi

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok sama satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisa organisasi (*organization analysis*).

Organisasi berasal dari kata *Organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Definisi organisasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli baik dari dalam maupun luar negeri. Beberapa diantaranya sebagai berikut :

- **Stoner** mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
- **James D. Mooney** mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

- **Chester I. Bernard** dalam bukunya “*The Executive Function*” berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
- **Stephen P. Robbins**, menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
- **Sondang P. Siagian**, mendefinisikan organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang / beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.
- **Malayu S.P Hasibuan**, mengatakan organisasi ialah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.
- **Pradjudi Armosudiro**, mengatakan organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.
- **James D Mooney**, berpendapat bahwa *Organization is the form of every human, association for the assignment of common purpose* atau organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian suatu tujuan bersama.
- **Paul Preston dan Thomas Zimmerer**, mengatakan bahwa Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. (*Organization is a collection people, arranged into groups, working together to achieve some common objectives*).

Masih banyak lagi pendapat para ahli tentang organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka secara garis besar pengertian dan definisi organisasi adalah diartikan sebagai suatu kelompok terdiri atas 2 atau lebih orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama. Organisasi merupakan wadah atau tempat berkumpulnya orang dengan

sistematis, dipimpin, terkendali, terencana, rasional dalam memanfaatkan segala sumber daya baik metode, material, lingkungan dan uang serta sarana dan prasaranan, dan lain sebagainya dimana digunakan secara efisien dan efektif untuk bisa mencapai tujuan organisasi.

B. Ciri – Ciri Organisasi

Organisasi bisa kita bedakan dengan meninjau ciri-ciri organisasi tersebut dimana setiap organisasi memiliki ciri tersendiri untuk menuntukan organisasi itu seperti apa?

a) Ciri-ciri Organisasi secara umum

- 1) Mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang mesti kita taati.
- 2) Mempunyai pendelegasian koordinasi dan wewenang tugas-tugas.
- 3) Adanya kerjasama secara terstruktur.
- 4) Mempunyai sasaran dan tujuan
- 5) Mempunyai komponen yaitu bawahan dan atasan.

b) Ciri-ciri Organisasi menurut Steiner dan Berelson

- 1) *Formalitas*, termasuk ciri organisasi sosial yang merujuk kepada perumusan tertulis suatu ketetapan-ketetapan prosedur, peraturan-pertaturan, strategi, tujuan, kebijaksanaan dan seterusnya;
- 2) *Hierarki*, termasuk ciri organisasi yang berdasarkan pada pola kewenangan dan kekuasaan yang memiliki bentuk piramida berarti terdapat orang-orang tertentu memiliki kewenangan dan kekuasaan yang tinggi dibandingkan orang biasa yang ada di organisasi tersebut;
- 3) *Besar dan Kompleksnya*, termasuk ciri organisasi sosial yang mempunyai banyak anggota sehingga untuk hubungan sosial antar anggota tidak dilakukan secara langsung atau impersonal yang biasa kita sebut sebagai gejala organisasi;
- 4) *Durasi*, termasuk ciri organisasi dimana keberadaan organisasi lebih lama dibandingkan keanggotaan pada organisasi tersebut.

c) Ciri-ciri Organisasi Modern

- 1) Cenderung spesialisasi
- 2) Adanya asas-asas organisasi
- 3) Pengelolaan data semakin cepat
- 4) Unsur-unsur Organisasi yang lebih lengkap
- 5) Penggunaan staf yang lebih intensif
- 6) Organisasi yang bertambah besar.

Berdasarkan uraian diatas dapat kita simpulkan bahwa ciri – ciri secara terperinci dari organisasi adalah:

- 1) Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal;
- 2) Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*Interdependent Part*) yang merupakan kesatuan kegiatan;
- 3) Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa pemikiran, tenaga, dan lain-lain;
- 4) Adanya kewenangan, koordingasi dan pengawasan;
- 5) Adanya tujuan yang ingin dicapai;
- 6) Adanya komponen (atasan dan bawahan);
- 7) Adanya kerjasama (*Cooperative* yang berstruktur dari sekelompok orang);
- 8) Adanya sasaran;
- 9) Adanya keterikatan format dan tata tertiba yang harus ditaati;
- 10) Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas;

Berdasarkan pengertian dan definisi diatas, disamping adanya ciri – ciri yang dapat kita gunakan dalam mengidentifikasi organisasi atau hanya berupa kumpulan barang atau orang. Metode pengidentifikasian organisasi dapat dilihat dari unsur – unsur pembentuk suatu organisasi.

C. Unsur – Unsur Organisasi

Secara sederhana organisasi memiliki tiga unsur, yaitu ada orang ada kerjasama dan ada tujuan bersama. Tiga unsur organisasi itu tidak berdiri sendiri-sendiri, akan tetepi saling terkait atau saling berhubungan sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh. Adapun unsur-unsur organisasi secara terperinci adalah :

1. Man (Orang – orang)

Man (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur warga organisasi yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (*administrator*) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manager yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing dan para pekerja (*non management/workers*). Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

2. Kerja Sama

Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu pekerjaan/perbuatan/aktivitas yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatan-tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manager, dan pekerja (*workers*), secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

3. Tujuan Bersama

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijakan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.

4. Peralatan

Unsur yang keempat adalah peralatan atau *equipments* yang terdiri dari semua sarana, berupa materi, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/bangunan/kantor).

5. Lingkungan (*Environment*)

Faktor lingkungan misalnya keadaan sosial, budaya, ekonomi, kekayaan alam dan teknologi. Termasuk dalam unsur lingkungan, antara lain : (a) Kondisi atau situasi yang secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh terhadap daya gerak kehidupan organisasi, karena kondisi atau situasi

akan selalu mengalami perubahan; (b) Tempat atau lokasi, sangat erat hubungannya dengan masalah komunikasi dan transportasi yang harus dilakukan oleh organisasi; (c) Wilayah operasi yang dijadikan sasaran kegiatan organisasi.

6. Kekayaan Alam

Kekayaan alam yang termasuk dalam kekayaan alam ini misalnya keadaan iklim, udara, air, cuaca (geografi, hidrografi, geologi, klimatologi), flora dan fauna.

Pendapat lain yang mengemukakan dan mengklasifikasikan unsur – unsur organisasi dilakukan oleh (Davis, 1981) dalam bukunya “*Human Behavior at Work: Organizational Behavior*” membagi unsur – unsur organisasi menjadi tiga unsur yaitu:

- a) *Unsur Pertama*, bahwa keikutsertaan atau partisipasi itu sesungguhnya adalah keterlibatan perasaan dan mental, lebih daripada atau hanya keterlibatan secara fisik atau jasmaniah;
- b) *Unsur Kedua*, adanya sikap kesukarelaan dalam membantu suatu kelompok dalam mencapai tujuan tertentu;
- c) *Unsur Ketiga*, unsur tanggung jawab termasuk rasa yang sangat menonjol dalam menjadi anggota.

Organisasi sebagai wadah atau tempat berkumpulnya individu atau orang – orang, dimana masing – masing individu mempunyai kepentingan yang berbeda. Hal tersebut yang menyebabkan munculnya tujuan organisasi.

D. Tujuan Organisasi

Setiap individu yang memiliki kepentingan dan tujuan yang sama, menciptakan sebuah wadah atau badan dimana mereka saling berusaha untuk mewujudkan tujuan tersebut. Dan hal ini lah yang menjadi sebab adanya tujuan dari sebuah organisasi. Tujuan dicerminkan oleh sasaran yang harus dilakukan baik dalam jangka pendek, maupun jangka panjang.

Tujuan organisasi memiliki pengaruh dalam mengembangkan organisasi baik untuk perekrutan anggota dan pencapaian apa yang akan atau ingin dilakukan dalam proses berjalannya organisasi tersebut. Tujuan dari sebuah organisasi sangat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu sendiri ataupun untuk

mencari massa atau anggota baru dalam pengembangan sebuah organisasi dan untuk menjaga kaderisasi anggota. Organisasi perlu melakukan kaderisasi untuk menjaga keberlangsungan organisasi dan eksistensi organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Para ahli dalam bidang sosiologi dan administrasi telah menyusun tingkatan pengelompokan yang mendefinisikan prioritas sebuah tujuan organisasi, yaitu:

1. Tujuan atau Misi umum : Pernyataan luas, atau tujuan dalam skala umum yang mendefinisikan bagaimana tercipta sebuah organisasi tersebut, biasanya tidak berubah dari tahun ke tahun dan sering menjadi pernyataan pertama dalam konstitusi sebuah organisasi;
2. Tujuan adalah pernyataan yang menjelaskan apa yang sebuah organisasi itu ingin di capai. Merupakan bagian dari tujuan dan misi dari sebuah organisasi, tujuan seperti ini bisa seperti ini bisa berubah dari tahun ke tahun tergantung pada kesepakatan dari kelompok tersebut;
3. Tujuan merupakan deskripsi dari apa yang harus dilakukan berasal dari tujuan, spesifik yang jelas. laporan tugas terukur untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari sebuah kelompok, biasanya memiliki jangka pendek dan batas waktu tertentu.

Pemilihan tujuan dari setiap organisasi sangat penting, karena dengan hal tersebut, bisa menjadi semangat kerja, dan rasa bertanggungjawab, komitmen dan motivasi dari setiap anggota dalam sebuah kelompok. Untuk itu tujuan dalam sebuah organisasi menjadi sangat penting dan harus disosialisasikan pada setiap anggota baru ataupun anggota lama dari organisasi itu sendiri. Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Berbagai fungsi tujuan organisasi adalah sebagai berikut :

- a) ***Pedoman Bagi Kegiatan;*** Tujuan berfungsi sebagai pedoman bagi kegiatan pengarahan dan penyaluran usaha-usaha dan kegiatan-kegiatan para anggota organisasi. Dalam hal ini, fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dan harus tidak dilakukan
- b) ***Sumber Legitimasi;*** Tujuan juga merupakan sumber legitimasi bagi suatu organisasi melalui pembenaran kegiatan-

kegiatannya, dan di samping itu keberadaannya diakui di kalangan kelompok-kelompok tertentu dalam masyarakat. Pengakuan atas legitimasi ini akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan di sekitarnya.

- c) **Standar Pelaksanaan;** bila tujuan dinyatakan secara jelas dan dipahami, hal ini akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan atau prestasi organisasi. sehingga setelah organisasi menetapkan tujuan-tujuan dalam bidang-bidang yang dapat dikuantifikasikan, derajat kesuksesan yang dicapai dapat dengan mudah diukur.
- d) **Sumber Motivasi;** Tujuan organisasi dapat berfungsi sebagai sumber motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi para anggota. Hal ini tampak paling jelas dalam organisasi yang menawarkan bonus bagi pencapaian tingkat penjualan tertentu, dan lain-lain yang dikaitkan dengan secara langsung dengan laba tahunan.
- e) **Dasar Rasional Pengorganisasian;** Tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi. Tujuan organisasi dan struktur organisasi berinteraksi dalam kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk :
 - (a) pencapaian tujuan,
 - (b) pola penggunaan sumber daya,
 - (c) implementasi berbagai unsur perancangan organisasi, yang meliputi pola komunikasi, mekanisme pengawasan, departementalisasi, dan lain-lain.

Penetapan tujuan dari organisasi dibutuhkan tahapan-tahapan perencanaan yang matang serta konsep yang jelas tentang tujuan organisasi. Tujuan dari organisasi tersebut tentunya dapat pula berfungsi sebagai pengikat para anggotanya baik di dalam maupun di luar organisasi. Semua tindakan dan perbuatan yang dilakukan oleh anggota organisasi haruslah ditujukan untuk tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Untuk itulah diperlukan anggota organisasi yang mempunyai kapasitas dan komitmen yang kuat untuk menetapkan dan mencapai tujuan organisasi

E. Manfaat Organisasi

Mengikuti atau menjadi bagian dari sebuah organisasi mempunyai dampak sangat besar untuk kehidupan, karena dalam sebuah organisasi bisa di ibaratkan sebagai masyarakat dalam lingkup kecil. Selalu ada masalah yang perlu dipecahkan bersama, sikap saling menjaga dan bertanggungjawab terhadap keutuhan anggota atau pun mempertahankan sebuah kelompok, memberikan gambaran sebuah perjuangan panjang, dan ini akan sangat membantu ketika dalam penyelesaian masalah atau memberikan masukan kepada masyarakat dalam lingkup yang lebih luas. Beberapa manfaat lain yang dapat kita peroleh dari suatu organisasi antara lain:

1. Tercapainya sebuah tujuan : Organisasi dibentuk dari tujuan-tujuan bersama yang berkaitan, maka pencapaian tujuan yang dilakukan oleh orang banyak atau dalam artian anggota sebuah kelompok lebih berpeluang untuk mencapai tujuan yang lebih maksimal dan efektif.
2. Melatih mental berbicara di depan publik : mental berbicara di depan umum tidak setiap orang bisa peroleh dengan mudah, harus dengan pelatihan lama dan berkala. Sebuah organisasi, kelompok belajar, atau kelompok studi ilmiah bagi para mahasiswa adalah sebuah wadah yang tepat untuk pengembangan *public speaking*.
3. Mudah memecahkan masalah : karena dalam sebuah organisasi permasalahan adalah hal yang sangat sering terjadi, entah karena perbedaan pendapat atau permasalahan dalam segi fiskal sebuah kelompok. Pemecahan dari setiap permasalahan yang ada mengajarkan bagaimana harus bersikap dan menyikapi permasalahan yang ada dalam kehidupan masyarakat yang lebih kompleks dan majemuk.

Selain hal-hal diatas, masih banyak manfaat organisasi yang bisa diperoleh, namun disini tidak dijabarkan lebih lanjut, hal lain yang bisa kita dapatkan antara lain :

- 1) Melatih Leadership;
- 2) Memperluas pergaulan;
- 3) Meningkatkan wawasan dan pengetahuan;
- 4) Membentuk karakteristik seseorang;
- 5) Kuat dalam menghadapi tekanan;

- 6) Mampu mengatur waktu dengan sangat baik;
- 7) Sebagai ajang pembelajaran kerja yang sesungguhnya.

Sebelum kita bergabung, membuat atau mencari organisasi yang akan di ikuti, maka hendaknya kita pahami dulu ciri, bentuk, tujuan dan manfaat organisasi tersebut. Ada baik kita sesuaikan dengan karakteristik dan kepribadian diri, serta mempunyai tujuan yang sama dan jelas dalam perjalanan sebuah organisasi.

F. Pembentukan Organisasi

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang mengatur sistem agar tercapai tujuan bersama dengan lancar dan tetap pada porosnya. Orang – orang yang mengaturnya disebut sebagai organisator.

Pembentukan organisasi yang resmi dan formal melalui berbagai tahapan yang harus dilalui, yaitu:

- 1) Ada sekumpulan orang yang mempunyai tujuan yang sama sekaligus sebagai penggerak dari organisasi tersebut. Orang – orang tersebut akan mengatur dan mengelola organisasi yang dibentuknya;
- 2) Adanya tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini tertuang dan diwujudkan dalam visi dan misi organisasi. Visi dan misi juga berfungsi sebagai pengingat ataupun pengatur arah bagi organisasi dalam menjalankan roda organisasinya;

- 3) Adanya AD/ART organisasi. AD (Anggaran Dasar) dan ART (Anggaran Rumah Tangga) merupakan aturan main yang telah disepakati oleh seluruh anggota organisasi. AD/ART biasanya tersusun dan ditulis dalam format Bab – bab dan butir – butir pasal – pasal yang harus diketahui dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi.
- 4) Adanya struktur organisasi. Struktur organisasi berfungsi untuk mengatur pembagian tugas dari masing – masing anggota dan pengurus organisasi. Dengan adanya struktur diharapkan tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugas dan menjalankan peran masing – masing.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang melihat ke depan dan mempersiapkan diri untuk itu. Organisasi harus mempersiapkan *forecast* dan estimasi situasi lingkungan, agar lebih cepat tanggap dan dapat bersiap-siap sebelumnya terhadap perubahan lingkungan. Organisasi sangat tergantung pada lingkungan, dengan demikian organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan, apabila ingin tetap bertahan (*survival*) dan berumur panjang.

G. Siklus Hidup Organisasi

Para ahli dan akademisi telah lama mengamati organisasi sebagai organisme hidup yang mempunyai siklus hidup. Organisasi lahir (didirikan atau dibentuk), tumbuh dan berkembang, mencapai kedewasaan serta mengalami penurunan dan tak jarang akan mengalami kematian. Siklus hidup organisasi (*Organization Life Cycle*) telah dipelajari dan diamati secara periodik dan lama, sehingga beberapa temuan menghasilkan model yang prediktif. Model siklus organisasi selalu menarik untuk diamati dan dipelajari. Organisasi dalam setiap tahap siklus hidupnya senantiasa dipengaruhi oleh keadaan lingkungan eksternal dan faktor internal.

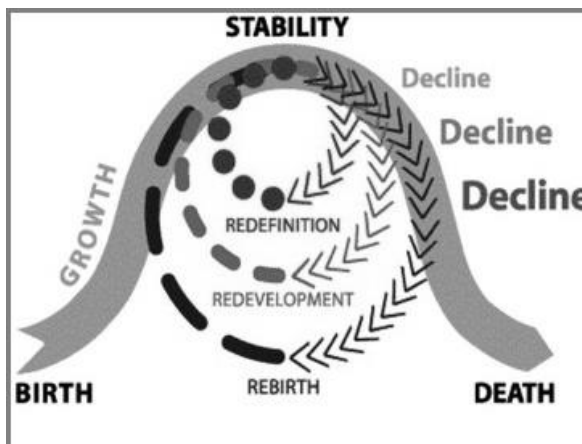
Siklus hidup organisasi merupakan tahapan perkembangan yang dialami oleh setiap organisasi beserta kondisi, kesulitan dan masalah – masalah transisi serta implikasi yang menyertai setiap tahap perkembangan tersebut. Sama halnya dengan kehidupan organisme, pertumbuhan dan dan kemunduran setiap organisasi utamanya disebabkan oleh dua faktor yaitu; (1) Fleksibilitas dalam

merespon setiap perubahan lingkungan dan (2) “Kekakuan” (*controllability*) dalam merespon setiap perubahan (Adizes, 1996 dalam Swanson & Holton, 2001).

Setiap tahapan – tahapan yang dilalui oleh organisasi akan selalu memunculkan kesulitan atau permasalahan yang memerlukan penanganan baik secara internal maupun adanya intervensi dari pihak eksternal (luar). Tahapan perkembangan organisasi sendiri sudah dapat diprediksi atau diperkirakan serta bersifat repetitif (berulang – ulang/pengulangan). Pemahaman tentang tahap perkembangan organisasi oleh para pimpinan organisasi menjadi sangat penting, hal ini sebagai cara tindakan proaktif dan preventif dalam menghadapi persoalan – persoalan organisasi dimasa yang akan datang, atau bagaimana cara menghindari masalah – masalah tersebut apabila sumber daya yang ada pada organisasi dirasa belum mumpuni.

Siklus atau daur hidup organisasi menurut Adizes (1989) dalam (Harper, 2015)terdapat tiga tahapan utama, yaitu:

- 1) Tahap pertumbuhan (*growing stages*) yang meliputi masa pengenalan (*courtship*), masa bayi (*infancy*), dan masa kanak – kanak (*go-go*);
- 2) Masa “*coming of age*” yang meliputi masa kedewasaan (*adolescence*) dan masa puncak/keemasan (*prime*); serta
- 3) Tahap Penurunan (*aging organizations*), yang meliputi masa kemapanan (*stable organizations*), masa aristokrasi (*aristocracy*), masa birokrasi awal (*early bureaucracy*) dan masa birokrasi serta mati (*bureaucracy and death*).



Gambar 1 Siklus Hidup Organisasi

Uraian tentang tahapan perkembangan siklus organisasi hanya tujuh tahap yang paling penting, yaitu:

1) Masa Pengenalan (*Courtship*)

Ciri utama organisasi pada masa pengenalan ditandai dengan banyaknya ide atau gagasan yang ingin diwujudkan, meskipun organisasi belum berdiri. Antusiasme sangat tinggi dan ketertarikan secara emosional akan membangkitkan komitmen. Perkembangan komitmen pada masa pengenalan menunjukkan ciri – ciri normal apabila komitmen disertai dengan uji kenyataan secara realistis dan resiko diperhitungkan secara moderat. Ciri – ciri abnormal jika gagasan tidak diuji secara realistis dan sesuai dengan kenyataan sedangkan resiko tidak diperhitungkan secara moderat. Gagasan – gagasan yang tidak realistis dan beresiko tinggi, memungkinkan organisasi hanya terwujud dalam gagasan dan angan – angan.

2) Masa Bayi (*Infant Periode*)

Gagasan dan ide yang dibuat saat tahap pengenalan jika diikuti kemampuan untuk mewujudkannya merupakan siklus awal dari kehidupan organisasi. Meskipun tidak semua gagasan dan ide dapat diwujudkan, hal tersebut tentu saja berhubungan langsung dengan kesediaan dan kemampuan sumberdaya organisasi, baik sumberdaya manusia (SDM) maupun sumberdaya yang lain.

Organisasi pada tahap awal membutuhkan kerja keras, segala aktivitas – aktivitas berkelanjutan dilakukan oleh pendiri atau penggagas (*founder*). Pada tahap ini aktivitas organisasi masih bertumpu pada pimpinan atau pendiri (baik dalam komitmen maupun dalam pengambilan keputusan). Sehingga sistem dan prosedur masih sederhana, pengelolaan serta struktur hirarkinya masih sempit. Tanpa komitmen dari pendiri untuk memberikan perhatian, tenaga, pikiran bahkan uang, maka organisasi akan mati dikala masih bayi (*infant mortality*).

3) Masa Anak – Anak (*Go-Go*)

Organisasi yang berhasil mewujudkan ide dan gagasannya dalam bentuk yang nyata dianggap sudah melewati masa awal. Keberhasilan pada masa ini mendorong pendiri untuk memperbanyak ide dan gagasan serta mencoba

untuk mewujudkannya. Pada akhirnya akan banyak sekali ide – ide serta gagasan – gagasan yang ingin direalisasikan. Setiap peluang dan kesempatan “disambar” tanpa memperhitungkan kekuatan sumberdaya organisasi, tidak menentukan skala prioritas karena semua adalah prioritas.

Akibatnya semua sebagai prioritas maka banyak sekali pekerjaan yang harus dikerjakan pada saat yang bersamaan. Sindrom “go – go” adalah hasrat untuk semua ingin digarap atau dikerjakan, persis seperti seorang anak yang selalu melahap apa saja yang ditemukan, tidak peduli makanan atau bukan. Pada tahap ini organisasi dikendalikan oleh setiap “temuan” peluang, bukan organisasi yang mengendalikan peluang.

4) Masa Dewasa

Apabila organisasi berhasil melewati masa “go – go” maka organisasi akan mulai selektif memilih peluang – bidang yang akan digarap – pekerjaan, mulailah dilakukan penetapan skala prioritas secara seksama, melakukan pemilihan yang paling realistis atau tak jarang yang paling radikal mengganti tujuan, menetapkan kembali “visi” dan “misi” organisasi. Organisasi yang berhasil melalui tahap ini telah mencapai kedewasaan yang dicirikan berfikir dan bertindak realistis serta bekerja dalam level resiko yang moderat.

Namun organisasi yang terlena dengan mengganti tujuannya akan kehilangan momentum serta peluang yang dapat digarap karena dalam mengganti tujuan organisasi dibutuhkan perenungan, pemikiran, serta waktu untuk merefleksikannya. Oleh karena itu, refleksi dan perumusan penggantian tujuan harus dilakukan secara seksama, agar momentum tidak hilang dan organisasi tidak mengalami penurunan atau “penuaan dini (*premature aging*)”, dalam arti organisasi belum sampai kepada visi dan misi yang diimpikan, komitmen dan sumberdaya sudah berkurang dan tidak efektif lagi untuk berjuang.

5) Masa Puncak

Setelah berhasil melewati masa dewasa, maka organisasi akan memasuki masa puncak. Hal ini ditandai dengan sasaran – sasaran yang secara realistis ditetapkan dicapai dengan baik. Organisasi dapat dikendalikan dengan baik karena sistem dan

prosedur, serta mekanisme pengambilan keputusan telah tersusun dengan baik serta diterapkannya secara konsekuen. Kendati, organisasi dijalankan secara ketat dengan sistem dan prosedur, organisasi tetap fleksibel dan mampu mengadopsi berbagai perubahan – perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya.

Tahap masa puncak biasa juga disebut sebagai tahap Go – Go kedua atau *second birth new infant*. Organisasi secara agresif mencari berbagai peluang dan kesempatan untuk memperluas usaha dan diversifikasi berbagai bidang usaha, namun dibarengi dengan perhitungan dan prediksi yang ketat dan adanya pengendalian dalam implementasinya.

6) Masa Stabilitas Organisasi

Jika organisasi secara konsisten mampu mempertahankan masa puncaknya selama beberapa periode tertentu, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut mengalami atau berada pada posisi kestabilan. Tentu saja pada tahap ini banyak sekali “godaan” dan tantangan yang muncul secara internal maupun eksternal.

7) Masa Penurunan dan Kematian Organisasi

Situasi dan kondisi pada masa penurunan dan kematian organisasi dikarenakan munculnya godaan secara internal dari organisasi. Secara internal godaan yang muncul berasal dari rutinitas pekerjaan sehingga mematikan kreativitas dan inovasi. Setiap gagasan atau inovasi yang muncul selalu akan dianggap mengganggu kestabilan. Jargon “jangan mengganggu suasana yang sudah kondusif” merupakan senjata untuk mematikan setiap inovasi dan kreativitas.

Jika situasi seperti ini terus berlanjut maka lama kelamaan akan memunculkan kubu – kubu yang saling berseberangan, atau bahkan permusuhan secara terang-terangan ataupun sembunyi-sembunyi yang disebut sebagai konflik. Dilihat dari segi analisa struktur organisasi, terjadinya konflik merupakan suatu ciri yang menunjukkan bahwa struktur yang ada sudah tidak efektif atau *deficiency*.

Manakala situasi ini terjadi, maka suasana saling curiga mencurigai akan terjadi. Setiap orang selalu berancang-ancang untuk menjatuhkan lawan konfrontasinya secara fisik

(memecat atau merumahkan), ataupun secara mental psikologis dengan memainkan berbagai kartu truf masing – masing dengan jalan mencari kelemahan pihak lawan. Semua daya upaya difokuskan pada usaha – usaha untuk menjatuhkan lawan, sementara implementasi tujuan – tujuan organisasi menjadi terbengkalai. Sehingga ketika organisasi menghadapi masalah, yang terjadi adalah saling menyalahkan, bukan mencari penyebab dan solusi untuk memecahkannya.

Karena organisasi selalu terus menerus dilanda konflik, sementara pelayanan atau implementasi tujuan organisasi menjadi terabaikan. Maka timbullah dalam organisasi kepentingan – kepentingan politik dari masing – masing pihak yang bertikai. Komitmen yang semula dibangun pada tahap awal pendirian organisasi sudah tidak ada lagi. Banyak anggota organisasi yang exodus keluar atau mengundurkan diri (*exit*) (Sonhadji, 1991a). Jika para anggota organisasi exodus, atau jika pun mereka bertahan namun komitmen sudah tidak ada lagi sebagai pemersatu gerak langkah tujuan organisasi, maka pada saat itu organisasi, walaupun secara formal masih berdiri namun secara riil sudah mati.

Disamping model siklus organisasi yang dikemukakan oleh Adizes (1989) dalam (Hanks, 2015) diatas, model siklus organisasi lain adalah Model pertumbuhan yang dikemukakan oleh Greiner dalam (Daft, 2007). Organisasi menurut Greiner pada umumnya mengalami suatu proses perkembangan yang sejalan dengan waktu dan bertambahnya ukuran organisasi itu sendiri. Greiner mengistilahkan tahap pertumbuhan organisasi sebagai fase *entrepreneurial, kolektivitas, delegasi formalisasi, dan kolaborasi*.

a) **Tahap 1: Fase Entrepreneurial**

Dimulai ketika organisasi didirikan, biasanya ukuran organisasi masih kecil, pengelolaan dilakukan secara langsung oleh pemilik secara personal. Pada fase ini tidak sedikit organisasi yang gagal. Ketika aktivitas organisasi meluas, muncullah krisis kepemimpinan karena pengelola tidak mampu lagi sendirian atau secara personal mengendalikan organisasi.

b) **Tahap 2: Fase Kolektivitas**

Jika krisis kepemimpinan sudah terlampaui, maka organisasi masuk ke fase kolektivitas. Pada fase ini tugas manajemen profesional membangun integrasi kolektif di antara unit-unit operasi dalam organisasi. Pimpinan mulai memperjelas struktur dan fungsi – fungsinya walaupun masih bersifat informal. Kreativitas dan inovasi masih menjadi ciri yang dominan. Pada ujung fase kolektivitas, sekali lagi akan terjadi krisis, yaitu krisis otonomi. Dimana beberapa unit operatif mulai merasa perlu memiliki wewenang yang lebih besar untuk mengelola aktivitasnya, dan tidak bersedia lagi dikontrol melalui pengambilan keputusan yang terpusat.

c) **Tahap 3: Fase Delegasi**

Apabila krisis otonomi sudah dapat dilewati maka organisasi masuk pada fase delegasi. Pada tahap ini organisasi mulai mendelegasikan keputusan-keputusan ke bawah, aturan-aturan serta prosedur dibuat lebih formal dengan tujuan mempertahankan efisiensi dan stabilitas organisasi. Pada saat organisasi mengalami pertumbuhan yang lebih kompleks, maka terjadilah krisis kontrol. Hal ini disebabkan karena desentralisasi pengambilan keputusan.

d) **Tahap 4: Fase Formalisasi**

Saat krisis kontrol sudah bisa diatasi maka organisasi masuk fase formalisasi. Pada masa formalisasi cara-cara kontrol birokratik mulai diterapkan dengan melakukan standarisasi terhadap berbagai aktivitas. Kontrol yang berlebihan menyebabkan kurangnya daya adaptasi terhadap lingkungan. Selanjutnya menimbulkan krisis yang disebut krisis birokratik.

e) **Tahap 5: Fase Kolaborasi**

Fase kolaborasi cara kerja birokrasi yang terlalu rasional dan impersonal, diganti dengan kerja tim. Tugas yang telah didiferensiasi disatukan kembali dalam gugus pekerjaan yang dikelola oleh tim. Ketika kerja tim semakin intensif dilakukan, mengakibatkan kelelahan secara fisik maupun psikologis. Ketika upaya penyegaran tidak mampu lagi mengatasi kejenuhan maka muncullah krisis pembaharuan (*renewal crisis*).

Beberapa catatan kritis tentang daur hidup organisasi diberikan oleh (Stephen P Robbins, 2003) antara lain :

- a) *Tidak semua organisasi mampu melewati kelima tahapan tersebut.* Beberapa organisasi telah mencapai usia lebih tua dari rata-rata umur manusia, namun tak jarang beberapa diantaranya juga tidak sampai pada fase kelima (kolaborasi), dimana artinya mereka berhenti pada model birokratik, dan bertahan pada fase ini tanpa mengalami penurunan.
- b) *Fase-fase pertumbuhan organisasi tidak harus bersifat kronologis;* Sejumlah organisasi sengaja mempertahankan fase tertentu selama mungkin. Ada beberapa organisasi mencapai tahap 3 atau 4 dalam waktu kurang dari 5 tahun. Ada juga beberapa organisasi yang berumur 40 tahun tapi masih bertahan pada fase 2. Dapat disimpulkan bahwa fase-fase pertumbuhan organisasi tidak identik dengan usia kronologis organisasi.
- c) *Fase penurunan (decline) atau bahkan fase kematian organisasi;* Berbeda dengan makhluk hidup yang pasti mengalami kematian setelah melewati suatu fase penurunan atau penuaan, organisasi tidak selamanya demikian. Organisasi dapat mengalami kematian seperti halnya makhluk hidup secara semu. Dimana organisasi bisa dikatakan secara kasat mata mati tetapi masih ada beberapa aktivitas yang masih dilakukan.

BAB 2.

TEORI ORGANISASI

Teori organisasi adalah studi tentang bagaimana organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerjasama didalamnya ataupun masyarakat dilingkup kerja mereka. Teori organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan permasalahan, ataupun segala sesuatu yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati dan ditetapkan.

Studi tentang organisasi sudah dipelajari sejak lama dan senantiasa berkembang sesuai dengan keadaan jaman. Beberapa teori organisasi yang penting adalah:

A. Teori Organisasi Klasik

Istilah klasik dalam pengertian yang umum seringkali diartikan sebagai sesuatu yang secara tradisional telah diterima atau sesuatu yang telah sejak lama cukup mapan. Jika istilah ini dikaitkan dengan teori organisasi maka artinya kurang lebih adalah sebutan untuk suatu pemikiran tentang fenomena organisasi yang telah sejak lama mapan atau telah menjadi tradisi yang diterima dalam kajian tentang fenomena organisasi. Kesulitan yang ditemui jika istilah klasik diartikan seperti itu adalah sukarnya menemukan titik awal dari kajian tentang fenomena organisasi, mengingat sudah sejak sangat lama kajian tentang organisasi ini telah dilakukan, baik oleh para pemikir maupun para filsuf besar pada masa-masa silam.

Teori ini biasa disebut dengan “Teori Tradisional” atau disebut juga “Teori Mesin”. Berkembang mulai 1800-an (abad 19). Dalam teori ini organisasi digambarkan sebuah lembaga yang tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi serta memberikan petunjuk mekanistik struktural yang kaku tidak mengandung

keaktifitas. Dikatakan teori mesin karena organisasi ini menganggap manusia bagaikan sebuah onderdil yang setiap saat bisa dipasang dan digonta-ganti sesuai kehendak pemimpin. Definisi Organisasi menurut Teori Klasik: Organisasi merupakan struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain apabila orang bekerja sama.

Teori organisasi klasik berkembang dengan dilatarbelakangi adanya revolusi industri yang berkembang pesat di benua eropa sejak mulai ditemukannya mesin uap oleh James Watt pada awal tahun 1800-an. Penemuan ini memicu munculnya industri – industri besar yang menampung banyak pekerja sehingga dibutuhkan adanya suatu metode pembagian kerja yang didasarkan pada kemampuan, kapasitas dan kompetensi dari pekerja, sehingga munculnya spesialisasi. Teori organisasi klasik memiliki asumsi bahwa organisasi selalu memiliki susunan yang rasional dan logis, baik secara ekonomis maupun pencapaian efisiensi. Dengan kata lain, bagi teori organisasi klasik rasionalitas, efisiensi dan keuntungan ekonomis adalah tujuan organisasi. Sejalan dengan tujuan yang demikian, manusia juga diasumsikan bertingkah laku atau bertindak secara rasional pula. Jika manusia dipandang sebagai makhluk yang rasional maka akan mudah bagi pihak manajemen untuk mencapai kepentingan -kepentingannya, terutama peningkatan produktifitas melalui peningkatan upah dan insentif bagi pihak pekerja.

Teori Organisasi Klasik memusatkan perhatiannya pada penciptaan suatu himpunan teknik-teknik yang rasional, yang diperlukan dalam mengembangkan baik struktur maupun proses dan juga mengarahkan suatu bentuk koordinasi yang mampu mengintegrasikan hubungan-hubungan antara bagian dari suatu organisasi. Teori Klasik sangat meyakini bahwa jika teknik dan pendekatan yang rasional dapat diwujudkan maka organisasi akan dapat berjalan lebih baik dalam pencapaian tujuan.

Pusat perhatian utama bagi para pemikir teori organisasi klasik ini adalah organisasi yang bergerak dalam bidang bisnis. Hal ini dapat dipahami karena organisasi yang bergerak dalam bidang bisnis itu, selain mudah dipelajari juga mengharuskan adanya proses dan struktur yang rasional untuk mencapai efisiensi. suatu ciri yang selalu terlekat pada organisasi yang bergerak dalam bidang bisnis. Meskipun demikian, pada perkembangannya kemudian lingkungnya

meluas pada semua tipe organisasi, tetapi tetap dengan esensi yang sama, yaitu menekankan segi rasionalitas dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Teori Organisasi Klasik sepenuhnya menguraikan anatomi organisasi formal. Empat unsur pokok yang selalu muncul dalam organisasi formal:

- a. Sistem kegiatan yang terkoordinasi
- b. Kelompok orang
- c. Kerjasama
- d. Kekuasaan dan Kepemimpinan

Sedangkan menurut penganut teori klasik suatu organisasi tergantung pada empat kondisi pokok: Kekuasaan, Saling melayani, Doktrin, Disiplin. Melalui asumsi – asumsi tersebut maka yang dijadikan tiang dasar penting dalam organisasi formal adalah:

- a. Pembagian kerja (untuk koordinasi);
- b. Proses Skalar dan Fungsional (proses pertumbuhan vertical dan horizontal);
- c. Struktur (hubungan antar kegiatan);
- d. Rentang Kendali (berapa banyak atasan bisa mengendalikan bawahan).

Munculnya revolusi industri di benua eropa memunculkan beberapa studi dari berbagai macam disiplin ilmu yang berkaitan dengan teori – teori organisasi. Dalam lapangan ekonomi misalnya, karya Adam Smith berjudul "*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation*", diakui telah membawa arah baru kerangka pengetahuan mengenai organisasi pada masa itu. Namun sejarah mencatat ada tiga nama yang sangat berpengaruh dalam perkembangan teori organisasi klasik, dimana akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Max Weber dan Tipe Ideal Birokrasi

Max Weber (1864-1920) seorang ahli sosiologi Jerman, merupakan salah satu perintis utama studi mengenai organisasi. Weber hidup dalam situasi masyarakat yang penuh perubahan-perubahan. Pada masa itu di Eropa terjadi peningkatan besar-besaran dalam proses industrialisasi dan dalam penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena industri berkembang di daerah - daerah perkotaan, maka akibatnya adalah terjadinya arus besar urbanisasi menuju kota-kota dimana industri berada dan akibatnya yang lain adalah munculnya kaum proletarian baru yang ada di kota-kota. Perkembangan kota yang demikian telah

merangsang munculnya kegiatan ekonomi berskala besar, antara lain munculnya pasar- pasar berskala besar dan bersifat massal. Tidak disangkal lagi, pada sisi yang lain, perubahan-perubahan ini telah membawa banyak perubahan sosial dalam masyarakat Eropa pada masa itu.

Weber merupakan salah satu diantara beberapa pemikir yang menaruh perhatian besar pada perubahan-perubahan tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam berbagai analisis yang dibuat Weber baik dalam bidang perkembangan ekonomi, pertumbuhan kapitalisme, politik dan pemerintahan, dan juga bidang keagamaan. Meskipun Weber melakukan banyak analisis mengenai masalah bisnis, politik, agama maupun pemerintahan, namun konsep Weber yang paling monumental adalah analisisnya mengenai Birokrasi. Oleh karena analisisnya mengenai tipe ideal birokrasi inilah kemudian menempatkan Weber sebagai salah satu yang terpenting diantara banyak perintis Teori Organisasi.

Konsep Weber tentang birokrasi sangat berbeda dengan pandangan umum yang melihat sisi negatif dari birokrasi, misalnya sebagai sumber ketidak efisienan, berbelit-belit dan sarang penyalahgunaan kekuasaan. Weber mengkonsepsikan birokrasi sebagai tipe ideal. Hal ini perlu diperhatikan karena model yang dikembangkan oleh Weber itu tipe ideal, yang dalam kenyatannya tidak akan dijumpai satu birokrasi pun yang memiliki kesamaan secara sempurna dengan tipe ideal sebagaimana dikemukakan Weber. Tetapi, sejauh mana suatu birokrasi mendekati karakteristik tipe ideal birokrasi, menjadi tolok ukur sejauh mana tingkat efisiensinya dapat dicapai secara maksimum sebagaimana dikonsepsikan Weber.

Tipe ideal birokrasi sebagaimana dikemukakan oleh Weber memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:

- (a) Peraturan atau aturan yang ada di dalam birokrasi sangat jelas dan tegas sekali. Hal yang demikian diperlukan dalam birokrasi terutama untuk menegakkan ketertiban-dan kelangsungan dari birokrasi itu sendiri.
- (b) Terdapat ruang lingkup kompetensi yang jelas. Orang-orang dalam birokrasi memiliki tugas-tugas dan pekerjaan yang dirumuskan secara jelas dan tegas, serta memiliki kewenangan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas atau

pekerjaan yang diberikan itu. Jadi prinsip pembagian kerja (division of labour) merupakan aspek integral dari birokrasi.

- (c) Sumber dari otoritas atau kewenangan adalah ketrampilan teknis, kompetensi dan keahlian (expertise). Ini merupakan ukuran yang obyektif dan berlaku bagi siapapun yang memenuhi kualifikasi dan persyaratan yang ada dapat dipromosikan pada suatu jabatan atau posisi tertentu dalam birokrasi.
- (d) Para pelaksana atau staf administrasi secara tegas dipisahkan dari para pemilik modal atau alat produksi. Pemilikan alat produksi dan modal dipisahkan dari kepemimpinan ini dilakukan sebagai upaya untuk dapat membuat keputusan yang rasional dan obyektif.
- (e) Prinsip hirarkhi menunjukkan bahwa tiap-tiap bagian yang lebih rendah posisinya, selalu berada di bawah perintah dan selalu di bawah pengawasan dari posisi yang lebih tinggi. Garis komunikasi lebih bersifat vertikal dari pada bersifat horisontal.
- (f) Tindakan-tindakan, keputusan-keputusan dan aturan-aturan semuanya diadministrasikan dan diarsipkan secara tertulis. Proses pelaksanaan fungsi organisasi merupakan sesuatu yang dapat diketahui oleh siapapun dan bersifat publik.

Berdasarkan prinsip-prinsip di atas, secara garis besar dapat dipilah menjadi dua, yaitu prinsip-prinsip struktural dan prinsip-prinsip prosedural. Prinsip struktural menunjukkan beberapa hal penting. *Pertama*, pekerjaan tidak dirancang sebagai sesuatu yang mudah dan sepele. Pekerjaan dirancang lebih tidak bersifat emosional tetapi efisien dan memiliki tingkat konflik kepentingan yang minimum. *Kedua*, segala sesuatu kemudian menjadi bersifat umum dan tegas. Fungsi - fungsi dirumuskan dengan tegas dan jelas, orang-orang yang ada dalam birokrasi dapat disaling-tukarkan pada posisi-posisi yang tepat. Prinsip ini memang memberikan penekanan penting pada aspek struktural dan aspek administratif dari organisasi, tetapi hanya memberikan perhatian yang amat kecil pada aspek manusia yang berada dalam organisasi itu yang melakukan tugas atau pekerjaan.

Selain aspek struktural terdapat pula aspek prosedural. Akar dan model birokrasi sebagaimana dikemukakan oleh Weber adalah pada konsep otoritas dan kekuasaan yang sah untuk melakukan kontrol. Posisi-posisi dalam organisasi memberikan

kepada orang-orang yang menduduki posisi tersebut hak dan tanggung jawab. Itu berarti bahwa seseorang yang menerima suatu tugas atau pekerjaan, berarti kepadanya diberikan otoritas yang sah dan kemudian ia dapat menggunakannya kepada pihak lain lagi yang berada di bawah posisinya. Dalam pandangan Weber, terdapat tiga sumber otoritas yang dimiliki seseorang, yaitu *otoritas tradisional*, *otoritas kharismatik* dan *otoritas birokratis*. Pimpinan dalam birokrasi memiliki sumber otoritas pada keahlian dan ketrampilan tertentu. Otoritas yang demikian merupakan otoritas yang sah dan diperoleh melalui persyaratan dan kualifikasi yang jelas.

Weber berpandangan, jika suatu organisasi memiliki dasar-dasar berupa prinsip-prinsip sebagaimana dikemukakannya di atas, maka organisasi itu akan dapat mengatasi ketidak-efisienan dan ketidak-praktisan yang sangat tipikal ditemukan pada banyak organisasi pada masa itu. Pada sisi yang lain, Weber melihat bahwa birokrasi merupakan bentuk paling efisien dari suatu organisasi dan merupakan instrumen yang paling efisien dari kegiatan administrasi berskala besar. Max Weber, yang oleh banyak kalangan dinyatakan sebagai "Bapak Teori Organisasi" atau "*the father of organization teori*", dengan tradisi sosiologinya

b. Taylor dan Manajemen Ilmiah

Di Amerika Serikat, perkembangan teori organisasi dirintis oleh Frederick W Taylor (1856-1915), seorang praktisi yang sama sekali bukan seorang akademisi yang mengembangkan pemikiran tentang teori organisasi maupun memberikan kontribusi pada dunia akademik. Meskipun demikian, berdasarkan pengalamannya sebagai konsultan dan eksekutif dari suatu pabrik, Taylor memiliki pandangan pragmatis dan menaruh perhatian yang besar pada masalah peningkatan produktivitas pekerja.

Adapun inti dari pemikiran Taylor adalah gagasan mengenai terdapatnya satu cara terbaik untuk melaksanakan pekerjaan. Hal itu berarti ada kebutuhan besar untuk mengembangkan satu cara terbaik dalam menjalankan tugas, bagaimana membuat suatu standar atau ukuran yang dapat dilaksanakan secara praktis, menemukan orang-orang yang tepat untuk melakukan tugas itu, serta dalam menetapkan alat dan perlengkapan terbaik yang diperlukan orang-orang tersebut. Jika ini dilaksanakan, baik orang-orang yang bekerja dalam organisasi

maupun organisasi itu keduanya akan mendapatkan banyak keuntungan - keuntungan.

Pemikiran Taylor ini mengkombinasikan sejumlah kecenderungan dalam pemikiran manajemen. *Pertama*, gagasan bahwa pekerjaan dapat dianalisa secara ilmiah. *Kedua*, studi tentang waktu dan kegiatan yang detail akan dapat menunjukkan cara yang terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan. Kedua, melalui standarisasi, proses seleksi, proses penempatan, dan proses pelatihan dapat dilakukan lebih mudah. Studi tentang waktu dan kegiatan menunjukkan ketrampilan dan keahlian macam apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan yang khusus. *Ketiga*, standarisasi menjadi langkah yang penting menuju proses mekanisasi, suatu gagasan filosofis yang menunjuk pada sistem hubungan manusia dengan mesin dalam dunia kerja. Orang dilihat sebagai suatu komponen yang dapat dengan mudah dipindah-tukarkan dan disesuaikan dengan lingkungan yang makin mekanistik sifatnya. Gagasan Taylor ini lebih dikenal sebagai manajemen ilmiah, sehingga Frederick W Taylor dijuluki sebagai Bapak Manajemen Ilmiah.

Sumbangan lain yang penting dari Taylor dengan manajemen ilmiahnya adalah pemikirannya tentang pemisahan rencana kegiatan dari pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan pemisahan personil ke dalam konsep lini dan staf. Untuk mendapatkan hasil yang efisien, fungsi organisasi perlu dibagi dalam beberapa spesialisasi yang berlainan. Taylor menunjukkan bahwa sebagai akibat dari sangat kompleks dan sangat berkembangnya spesialisasi dalam organisasi, pekerja dapat saja mendapatkan nasehat atau saran dari sumber-sumber yang berbeda untuk berbagai masalah yang berlainan. Pada saat itu, pengawasan fungsional dan pengawasan ganda (multiple supervision) ini telah menimbulkan kebingungan karena bertentangan dengan prinsip kesatuan dalam perintah. Meskipun demikian, hal itu kemudian menjadi sesuatu yang secara luas diterima di kalangan manajemen. Terlepas dari semua itu, gagasan pemikiran manajemen ilmiah ini tidak hanya berpengaruh pada hasil kerja tingkat pekerja, tetapi juga berpengaruh pada tingkat organisasi antara lain dalam bentuk modifikasi dan penyesuaian-penyesuaian dari segi struktur organisasi, misalnya pembentukan divisi atau bagian-bagian baru dalam organisasi yang berbasis pada adanya spesialisasi.

c. Fayol dan Prinsip-Prinsip Administrasi

Henri Fayol (1841-1925) seorang industrialis dari Perancis dan juga seorang insinyur pertambangan, merupakan salah satu dari beberapa perintis teori organisasi yang sangat dikenal. Karya terpentingnya diterbitkan dalam bahasa Perancis pada tahun 1916, tetapi baru mendapat sambutan dari kalangan yang luas ketika diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris pada tahun 1949 dibawah judul "*General and Industrial Administration*".

Fayol mengembangkan teori yang memusatkan perhatiannya pada pemecahan fungsional kegiatan administrasi. Menurut Fayol kegiatan administrasi dapat dipecah secara fungsional dalam lima fungsi, yaitu:

- a) *Planning* atau perencanaan,
- b) *Organizing* atau pengorganisasian,
- c) *Command* atau perintah,
- d) *Coordination* atau koordinasi,
- e) *Control* atau pengawasan

Kelima elemen fungsional dari administrasi ini kemudian menjadi dasar-dasar bagi fungsi-fungsi dasar manajemen. Masih dalam karyanya yang sama, Fayol juga mengemukakan empat belas prinsip-prinsip yang menyeluruh yang dipergunakan sebagai petunjuk bagi manajer. Empat belas prinsip atau asas manajemen itu adalah:

- 1) *Pembagian kerja*. Di dalam organisasi harus diciptakan tenaga kerja yang memiliki spesialisasi yang mengutamakan pekerjaan untuk mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi.
- 2) *Wewenang dan tanggung jawab*. Otoritas atau wewenang adalah hak untuk memberikan perintah, sedangkan kekuasaan diperlukan untuk menciptakan kepatuhan.
- 3) *Disiplin*. Disiplin merupakan hal yang sangat esensial agar kegiatan dapat berjalan lancar, tanpa adanya disiplin tidak akan dapat berhasil baik.
- 4) *Kesatuan dalam perintah*. Setiap orang hanya menerima dari seorang atasan.
- 5) *Kesatuan arah*. Dalam suatu organisasi haruslah hanya ada satu arah dan satu rencana bagi semua kelompok kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan yang sama.

- 6) *Mengutamakan kepentingan umum (general interest) di atas kepentingan individu.* Kepentingan pekerja secara perorangan atau kelompok pekerja haruslah berada di bawah kepentingan organisasi secara keseluruhan.
- 7) *Pemberian upah bagi pekerja.* Upah sebagai kompensasi kerja harus dilakukan secara jelas dan sejauh mungkin dapat memberikan kepuasan baik bagi pekerja maupun bagi organisasi kerja atau perusahaan.
- 8) *Sentralisasi.* Sentralisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi dan hal itu merupakan konsekuensi logis dari adanya proses pengorganisasian.
- 9) *Rantai perintah.* Terdapat rantai perintah yang menghubungkan atasan dengan bawahan yang hirarkhis berdasarkan pemilikan wewenang yang berbeda, makin ke bawah wewenang itu makin terbatas.
- 10) *Ketertiban.* Organisasi haruslah menjadi tempat yang tertib bagi setiap individu yang menjadi anggotanya.
- 11) *Keadilan.* Keadilan dan -rasa keadilan harus dupayakan ada dan dirasakan setiap anggota dalam organisasi.
- 12) *Kestabilan masa kerja pekerja.* Waktu sangat diperlukan oleh pekerja untuk beradaptasi dengan tugas dan pekerjaannya serta untuk mendapatkan hasil yang efektif.
- 13) *Inisiatif.* Pada semua tingkatan kepemimpinan organisasi, semangat dan energi haruslah diperbesar dengan inisiatif.
- 14) *Semangat jiwa kesatuan atau korps.* Prinsip ini menunjuk pada kebutuhan akan kerja kelompok dan memelihara hubungan-hubungan antar anggota dalam organisasi.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut dapat dilihat bahwa tujuh prinsip diantaranya berkaitan dengan rantai perintah dan alokasi kewenangan. Sedangkan dua prinsip lainnya berkaitan dengan keadilan dalam sistem dan dua lainnya berkaitan dengan stabilitas dan ketertiban. Menurut Fayol, jumlah dari prinsip-prinsip tersebut tidaklah merupakan harga mati, artinya jika dari pengalaman ternyata muncul prinsip baru, maka penambahan prinsip itu bukanlah masalah yang penting. Menurut Fayol prinsip-prinsip tersebut sifatnya luwes dan dapat diadaptasikan sesuai dengan kebutuhan dan karena itu, bagi Fayol

dimungkinkan ada penambahan prinsip yang muncul dari pengalaman yang ada. Menurut Fayol, hal yang lebih penting adalah bahwa prinsip-prinsip dapat diterapkan dalam setiap organisasi. Ini merupakan hal yang baru dalam perkembangan teori organisasi karena asas universalitas mulai dikenal dan dipergunakan dalam perkembangan dan penerapan teori organisasi.

Pemikiran Fayol tentang prinsip-prinsip organisasi juga dikemukakan oleh James D Mooney dan Alan C Reiley, dua orang manajer dari General Motors di Amerika Serikat. Pemikiran Mooney dan Reiley berdasarkan pengalaman-pengalaman, memusatkan perhatiannya pada pengembangan struktur organisasi yang piramidal, yang ditandai oleh adanya delinasi otoritas secara jelas, pengembangan tugas-tugas secara khusus dan penggunaan staf khusus yang lebih besar. Berbeda dengan Weber yang menempatkan pembagian kerja sebagai kekuatan utama yang menggerakkan organisasi, Mooney dan Reiley melihat koordinasi sebagai aspek penting dalam setiap gerak dari organisasi. Dalam pandangan mereka, koordinasi merupakan "induk" dari berbagai prinsip lainnya, terutama dalam mendukung pelaksanaan fungsi yang saling berbeda tetapi saling terintegrasi dalam organisasi secara lancar.

Prinsip-prinsip utama dari organisasi menurut Mooney dan Reiley meliputi:

- a) Prinsip koordinasi yang diperlukan untuk menyatukan berbagai tindakan dalam mencapai tujuan yang obyektif;
- b) Prinsip jenjang yang menggambarkan susunan hirarkhis dari organisasi maupun dalam pendelegasian wewenang;
- c) Prinsip penyusunan fungsi dalam pengorganisasian tugas-tugas kedalam unit-unit departemental;
- d) Prinsip staf yang menunjukkan adanya perbedaan antara lini dan staf yang memiliki tugas berbeda, lini memiliki tugas pelaksana dari wewenang yang diberikan, sedangkan staf bertugas memberikan saran dan informasi.

Berdasarkan berbagai pemikiran yang dikemukakan di atas secara jelas menunjukkan jika gerakan manajemen ilmiah mengarah pada upaya maksimalisasi keluaran dan minimalisasi masukan pada tingkat pelaksanaan kegiatan, pendekatan yang

dikemukakan oleh Fayol dan para pemikir yang sepaham dengannya, lebih banyak mengarah pada meletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi sejumlah besar prinsip-prinsip administrasi, yang memiliki penggunaan secara universal sifatnya dan dapat diterapkan pada tingkat organisasi. Jadi, prinsip-prinsip administrasi ini tidak hanya dapat diterapkan pada organisasi industri dan organisasi bisnis saja, tetapi dapat berlaku pada semua jenis organisasi.

Teori klasik terutama menaruh perhatian pada organisasi formal. Organisasi dipandang terbebas dari pengaruh lingkungan. Hasil dan perubahan serta respon dari suatu rangsangan senantiasa dapat diperkirakan sebelumnya. Jadi, dalam pandangan teori klasik, organisasi itu merupakan sistem yang tertutup. Selain itu, karena kemampuannya untuk melakukan fungsi-fungsinya, organisasi juga dipandang sebagai sistem yang mekanistik dan deterministik.

Pandangan para ahli teori klasik pada perkembangannya kemudian mendapatkan penilaian dan kritik dari para ahli teori organisasi pada masa sesudahnya. Kelemahan-kelemahan yang menjadi sumber dari kritik itu terutama:

- 1) Lemahnya bukti empiris; Suatu kritik umum tetapi sangat serius terhadap pandangan para ahli teori klasik adalah kelemahan dalam ketelitian dan kerangka analisis yang menyeluruh. Meskipun para ahli teori organisasi klasik menunjukkan keunggulan-keunggulan dari beberapa susunan organisasi, tetapi argumentasinya seringkali bersifat sepihak (*one sided*). Selain itu, para ahli teori organisasi klasik tidak menunjukkan kriteria-kriteria obyektif yang dipergunakan untuk menentukan pemilihan metode dalam studi mengenai organisasi. Kelemahan ini telah membuat para pengritik teori organisasi klasik melihat pandangan atau pemikiran yang dikemukakan oleh para ahli teori klasik lebih menyerupai sebuah "pepatah" atau "peribahasa", yang sama sekali tidak memiliki kebenaran secara empiris maupun penerapannya secara universal. Para pengritik teori klasik ini juga menilai bahwa teori klasik itu lebih merupakan suatu yang dapat memberi petunjuk (*prescriptive*), dibanding memberikan suatu penjelasan (*descriptive*) atau penjelasan secara analitis;
- 2) *Kesalahan dalam melihat Organisasi sebagai sistem yang tertutup, mekanistik dan deterministik*; Para ahli teori organisasi klasik

memandang lingkungan bersifat stabil. Mereka berpandangan bahwa struktur organisasi dapat diciptakan semudah orang membangun sebuah rumah, yaitu selangkah demi selangkah. Jika organisasi telah dibentuk maka organisasi itu secara mudah akan berjalan dengan lancar dan efisien, terutama melalui penjabaran tugas-tugas, penjabaran kebijakan-kebijakan dan pembuatan aturan. Asumsi bahwa tidak ada pengaruh dari lingkungan pada organisasi dinilai sangat tidak tepat. Sudah sangat dipahami bahwa lingkungan tidaklah bersifat stabil, tetapi dinamis dan organisasi selalu memiliki hubungan yang erat dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada tingkat lingkungan. Organisasi selalu mendapatkan sesuatu dari lingkungannya sebagai masukan (input), kemudian ditransformasikan menjadi suatu keluaran (output) bagi lingkungan. Apa yang dapat diperoleh oleh suatu organisasi selalu ditentukan oleh lingkungan, demikian juga apa yang menjadi produk dari organisasi juga selalu ditentukan oleh lingkungan.

Setiap organisasi selalu memiliki kelenturan dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga organisasi dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan dan secara demikian dapat menjaga kelangsungan hidupnya dalam situasi lingkungan yang selalu berubah. Jadi organisasi tidaklah merupakan suatu sistem yang tertutup dan bersifat mekanis, tetapi organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka dan organis sifatnya. Para ahli teori klasik menempatkan manusia sebagai sesuatu yang dapat dimanipulasi seperti sebuah komponen mekanis, yang semua tanggapan atas suatu stimulus selalu dapat diperkirakan dengan pasti. Asumsi bahwa manusia itu rasional, terutama dalam hubungannya dengan ganjaran dan insentif ekonomis, menunjukkan bahwa manusia itu secara mendasar dimotivasi oleh ganjaran ekonomis.

Manusia pada dasarnya memiliki kemampuan untuk melakukan modifikasi terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Manusia memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan dan penyesuaian-penyesuaian dan juga memiliki kemampuan untuk menerima atau menolak sesuatu, sehingga sebenarnya manusia tidak dapat dipandang sekedar sebagai sesuatu yang dapat "diletakkan" dimana saja. Para ahli teori klasik

menempatkan manusia pada posisi pasif yang sangat tergantung dalam organisasi. Posisi pasif dan tergantung ini pada dasarnya sangat bertentangan dengan kenyataan bahwa manusia itu memiliki inisiatif dan kemandirian tertentu.

- 3) *Pengabaian terhadap faktor manusia sebagai fokus perhatian dalam pengkajian anatomi organisasi*; Para ahli teori klasik karena memiliki obsesi pada rasionalitas, tujuan ekonomis dan efisiensi maka pusat perhatiannya lebih tertuju pada bagian-bagian besar dalam anatomi suatu organisasi. Pemikiran yang demikian melihat bahwa bagian-bagian memiliki spesialisasi yang diperlukan untuk memaksimalkan keluaran (output), dengan menggunakan seminimal mungkin masukan (input). Perhatiannya terletak pada susunan organisasi, pengelompokan kegiatan, pembagian kerja, lingkup pengawasan dan sebagainya, tetapi tidak mengkaji bagaimana dampak dari hubungan-hubungan antar bagian-bagian dalam organisasi terutama terhadap keberadaan unsur manusia.

Para ahli teori klasik dipandang telah mengabaikan konflik dan ketegangan yang terjadi dalam hubungan antar manusia dalam organisasi. Dalam pandangan mereka, konflik dan ketegangan akan hilang dengan sendirinya karena dalam organisasi telah dilakukan penjabaran dan penjelasan mengenai tugas dan pekerjaan masing-masing secara rinci, penjabaran dan penjelasan kebijakan-kebijakan, penerapan aturan-aturan dan sebagainya. Dengan mengajukan argumentasi yang demikian, para ahli teori klasik telah mengabaikan proses-proses personal yang menyertai proses-proses yang secara formal berlangsung dalam organisasi.

- 4) *Terlalu percaya pada kekuatan konsep-konsep utama*; Konsep utama seperti pembagian kerja, proses berjenjang dan fungsional, struktur, lingkup pengawasan telah mendapat sorotan karena di dalamnya terkandung kelemahan-kelemahan. Selain itu, penggunaan tipe ideal sebagai model penjelasan merupakan sesuatu yang tidak berdasar bukti empiris.

Pembagian kerja terlalu dipercaya mampu menggerakkan proses-proses dalam organisasi. Pada hal sebenarnya, kesulitan paling awal dalam hal pembagian kerja ini adalah tidak mudahnya membagi aktifitas-aktifitas yang

ada, karena tidak ada dasar yang tepat untuk melakukan pengelompokan kegiatan orang, kegiatan maupun tempat yang dapat diterapkan. Pembagian kerja telah menyebabkan terjadinya proses depersonifikasi, pengabaian keberadaan unsur manusia dalam organisasi, terutama pada tingkat operasional sehingga hubungan antara manusia telah melemah. Pembagian kerja telah menyebabkan satu bagian dengan bagian yang lain memiliki fungsi yang berbeda, saling bebas, memiliki spesialisasi sendiri-sendiri, tetapi masing-masing harus mendukung pencapaian tujuan bersama. Kondisi yang demikian akan selalu menghasilkan adanya ketegangan dan tekanan-tekanan tertentu pada tiap-tiap bagian. Dalam kondisi yang demikian masalah koordinasi selalu muncul, karena tiap bagian harus mendukung pencapaian tujuan bersama, sehingga tiap bagian itu harus bekerja secara harmonis dalam bekerjasama antar bagian. Ini tidaklah mudah dilakukan, selain juga menghasilkan ketegangan-ketegangan antar bagian karena tuntutan-tuntutan pencapaian tujuan secara keseluruhan.

Kelemahan lain terletak pada struktur dan proses-proses fungsional berjenjang, terutama yang berkaitan dengan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Para ahli teori klasik berpendapat bahwa melalui program administrasi personalia yang rasional, akan dengan mudah ditentukan orang yang akan menduduki posisi tertentu dalam organisasi serta wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada kenyatannya hal itu tidak mudah dilakukan, karena ternyata tidak pernah ada kriteria atau instrumen yang dapat dengan tepat dapat dipakai sebagai dasar untuk menentukan kapasitas seseorang. Di samping itu, dalam organisasi, segala sesuatu tidak dikerjakan semata-mata hanya didasarkan kemampuan seseorang dan berdasarkan hubungan kewenangan saja, tetapi berdasarkan sesuatu yang kompleks. masalah yang muncul akan bertambah luas jika dikaitkan dengan lingkup pengawasan dan spesialisasi yang terjadi pada bagian-bagian serta terjadinya desentralisasi dalam organisasi.

B. Teori Neo-klasik

Kelemahan-kelemahan yang ada dalam pemikiran para ahli teori organisasi klasik telah merangsang munculnya pemikiran-pemikiran dari para ahli teori organisasi sesudahnya. Para ahli teori sosiologi yang melakukan kritik terhadap pemikiran para ahli teori organisasi klasik, namun mereka tetap menerima beberapa prinsip atau asas yang dikemukakan oleh para pemikir pendahulunya meskipun dengan berbagai modifikasi dalam banyak literatur dikenal sebagai pendekatan neo-klasik. Pendekatan neoklasik ini pada dasarnya dibangun sebagai reaksi dari obsesi mengenai rasionalitas dan efisiensi yang dimiliki oleh para ahli teori organisasi klasik, yang ternyata juga telah gagal dalam menjelaskan peranan faktor manusia dalam struktur.

Selama awal dasawarsa 1900-an, segala pemikiran tentang organisasi mulai dikembangkan ke arah pengembangan hubungan antara produktivitas dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan elemen-elemen dari kondisi - kondisi kerja. Munculnya perkumpulan dagang, munculnya serikat buruh dan gerakan-gerakan yang dilakukan para buruh telah memperkuat kesadaran para buruh akan hak-hak mereka dihadapan pihak manajemen maupun pihak pemilik modal. Semua itu telah menyebabkan makin besarnya arti penting faktor manusia dalam organisasi. Sebagai akibatnya, manusia tidak dapat dipandang lagi sekedar sebagai sesuatu yang dapat "diletakkan" dimana saja.

Teori neo-klasik secara prinsip timbul sebagai reaksi terhadap teori klasik, tetapi pada kenyataannya teori neo-klasik tetap mempergunakan dan tidak mengabaikan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori klasik, meskipun kemudian para ahli teori neo-klasik menunjukkan dan mengkritik keterbatasan-keterbatasan dari prinsip-prinsip tersebut dan pada saat yang sama, mencoba mengisi kekurangan-kekurangan dengan memberi perhatian pada hal-hal yang tidak dikaji oleh para ahli teori klasik.

Pemikiran yang berkembang itu secara garis besar terbagi dalam dua kelompok. Pertama, adalah kelompok para ahli yang memusatkan perhatiannya hanya pada kelemahan-kelemahan teori klasik dan kemudian mengajukan kritik terutama terhadap terlalu diberikannya penekanan yang berlebihan oleh para ahli teori klasik pada aspek struktur dalam mengkaji organisasi. Kedua, merupakan kelompok lain yang melihat adanya kelemahan pada prinsip-prinsip

yang dikembangkan para ahli teori klasik, tetapi kemudian melakukan modifikasi tetapi tanpa membuang prinsip-prinsip dasar tersebut, tanpa melakukan transformasi maupun melakukan formulasi ulang terhadap teori-teori yang dikembangkan para ahli teori klasik.

Teori neo-klasik menitik beratkan pada pemikiran tentang pentingnya aspek psikologis dan sosial manusia (karyawan) sebagai individu maupun kelompok kerja. Pendekatan yang menekankan aspek manusia inilah yang kemudian dikenal secara umum pada dasawarsa awal tahun 1900-an, yaitu pendekatan perilaku (*behavioral approach*) atau pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (*human relation approach*). Behavioral approach atau human relation approach pada mulanya terdiri dari para peneliti dari disiplin Psikologi, Psikologi sosial dan Sosiologi. Para peneliti tersebut berusaha memahami perilaku manusia dalam organisasi dengan menerapkan cara atau metode ilmiah, terutama mengenai mengapa dan bagaimana orang memiliki perilaku yang tertentu dalam suatu situasi organisasi tertentu pula.

Pendekatan perilaku secara luas menerima teori-teori atau prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori klasik, tetapi kemudian melakukan modifikasi terhadap teori atau prinsip-prinsip tersebut, dengan penekanan pada arti pentingnya kelompok sosial yang ada dalam organisasi bagi pencapaian efektifitas organisasi. Jika para ahli teori organisasi klasik pada umumnya menganggap elemen manusia sebagai elemen yang relatif konstan dan dapat "diletakkan" dimana saja, maka berbeda dengan itu, para ahli dari pendekatan perilaku ini memperdalam pemahaman mengenai peran keanggotaan kelompok sebagai suatu faktor yang penting dalam pengembangan teori organisasi. Norma-norma kelompok dan kebiasaan-kebiasaan kelompok dipandang sebagai faktor yang membantu membentuk tingkah laku dan juga mempengaruhi produktifitas.

Para ahli dari pendekatan perilaku berusaha mempelajari orang sebagai obyek yang berperilaku secara individual dalam suatu organisasi. Penekanan ini diberikan tidak hanya pada bagaimana individu dimotivasi dan berperilaku, tetapi juga bagaimana kelompok-kelompok sosial saling berinteraksi satu sama lain dan juga berhadapan dengan teknologi yang ada di dalam organisasi. Pemikiran yang demikian jelas lebih kompleks dan lebih dinamis dibandingkan dengan pemikiran yang dilakukan oleh para ahli teori

organisasi klasik. Pendekatan perilaku dalam mengidentifikasi kelemahan-kelemahan teori klasik pada umumnya dilakukan dengan melalui penelitian empiris, meskipun sebenarnya banyak kritik yang telah dilontarkan oleh para ahli dalam pendekatan ini pada tahap awal studi empiris mereka. Eksperimen tersebut adalah Hawthorne Experiment yang dilakukan di Hawthorne Plant dari Western Electric yang berada di luar Chicago, yang dilakukan selama tahun 1927 sampai dengan tahun 1932. Yang disponsori oleh Lembaga Riset Nasional Amerika, Eksperimen yang dilakukan bertujuan untuk mencari hubungan atau keterkaitan antara sikap/perilaku karyawan dan kondisi kerja dengan peningkatan produktifitas.

Penelitian ini pada prinsipnya terdiri dari empat tahapan. Pada *tahap pertama* para peneliti melakukan penelitian untuk mengkaji akibat atau efek dari kondisi-kondisi lingkungan terhadap produktifitas pekerja. Suatu kelompok kecil pekerja wanita yang mengerjakan pekerjaan merangkai suku cadang perangkat keras telepon sebagai obyek penelitian. Selama para pekerja ini bekerja, para peneliti melakukan perubahan-perubahan pada tingkat penerangan tempat kerja dan kemudian mengkaji hasilnya terhadap produktivitas. Hasil eksperimen pada tahap pertama ini menunjukkan bahwa produktivitas meningkat seiring dengan peningkatan tingkat penerangan tempat kerja. Namun keadaan ini belum membuktikan apa yang diharapkan oleh para peneliti. Eksperimen dilanjutkan pada tahap kedua.

Elton Mayo, Roethlisberger dan Whitehead bergabung dengan para peneliti terdahulu. Kemudian mereka mendisain *tahap kedua* dari eksperimen ini. Para peneliti menempatkan sekelompok kecil pekerja wanita dalam suatu ruang yang dapat diamati, dengan melihat pengaruh dari berbagai faktor, antara lain waktu istirahat pekerja, cara pembayaran dan sebagainya, terhadap produktivitas para pekerja tersebut. Dalam tahap kedua ini, para peneliti aktif melakukan konsultasi dengan para pekerja yang berpartisipasi dalam eksperimen. Para peneliti mengajukan beberapa pertanyaan tentang mengapa para pekerja itu tetap bekerja keras. Jawaban-jawaban dari pertanyaan ini menghasilkan informasi yang cukup penting. Sebagai hasilnya ternyata sama, peningkatan produktivitas tampak lepas dari pengaruh berbagai faktor yang diuji-cobakan pengaruhnya itu. Namun pada tahap kedua ini para peneliti meyakini bahwa motivasi dan produktivitas lebih kompleks dari sekedar prinsip-prinsip

ekonomi yang sederhana, sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli teori klasik.

Tahap ketiga, penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam terhadap 20.000 pekerja, dimana pertanyaannya mula-mula sangat terstruktur kemudian makin terbuka, yang memberikan kesempatan pekerja menyatakan dengan bebas dan jujur mengenai pekerjaan mereka. Hasil temuan utama dari tahap ketiga ini adalah sebagai berikut:

- 1) Para pekerja pada awalnya sangat jarang memberitahukan apa masalah yang dihadapinya. Mereka hanya akan menjelaskan permasalahan yang dihadapi sesuai dengan pemikiran mereka bahwa hal tersebut yang perlu diketahui oleh peneliti;
- 2) Para pekerja memberi makna sosial pekerjaan mereka. Kepuasan kerja para pekerja dilihat dalam hubungannya dengan siapa dan untuk siapa mereka bekerja;
- 3) Suatu status dalam pekerjaan sangat penting untuk menentukan beberapa aspek lingkungan sosialnya;
- 4) Kelompok pekerja itu sendiri memiliki norma-norma dan nilai-nilai yang berbeda dari kebijakan perusahaan.

Hasil temuan ini nampak jelas bahwa terdapat beberapa faktor individual maupun faktor sosial yang mempengaruhi perilaku para pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Dilihat dari segi perkembangan teori organisasi, penemuan ini merupakan sesuatu yang penting dan revolusioner pada masa itu.

Tahap keempat, eksperimen dikenal sebagai "*bank-wiring-room experiment*", dimana empat belas orang bekerja dalam suatu meja untuk menyambungkan dan mengoperasikan telepon. Pekerjaan ini memerlukan sumber daya manusia secara perorangan maupun dalam kerjasama kelompok. Tahap ini berbeda dengan tahap kedua yang dilakukan dalam ruang yang diamati karena tidak ada perubahan eksperimental yang dilakukan, pekerja melakukan pekerjaannya dalam ruang yang berbeda satu sama lain dan diamati tanpa adanya perubahan apapun. Tempat kerja dalam penelitian ini juga dibuat semirip mungkin dengan kondisi yang ada dalam bagian pengoperasian telepon yang sesungguhnya, yang bertugas menerima dan mengirim pesan melalui telepon.

Hasil dari eksperimen ini sangat berbeda dari hasil yang diperoleh pada pengamatan dalam ruangan yang dilakukan pada

tahap kedua dari rangkaian penelitian. Salah satu temuan penting dari eksperimen ini adalah bahwa kelompok memiliki seperangkat norma-norma informal yang memberikan pedoman dan kepuasan bagi pekerjaan yang dilakukan pekerja. Hasil-hasil tersebut menggambarkan arti penting dari faktor produktivitas kelompok. Produktivitas kelompok tidaklah semata-mata fungsi dari apa yang pada saat itu dipertimbangkan sebagai faktor penentu utama, seperti gaji, kondisi kerja dan sebagainya. Para peneliti dalam eksperimen ini melihat kondisi-kondisi sosial yang saling sambung dan merajut di antara para pekerja telah menyebabkan mereka saling membantu pada saat mereka berada dalam suatu keadaan yang penuh tekanan. Dalam pandangan pendekatan perilaku, faktor psikologis dan faktor sosiologis memiliki pengaruh yang penting tidak hanya pada motivasi dan sikap para pekerja, tetapi juga pada keluaran (output) yang dihasilkan.

Hal lain yang penting adalah bahwa pendekatan perilaku dalam studi organisasi lebih menekankan pada sistem psikologis, terutama dengan mempertimbangkan komponen manusia dalam organisasi. Para ahli dari pendekatan perilaku ini lebih melihat organisasi sebagai suatu kenyataan empiris di lapangan daripada melihat organisasi sebagai suatu model normatif yang mapan. Perhatian utamanya terletak pada cara-cara manusia bertingkah laku dalam organisasi, sehingga pendekatan ini lebih bersifat humanis, yang berbeda dengan para ahli dari teori klasik yang bersifat mekanis.

Secara garis besar, hasil keseluruhan dari eksperimen Hawthorne ini adalah:

- 1) Sistem sosial yang melingkupi para pekerja telah memberikan peran secara individual (individual roles) dan memapankan norma-norma yang berbeda dari apa yang secara formal ada di dalam organisasi. Para pekerja mengikuti norma-norma sosial yang berlaku dan ditaati oleh para pekerja. Hal ini menyebabkan para pekerja lebih cenderung mengikuti pola kerja yang ada dalam kelompok daripada mengikuti perintah yang diberikan oleh pihak manajer. Dalam hal target misalnya, para pekerja cenderung mengikuti apa yang menjadi norma kelompok daripada mengerjakan sendiri secara individual yang ditargetkan oleh pihak manajemen, dimana dengan cara ini sebenarnya pekerja itu dapat memperoleh pendapatan yang lebih besar;

- 2) Ganjaran-ganjaran (*reward*) non ekonomi dan sanksi-sanksi memiliki peranan yang penting dalam mengarahkan perilaku para pekerja. Ini merupakan persepsi pekerja terhadap situasi yang mereka hadapi. Pekerja lebih merasa takut terhadap sanksi yang bakal diterima jika mereka melanggar norma-norma kelompok. Para pekerja tidak menginginkan sebutan-sebutan yang menunjukkan prestasi individual seperti "pekerja tercepat" atau "pekerja yang selalu melebihi target", tetapi juga tidak ingin menghasilkan kurang dari yang dicapai oleh rata-rata pekerja lainnya. Tetapi disisi lain, mereka juga tidak ingin disebut pekerja yang tidak jujur dan pekerja penipu, terutama dihadapan pihak pimpinan perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi dalam hal ini nampak bahwa para pekerja lebih mentaati norma-norma kelompok dan insentif ekonomi tidaklah banyak memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras;
- 3) Seringkali para pekerja tidak bertindak atau menanggapi tindakan pihak lain sebagai seorang individu, tetapi sebagai anggota kelompok. Seorang pekerja yang memiliki ketahanan yang tinggi untuk tidak merubah tingkah lakunya sebagai seorang individu, namun kadang lebih mudah mengubah tingkah lakunya ketika ia berada pada posisi sebagai anggota kelompok. Jadi, kelompok memainkan peranan yang penting dalam menentukan sikap-sikap dan kinerja dari para pekerja secara individual;
- 4) Dinamika kelompok pekerja akan mengarahkan pada munculnya pola kepemimpinan informal. yang berbeda dengan kepemimpinan formal yang ada dalam organisasi; serta mengakualisasikan dan memberdayakan kekuatan norma-norma kelompok. Pola kepemimpinan informal dilingkungan para pekerja sangat membantu menciptakan kelompok tersebut sebagai suatu kelompok sosial yang kokoh sehingga kadang-kadang membuat para pemimpin formal dalam organisasi tersebut menjadi tidak berdaya, kecuali jika mereka memahami dan menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tersebut. jika hal itu dapat dilakukan oleh para pemimpin formal;
- 5) Muncul komunikasi yang makin intensif diantara para pekerja dengan pimpinan informal dan muncul pula keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini akan mengarahkan pada berlakunya pola kepemimpinan yang

demokratis, yang melibatkan para pekerja dalam proses pembuatan keputusan, terutama pada hal-hal yang secara langsung akibatnya dirasakan oleh mereka. Pemimpin yang demokratis tidak hanya sangat komunikatif, tetapi jugamendorong partisipasi, tidak bersifat sewenang-wenang dan memberi perhatian besar pada masalah yang dihadapi para pekerja, baik persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan maupun tidak berkaitan dengan pekerjaan;

- 6) Kepuasan kerja dan kenyamanan bekerja yang meningkat dikalangan para pekerja pada gilirannya akan berpengaruh terhadap peningkatan efektifitas organisasi;
- 7) Pihak manajemen perusahaan tidak hanya dituntut untuk menguasai keahlian atau ketrampilan teknis saja, tetapi juga keahlian dan ketrampilan untuk memahami situasi sosial secara efektif.

Eksperimen Hawthorne kemudian menjadi perangsang bagi munculnya beberapa pemikiran baru, namun tetap dalam kerangka pendekatan perilaku yang humanistik ini, seperti misalnya Mary Parker Follets dan Chester L Barnard.

Follets memberikan penekanan pada prinsip kelompok dalam kajiannya mengenai fenomena organisasi, karena Follets berkeyakinan bahwa kelompok lebih diutamakan dari pada individu, dan hal ini memungkinkan individu dapat berkembang sepenuhnya. Dalam pandangan Follets, proses pengorganisasian merupakan proses sosial dan organisasi haruslah dilihat sebagai suatu sistem sosial. Tema gagasan Follets terutama adalah mengenai partisipasi, kerjasama, komunikasi, koordinasi dan pembagian wewenang. Gagasan Follets berawal tidak jauh dari prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori klasik terutama keyakinannya tentang pendelegasian wewenang pada para bawahan, tetapi Follets memberikan penekanan pada peran dan arti penting kelompok. Perhatiannya pada bagaimana kelompok-kelompok terbentuk dan memainkan perannya serta bagaimana keterlibatan dari para bawahan dalam menciptakan keberhasilan organisasi menjadi sumbangannya yang penting terhadap perkembangan teori organisasi pada masa itu. Follets yang kemudian dikenal sebagai tokoh teori administrasi manajemen.

Chester L. Barnard melalui karyanya *The Function of the Executive'* membeberkan pengalamannya sebagai praktisi manajemen

dalam menjelaskan perilaku manusia dalam kerja. Penekanan Barnard terutama pada kerjasama sebagai sarana atau cara utama untuk mencapai keberhasilan, baik keberhasilan individu maupun keberhasilan organisasi. Barnard mengkaitkan antara kebutuhan organisasi formal dengan kebutuhan dari individu dan kelompok informal yang ada di dalam organisasi formal itu. Hal ini merupakan suatu pandangan baru dalam teori organisasi, terutama dalam menjelaskan bagaimana suatu organisasi beroperasi dan keberadaan individu serta kelompok informal yang ada didalamnya.

Ahli lain yang memberikan sumbangan pemikiran dalam perkembangan teori organisasi dari pendekatan perilaku ini adalah Douglas McGregor. Pemikiran McGregor yang terkenal dengan Teori X dan Teori Y ini pada masa itu merupakan suatu pemikiran baru dalam perkembangan teori organisasi, terutama mengenai motivasi dan hubungan interpersonal di dalam organisasi. Ahli lain yang memberikan sumbangan dalam perkembangan teori organisasi adalah Abraham Maslow, yang memformulasikan konsep tingkat kebutuhan (hierarchy of human need). Dalam pandangan Maslow, kebutuhan manusia dibagi dalam lima tingkatan berjenjang, mulai dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi. Perilaku manusia ditentukan oleh tingkat kebutuhan yang mendapatkan perhatian untuk dipenuhi pada suatu waktu tertentu.

Hal yang penting untuk dipahami adalah bahwa teori neo-klasik telah memberikan perhatian yang besar pada dinamika kelompok, perangkat peran, motivasi, kepemimpinan dan hubungan antar manusia secara umum. Teori ini telah memberikan banyak penjelasan untuk memahami bagaimana orang bertindak. Teori ini menunjukkan bahwa manusia memiliki tingkah laku yang dipengaruhi oleh berbagai macam kebutuhan, keinginan atau ambisi, harapan - harapan yang dimilikinya serta manusia membentuk kelompok untuk mewujudkan dan mempertahankan apa yang dibutuhkan, diinginkan dan diharapkannya itu.

Teori neo-klasik yang muncul sebagai reaksi dari teori klasik, membawa misi analisa pada tingkat mikro, terutama bentuk-bentuk situasional dari tingkah laku manusia. Teori neo-klasik mengintroduksi ilmu-ilmu perilaku dalam studi organisasi. Meskipun demikian, teori neo-klasik tidak menolak asas - asas yang dikemukakan oleh teori klasik, tetapi teori neo-klasik melakukan modifikasi sebagai konsekuensi dari pandangannya tentang aspek

manusia dalam organisasi, terutama perilaku manusia dan pengaruh kelompok informal didalam organisasi.

Meskipun pada beberapa hal antara teori klasik dan neo-klasik berada pada posisi secara diametrikal berlawanan, tetapi terdapat juga kesamaan antara kedua teori ini. Dalam pandangan teori klasik, tidak ada organisasi yang dapat disusun tanpa adanya dasar-dasar yang logis dan organisasi tidak akan dapat melakukan aktifitasnya tanpa adanya kebijaksanaan dan prosedur pelaksanaan kegiatan. Akan tetapi, dalam pandangan teori neo-klasik, tidak ada organisasi yang dapat berfungsi tanpa adanya kelompok informal. Jadi kedua teori ini memiliki kelebihan masing-masing dan jika diintegrasikan akan saling melengkapi.

Teori neo-klasik meskipun memberikan sumbangan bagi perkembangan teori organisasi, tetapi pada kenyatanannya tidak mengantarkan lahirnya teori baru untuk menggantikan teori klasik yang ada sebelumnya. Teori neo-klasik hanya memusatkan perhatiannya pada modifikasi, tetapi tidak melakukan transformasi yang penting. Akibatnya, prinsip-prinsip yang dikembangkan teori klasik hanyalah mengalami modifikasi, tanpa banyak mengalami perkembangan transformasional.

C. Teori Modern

Semenjak tahun 1950-an, perkembangan teknologi yang pesat telah banyak membawa pengaruh terhadap perkembangan organisasi. Teknologi tidak hanya menyebabkan kompleksitas organisasi menjadi makin berlipat ganda, tetapi juga memunculkan serangkaian masalah-masalah yang berkaitan dengan perkembangan organisasi yang tidak pernah muncul dalam masa-masa sebelumnya. Kondisi yang demikian telah mendorong berkembangnya usaha - usaha untuk memikirkan dan memformulasikan kembali teori organisasi.

Secara umum, para ahli teori organisasi pada masa itu melihat organisasi dari dua sudut pandang. Pertama, sudut pandang yang melihat organisasi sebagai satu kesatuan unit yang memiliki suatu tujuan. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang dianut oleh para ahli teori klasik dan neo klasik, yang melihat melihat organisasi sebagai satu kesatuan atau suatu unit yang memiliki suatu tujuan, oleh karena itu pendekatan ini seringkali juga disebut dengan

pendekatan goalistik. Pendekatan ini memusatkan perhatiannya pada pembagian kerja dalam pencapaian tujuan organisasi, prosedur-prosedur kerja yang ditetapkan untuk mencapai tujuan itu dan sebagainya.

Kedua, pendekatan yang lebih melihat hubungan antar elemen, baik yang ada di dalam organisasi, maupun dengan lingkungan sekitarnya. Pendekatan ini lebih melihat organisasi tersusun dari elemen-elemen yang saling berhubungan, oleh karena itu pendekatan ini sering dikatakan sebagai pendekatan yang sistemik. Pendekatan sistemik tidak hanya menaruh perhatian pada apa yang menjadi perhatian pendekatan yang melihat organisasi sebagai suatu unit yang memiliki tujuan, tetapi juga melihat organisasi dari sudut pandang proses atau hubungan antar elemen dalam organisasi dan melihat organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks, bahkan menempatkan organisasi sebagai "sistem kehidupan" (*living systems*). Pendekatan sistem ini tidak hanya melihat organisasi sebagai suatu unit yang memiliki tujuan, tetapi secara lebih mendalam melihat hubungan antar elemen dalam organisasi, serta berbagai proses yang terjadi dalam hubungan antar elemen itu. Pendekatan sistem ini memungkinkan para ahli melihat organisasi secara menyeluruh, baik hubungan antar elemen dalam organisasi maupun hubungan antara organisasi dengan lingkungan sekitarnya.

Sistem pada dasarnya memiliki beberapa karakteristik umum sebagai berikut:

- 1) Sistem, sebagaimana didefinisikan di atas, memiliki bagian-bagian. Bagian - bagian dari sistem ini selain bersifat dinamis juga berinteraksi satu sama lain, saling berhubungan dan saling tergantung satu sama lain;
- 2) Suatu sistem dapat tersusun dari beberapa sub sistem, sesuatu sub sistem dapat pula tersusun dari beberapa sub-sub sistem. Suatu sistem yang ada dalam sistem disebut dengan sub sistem, sedangkan sistem yang ada dalam sub sistem disebut dengan sub-sub sistem. Suatu sub sistem maupun suatu sub-sub sistem dapat dilihat sebagai suatu sistem tersendiri, tetapi secara keseluruhan harus dilihat sebagai bagian dari sistem;
- 3) Setiap sistem memiliki tujuan, proses, norma, perangkat peran, serta strukturnya sendiri. Sistem juga ditandai dengan adanya pola-pola yang teratur;

- 4) Sistem pada dasarnya bersifat terbuka (open system). Ciri umum dari sistem yang terbuka antara lain meliputi adanya masukan energi, keluaran, proses di dalam sistem, masukan informasi, umpan balik negatif dan sebagainya. Organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka, menerima masukan energi dan informasi dari lingkungannya, kemudian masukan ini diproses dan ditransformasikan menjadi sesuatu produk atau jasa yang berguna, kemudian dikembalikan sebagai keluaran kepada lingkungan. Proses yang demikian ini merupakan proses melingkar yang berputar terus. Sebagai sistem terbuka, organisasi juga mengalami tekanan dan pengaruh dari lingkungannya. Menghadapi pengaruh dan tekanan ini, organisasi kemudian melakukan adaptasi dan penyesuaian terhadap pengaruh dan tekanan lingkungan ini.

Melihat organisasi sebagai suatu sistem, di dalamnya terdapat paling tidak tiga sub-sistem, yaitu (1) sub sistem teknis, (2) sub sistem sosial dan (3) sub sistem kekuasaan. Sub sistem teknis menunjuk pada aspek formal dari organisasi. Sedangkan sub sistem sosial dan sub sistem kekuasaan menunjuk pada aspek non formal dari organisasi. Sub sistem teknis menunjukkan bahwa suatu organisasi disusun dan dirancang sebagai suatu susunan formal, dimana aturan diberlakukan, distribusi wewenang dan tanggung jawab dilakukan, jenjang hirarkhi atas tugas-tugas disusun. Ini semua menunjukkan aspek formal dari suatu organisasi. Ketika suatu organisasi mulai berfungsi, beberapa penyesuaian atau modifikasi terjadi dalam organisasi, sebagai akibat dari bekerjanya sub sistem sosial dan sub sistem kekuasaan. Meskipun telah mengalami modifikasi, aspek formal dari organisasi tidaklah lenyap, tetapi tetap ada meski mengalami perubahan.

Pendekatan sistem memberikan sumbangan yang besar dalam evolusi perkembangan teori organisasi modern. Perkembangan teori sistem sebagai teori organisasi modern yang dikenal dengan teori sistem umum atau "*General System Theory*" yang dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy dan Kenneth Boulding. Pada prinsipnya, "*General System Theory*" menggunakan sistem sebagai dasar pemahamannya terhadap fenomena organisasi dan tidak hanya memahami bagaimana organisasi berfungsi, tetapi juga memahami bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, organisasi tersusun dari suatu himpunan komponen atau bagian yang terintegrasi dan masing-

masing melakukan tugas atau fungsinya secara khusus. Selain itu, organisasi sebagai suatu sistem juga berada dalam suatu lingkungan yang lebih luas. Terhadap lingkungan yang lebih luas ini, setiap organisasi selalu melakukan interaksi sehingga terdapat hubungan dan saling pengaruh antara organisasi dengan lingkungannya.

Beberapa inti dari General System Theory ini antara lain meliputi:

1) Bagian dari sistem

Organisasi sebagai suatu sistem mempunyai bagian – bagian sebagai berikut:

- a) *Individu dalam organisasi*; Individu atau orang merupakan bagian yang penting dari setiap organisasi sebagai suatu sistem. Dengan adanya individu atau orang - orang dalam organisasi aktivitas dalam organisasi dapat dijalankan. Setiap individu memiliki latar belakang, sikap, motivasi yang berlainan dan bersama-sama berada dalam suatu organisasi, sating berinteraksi dan sating mempengaruhi satu sama lain. Selain itu, individu juga dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungannya.
- b) *Aspek Formal Organisasi*; Setiap organisasi selalu tersusun berdasarkan prinsip-prinsip, peraturan dan prosedur tertentu untuk dapat menjalankan fungsinya secara baik. Ini berkaitan dengan formalisasi organisasi. Susunan formal suatu organisasi sangat dibutuhkan agar suatu organisasi dapat berfungsi dan mencapai tujuan yang ditentukan.
- c) *Aspek Informal Organisasi*; Individu atau orang-orang dalam organisasi sating berinteraksi dalam suatu wahana formal. Interaksi sosial diantara individu dalam wahana formal (organisasi) ini pada gilirannya akan menghasilkan berbagai bentuk hubungan sosial yang tidak selalu formal sifatnya. Perilaku sosial yang berkembang dalam organisasi ini tumbuh secara spontan, perlahan namun memiliki pola yang tertentu. Munculnya kelompok informal merupakan bukti adanya aspek informal dalam organisasi, yang dibutuhkan oleh orang-orang dalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan sosialnya, yang tidak dapat dipenuhi oleh organisasi sebagai suatu wahana formal.

- d) *Status dan Peran dalam Organisasi*; Setiap organisasi memiliki sistem hirarki atau sistem berjenjang, yang berbentuk piramida. Tiap lapisan dalam hirarki ini menunjuk pada posisi sosial individu dalam organisasi. Posisi dalam sistem berjenjang ini memberikan peran dan status tertentu, baik terhadap atasan, bawahan maupun sejajar. Status yang dimiliki setiap orang dalam posisinya pada susunan hirarki ini menunjuk pada bagaimana kekuasaan atau otoritas terdistribusi secara proporsional dalam organisasi.
- e) *Lingkungan Fisik Organisasi*; Situasi lingkungan kegiatan atau aktifitas dari organisasi dapat terdiri dari berbagai macam, misalnya teknologi yang digunakan, susunan tempat kerja, susunan pekerjaan dan sebagainya. Lingkungan fisik ini selain dibutuhkan juga memfasilitasi berbagai interaksi sosial yang terjadi dalam organisasi. Lingkungan fisik memberikan pengaruh yang besar terhadap ketrampilan, motivasi dan persepsi orang-orang dalam organisasi, yang berpengaruh pula terhadap prestasi kerja maupun kepuasan kerja.

2) Hubungan antar bagian dari sistem

Sebagai suatu sistem, bagian-bagian dari organisasi saling berhubungan satu sama lain. Antara satu bagian atau komponen dengan bagian atau komponen lain dari sistem itu saling tergantung, masing-masing memiliki tugas yang khusus, terspesialisasi dan berlainan. Terdapat pembagian kerja yang terintegrasi diantara bagian-bagian atau komponen-komponen dari suatu organisasi sebagai suatu sistem. Semua ini menunjukkan adanya hubungan antar bagian dalam sistem.

3) Proses Saling Hubungan Antar Bagian

Bekerjanya masing-masing bagian dan saling hubungan antar bagian dalam organisasi itu menunjuk pada suatu proses yang saling berkaitan (*linking processes*). Hal ini berarti bahwa tidak ada bagian yang dapat berfungsi tanpa adanya pengaruh atau memiliki akibat dari bagian yang lain. Hal yang demikian nampak misalnya dari bekerjanya proses pengambilan keputusan dalam organisasi dimana komunikasi dan pelaksanaan dari keputusan serta proses penyeimbangannya merupakan proses yang saling berkaitan.

4) Tujuan dari sistem

Setiap sistem senantiasa memiliki tujuan tertentu, demikian juga organisasi sebagai suatu sistem juga memiliki tujuan tertentu. Oleh karena adanya upaya pencapaian tujuan ini maka setiap organisasi selalu terdapat interaksi, kestabilan, kemampuan beradaptasi dan mengalami perkembangan. Interaksi selalu terjadi dalam organisasi, dimana bagian-bagian dari organisasi itu meskipun saling terpisah dan saling bebas, sebenarnya saling tergantung dan saling berhubungan. Untuk dapat menjalankan fungsinya, setiap organisasi memerlukan suatu bentuk kestabilan. Dalam menghadapi pengaruh lingkungan, organisasi selalu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan dengan demikian, akan mengalami perkembangan. Kemampuan beradaptasi dan perkembangan merupakan ciri dari setiap sistem yang terbuka.

Perkembangan teori sistem umum ini diperluas oleh banyak ahli melalui penelitian dan pengujian-pengujian berbagai metode yang dipandang tepat bagi teori ini. Sebagai misal apa yang dilakukan oleh Jay Forrester yang melakukan banyak penelitian mengenai organisasi melalui berbagai bentuk simulasi kerja mengenai organisasi. Demikian pula yang dilakukan Martin Starr yang telah memperkenalkan penggunaan teknik matematis untuk pemecahan beberapa masalah organisasi. Semua ini dan banyak lagi upaya yang dikembangkan para ahli dari pendekatan sistem ini telah mengakibatkan secara akumulatif terjadinya perkembangan teori sistem yang makin pesat.

D. Teori Contingency

Teori Contingency dibangun atas dasar kaidah - kaidah 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 inipada 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 atau *teori Contingency* adalah Joan Woodward, terutama melalui studinya mengenai efek atau 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.

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 serta mempunyai 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.

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. 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.

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: (a) Tingkat formalitas dari struktur; (b) Orientasi tujuan organisasi; (c) Orientasi Waktu; dan (d) Orientasi hubungan interpersonal.

Keempat 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 antarsuatu 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 saat berbagai komponen dari suatu organisasi mengalami diferensiasi, maka pada saat itu pula diperlukan adanya suatu ikatan dari berbagai komponen yang mengalami diferensiasi itu, kedalam 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.

BAB 3.

EFEKTIFITAS ORGANISASI

A. Konsep Keefektifan Organisasi

Keefektifan organisasi dapat dilihat/dipandang dari berbagai sudut tinjau. Ada yang meninjau dari segi pencapaian tujuan, sistem komunikasi yang berhasil, keberhasilan kepemimpinan yang diterapkan, proses manajemen dalam organisasi, ada yang meninjau dari produktivitas, dan ada yang meninjau dari proses adaptasi yang terjadi dalam organisasi itu.

Keefektifan adalah ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara itu yang dimaksud dengan keefektifan organisasi adalah ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerjasama dengan komponen-komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Rumusan pengertian ini dijadikan dasar dalam memahami pengertian keefektifan organisasi pada bahasan selanjutnya.

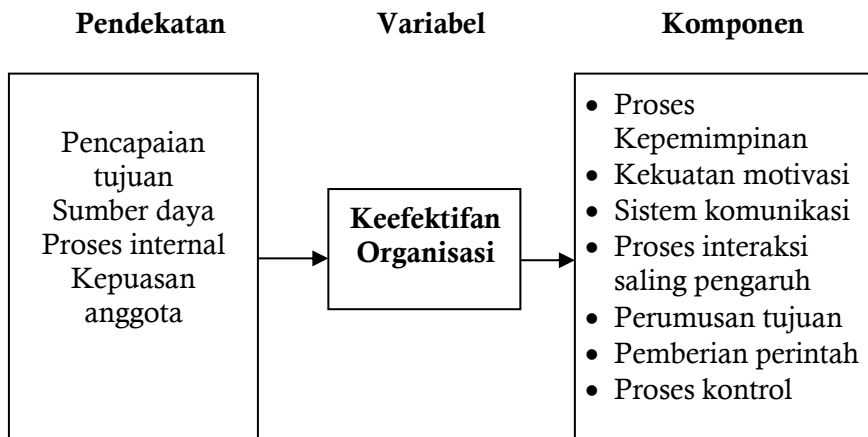
Organisasi dalam proses mencapai tujuan dipengaruhi oleh berbagai faktor penentu. Faktor-faktor penentu ini meliputi proses kepemimpinan, pemberian motivasi, sistem komunikasi, proses pengaruh-interaksi, proses pengambilan keputusan, perumusan dan pencapaian tujuan, dan proses kontrol (Hoy & Miskel, 2001).

Steers, (1985) mengemukakan bahwa untuk meneliti keefektifan organisasi meliputi tiga dimensi utama yang harus diperhatikan, yaitu: (1) opkelompokan tujuan, (2) perspektif sistematis dan (3) tekanan pada segi hubungan antar manusia dalam susunan organisasi yang berkembang di dalamnya. Kreitner dan Kinicki (1992) menyebutkan empat pendekatan multidimensional dalam mengukur keefektifan organisasi. Pendekatan itu adalah pencapaian tujuan, tersedianya sumber daya, proses internal, dan kepuasan anggota. Pendekatan pencapaian

tujuan cocok jika “tujuan jelas, hasil kesepakatan, batas waktunya jelas, dan dapat diukur” (Cameron, 1986). Pendekatan tersedianya sumber daya sesuai jika input mempunyai dampak yang membekas pada hasil atau output. Pendekatan proses internal cocok jika performansi organisasi sangat dipengaruhi oleh proses spesifik. Proses spesifik yang dimaksud, bisa berupa proses kepemimpinan, proses saling pengaruh antar manusia, proses komunikasi, proses pembuatan keputusan, dan sebagainya. Pendekatan kepuasan bawahan strategis cocok jika pemimpin kuat dan dapat secara signifikan menguntungkan organisasi.

Steers, (1985) menyatakan, “*one solution that at least minimize many of the obstacles to addressing effectiveness is to view effectiveness in term of a process instead of an end state*”. Demikian juga Pfeffer (1977) menyatakan bahwa untuk mengkaji keefektifan organisasi perlu memperkelompokkan proses dengan mana organisasi membuat pilihan, mempersepsi tuntutan, dan membuat keputusan.

Pendekatan proses internal tidak berkaitan dengan output atau lingkungan eksternal (Daft dan Steers, 1989). Tujuan utama pendekatan ini adalah lebih pada apa yang dilakukan organisasi dengan sumber daya yang ada padanya daripada pemerolehan sumber daya untuk mencapai tujuan. Model teoritik keefektifan organisasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3.12 Model Teoritik Keefektifan Organisasi

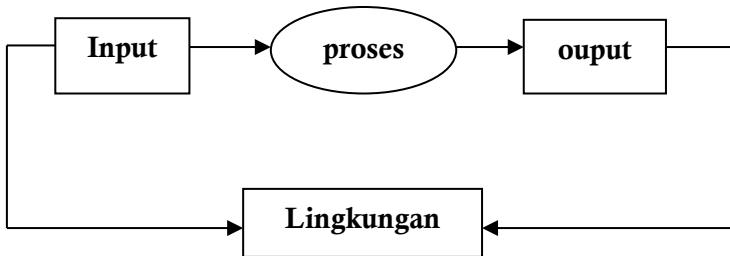
Menurut Djojosoedarso (1988) dalam Sutrisno (2009), efektivitas organisasi mencakup dari individu dan kelompok. Efektivitas individu menekankan hasil kerja karyawan atau anggota tertentu dari organisasi. Tugas yang harus dilakukan biasanya ditetapkan sebagai bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Efektivitas kerja diketahui lewat prestasi kerjanya. Efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi dari semua anggotanya. Misalnya kelompok karyawan yang mengerjakan perakitan, yang menghasilkan produk jadi sebagai hasil sumbangan khusus, merupakan kumulasi dari kontribusi tiap-tiap individu dalam kelompok tersebut.

Pembahasan tentang efektivitas organisasi tidak dapat dilepaskan dari manajemennya, dimana manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2005). Kata efektif memiliki konotasi atau berkaitan dengan banyaknya hasil yang dicapai, sehingga efektif atau efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat atau derajat pencapaian yang diharapkan. Semakin besar hasil yang dapat diraihinya berarti menjadi semakin efektif. Efektif juga berarti tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara maksimal, tanpa memerhatikan masalah biaya maupun jumlah investasi yang telah dikeluarkannya.

Organisasi merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Secara sederhana, organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara bersama, di mana dalam melaksanakan tindakan tersebut terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi masing-masing personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi (Subkhi & Jauhar, 2013).

Berdasarkan teori sistem, suatu organisasi merupakan elemen sebuah sistem yang lebih besar yaitu lingkungan, sehingga kriteria utama dari efektifitas organisasi adalah apakah organisasi tersebut bertahan dalam lingkungannya. Dalam teori system, organisasi dipandang sebagai satu dari sejumlah elemen yang saling tergantung. Dengan istilah yang sederhana, organisasi menggunakan sumber daya (*input*) dari sistem yang lebih besar (lingkungan),

memproses sumber daya tersebut, dan mengembalikannya dalam bentuk yang telah diubah (*output*).



Gambar 3.3 Elemen Dasar Organisasi Sebagai Sistem

Gambar di atas menggambarkan elemen fundamental dari organisasi sebagai suatu system. Pada teori system terdapat dua kesimpulan utama tentang efektivitas organisasi: (1) kriteria efektivitas harus merefleksikan keseluruhan siklus input-proses-output, dan (2) kriteria efektivitas harus merefleksikan hubungan antara organisasi dan lingkungan luarnya (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2006).

Keefektifan adalah ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan yang dimaksud dengan keefektifan organisasi adalah ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerja sama dengan komponen – komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Ahli lain berpendapat bahwa keefektifan adalah salah satu konstruksi organisasi yang tergambaran sangat dalam yang relevan dengan semua anggota dalam kehidupan organisasi Goodman & Pennings, (1977) dalam (Soetopo, 2010).

Pembahasan yang berkaitan dengan keefektifan organisasi dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu: 1) *goal model of organizational effectiveness* yaitu organisasi dikatakan efektif jika telah mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, organisasi dapat dikatakan efektif apabila tujuan – tujuan organisasi dapat dicapai atau direalisasikan; 2) *system resource model of organization effectiveness* yaitu organisasi dikatakan efektif jika organisasi itu mampu mengambil keuntungan dari situasi lingkungan dan mendayagunakan sumber – sumber yang bermanfaat, pengertian

keefektifan menitikberatkan pada kesinambungan, proses perubahan yang tanpa akhir karena merupakan siklus dan kompetisi antar sumber daya yang ada. Integrasi dari kedua pendekatan tersebut di atas, akan diperoleh satu pendekatan dalam memandang keefektifan organisasi. Organisasi dikatakan efektif apabila mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sekaligus dapat mendayagunakan sumber – sumber sehingga dicapai keharmonisan (Hoy & Miskel, 2001).

Orientasi lain untuk memahami organisasi adalah "*Bureaucratic Professional Model*", model birokrasi menekankan pada struktur tugas dan peraturan yang harus dilaksanakan serta peningkatan produksi dan pencapaian tujuan. Model professional lebih menekankan pada peningkatan dan pengembangan pegawai serta pengembangan individu dalam organisasi. Corwin mengemukakan ciri – ciri organisasi meliputi: "*standardization of work, specialization of job, and centralization of authority*" (Sergiovanni, Burlingame, Coombs, & Thurston, 1987).

Robbins (2003) mengklasifikasikan empat pendekatan dalam mempelajari efektifitas organisasi, yaitu:

- a. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*The Goal Attainment Approach*). Pendekatan ini menunjukkan bahwa suatu efektifitas organisasi dinilai lebih pada kaitannya dengan tujuan akhir daripada dengan prosesnya. Kriteria yang umum digunakan dalam pendekatan ini adalah maksimasi laba. Dengan demikian asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini seluruh kriteria yang digunakan harus dapat diukur (*measurable*).
- b. Pendekatan sistem (*The System Approach*). Pendekatan ini tidak menekankan pada tujuan akhir tetapi memasukkan seluruh kriteria dalam satu element dan masing – masing akan saling berinteraksi. Pendekatan system ini menekankan pada kelangsungan hidup organisasi untuk jangka waktu yang lama.
- c. Pendekatan Konstituen Strategis (*The Strategic-Constituencies*). Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat memuaskan keinginan para konstituen dalam lingkungannya. Masing – masing konstituen mempunyai keinginan yang berbeda – beda.

- d. Pendekatan nilai – nilai persaingan (*The Competing-Value Approach*). Pendekatan ini menawarkan suatu kerangka penawaran yang lebih integratif dan lebih variatif, karena criteria yang dipilih dan digunakan tergantung pada posisi dan kepentingan masing – masing dalam suatu organisasi.

Miskel (2001) menegaskan bahwa penilaian keefektifan organisasi menekankan pada tiga komponen utama yaitu: produktivitas, adaptabilitas, dan fleksibilitas organisasi. Ukuran keefektifan organisasi tidak saja didasarkan pada pencapaian tujuan dari segi produktivitas hasil, tetapi juga proses kerja sama, kemampuan organisasi menyesuaikan dengan situasi lingkungan. Komponen manusia yang menjalankan organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keefektifan organisasi.

Oleh sebab itu, karakteristik individu, kelompok, struktur dan lingkungan internal serta eksternal organisasi sangat menentukan keefektifan organisasi. Salah satu cara untuk memahami permasalahan yang kompleks adalah menggunakan lima pendekatan generik dalam mengukur keefektifan organisasi. Kriteria keefektifan dapat diterapkan di berbagai tipe organisasi, baik besar atau kecil, profit maupun non-profit. Masalah kunci yang harus diingat adalah “tidak ada pendekatan tunggal untuk mengevaluasi keefektifan di berbagai kawasan atau tipe organisasi”. Pendekatan multidimensional diperlukan untuk mengukur keefektifan organisasi. Kreitner & Kinicki (1992) menyebutkan terdapat empat pendekatan generic, yaitu: pencapaian tujuan, tersedianya sumber daya, proses internal, dan kepuasan anggota.

Kaplan & Norton dalam (Armia, 2002) menemukan suatu model yang memberikan alternative untuk perbaikan dalam pengukuran efektivitas organisasi yang dikenal sebagai “*Balance scorecard*” yang menggunakan pengukuran internal maupun eksternal, kuantitatif maupun kualitatif. Dimana terbagi menjadi 4 perspektif, yaitu: 1) keuangan, 2) pelanggan, 3) internal proses, dan 4) inovasi. Perspektif tersebut oleh Smith (1997) dikembangkan dalam beberapa indikator, yaitu : 1) keuangan, diukur dengan indikator: aliran kas, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar; 2) pelanggan: penjualan produk baru, ketepatan waktu pengiriman, kualitas layanan; 3) internal proses: pemeringkatan teknologi, produktivitas, biaya per unit, dan *cycle kelompoke*; 4) inovasi: waktu yang digunakan untuk mengembangkan suatu produk, waktu yang digunakan untuk merespon pasar, dan focus terhadap produk baru.

Kajian yang diangkat pada penelitian ini berkaitan dengan keefektifan organisasi di lembaga pendidikan tinggi. Institusi pendidikan pada umumnya merupakan suatu organisasi nirlaba. Karakteristik organisasi nirlaba pada umumnya bertujuan untuk tidak semata – mata mencari keuntungan, namun evaluasi terhadap efektivitas terhadap organisasi nirlaba tetap dilakukan dalam rangka untuk dapat mempertahankan eksistensi dan kelangsungan hidup organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Efektif dalam arti dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu memberikan pelayanan, baik kepada masyarakat secara luas maupun kepada pihak – pihak internal organisasi. Efisien berarti menggunakan sumber daya yang tersedia untuk dapat menghasilkan output yang maksimum.

B. Komponen-komponen Keefektifan Organisasi

Kriteria keefektifan organisasi berbeda-beda bergantung pada sudut pandang siapa yang digunakan (Cameron, 1986). Sebagai contoh, jika menggunakan anggota organisasi sebagai sumber data, penggunaan catatan organisasi versus laporan perseptual merupakan pilihan yang dihadapi oleh peneliti. Dalam hal ini peneliti lebih mengarah pada pengambilan data dari laporan perseptual, dengan alasan utama kriteria keefektifan ini dihubungkan dengan iklim organisasi, budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan yang juga dipersepsi oleh anggota organisasi.

Likert (1961) dalam (Tepeci & Bartlett, 2002) yang membagi komponen-komponen keefektifan organisasi menjadi 6 ciri, yaitu: (1) kekuatan motivasional, (2) proses komunikasi, (3) proses interaksi saling pengaruh, (4) proses pembuatan keputusan, (5) perumusan tujuan dan pemberian perintah, dan (6) proses kontrol. Kekuatan motivasional adalah dorongan yang mendasari tindakan dalam mereaksi situasi, tujuan organisasi, dan orang lain dalam organisasi.

Proses komunikasi adalah terjadinya hubungan antar pihak dan antar bagian dalam organisasi yang ditunjukkan oleh jumlah, alur, dan informasi yang digunakan. Proses interaksi saling pengaruh adalah besarnya pengaruh yang diberikan dalam proses interaksi antar individu dan kelompok baik antara pimpinan dan bawahan maupun bawahan dengan bawahan. Proses pengambilan keputusan keterlibatan pimpinan dan bawahan dalam mengambil keputusan organisasi yang menyangkut level keputusan, informasi yang

digunakan untuk mengambil keputusan, penguasaan masalah, dan akibat dari keputusan.

Perumusan tujuan adalah cara yang digunakan dalam merumuskan tujuan organisasi yang menyangkut level perumusan tujuan, tingkat pencapaian tujuan dan tingkat penerimaan tujuan yang telah dirumuskan. Proses kontrol adalah pemberian pengawasan terhadap jalannya organisasi yang menyangkut level kontrol, keakuratan informasi untuk kontrol, dan pihak-pihak yang menjalankan fungsi kontrol.

Likert telah mengembangkan instrumen pengukuran keefektifan organisasi yang diberi nama *Likert's Profile of Organizational Characteristics*. Masing-masing komponen yang dikemukakan Likert memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) *Ciri Kekuatan Motivasional*: (a) dorongan yang mendasari tindakan, (b) Cara-cara motif atau dorongan itu digunakan, (c) Jenis sikap yang dikembangkan terhadap organisasi dan tujuannya, (d) Besarnya kekuatan motivasional yang bertentangan dengan kekuatan lainnya termasuk yang memperkuatnya, (e) Jumlah rasa tanggungjawab anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, (f) Sikap terhadap anggota organisasi yang lain, (g) Kepuasan yang kelompokbul.;
- 2) *Ciri Proses Komunikasi*: (a) Jumlah interaksi dan komunikasi yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, (b) Arah saluran komunikasi, (c) Komunikasi ke bawah: 1) Dimana inisiatif muncul, 2) Besarnya komunikasi yang diterima staf, (d) Komunikasi ke atas: 1) Kesesuaian komunikasi ke atas lewat organisasi lini, 2) Rasa tanggungjawab staf untuk merintis komunikasi ke atas yang akurat, 3) Kekuatan yang mengarah ke informasi yang akurat atau mengganggu, 4) Akurasi komunikasi ke atas lewat garis yang telah ditetapkan, 5) Perlunya sistem komunikasi ke atas tambahan, 6) Ketertutupan psikologis pimpinan kepada bawahan (bagaimana pimpinan mengetahui problem yang dihadapi bawahan), ;
- 3) *Ciri Proses Interaksi Saling Pengaruh*: (a) jumlah dan ciri interaksi, (b) Jumlah kelompok kerja kooperatif yang diwujudkan, (c) Besarnya pengaruh bawahan terhadap tujuan, metode dan kegiatan unit atau bidangnya: 1) yang ditunjukkan oleh

pimpinan, 2) Yang ditunjukkan oleh bawahan, (d) Jumlah pengaruh nyata yang ditunjukkan oleh pimpinan terhadap tujuan, kegiatan dan metode yang diterapkan di unitnya, (e) Luasnya struktur pada saluran komunikasi dari bagian organisasi satu ke bagian organisasi yang lain, terutama pengaruh yang diberikan.

- 4) *Ciri proses pengambilan keputusan:* (a) Letak keputusan diambil pada level tertentu pada organisasi secara formal, (b) Informasi untuk mengambil keputusan terletak dimana? (c) Seberapa jauh pengambilan keputusan menguasai masalah, terutama pada tingkat organisasi bawah, (d) Seberapa jauh pengetahuan teknis dan profesional digunakan dalam pengambilan keputusan, (e) Apakah sejauh mungkin keputusan diambil pada level yang tepat dalam organisasi: 1) memiliki informasi yang akurat dan memadai dalam mengambil keputusan, 2) akibat motivasional keputusan, (f) Apakah pengambilan keputusan berdasarkan pendapat orang per orang atau pola kelompok, (g) Apakah mendorong atau melemahkan kerjasama?
- 5) *Ciri perumusan dan perencanaan tujuan:* (a) cara yang biasa digunakan dalam merumuskan tujuan, (b) Luasnya pencapaian tujuan yang tinggi pada tingkat hirarkhis organisasi, (c) Adakah kekuatan yang menolak atau menerima tujuan organisasi?
- 6) *Ciri Proses Kontrol:* (a) Pada level mana banyak dilakukan fungsi kontrol dalam organisasi? (b) Keakuratan pengukuran dan informasi yang digunakan untuk melaksanakan fungsi kontrol, (c) Letak fungsi kontrol dan perbaikan dalam struktur organisasi, (d) adanya organisasi informal yang mengontrol organisasi.

Gibson (Tika, 2010) mengemukakan kriteria efektivitas terdiri dari empat unsur, yaitu produksi, kepuasan, keadaptasian, dan kelangsungan hidup:

a. *Produksi*

Produksi sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran luaran utama organisasi. Ukuran produksi mencakup keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani, dan sebagainya. Ukuran ini

berhubungan secara langsung dengan yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.

b. *Kepuasan*

Kepuasan sebagai kriteria efektivitas mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan kesejahteraan, dan sebagainya.

c. *Keadaptasian*

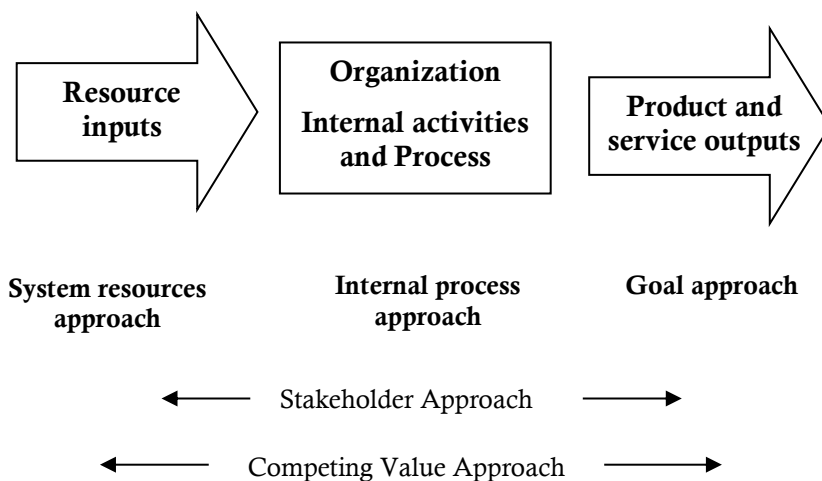
Keadaptasian sebagai kriteria efektivitas mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal. Perubahan eksternal seperti persaingan, keinginan pelanggan, kualitas produk, dan sebagainya. Sedangkan perubahan internal seperti ketidakefisienan, ketidakpuasan, dan sebagainya merupakan adaptasi terhadap lingkungan.

d. *Kelangsungan hidup*

Kelangsungan hidup sebagai kriteria efektivitas mengacu pada tanggung jawab organisasi/perusahaan dalam memperbesar dan mengembangkan kapasitas dan potensi yang dimilikinya. Menurut Campbell (1974), indikator-indikator terdiri dari ukuran produktivitas, efisiensi kecelakaan kerja, pergantian pegawai, absensi, kualitas, tingkat keuntungan, moral, dan kepuasan karyawan.

C. Pengukuran Keefektifan Organisasi

Efektivitas sebagaimana pandangan dari beberapa ahli merupakan kemampuan organisasi untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Mengukur keefektifan dapat dilakukan dengan berbagai cara dan pendekatan, beberapa di antaranya adalah didasarkan pada *the output (goal approach)*, *the inputs (system-resource approach)* atau *the organization's transformation process (internal process approach)*. Di samping itu dikembangkan pendekatan yang lebih integrative dan diterima secara luas. Pendekatan tersebut adalah *the stakeholder approach* dan *competing-value methods* (Silalahi, 2011). Gambar di bawah menunjukkan suatu model dari system organisasional berdasarkan perspektif atau pendekatan untuk menganalisa keefektifan organisasi.



Sumber: Colonel Jacques Plante (1999) dalam Silalahi (2011)

Gambar 3.4 Teori Pendekatan Dalam Pengukuran Efektifitas Organisasi

Pendekatan tujuan (*goal approach*) atau pencapaian tujuan (*goal attainment*) menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan kekelompok bang caranya. Dalam konteks ini keefektifan organisasi didefinisikan sebagai derajat pencapaian (sejauh mana) organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan tujuan berfokus pada keluaran produk atau jasa organisasi. Daft memberikan ringkasan yang baik dari pendekatan tentang pendekatan tujuan: “*The goal approach to effectiveness consists of identifying an organization’s output goals and assessing how well organization has attained those goals*” (Daft, 2007). Pengukuran dengan pendekatan tujuan lebih cocok diterapkan pada organisasi yang bersifat profit oriented karena tujuan dari organisasi dapat diukur secara pasti. Tujuan sering direfleksikan dengan baik dalam pernyataan atau rumusan visi dari organisasi, sedangkan misi adalah basis eksistensi organisasi. Oleh karena itu efektivitas organisasi ditentukan oleh kemampuannya untuk mencapai misinya.

Pendekatan system (*system approach*) menjelaskan bahwa organisasi memperoleh masukan, melakukan proses transformasi dan menghasilkan keluaran. Menurut pendekatan ini, keefektifan organisasi dinilai dari kemampuannya untuk mendapatkan

masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkan keluarannya, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan. Pendekatan proses internal sebagai metode tradisional, dimana pada pendekatan ini lebih memfokuskan pada pengamatan kegiatan internal organisasi.

Efektivitas organisasi dapat dilihat pada beberapa indikator – indikator yang menjadi tolak ukur pendekatan system atau proses internal antara lain: 1) budaya organisasi yang kuat dan iklim kerja yang positif; 2) semangat kelompok, loyalitas kelompok dan kerjasama kelompok; 3) keyakinan, kepercayaan, dan komunikasi antara karyawan dan manajemen; 4) pengambilan keputusan di dekat sumber informasi, terlepas dari mana sumber – sumber berada dalam bagan organisasi; 5) tidak terdistorsi komunikasi horizontal dan vertical serta berbagi fakta dan perasaan yang relevan; 6) Imbalan ke manajer untuk kinerja, pertumbuhan dan perkembangan bawahan dan untuk menciptakan kelompok kerja yang efektif; serta 7) interaksi antara organisasi dan bagian – bagiannya dengan konflik yang terjadi untuk kepentingan organisasi (Daft, 2007).

Pendekatan stakeholder (*stakeholder approach*), dimana sering disebut pendekatan konstituen strategis. Pendekatan ini mengemukakan bahwa organisasi disebut efektif jika dapat memenuhi tuntutan dari konstituen yang terdapat di dalam lingkungan organisasi tersebut. Semakin besar jumlah *stakeholder* yang dapat dipuaskan, dan semakin tinggi tingkat (kualitas) kepuasan *stakeholder*, maka semakin besar dan tinggi keefektifan dari organisasi. *Stakeholder* meliputi pemilik, karyawan, pelanggan/ pengguna, pemasok, kreditur, serikat buruh, pejabat masyarakat lokal, lembaga pemerintahan, dan lain – lainnya. Sedangkan untuk pendekatan nilai – nilai bersaing (*competing-value approach*) organisasi harus menyeimbangkan berbagai bagian dari organisasi dan tidak hanya berfokus pada satu bidang atau bagian saja. Organisasi harus melakukan berbagai macam kegiatan agar menghasilkan banyak outcomes, dimana hal tersebut diasumsikan bahwa organisasi sangat efektif (Plante dalam Silalahi, 2011).

Penelitian tentang budaya organisasi terhadap efektifitas organisasi telah banyak dilakukan oleh para ahli, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh para ahli, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Woods (1997) dalam artikelnya yang berjudul “*The Six Value of A Quality Culture*”. Woods mengemukakan enam nilai budaya kualitas yaitu, kesatuan elemen organisasi, tidak ada jarak antara bawahan dan atasan, komunikasi

yang jujur dan terbuka sangat penting, setiap orang mempunyai akses ke semua informasi yang mereka butuhkan, focus pada proses, dan tidak ada keberhasilan atau kegagalan, yang ada belajar dari pengalaman.

Penelitian tentang budaya organisasi dengan keefektifan organisasi juga dilakukan oleh Sadri dan Lees (2001) dengan judul *“Developing Corporate Culture As A Competitive Advantage”*. Pada penelitian ini Sadri dan Lees membagi budaya perusahaan menjadi budaya positif dan budaya negative, dimana budaya positif harus sudah diterapkan pada saat perusahaan mulai didirikan karena budaya positif harus diwariskan sebagai nilai moral bagi karyawannya. Budaya yang positif sangat penting bagi keberhasilan perusahaan disamping keunggulan kompetitif serta yang memungkinkan perusahaan menarik dan mempertahankan karyawannya yang berkualitas.

Armia (2002) melakukan penelitian tentang budaya terhadap efektifitas organisasi berdasarkan dimensi budaya oleh Hofstede pada institusi pendidikan dengan memasukkan beberapa faktor intervening. Penelitian Armia dengan judul *“Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede”* menguraikan tentang implementasi dimensi budaya Hofstede pada institusi pendidikan yang diturunkan dari norma-norma sosial dari setiap dimensi budaya yaitu perbedaan kekuasaan, pengelakan terhadap ketidakpastian, individualitas vs kolektivitas, dan maskulinitas vs feminitas.

Penelitian Mott dalam Hoy & Miskel (2001) menunjukkan, bahwa ada korelasi yang signifikan kecil antara sentralisasi pengambilan keputusan dengan keefektifan. Pada organisasi yang sangat tersentralisasi, keefektifan cenderung rendah; keefektifan akan tinggi, jika pemimpin membuat struktur tugas – tugas dan iklimnya terbuka.

Keefektifan organisasi dipengaruhi oleh beberapa variabel organisasi, antara lain karakteristik individu, karakteristik kelompok, struktur, budaya serta iklim organisasi yang ada dan diimplementasikan dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian telah membuktikan hal tersebut, sebagaimana dipaparkan pada bahasan berikut: Penelitian Sanders & Wiggins (1985) dalam Soetopo (2010) menemukan bahwa keefektifan organisasi berhubungan kuat (*closely correlated*) dengan keyakinan, nilai – nilai, atribut psikologis, filosofi dan karakteristik sosial pribadi dan kelompok yang terlibat dalam

system pendidikan. Keyakinan, nilai – nilai, filsafat, dan karakteristik social merupakan komponen budaya organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang secara langsung dengan keefektifan organisasi.

Dimensi pengukuran keefektifan organisasi dapat dilakukan dari berbagai macam sudut pandang. Salah satu variabel pengukuran keefektifan organisasi adalah dengan meninjaunya dari komitmen anggota organisasi terhadap organisasinya. Penelitian Bambacas dan Patrickson (2008) yang berjudul “*Interpersonal Communication Skills that Enhance Organizational Commitment*”, menemukan bahwa proses komunikasi merupakan hal yang penting untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Proses komunikasi tersebut meliputi cara penyampaian pesan, kejelasan pesan tersebut serta frekuensi penyampaian serta gaya kepemimpinan yang melahirkan kepercayaan.

BAB 4.

KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KELOMPOK

A. Konsep Karakteristik Individu

Organisasi merupakan kumpulan dari individu-individu dimana masing-masing diantaranya mempunyai pribadi yang unik berkat latar belakang mereka, karakteristik individual, kebutuhan, dan cara mereka memandang dunia dan individu lain. Perbedaan individu diutamakan dalam ilmu manajemen dan perilaku organisasi karena mempunyai alasan yang penting, hal ini dikarenakan perbedaan individu memiliki dampak langsung terhadap perilaku. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005) berpendapat; (1) Orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda, (2) Orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, (3) Orang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja, bawahan, dan konsumen.

Perbedaan individu membentuk perilaku organisasi, dan pada akhirnya keberhasilan individu dan organisasi. Perbedaan individu, misalnya membantu menjelaskan mengapa beberapa orang bersedia menerima perubahan dan beberapa yang lain merasa takut terhadap perubahan. Juga menjelaskan mengapa beberapa karyawan hanya produktif ketika mereka diawasi dengan ketat, sementara yang lainnya lebih produktif ketika mereka tidak diawasi. Atau mengapa beberapa orang mempelajari tugas baru lebih efektif dari yang lainnya. Semua aktivitas organisasi selalu dipengaruhi oleh perbedaan individu.

Ada kalanya ketika para penyelenggara organisasi menganalisis organisasi mereka, tak jarang mereka memusatkan

perhatian pada struktur sedemikian rupa sehingga merugikan individunya. Padahal organisasi hadir untuk melayani kebutuhan *stakeholder* sama besarnya dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Aspek-aspek individu apa saja yang paling instrumental dalam menentukan kerja dan perilaku lainnya dalam organisasi serta peran karakteristik individu apakah yang memotivasi perilakunya dalam berorganisasi akan memberikan warna tersendiri dalam dinamika organisasi serta keefektifan organisasi.

Beberapa cara digunakan dalam menggali wawasan tentang perilaku individu dalam organisasi dari banyak perspektif dan disiplin ilmu. Perguruan tinggi sebagai organisasi dengan sistem sosial dan peran individu-individu yang ada di dalamnya, antara lain dengan mengkaji tentang kebutuhan, kepercayaan, tujuan dan motivasi mereka. Kebutuhan dan motivasi manusia merupakan elemen kunci dalam menentukan cara individu berperilaku di dalam organisasi. Individu yang bekerja dalam organisasi selalu meletakkan perhatian pada pemenuhan berbagai macam kebutuhannya dalam proses pengerjaan tugas-tugasnya. Steers dan Porter, 1991 dalam (Hoy & Miskel, 2013) definisi formal dari kebutuhan adalah keadaan ketidakseimbangan internal yang menyebabkan individu menempuh jalur-jalur aksi tertentu agar bisa mendapatkan kembali keseimbangan internalnya.

Individu juga bertindak berdasarkan kepercayaannya, kepercayaan memainkan peranan sangat penting dalam memotivasi individu untuk bertindak. Kepercayaan sering kali dikaitkan dengan episode atau peristiwa yang dikenang, misalnya ketidakadilan aturan dan regulasi, penegasan tentang eksistensi hal-hal semisal inteligensi atau sebab, ataupun tentang sosok ideal yang bertentangan dengan kondisi apa adanya. Kepercayaan sering pula dikaitkan dengan evaluasi tentang apa yang seharusnya misalnya keadilan, kesetaraan tentang aturan dan regulasi dalam organisasi Nespors, 1987 dalam (Hoy & Miskel, 2013).

Individu-individu dalam organisasi dalam bertindak dan berperilaku juga tidak lepas dari tujuan mereka sebagai anggota organisasi. Tujuan adalah keadaan masa depan yang dicoba hendak dicapai oleh seorang individu, dimana tujuan terdiri atas isi tujuan dan intensitas tujuan. Isi tujuan adalah sasaran atau hasil yang tengah diupayakan dan berubah-ubah dari yang spesifik sampai abstrak. Isi tujuan bervariasi bagi masing-masing individu tidak hanya dalam hal kekhususannya, tetapi juga dari sisi perspektif

waktu (jangka pendek, jangka panjang), tingkat kesulitan (mudah atau sulitkah), dan jumlahnya (sedikit ataukah banyak). Sedangkan intensitas tujuan adalah seberapa besar individu menganggap tujuannya penting, berketetapan hati untuk mencapainya, dan tetap menggenggamnya kendati mengalami kemunduran atau kendala (Hoy & Miskel, 2013).

Motivasi lazimnya didefinisikan sebagai kondisi internal yang merangsang, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu. Para psikolog yang mempelajari motivasi lebih memusatkan perhatian pada lima aspek dasar: pilihan, perintisan, intensitas, kegigihan dan reaksi. Motivasi berciri pribadi dan internal serta berpijak pada kebutuhan, minat, keingintahuan, dan keasyikan. Sedangkan penjelasan lain tentang motivasi berkaitan dengan faktor-faktor eksternal dan lingkungan misalnya imbalan, penghargaan, tekanan, hukuman dan lain-lainnya. Motivasi yang terlahir dari faktor-faktor semisal minat dan keingintahuan disebut motivasi intrinsik, sedangkan motivasi yang didasarkan pada imbalan dan hukuman disebut motivasi ekstrinsik (Pink, 2011).

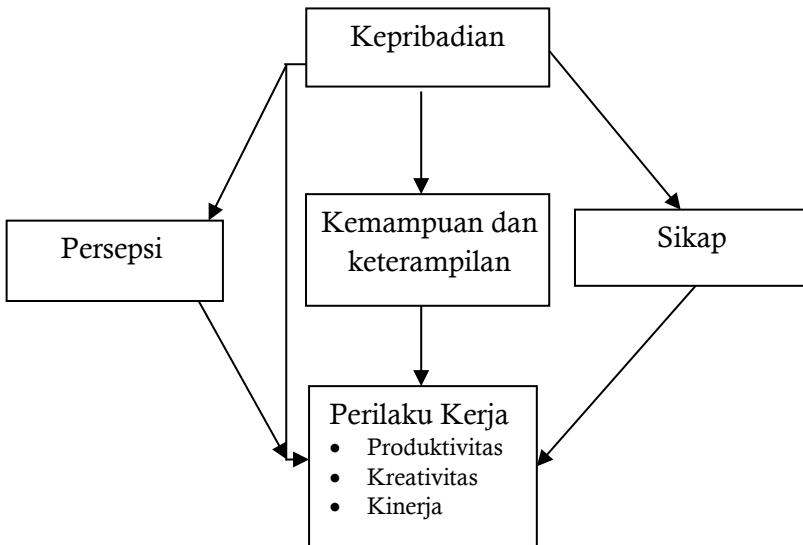
B. Komponen-Komponen Karakteristik Individu

Robbin (2003) mengemukakan beberapa komponen dalam karakteristik individu yang berperan penting dalam perilaku individu dalam organisasi. Komponen-komponen tersebut antara lain: (1) Dasar-dasar perilaku individu: karakteristik biografi, kemampuan, dan pembelajaran, (2) Nilai, Sikap, Kepuasan kerja, (3) Kepribadian dan emosi, (4) Persepsi dan pembuatan keputusan individual, (5) Motivasi. Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa penilaian dan pengukuran perilaku individu dalam organisasi dan dilihat dari beragam cara antar lain: (1) Kebutuhan, (2) Kepercayaan, (3) Tujuan, dan (4) Motivasi dari berbagai ragam individu yang bergabung dalam sebuah organisasi, dimana akan mempengaruhi pembentukan motivasi kerja, budaya serta iklim dalam organisasi tersebut (Hoy & Miskel, 2013).

Individu bekerja keras ketika kebutuhan akan keamanan dan keselamatan tingkat rendahnya terpenuhi sedangkan kebutuhan tingkat tinggi tertantang oleh tugasnya. Individu akan bekerja keras ketika ia percaya bahwa sebab-sebab kesuksesan berada dalam kontrolnya, apabila individu mempunyai ilmu pengetahuan dan kecakapan yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah tugas, maka

tujuan yang spesifik, menantang dan bisa dicapai akan membuahkan kesuksesan. Individu tentu sangat termotivasi ketika percaya bahwa upaya tambahan akan diberikan imbalan dengan hasil-hasil yang diinginkannya (Pink, 2011)

Ivancevich, Konopaske, & Matterson, (2005) berpendapat bahwa perbedaan individu mempengaruhi perilaku kerja, dimana perilaku kerja adalah semua hal yang dilakukan seseorang dalam lingkungan pekerjaan. Menurut mereka komponen-komponen yang membentuk perbedaan individu antara lain: (1) Faktor keturunan dan keragaman, (2) Kepribadian, (3) Kemampuan dan keterampilan, (4) persepsi, dan (5) Sikap. Semua variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja utama seperti produktivitas, kreativitas, dan kinerja. Secara garis besar karakteristik individu akan membentuk perilaku kerja individu dalam organisasi sebagaimana gambar di bawah.



Gambar 4.1 Perbedaan Individu di Tempat Kerja

Karakteristik individu yang terdiri dari persepsi, kepribadian, kemampuan dan keterampilan serta sikap merupakan penyusun dan pembentuk perilaku dalam bekerja dan menjalankan tugas dalam organisasi. Kriteria karakteristik individu terdiri dari 4 (empat) komponen antara lain: (1) Kemampuan (*ability*); (2) Nilai (*value*); (3) Sikap (*attitude*) dan (4) Minat (*interest*). Dimana masing-masing memberikan kontribusi pada perilaku individu dalam bekerja atau berorganisasi.

a. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robin, 2003). Dengan kata lain kemampuan merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya $A = f(k,s)$.

b. Nilai (*value*)

Nilai (*value*) seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, berhubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

c. Sikap (*attitude*)

Sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluative baik yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan mengenai obyek, orang, atau peristiwa.

d. Minat (*interest*)

Minat (*interest*) merupakan sikap yang membuat senang akan obyek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya (Subyantoro, 2009)

C. Konsep Karakteristik Kelompok/Grup

Karakteristik kelompok/grup mengacu pada sifat-sifat kelompok dalam organisasi, perilaku dalam kelompok, perbedaan peran dalam kelompok, dan pembuatan keputusan oleh kelompok. Kelompok sebagai bagian dari sebuah organisasi juga memainkan peranan penting dalam mencapai tujuan dan keefektifan organisasi. Kelompok atau grup didefinisikan secara luas sebagai kumpulan tiga atau lebih individu yang berinteraksi secara intensif untuk memberikan organisasi produk, rencana, keputusan atau layanan (Devine, Clayton, Philips, Dunford, & Melner, 1999).

Banyak ahli yang mendefinisikan kelompok dengan penekanan yang berbeda-beda diantaranya:

a. Kumpulan individu yang saling berinteraksi

- b. Satuan (unit) sosial yang terdiri atas dua atau lebih yang melihat diri mereka sendiri sebagai bagian dari kelompok itu
- c. Sekumpulan individu yang saling tergantung
- d. Kelompok individu yang bersama-sama bergabung untuk mencapai satu tujuan
- e. Gabungan individu yang mencoba untuk memenuhi beberapa kebutuhan melalui penggabungan diri mereka (*joint association*)
- f. Gerombolan individu yang interaksinya diatur (distrukturkan) oleh atau dengan seperangkat peran dan norma
- g. Himpunan individu yang saling mempengaruhi

Berdasarkan definisi-definisi para ahli di atas, maka Johnson dalam (Sarwono, 1999) mendefinisikan bahwa kelompok adalah dua atau lebih individu yang berinteraksi tatap muka (*face to face interaction*), yang masing-masing menyadari keanggotaannya dalam kelompok, masing-masing menyadari keberadaan orang lain yang juga anggota kelompok, dan masing-masing menyadari saling ketergantungan secara positif dalam mencapai tujuan bersama.

Namun pendapat Johnson oleh para ahli psikologi sosial merupakan kelompok kecil yang bertatap muka, saling berinteraksi, dan saling menyadari keberadaannya hanya merupakan salah satu jenis kelompok saja (misalnya kelompok dan keluarga). Masih ada kelompok-kelompok lain seperti agregat statistik (kelompok umur, kelompok jenis kelamin, dan lain-lainnya); *audience* atau kelompok pemerhati (penonton TV, pendengar radio, pembaca buku, koran atau majalah dan penonton sandiwara atau konser), *crowd* atau kerumunan (pengunjung pasar, jamaah masjid, dan penumpang bis kota), dan organisasi formal (sekolah, TNI, kantor pemerintah, dan perusahaan) yang tidak memenuhi kriteria Johnson tetapi tetap sangat berpengaruh pada individu, baik sebagai perorangan maupun masyarakat luas dan tetap dapat berperilaku bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan baik bersama maupun tidak (Sarwono, 1999).

Daft dan Steers (1986) memandang kelompok/grup sebagai salah satu pendekatan mikro dalam mempelajari suatu organisasi. Robbins (2003) mengemukakan bahwa bidang kajian dalam mempelajari perilaku organisasi memiliki 3 tahap level analisis, yaitu (1) *level* analisis individu, (2) *level* analisis kelompok/grup, dan (3) *level* analisis sistem organisasi. Analisis pada level kelompok/grup sangat penting dalam hal yang berhubungan dengan dinamika dan keefektifan organisasi. Keberadaan kelompok dalam organisasi

mempunyai dampak positif dan negative yang tak jarang dapat menimbulkan konflik. Namun tak jarang keberadaan kelompok juga akan meningkatkan kinerja organisasi dengan adanya rasa kebersamaan, dan semangat kerja yang sama dalam mencapai tujuan bersama.

D. Komponen-Komponen Karakteristik Kelompok/ Grup

Terdapat banyak tipe (jenis) kelompok, begitu beragamnya sehingga sulit dibuatkan satu penggolongan yang baku. Penggolongan jenis kelompok tergantung pada tujuan pembentukan kelompok itu sendiri, diantaranya sebagai berikut:

- a. Kelompok formal: organisasi militer, perusahaan, dan kantor pemerintahan;
- b. Kelompok kecil: dua orang sahabat, keluarga dan kelas;
- c. Kelompok jangka pendek: panitia kegiatan, penumpang kendaraan umum, orang-orang yang membantu memadamkan kebakaran atau menolong korban kecelakaan lalu lintas;
- d. Kelompok kohesif (hubungan erat antar anggota): keluarga, panitia kegiatan, rombongan umroh, geng dan sahabat;
- e. Kelompok tidak kohesif: penonton bioskop, pembaca majalah, pengunjung pusat pertokoan, jamaah sholat jumat;
- f. Kelompok agresif: pelajar yang tawuran, demonstran, dan penonton sepak bola yang agsif;
- g. Kelompok konvensional (menaati peraturan): jamaah haji, pengunjung resepsi pernikahan, penonton konser music klasik;
- h. Kelompok ekspresif (menyalurkan perasaannya): penonton konser music rock, massa peserta umum rapat partai politik, massa remaja penggemar bintang film yang berteriak-teriak histeris melihat idolanya;
- i. Kelompok dengan identitas yang sama: keluarga, kesatuan militer, perusahaan, sekolah, universitas, kelompok dosen yayasan, kelompok dosen DPK;
- j. Kelompok individual-otonomus: masyarakat kota besar, perusahaan dengan system manajemen barat;
- k. Kelompok kolektif-rasional: masyarakat pedesaan, perusahaan dengan manajemen timur (perusahaan Jepang), keluarga besar. Kelompok ini mempunyai identitas kelompok yang sangat kuat;
- l. Kelompok yang berbudaya tunggal (adat, tata susila, hukum, agama, atau norma lainnya yang seragam): masyarakat

- pedesaan yang tradisional, organisasi militer, keluarga yang berasal dari lingkungan budaya yang sama;
- m. Kelompok yang berbudaya majemuk: masyarakat perkotaan, partai politik, keluarga antar etnik atau antar agama;
 - n. Kelompok laki-laki: pasukan komando, jamaah sholat jumat, tim sepak bola;
 - o. Kelompok perempuan: tim sepak bola wanita, himpunan wanita karya, bank perempuan, korps wanita TNI, polisi wanita, ikatan pengusaha wanita, dll. Kelompok berdasarkan jenis kelamin wanita ini biasanya dibentuk karena kurangnya penghargaan jika kaum wanita bergabung pada kelompok campuran pria-wanita;
 - p. Kelompok konsumen (dalam hal sumber daya tergantung pada pihak lain): yayasan lembaga konsumen, persatuan penggemar mobil sport, kelompok ibu rumah tangga;
 - q. Kelompok produsen, pengusaha, atau profesi (mandiri dalam pengalaman dan otoritas): asosiasi pengusahaan kayu lapis Indonesia, persatuan hotel dan restoran, ikatan dokter, ikatan sarjana ekonomi;
 - r. Kelompok persahabatan: arisan, teman bermain, kumpulan sahabat, ikatan alumni;
 - s. Kelompok yang terlibat dalam tujuan bersama: perusahaan, yayasan, instansi pemerintah.

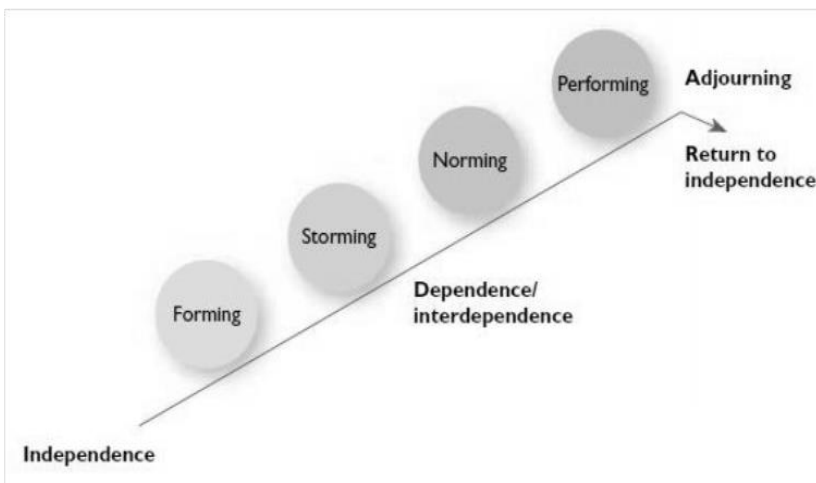
Faktor lain yang harus diperhatikan dalam hal penggolongan kelompok adalah bahwa tipe kelompok berpengaruh pada persepsi individu anggota kelompok terhadap rekan anggota yang lain dan pada akhirnya akan berpengaruh, baik pada kualitas maupun kuantitas pencapaian oleh kelompok (Sarwono, 1999).

Beberapa komponen yang dapat dikaji dalam karakteristik kelompok/grup antara lain: (1) Sifat-sifat kelompok dalam organisasi, (2) Perilaku dalam kelompok, (3) Perbedaan peran dalam kelompok, dan (4) Pembuatan keputusan oleh kelompok (Wexley dan Yukl, 1996). Berbeda dengan Robbins (2003) yang menganalisis karakteristik kelompok melalui komponen-komponen antara lain: (1) Dasar-dasar perilaku kelompok, (2) Pemahaman tentang kerja kelompok, (3) Komunikasi, (4) Pendekatan-pendekatan dasar dari kepemimpinan, (5) Isu-isu kontemporer dalam kepemimpinan, (6) Kekuasaan dan politik, serta (6) Konflik dan negosiasi dalam kelompok.

Pada organisasi-organisasi formal, seperti organisasi pendidikan kriteria kelompok dapat digolongkan berdasarkan efektivitas kelompok dan tujuan dari pengelompokan itu sendiri. Kelompok dapat digolongkan ke dalam beberapa kriteria antara lain: (1) Kelompok kerja atau *work group*, (2) Kelompok kreatif atau *creative group*, (3) Kelompok minat atau *gratification group*, (4) Kelompok bakti social atau *social service group*, (5) Kelompok tentatif atau *tentative group* dan (6) Kelompok kebetulan atau *by chance group*. Prakteknya, kelompok-kelompok ini tidak dapat dipisahkan secara tegas, dimana tak jarang ada sub-sub kelompok dalam masing-masing kelompok (Danim, 2012).

E. Proses Pembentukan Kelompok/Grup

Tahap-tahap pembentukan kelompok menurut Bruce Tuckman dalam (Sarwono, 1999) dapat dijelaskan oleh gambar berikut:



Gambar 4.1 Tahap Perkembangan Kelompok

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

a. Forming

Forming adalah tahapan di mana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu kelompok. Karakteristik utama tahap ini adalah ketidakpastian atas tujuan, struktur, dan kepemimpinan. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-

sendiri. Konflik sangat jarang terjadi, setiap orang masih sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup. Tahap ini selesai ketika para anggotanya mulai menganggap diri mereka sebagai bagian dari kelompok.

b. Storming

Storming adalah tahapan di mana kekacauan mulai kelompokbul di dalam kelompok. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah-masalah pribadi, semua bersikeras dengan pendapat masing masing. Ketika tahap ini selesai, terdapat sebuah hierarki yang relatif kelas atas kepemimpinan dalam kelompok tersebut.

c. Norming (Pengaturan Norma)

Norming adalah tahapan di mana individu-individu dan sub-grup yang ada dalam kelompok mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari kelompok tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai kelompokbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota kelompok. Tahap ini selesai ketika struktur kelompok tersebut menjadi solid dan kelompok telah mengasimilasi serangkaian ekspektasi definisi yang benar atas perilaku anggota.

d. Performing (Berkinerja)

Performing adalah tahapan merupakan titik kulminasi di mana kelompok sudah berhasil membangun sistem yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Anggota kelompok saling bergantung satu sama lainnya dan mereka saling respek dalam berkomunikasi. Pada tahap ini keberhasilan kelompok akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan. Untuk kelompok yang bersifat permanen, *performing* merupakan tahap terakhir dari pembentukan suatu kelompok.

e. Adjourning (Pembubaran)

Adjourning ada pada kelompok yang mempunyai tugas yang terbatas untuk dilakukan maka terdapat tahap pembubaran.

Karena bersiap untuk mengakhiri masa kerja, maka fokus utamanya adalah menyelesaikan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan kerja.

Subyantoro (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “*Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja*”, mengungkapkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja walaupun melalui atau tanpa melalui motivasi. Kepuasan kerja dalam penelitian ini merupakan salah satu dimensi dari keefektifan organisasi.

Campion *et al* (1996) melakukan penelitian tentang karakteristik kelompok kerja dengan efektifitas kelompok sebagai variabel keefektifan organisasi. Dalam penelitian yang berjudul “*Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension*”. Pada penelitian ini terdapat lima dimensi karakteristik kelompok yang digunakan oleh Campion dan kawan-kawannya untuk mengukur keefektifan kerja kelompok yaitu desain kerja, keadaan saling bergantung, komposisi, konteks dan proses. Sedangkan keefektifan kerja kelompok terdiri atas tiga dimensi yaitu produktivitas, kepuasan dan penilaian pimpinan.

Studi yang dilakukan oleh Organ (1994) menunjukkan bahwa perilaku kerja individu dalam berkomitmen dengan organisasi (OCB) dipengaruhi oleh karakteristik individu itu sendiri. Kepribadian seseorang mempunyai yang erat antara sikap kerja dengan komitmen individu terhadap organisasi. Kepribadian individu adalah merupakan salah satu dari lima dimensi pengukuran karakteristik individu. Kelima variabel karakteristik tersebut meliputi, kepribadian, sikap, persepsi, kemampuan dan keterampilan serta perilaku kerja.

BAB 5.

STRUKTUR ORGANISASI

A. Konsep Struktur Organisasi

Setiap aktivitas manusia yang terorganisir memunculkan dua tuntutan fundamental namun bertentangan: divisi tenaga kerja ke dalam berbagai tugas yang harus dikerjakan, dan koordinasi tugas-tugas tersebut untuk menyelesaikan aktivitasnya.

Struktur organisasi bisa didefinisikan semata-mata sebagai jumlah keseluruhan cara organisasi membagi tenaga kerjanya ke dalam tugas-tugas yang berbeda dan kemudian mencapai koordinasi di antara cara-cara tersebut Mintzberg dalam (Hoy & Miskel, 2013). Hampir semua organisasi modern, termasuk lembaga pendidikan memiliki karakteristik yang diperinci oleh Weber sebagai: 1) Divisi tenaga kerja dan spesialisasi, 2) Orientasi impersonal, 3) Hierarki otoritas, 4) Aturan dan regulasi, dan 5) Orientasi karir.

Struktur organisasi adalah merupakan rumusan peran dan hubungan peran, pengalokasian aktivitas guna memisahkan sub-sub unit, distribusi kekuasaan di antara jabatan-jabatan administratif serta jaringan kerja komunikasi formal (Wexley & Yukl, 1996). Robbins (2003) mendefinisikan struktur organisasi sebagai bagaimana tugas dibagi secara formal, dikelompokkan, dan dikoordinasikan dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti (Steven.P Robbins, 2001).

Struktur organisasi mempunyai 3 fungsi: 1) Struktur organisasi direncanakan dan dibuat untuk memproduksi output dan pencapaian tujuan organisasi, 2) Struktur organisasi didesain untuk meminimalisasi atau memperkecil pengaruh keragaman individual dalam organisasi, dan 3) Struktur organisasi merupakan bentuk

penyusunan dari kekuasaan, pembuatan keputusan, dan aktivitas-aktivitas di jalankan (Hall & Tolbert, 2005).

Daft (2007) mengemukakan tiga komponen utama dalam definisi dari struktur organisasi, yaitu: 1) struktur organisasi menunjuk hubungan pelaporan formal, termasuk jumlah tingkatan dalam hirarki dan rentang kendali dari manajer dan supervisor, 2) struktur organisasi mengidentifikasi pengelompokan bersama dari individu ke dalam departemen dan departemen dalam total organisasi, 3) Struktur Organisasi meliputi desain sistem untuk memastikan komunikasi yang efektif, koordinasi, dan integrasi upaya seluruh departemen.

B. Komponen-Komponen Struktur Organisasi

Wexley & Yukl (1996) mengemukakan beberapa komponen-komponen yang dalam mempelajari struktur organisasi, antara lain: (1) Diferensiasi vertikal dan hirarki kekuasaan, (2) Rentang pengendalian, (3) Sentralisasi kekuasaan, (4) Formalisasi, (5) Departementasi, (6) Diferensiasi Lini-Staf, (7) Metrik organisasi, dan (8) Kelompok dan panitia. Robbins (2003) memandang dan mengkaji struktur organisasi dalam 6 cara, antara lain: (1) Spesialisasi kerja, (2) Departementalisasi, (3) Rantai komando (perintah), (4) Rentang kendali, (5) Sentralisasi dan desentralisasi, serta (6) Formalisasi. Sebagai organisasi formal, lembaga pendidikan atau sekolah memiliki karakteristik struktur Weberian atau lebih dikenal sebagai birokrasi, dimana birokrasi mempunyai karakteristik adanya: divisi tenaga kerja dan spesialisasi, orientasi impersonal, hierarki otoritas, aturan dan regulasi, serta orientasi karier.

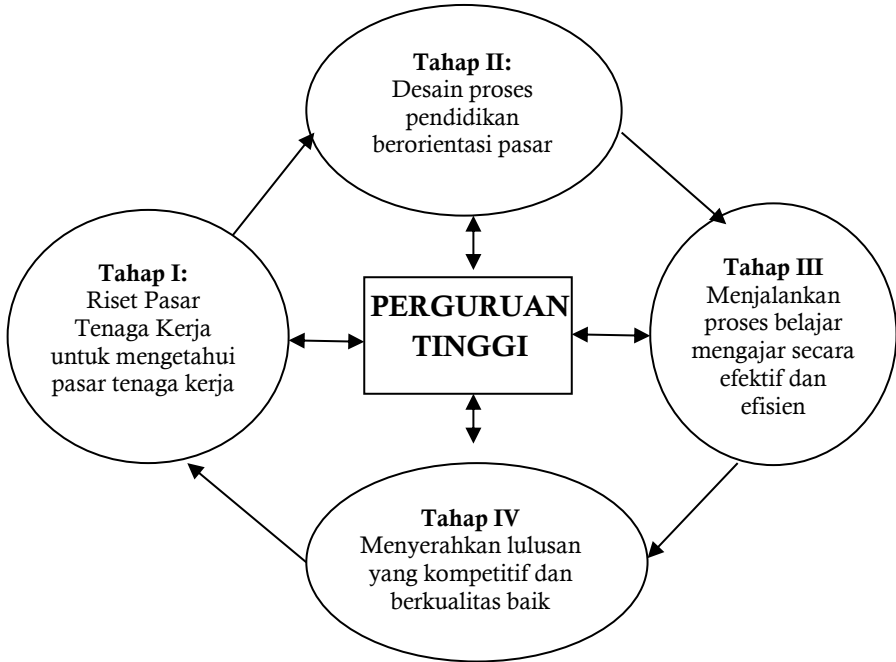
Weber dalam (Hoy & Miskel, 2013), menjelaskan bahwa divisi kerja dan spesialisasi berarti aktivitas teratur yang dibutuhkan demi tujuan struktur yang diperintah sebagai kewajiban resmi. Karena tugas dalam organisasi terlalu kompleks untuk dikerjakan oleh satu individu tunggal, maka divisi tenaga kerja di antara posisi atau jabatan meningkatkan efisiensi. Efisiensi meningkat karena divisi tenaga kerja membuahakan spesialisasi, yang pada gilirannya mengarah kepada karyawan yang menjadi berpengetahuan dan pakar dalam mengerjakan tugas-tugas yang diembannya.

Birokrasi dalam perguruan tinggi menurut Alma (2003) dalam (Ramayanawati, 2007) mengenal 3 (tiga) jenjang tingkatan birokrasi utama, yaitu: (1) unit korporat pada level Rektorat, (2) unit

middle/antara pada level Dekanat, dan (3) unit bisnis pada level jurusan atau program studi. Rektorat berfungsi sebagai pembuat keputusan dalam tingkat kebijakan umum dalam bentuk strategi korporat tentang alokasi dana, garis kebijakan umum pembinaan/pengembangan SDM dalam menghadapi masa depan, dan sebagainya. Sedangkan strategi paling penting ditetapkan oleh unit paling ujung yaitu unit bisnis pada level jurusan/program studi. Unit ini menetapkan arah pembinaan dosen, pengembangan kurikulum, penggunaan teknologi, literature, kerjasama dengan pihak luar, riset, kuantitas dan kualitas dosen, jumlah mahasiswa dan sebagainya.

Manajemen pendidikan tinggi di Indonesia idealnya akan terdiri dari empat komponen utama, yaitu: (1) riset pasar tenaga kerja, (2) desain proses pendidikan tinggi, (3) operasional proses pendidikan tinggi, dan (4) penyerahan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja. Perlu adanya interaksi tetap antara riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan tinggi, operasional proses pendidikan tinggi, dan pertanggungjawaban menghasilkan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja, agar perguruan tinggi di Indonesia mampu berkompetisi dalam menghadapi persaingan global (Ramayanawati, 2007).

Konsekuensi dari pemikiran ini adalah perguruan tinggi di Indonesia harus dijalankan atas dasar pengertian dan tanggung jawab bersama untuk mengutamakan efektivitas dan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan kualitas daro proses pendidikan tinggi itu sendiri. Sudah saatnya perguruan tinggi di Indonesia melakukan reorientasi dan redefinisi tujuan pendidikan tinggi, bukan sekedar menghasilkan lulusan sebanyak-banyaknya tanpa peduli akan kepuasan pengguna lulusan itu (*stakeholder*), melainkan juga harus bertanggung jawab untuk menghasilkan lulusan yang kompetitif dan berkualitas agar memuaskan kebutuhan pengguna tenaga kerja trampil berpendidikan tinggi. Komponen utama pendidikan tinggi dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

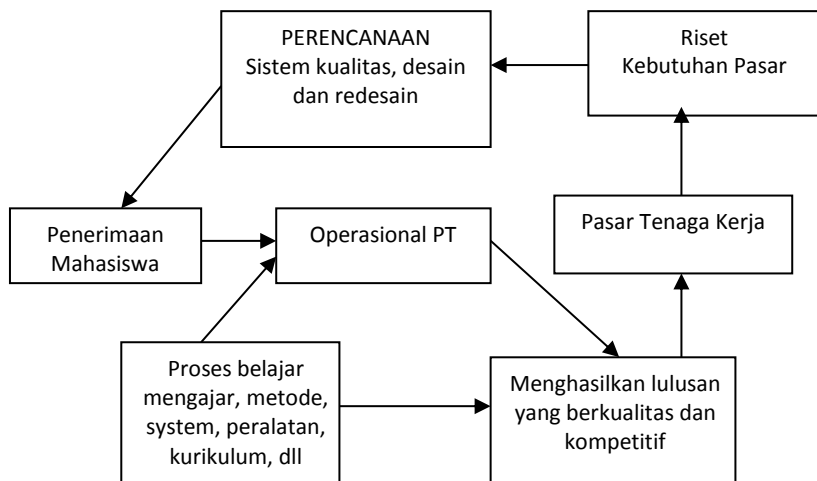


Gambar 5.1 Empat Komponen Utama Pendidikan Tinggi

Melalui penerapan model sistem pendidikan tinggi yang dijalankan secara konsisten ini, maka perguruan tinggi yang di Indonesia diharapkan akan mampu memenangkan persaingan global yang amat sangat kompetitif dan memperoleh manfaat ekonomis maupun nonekonomis yang dapat digunakan untuk mengembangkan perguruan tinggi (Alma, 2003 dalam Ramayanawati, 2007).

Meminjam konsep berpikir manajemen sistem industri modern, maka manajemen perguruan tinggi di Indonesia seharusnya memandang bahwa proses pendidikan tinggi adalah suatu peningkatan terus – menerus (*contiuous educational process improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide – ide untuk menghasilkan lulusan (*output*) yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan keikutsertaan bertanggung jawab untuk memuaskan pengguna lulusan perguruan tinggi. Umpan balik dari pengguna lulusan digunakan dan dapat dikembangkan sebagai ide – ide kreatif untuk mendesain ulang kurikulum atau memperbaiki proses pendidikan tinggi yang ada pada

saat ini. Konsep pemikiran manajemen sistem pendidikan tinggi dituangkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.2 Manajemen Sistem Perguruan Tinggi Modern

Penelitian tentang hubungan antara struktur organisasi sebagai faktor yang memengaruhi keefektifan organisasi sudah sering dilakukan oleh beberapa peneliti. Salah satu diantaranya adalah penelitian oleh Birkinshaw, Nobel, dan Ridderstrale (2002) yang berjudul “*Knowledge as Contingency Variable: Do The Characteristics Of Knowledge Predict Organization Structure?*”. Pada penelitian ini dikemukakan pentingnya pengetahuan manajemen dari pimpinan organisasi untuk membuat dan menyusun struktur organisasi yang efektif dan efisien. Pemimpin organisasi harus mempunyai pengetahuan dan kemampuan manajerial yang baik yang akan berdampak signifikan struktur organisasi yang dipimpinya.

Penelitian Abouzeedan dan Hedner (2012) yang berjudul “*Organization Structure Theories and Open Innovation Paradigm*” menunjukkan adanya hubungan antara struktur organisasi dengan paradigm inovasi terbuka. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa konsep struktur organisasi secara tradisional dan teori mekanisme organisasi sangat mendukung tentang paradigm inovasi terbuka bagi suatu organisasi.

Hoy & Miskel (2001) menemukan bahwa variabel struktur (adanya orientasi tugas) dan personal (adanya hubungan antar

manusia) dalam organisasi mempengaruhi semangat kerja para staf. Organisasi dengan perbedaan status para staf dan pimpinan unitnya sangat tinggi, pengambilan keputusan yang tidak bersama – sama, dan banyak peraturan dan tata tertib cenderung dibantu oleh staf yang semangat kerjanya rendah. Hasil penelitian ini juga menekankan, bahwa hal –hal yang bersifat terstruktur justru mengurangi semangat kerja staf, hal ini akan diuji, apakah struktur dan garis perintah mempunyai hubungan dengan keefektifan organisasi.

BAB 6.

BUDAYA ORGANISASI

A. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan itu Owens, (1990) dalam (Creemers & Reynolds, 1991) menyatakan bahwa “Organizational culture is patterns of beliefs and expectation shared by the organization’s members”. (Sonhadji, 1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. (Greenberg & Baron, 1995) menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi.

Schein (1991) dalam (Thoyib, 2005) budaya organisasi didasarkan pada konsep bangunan yang terdiri dari 3 (tiga) tingkatan yaitu: 1) Tingkatan asumsi dasar (*Basic Assumption*), 2) Tingkatan Nilai (*value*), dan 3) Tingkatan *Artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada dilingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, hewan, dan manusia itu sendiri; Dalam hal ini asumsi dasar dapat diartikan sebagai suatu philosophy, atau keyakinan yaitu sesuatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tetapi dapat dipertanggung-jawabkan bahwa hal tersebut ada.

Tingkatan yang berikutnya adalah *Value*, pada tingkatan ini berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku dimana *value* dapat diukur (*dites*) dengan adanya perubahan – perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan *Artifact* adalah sesuatu yang

bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, dapat berupa bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar.

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari kepercayaan (*belief*) dan nilai – nilai (*value*) yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya. Sehein (2004) dalam (Henri, 2006) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal dimana telah berhasil dengan baik dan dianggap berharga, sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah tersebut.

Berdasarkan asumsi – asumsi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan beradaptasi hidup dalam organisasi. Budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi itu sendiri serta merupakan aspek kunci dalam merancang pekerjaan.

Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1988). Fungsi organisasi adalah: 1) memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi, 2) memunculkan komitmen terhadap misi organisasi, 3) membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi dan 4) meningkatkan stabilitas sistem sosial (Creemers & Reynolds, 1993); (Greenberg & Baron, 1995).

Kreitner & Kinicki (2001) dalam (Bangun, 2011) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Individu – individu yang bergabung dengan organisasi akan menerima nilai – nilai dan kepercayaan yang diajarkan kepada mereka, namun nilai dan kepercayaan yang mereka terima belum tentu cukup membantu mereka untuk mencapai hasil yang ditentukan organisasi.

Sebagai sistem nilai dan kepercayaan maka budaya organisasi mempunyai sifat antara lain: 1) budaya organisasi diberikan kepada anggota baru melalui proses sosialisasi, 2) mempengaruhi perilaku anggota di tempat kerja, dan 3) berlaku pada

dua tingkat yang berbeda, masing – masing tingkat beragam dalam kaitannya dengan cara pandang ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Budaya organisasi dapat dilihat secara jelas (*concrete*) dan yang lebih abstrak. Budaya organisasi secara konkrit wujudnya dapat dilihat secara jelas dalam organisasi meliputi akronim, gaya berbusana, penghargaan, mitos dan cerita tentang organisasi, daftar nilai yang dipublikasikan (etika dosen dan mahasiswa, sanksi terhadap pelanggaran – pelanggaran, dll), upacara dan ritual. Yang diamati misalnya lapangan parkir khusus, dekorasi, logo, *lay out* dan sebagainya. Sifat konkrit juga mencakup perilaku yang ditunjukkan oleh individu – individu dan kelompok dalam organisasi, seperti pelayanan, dan berbicara yang dapat memuaskan *stakeholder*.

Budaya organisasi yang bersifat abstrak merupakan refleksi dari nilai – nilai (*value*) dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi yang bersifat konkrit lebih mudah untuk diubah dibandingkan dengan yang bersifat abstrak. Nilai – nilai yang terkandung pada budaya organisasi yang bersifat abstrak lebih lama bertahan dan tidak cepat mengalami perubahan. Individu dan kelompok yang ada dalam organisasi tersebut harus belajar agar nilai – nilai dan keyakinan yang mereka miliki dapat berkembang pada diri mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi sangat kompleks dan mempunyai multi dimensional. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan kepercayaan yang diterima dan diterapkan semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dapat pula dikatakan bahwa budaya organisasi tidak lain adalah kumpulan peraturan dan ketentuan yang disepakati untuk dilaksanakan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi mempunyai nilai yang tinggi apabila anggotanya patuh pada aturan dan ketentuan yang ditetapkan organisasi tersebut, sebaliknya akan mempunyai nilai yang rendah apabila para anggota organisasi tidak patuh pada aturan – aturan dan ketentuan – ketentuan organisasi.

B. Komponen-komponen Budaya Organisasi

Deal & Kennedy dalam (Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003) mengemukakan atribut kunci budaya organisasi sebagai berikut: 1) nilai-nilai, yaitu keyakinan milik bersama dan filsafat anggotanya, 2) pahlawan organisasi/keteladanan, yaitu anggota organisasi yang mempunyai kepribadian terbaik dan memiliki nilai yang kuat tentang budaya organisasi, 3) ritual, yaitu upacara simbolis untuk merayakan dan memperkuat interpretasi nilai-nilai organisasi, 4) jaringan komunikasi budaya, yaitu saluran interaksi yang digunakan untuk memperkenalkan anggota terhadap budaya organisasi.

Robbins (2003) mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu: 1) otonomi individu, yaitu kadar kebebasan, tanggung jawab, dan kesempatan individu untuk berinisiatif dalam organisasi, 2) stuktur, yaitu kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai, 3) dukungan, yaitu kadar bantuan dan keramahan manajer kepada pegawai, 4) identitas, yaitu kadar kenalnya anggota terhadap organisasi secara keseluruhan, terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya, 5) hadiah performansi, yaitu kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada kriteria performansi pegawai, 6) toleransi konflik, yaitu kadar konflik dalam hubungan antar sejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan; dan 7) toleransi risiko, yaitu kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung risiko.

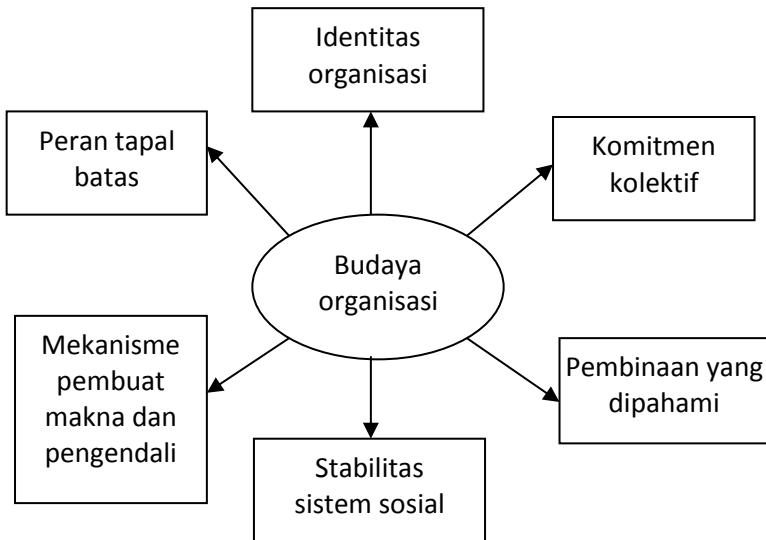
Karakteristik – karakteristik merupakan nilai (*value*) bagi suatu organisasi. Setiap organisasi mempunyai karakteristik tersendiri yang berbeda dengan organisasi lain, sehingga nilai suatu organisasi berbeda satu dengan yang lainnya tergantung kepatuhan para anggota organisasi dalam melaksanakan karakteristik – karakteristik yang dimilikinya. Adapun karakteristik setiap organisasi sudah ditetapkan sejak organisasi tersebut didirikan oleh pendirinya (*founder*) sesuai visi dari organisasi tersebut (Bangun, 2011). (DeRoche, 1987) mengemukakan empat ciri budaya organisasi yang efektif sebagai berikut: 1) struktur dan perintah, 2) dukungan bagi interaksi sosial, 3) dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan 4) komitmen yang kuat terhadap misi dan visi organisasi.

Budaya organisasi merupakan cerminan dari karakteristik – karakteristiknya, bukan menunjukkan perasaan para anggotanya.

Oleh karenanya budaya organisasi merupakan ketentuan deskriptif sehingga dapat membedakannya dengan sikap kerja. Para peneliti budaya organisasi menemukan cara untuk mengukur tentang budaya organisasi antara lain: 1) pandangan karyawan terhadap organisasi, 2) patuh terhadap ketentuan – ketentuan organisasi, 3) menghargai sasaran yang ingin dicapai, 4) menghargai perkembangan organisasi, dan 5) mendorong terciptanya persaingan. Sedangkan sikap kerja lebih menekankan pada cara untuk mengukur respon dari lingkungan kerja (Bangun, 2011).

C. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena budaya merupakan gambaran atau kepribadian suatu organisasi. Budaya organisasi ditetapkan oleh pendirinya melalui visi dan misi serta tujuan didirikannya organisasi, kemudian ditetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Kreitner & Kinicki (2001) dalam (Brahmasari & Suprayetno, 2009) menjelaskan bahwa ada empat fungsi budaya organisasi, antara lain: 1) identitas organisasi (*organization identity*), 2) komitmen kolektif (*collective commitment*), 3) stabilitas sistem sosial (*social system stability*), dan pembinaan yang dipahami. Robbin (2003) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai: 1) peran tapal batas (*boundary-defining role*), dan 2) mekanisme pembuat makna (*sense-making and control mechanism*). Fungsi – fungsi budaya organisasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 6.1 Fungsi Budaya Organisasi

Identitas organisasi merupakan sebuah organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya dan cara menyelesaikan permasalahannya dalam mencapai tujuan organisasinya. Setiap organisasi berbeda – beda cara untuk melaksanakan aktivitas dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya, inilah yang harus ditanamkan kepada anggota agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai budaya yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap organisasi berbeda antara satu dengan yang lain, atau disebut sebagai peran tapal batas.

Organisasi harus menciptakan suasana dimana anggotanya merasa bangga menjadi bagian di dalamnya, setia pada organisasi yang dibuktikan dengan lamanya mereka sebagai anggota dan tingkat absensi yang rendah. Maka disinilah fungsi budaya organisasi sebagai komitmen kolektif; untuk mewujudkan hal tersebut maka organisasi perlu mengetahui kebutuhan – kebutuhan para anggotanya agar mereka tetap setia terhadap organisasi. Harus ada keseimbangan antara komitmen organisasi (*organization commit to employee / OCE*) dengan komitmen karyawan terhadap organisasi (*employee commit to organization/ECO*).

Fungsi lain dari budaya organisasi adalah memperkenalkan stabilitas system social, hal ini dicerminkan bagaimana lingkungan kerja yang baik di dalam maupun di luar organisasi dapat menerima perubahan serta konflik dapat diatur secara efektif. Organisasi harus dapat membina hubungan antar sesama anggota organisasi agar tercapai kenyamanan dalam bekerja; demikian juga dengan pihak luar agar masyarakat dapat menerima keberadaan organisasi dan menguntungkan mereka. Fungsi budaya organisasi selanjutnya adalah sebagai mekanisme untuk membuat makna dan pengendali yang dapat memandu, membentuk sikap, dan perilaku para anggotanya (Robbin, 2003).

D. Pembentukan Budaya Organisasi

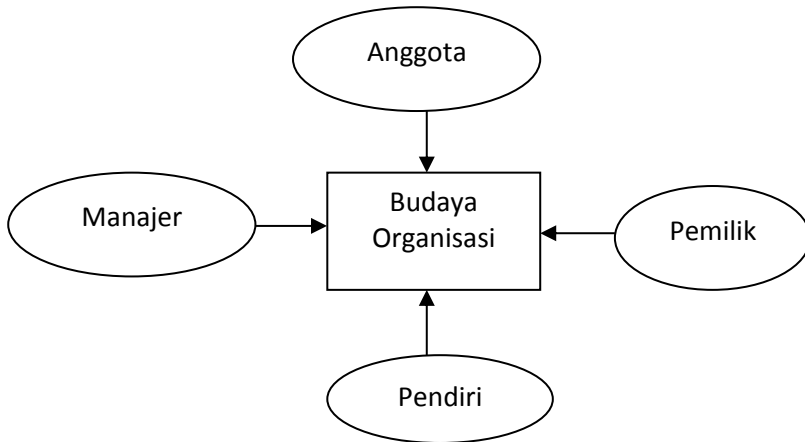
Budaya organisasi dibentuk oleh pendirinya (*founder*) melalui suatu visi dan misi. Visi adalah suatu perkiraan tentang keadaan yang terjadi diharapkan pada masa datang, sedangkan misi adalah suatu peran yang dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Untuk mencapai dan melaksanakan visi dan misi, sebuah organisasi harus memperhatikan sumber – sumber daya yang mendukung. Sumber daya utama adalah sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitasnya, sumber daya manusia yang berkualitas dan berintegritas yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Namun secara umum sumber daya yang lain juga sangatlah penting, tanpa didukung sumber daya financial, strategi, dan program kerja yang baik maka kegiatan dalam organisasi tidak dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya akan dilakukan pemilihan (*selection*) terhadap sumber daya manusia yang akan dilibatkan di dalamnya. Mereka yang terpilih harus sudah memenuhi persyaratan untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh para pendirinya. Kriteria pemilihan melalui tindakan manajemen puncak harus disosialisasikan supaya para anggota mengetahui dan memahami nilai – nilai yang telah disepakati bersama (Bangun, 2011).

Menurut Robbin (2003), proses pembentukan dan penciptaan budaya organisasi terjadi dalam tiga cara:

- a. Pendiri hanya memperkerjakan dan mempertahankan karyawan/anggota yang dapat berpikir dan merasakan sesuai dengan cara mereka
- b. Pendiri mendoktrin dan mensosialisasikan cara berpikir dan berperasaan mereka kepada para karyawan / para anggota
- c. Pendiri berperilaku dan bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan/anggota organisasi dalam mengidentifikasi dirinya dengan mereka sehingga dapat menginternalisasikan keyakinan, nilai – nilai dan asumsi – asumsi mereka.

Budaya organisasi bukan hanya dibentuk oleh pendirinya, melainkan juga dapat bersumber dari manajer, pemilik, dan anggota. Sumber – sumber budaya organisasi dapat dilihat pada gambar di bawah.



Gambar 5 Sumber-Sumber Budaya Organisasi

Manajer adalah yang berkuasa secara penuh dalam mengoperasikan organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajer mempunyai wewenang untuk membentuk budaya organisasi jika dibutuhkan. Pergantian manajer memungkinkan terjadinya perubahan budaya organisasi karena mempunyai pandangan yang berbeda. Dalam sebuah organisasi pendiri tidak selamanya sebagai pemilik, pemilik adalah penerus dari pendiri. Eksistensi organisasi dapat hancur jika penerus salah mengelola tetapi dapat tetap eksis jika dikelola secara profesional. Pemilik sebagai penerus bisa

berhasil karena diwarisi visi dan misi pendiri dan menyesuaikan dengan kondisi yang ada.

Para anggota organisasi juga merupakan sumber pembentukan budaya organisasi, dimana anggota memberikan kontribusi dengan membawa nilai – nilai, keyakinan dan asumsi – asumsi mereka ke dalam organisasi. Anggota baru tidak jarang dapat memberikan masukan ke dalam organisasi yang berupa input dalam membentuk budaya organisasi yang baru dikarenakan terbawanya budaya organisasi dimana mereka sebelumnya bergabung (Sergiovanni et al., 1987)

Armia (2002) melakukan penelitian tentang budaya terhadap efektifitas organisasi berdasarkan dimensi budaya oleh Hofstede pada institusi pendidikan dengan memasukkan beberapa faktor intervening. Penelitian Armia dengan judul “*Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede*” menguraikan tentang implementasi dimensi budaya Hofstede pada institusi pendidikan yang diturunkan dari norma-norma sosial dari setiap dimensi budaya yaitu perbedaan kekuasaan, pengelakan terhadap ketidakpastian, individualitas vs kolektivitas, dan maskulinitas vs feminitas.

Penelitian Cheng (1993) yang berjudul “*Organizational Culture and School Improvement Influences to Profiles of Quality Assurance and Effective Schools*” mengungkapkan bahwa budaya sekolah memberikan sumbangan yang berarti terhadap keefektifan sekolah. Cheng membagi budaya sekolah menjadi budaya kuat dan budaya lemah, dimana budaya sekolah mempunyai tiga tingkatan dimensi yaitu; 1) tingkat organisasi meliputi perilaku kepala sekolah dalam memimpin, formalisasi organisasi dan partisipasi dan norma-norma sikap guru; 2) tingkat sikap meliputi komitmen, kepuasan kerja intrinsik, serta kepuasan pengaruh pekerjaan guru; 3) tingkat sekolah dimana keefektifan sekolah ditunjukkan dengan prestasi akademik yang dicapai sekolah dan tanggung jawab sekolah kepada masyarakat.

Penelitian budaya organisasi yang selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Mosadegh Rad (2006) dengan judul penelitian “*The Impact of Organizational Culture On Successful Implementation Of Total Quality Management*”. Penelitian ini mengemukakan tentang dampak nilai-nilai budaya organisasi sebagai salah satu faktor dalam kesuksesan implementasi *total quality*

management. Budaya organisasi yang kuat akan memperkuat dan meningkatkan kualitas organisasi sedangkan budaya yang lemah akan mengakibatkan kemunduran dan eksistensi organisasi.

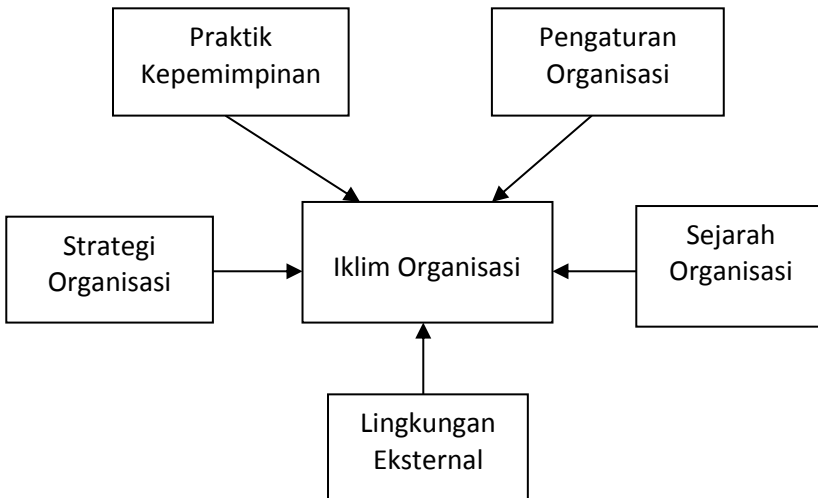
BAB 7.

IKLIM ORGANISASI

A. Konsep Iklim Organisasi

Seperti halnya iklim dalam klimatologi maka iklim organisasi relative tetap, namun dalam setiap iklim dapat terjadi perubahan musim dan cuaca, dimana setiap musim, cuaca dapat berganti – ganti. Iklim di suatu daerah terjadi karena adanya faktor – faktor yang menyebabkan terjadinya iklim, yaitu faktor – faktor di luar bumi (lingkungan eksternal) dan faktor – faktor yang ada di bumi (lingkungan internal). Begitu juga iklim organisasi juga ditentukan oleh lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan internal organisasi adalah semua dimensi iklim organisasi yang terdiri dari: (1) keadaan lingkungan fisik tempat kerja, (2) keadaan lingkungan social, (3) pelaksanaan system manajemen, (4) produk, (5) konsumen, klien, dan consumer yang dilayani, (6) kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi serta (7) budaya organisasi. Sedangkan lingkungan eksternal antara lain: (1) perkembangan jenis industri, (2) pengaturan/regulasi oleh pemerintah, (3) perekonomian makro dan (4) kompetisi dengan pesaing.

Robert Stringer (2002) dalam Wirawan (2008) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Hubungan antar faktor penyebab iklim organisasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 6.1 Faktor-faktor Penyebab Iklim Organisasi

Owens (1991) dalam Wirawan (2008) menyatakan bahwa *”organizational climate is the study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization”*. Dengan demikian pengkajian iklim organisasi dapat dilakukan dengan menggali data dari persepsi individu yang ada dalam organisasi.

Taguiri & Litwin, (1968) mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Miller dalam (Field & Abelson, 1982) menyoroti aspek-aspek definisi iklim organisasi sebagai berikut: (1) iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu, (2) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi daripada nilainya, (3) iklim organisasi berasal dari praktik organisasi, dan (4) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota.

Steers, (1985) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat dilihat dari dua sisi pandang, yaitu (1) iklim organisasi dilihat dari persepsi para anggota terhadap organisasinya, (2) iklim organisasi dilihat dari hubungan antara kegiatan-kegiatan organisasi dan perilaku manajemennya. Sedangkan Ashforth dalam Thomas (2006) menggambarkan iklim sebagai gabungan antara organisasi dan individu atau dengan kata lain sebuah interaksi karakteristik

lingkungan atau sikap dan persepsi setiap anggota organisasi. Schneider (1990) mendefinisikan iklim sebagai persepsi yang melekat pada diri anggota organisasi terhadap kejadian, praktek dan prosedur dan semua perilaku yang mendapat penghargaan dan dukungan. Iklim merupakan persepsi anggota organisasi terhadap organisasinya. Karyawan menciptakan iklim dengan mengobservasi apa yang terjadi di sekitar kemudian mengambil kesimpulan mengenai prioritas dan nilai organisasi. Persepsi ini memberikan arahan dan orientasi pada karyawan mengenai focus pekerjaan dan kompetensi.

Iklim ditekankan pada peranan persepsi anggota organisasi dan interpretasi terhadap lingkungan yang dirasakan lewat kebijakan, praktek dan prosedur organisasi. Iklim organisasi dapat dipandang sebagai proses yang sedang berlangsung dimana setiap anggota organisasi baik perorangan maupun secara kelompok menghasilkan sebuah perilaku yang membentuk lingkungan. Iklim organisasi sebagai deskripsi kolektif terhadap lingkungan sebagai penilaian rata – rata persepsi anggota organisasi.

Peterson dan Spencer (1990) mengidentifikasi tiga kategori iklim; Pertama, iklim obyektif merupakan pola yang berlangsung tampak pada perilaku dan kegiatan formal dalam organisasi, contohnya, praktek dan prosedur. *Perceived climate* merupakan gambaran kognitif yang dilakukan oleh anggotanya tentang bagaimana organisasi secara actual berfungsi dan bagaimana seharusnya berfungsi, contoh, pemerintah dan pembuat keputusan. Psikologi atau iklim yang dirasakan merupakan aspek motivasional yang mempengaruhi bagaimana anggota organisasi merasakan organisasi dan pekerjaan mereka seperti kesetiaan, komitmen dan keterlibatan. Ketiga kategori ini tidak berdiri sendiri tetapi merupakan interaksi yang menghasilkan apa yang disebut iklim

B. Komponen-komponen Iklim Organisasi

Halpin (1971) dalam (Hoy, Tarter, & Bliss, 1990) telah mengidentifikasi kontinum iklim organisasi berdasarkan hasil penelitiannya dengan menggunakan *Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)*. Pada intinya, terdapat enam klasifikasi iklim organisasi, yaitu: (1) *Open Climate* yang menggambarkan situasi dimana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerjasama, dan adanya keterbukaan; (2) *Autonomous Climate*, yaitu situasi dimana

ada kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka; (3) *The Controlled Climate* yang ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama; (4) *The Familiar Climate*, yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota; (5) *The Paternal Climate* yang bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota; dan (6) *The Closed Climate* yang ditandai suatu situasi dimana rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap anggotanya.

Ada delapan komponen iklim yang dikemukakan oleh Halpin (1971) dalam (Hoy et al., 1990) yang merupakan pemilahan dari karakteristik kelompok dan perilaku pemimpin. Kedelapan komponen itu adalah: Karakteristik kelompok: (1) *Disengagement* atau ketidak-ikutsertaan, yaitu suatu kadar terhadap mana staf cenderung tidak terlibat dan tidak *committed* terhadap pencapaian tujuan organisasi, (2) *Hindrance* atau halangan, yaitu mengacu pada perasaan para staf bahwa pimpinan membebani mereka dengan tugas yang memberatkan pekerjaan mereka, (3) *Esprit* atau semangat, yaitu mengacu pada semangat kerja karena terpenuhinya kebutuhan sosial dan rasa punya prestasi dalam pekerjaan, (4) *Inkelompokacy*, atau keinkelompokan, yaitu kadar kekohesifan antar staf dalam organisasi; Perilaku pemimpin; (5) *Aloofness* atau keberjarakan, yaitu menggambarkan kadar perilaku pemimpin yang formal dan impersonal yang menunjukkan jarak sosial dengan staf, (6) *Production Emphasis* atau penekanan pada hasil, yaitu mengacu pada perilaku pemimpin agar staf bekerja keras, misalnya dengan pengawasan ketat, direktif, dan menuntut hasil maksimal, (7) *Thrust* atau rasa yakin, yaitu mengacu pada kadar perilaku pemimpin yang ditandai kerja kerasnya agar dicontoh oleh staf, (8) *Consideration* atau perhatian, yaitu mengacu pada kadar perilaku pemimpin dengan memperlakukan staf secara manusiawi sesuai dengan martabatnya.

Burke dan Litwin (1992) dalam penelitiannya yang berjudul "*A Causal Model of Organization Performance and Change*" terdapat 2 model pengukuran keefektifan organisasi, yaitu secara transformasional dan transaksional. Variabel transformasional terdiri atas lingkungan eksternal, kepemimpinan, misi dan strategi organisasi dan budaya organisasi. Sedangkan variabel pengukuran

secara transaksional terdiri atas praktek manajemen, system (kebijakan dan prosedur), struktur, iklim kerja unit, motivasi, tugas dan kemampuan individu, dan kebutuhan dan nilai-nilai yang dianut individu. Dalam penelitian tersebut didapatkan bahwa keefektifan organisasi terdiri atas beberapa dimensi yaitu; lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, struktur, budaya, system, iklim, tugas individu, dan kebutuhan serta nilai individu.

Penelitian tentang iklim organisasi sangatlah berkembang secara pesat. Beberapa penelitian juga memberikan kontribusi empiris terhadap hubungan antar iklim organisasi dengan keefektifan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Marie Mikic Little dan Alison (2006) dalam judul "*Links Between Service Climate, Employee Commitment and Employees' service quality capability*", mengemukakan bahwa iklim layanan dalam suatu organisasi yang dirasakan oleh anggotanya (karyawan) akan memengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan dan berpengaruh juga pada bagaimana perusahaan melayani pelanggannya atau penggunanya. Studi ini menunjukkan pengaruh penting dari iklim layanan secara umum, dan bagian personalia secara khusus dalam mempersiapkan karyawan terdepannya untuk melayani pelanggan dan penggunanya.

DAFTAR REFERENSI

- Abouzeedan, A., & Hedner, T. (2012). Organization structure theories and open innovation paradigm. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 9(1), 6–27. <https://doi.org/10.1108/20425941211223598>
- Alma, B. (2004). *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Armia, C. (2002). Pengaruh Budaya terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 6(1).
- Bangun, W. (2011). *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Birkinshaw, J., Nobel, R., & Ridderstråle, J. (2002). Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure? *Organization Science*, 13(3), 274–289. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.274.2778>
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2009). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 10(2), pp. 124–135. <https://doi.org/10.9744/jmk.10.2.pp.124-135>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539>
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A

- Replication and Extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429–452. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01806.x>
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of Organizational Culture and Effective Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2), 85–110. <https://doi.org/10.1080/0924345930040201>
- Creemers, B. P. M., & Reynolds, D. (1991). *School Effectiveness and School Improvement, An International Journal of Research Policy and Practice*. New Jersey: Swets & Zeitlinger.
- Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design* (9th ed). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Danim, S. (2012). *Motivasi, Kepemimpinan, Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Darmasetiawan, N. K. (2001). *Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasional dan Dampaknya terhadap Upaya Dosen dalam meningkatkan Jabatan Akademis (Studi pada Dosen Tetap Ubaya)*. Malang: Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (6th Edition). New York: McGraw Hill Inc.
- DeRoche, E. F. (1987). *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personel: An Effective School Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in Organizations Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678–711. <https://doi.org/10.1177/104649649903000602>
- Field, R. H. G., & Abelson, M. A. (1982). Climate: A Reconceptualization and Proposed Model. *Human Relations*, 35(3), 181–201. <https://doi.org/10.1177/001872678203500302>
- Garmendia, J. A. (2004). The Impact of Corporate Culture on Company Performance. *Current Sociology*, 52(6), 1021–1038. <https://doi.org/10.1177/0011392104046620>
- Gibson, J. ., Ivancevich, J. ., & Donnelly, J. . (1988). *Organizations: Behavior, Structure and Process*. Plano: Business Publication.

- Greenberg, J., & Baron, R. . (1995). *Behavior In Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Hall, R. ., & Tolbert, P. . (2005). *Organizations: Structure, Processes, and Outcomes. 9th Edition*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hanks, S. H. (2015). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*, 1(1), 1–12.
- Harper, C. (2015). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Routledge.
- Hasibuan, M. S. . (2005). *Organisasi dan Motivasi. Dasar Peningkatan Produktifitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw Hill Inc.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration, Theory, Research and Practice 9th Edition*. New Jersey: McGraw Hill Inc.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Bliss, J. R. (1990). Organizational Climate, School Health, and Effectiveness: A Comparative Analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260–279. <https://doi.org/10.1177/0013161X90026003004>
- Ivancevich, J. ., Konopaske, R., & Matterson, M. . (2005). *Organizational Behavior and Management 7th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Marie Mikic Little, & Alison M. Dean. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5), 460–476. <https://doi.org/10.1108/09604520610686133>
- Mary Bambacas, & Margaret Patrickson. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51–72. <https://doi.org/10.1108/13632540810854235>

- Mohammad Mosadegh Rad, A. (2006). The Impact of Organizational Culture on The Successful Implementation of Total Quality Management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606–625. <https://doi.org/10.1108/09544780610707101>
- Organ, D. W. (1994). A Special Issue of The Journal of Management Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465–478. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90023-X)
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). *Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons, Inc.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Penguin.
- Prihatiningsih, T. S. (2004). *Quality Assurance in Higher Education An International Movement*. Yogyakarta: Presented at the national Meeting of Chief Quality Officers at Gadjah Mada University.
- Ramayanawati, S. (2007). *Strategi Perguruan Tinggi Swasta Komputer Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Multi-Kasus pada STMIK Pradya Paramitha dan STIKI Malang)* (Tesis Tidak Diterbitkan). Malang: Universitas Negeri Malang.
- Robbins, S. . (2001). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi. Terjemahan oleh: Arcan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior 10th Edition* (tenth). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853–859.
- Sarwono, S. W. (1999). *Psikologi Sosial Kelompok dan Terapan*. PT Balai Pustaka.
- Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Coombs, F. S., & Thurston, P. W. (1987). *Educational Governance and Administration*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Silalahi, U. (2011). *Asas Asas Manajemen*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Soetopo, H. (2010). *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Sonhadji, A. K. . (1991a). *Birokrasi, Hubungan Manusia, Dan Budaya Dalam Organisasi*. Malang: PPS IKIP Malang.
- Sonhadji, A. K. . (1991b). *Birokrasi, Hubungan Manusia, Dan Budaya Dalam Organisasi*. Malang: PPS IKIP Malang.
- Steers, R. . (1985). *Efektivitas Organisasi, Kaidah Perilaku. Terjemahan Magdalena Yamin*. Jakarta: Erlangga.
- Subyantoro, A. (2009). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 11(1), pp. 11–19. <https://doi.org/10.9744/jmk.11.1.pp.11-19>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development* (1st ed). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Taguiri, R., & Litwin, G. . (1968). *Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School.
- Tepeci, M., & Bartlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151–170. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00035-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00035-4)
- Thomas, J. C. (2008). Administrative, Faculty, and Staff Perceptions of Organizational Climate and Commitment in Christian Higher Education. *Christian Higher Education*, 7(3), 226–252. <https://doi.org/10.1080/15363750701818428>
- Thoyib, A. (2005). HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, BUDAYA, STRATEGI, DAN KINERJA: PENDEKATAN KONSEP. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 7(1), pp. 60–73. <https://doi.org/10.9744/jmk.7.1.pp.60-73>
- Tika, P. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Woods, J. A. (1997). The six values of a quality culture. *National Productivity Review*, 16(2), 49–55. <https://doi.org/10.1002/npr.4040160207>

- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zoe S. Dimitriades. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29 (5), 469–491. <https://doi.org/10.1108/01425450710776290>