

TEORI ORGANISASI

Buku "Teori Organisasi" ini merupakan panduan komprehensif yang membahas perkembangan pemikiran, konsep dasar, dan implementasi teori organisasi dalam berbagai konteks. Diawali dengan sejarah perkembangan teori, buku ini mengupas teori klasik, neo-klasik, modern, hingga teori contingency yang relevan dengan tantangan organisasi di era saat ini. Pembaca diajak memahami prinsip-prinsip organisasi, siklus hidup, berbagai tipe organisasi, serta sistem yang menjadi fondasi keberlangsungan suatu organisasi. Pembahasan ini memberikan landasan teoritis yang kuat bagi para pembaca untuk memahami bagaimana organisasi terbentuk dan berkembang secara sistematis.

Selain itu, buku ini menyoroti elemen-elemen penting dalam organisasi seperti struktur, budaya, kepemimpinan, dan sumber daya manusia. Struktur organisasi dikaji dari jenis, komponen, dan desainnya, sementara budaya organisasi dibahas melalui dimensi, manajemen, serta proses pembentukannya. Kepemimpinan dalam organisasi dijelaskan dengan menekankan hakikat seorang pemimpin, gaya kepemimpinan, serta faktor yang memengaruhi efektivitasnya. Isu sumber daya manusia juga mendapat perhatian, termasuk perencanaan, pengembangan, dan pemberdayaan tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. Tak hanya itu, dinamika konflik organisasi dan strategi manajemennya dibahas untuk membantu pembaca memahami cara menghadapi dan menyelesaikan konflik secara konstruktif.

Buku ini juga membahas peran teknologi dalam organisasi, efektivitas organisasi, serta penerapan teori organisasi dalam unit usaha seperti perusahaan perseorangan, persekutuan, perseroan terbatas, dan koperasi. Dengan pendekatan teoritis yang dikombinasikan dengan contoh praktis, buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman holistik tentang teori organisasi serta aplikasinya di dunia nyata. Buku ini diharapkan menjadi rujukan utama bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi yang ingin mendalami konsep, struktur, dan dinamika organisasi secara mendalam dan terstruktur.



  
@sulurpustaka
www.sulur.co.id



ISBN: 978-623-148-225-9



9 786231 482259

Erna Herlina - Tia Marlinda Sari - Akib

Editor: Joko Mariyanto, S.E., M.M.

TEORI ORGANISASI

TEORI ORGANISASI

Erna Herlina - Tia Marlinda Sari - Akib

Teori Organisasi

Erna Herlina
Tia Marlinda Sari
Akib

Editor:
Joko Mariyanto, S.E, M.M.

Teori Organisasi

©Erna Herlina

Tia Marlinda Sari

Akib

Editor: Joko Mariyanto, S.E, M.M.

Desain Cover: Abdullah Rasyid Ridha

Tata letak isi: Adityanang Prio Laksono

Cetakan I, 2025

15,5 x 23 cm., viii + 205 hlm

ISBN: 978-623-148-225-9

SULUR PUSTAKA

(Anggota IKAPI No.169/DIY/2023)

Jl. Jogja-Solo Km.14 Candisari RT.01/22

Tirtomartani, Kalasan, Sleman, Yogyakarta

www.sulur.co.id

CV. TRIPE KONSULTAN

JOURNAL CORNER AND PUBLISHING

Jl. R. Fatah, No.50, Bakung, Sidamulya, RT.3/4,

Sidamulya, Wanareja, Cilacap

Phone: 0812-1526-3928

<https://jcopublishing.com>

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku

tanpa izin tertulis dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, buku yang berjudul Teori Organisasi ini dapat terselesaikan. Kami juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik dalam bentuk masukan intelektual, bantuan teknis, maupun motivasi yang tak henti-hentinya. Tanpa kontribusi dan kerja sama yang baik, buku ini tidak akan hadir di hadapan pembaca.

Teori Organisasi merupakan salah satu bidang studi yang esensial dalam memahami bagaimana organisasi berfungsi, berkembang, dan beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Buku ini mengupas berbagai konsep fundamental dalam teori organisasi, termasuk struktur organisasi, perilaku individu dan kelompok, hingga dinamika perubahan dan teknologi dalam organisasi. Disajikan secara sistematis dan bertujuan untuk membantu pembaca memahami hubungan antara teori dan praktik manajemen organisasi.

Sebagai tambahan, buku ini juga membahas beragam perspektif modern yang berkembang dalam teori organisasi, seperti pendekatan contingency, teori klasik, teori neo klasik, dan teori modern. Dengan cakupan yang luas, kami berharap buku ini dapat menjadi referensi berharga bagi mahasiswa, praktisi, dan akademisi yang mendalami bidang organisasi, manajemen, dan kepemimpinan.

Akhir kata, kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan, baik dalam segi materi maupun penyajiannya. Oleh karena itu, kami sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang konstruktif untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan menjadi kontribusi kecil dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang teori organisasi.

Bogor, Februari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I SEJARAH PEMIKIRAN TEORI ORGANISASI	1
A. Teori Klasik	2
B. Teori Neo-Klasik	7
C. Teori Modern	9
D. Teori Contingency.....	14
BAB II KONSEP DASAR TEORI ORGANISASI	19
A. Pengertian Teori Organisasi.....	20
B. Prinsip - Prinsip Organisasi	23
C. Siklus Hidup Organisasi	26
D. Tipe – Tipe Organisasi	33
E. Sistem Organisasi	39
BAB III STRUKTUR ORGANISASI	43
A. Pengertian Struktur Organisasi	44
B. Jenis Struktur Organisasi	46

C. Komponen Struktur Organisasi	52
D. Desain Organisasi	55
BAB IV BUDAYA ORGANISASI	63
A. Pengertian Budaya Organisasi.....	64
B. Dimensi Budaya Organisasi	66
C. Manajemen Budaya Organisasi.....	70
D. Pembentukan Budaya Organisasi.....	73
BAB V KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	77
A. Pengertian Kepemimpinan Organisasi	78
B. Hakikat Seorang Pemimpin	82
C. Tugas Kepemimpinan	85
D. Gaya Kepemimpinan	89
E. Hal – Hal yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan ..	96
BAB VI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI.....	101
A. Pengertian Sumber Daya Manusia	102
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.....	105
C. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	108
D. Jenis – Jenis Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	111
BAB VII KONFLIK DALAM ORGANISASI	115
A. Pengertian Konflik Organisasi.....	116
B. Jenis – Jenis Konflik	119
C. Penyebab Konflik.....	123
D. Manajemen Konflik	126
E. Strategi Penyelesaian Konflik	129

BAB VIII TEKNOLOGI DALAM ORGANISASI	133
A. Ruang Lingkup Teknologi.....	134
B. Unsur Teknologi Organisasi	138
C. Tipologi Teknologi Organisasi.....	140
D. Manajemen Teknologi Dalam Organisasi	143
E. Penggunaan Teknologi Dalam Organisasi.....	146
BAB IX EFEKTIVITAS ORGANISASI	151
A. Pengertian Efektivitas Organisasi	152
B. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas.....	156
C. Indikator Efektivitas.....	159
D. Pengujian Efektivitas	162
BAB X ORGANISASI PADA UNIT USAHA	169
A. Organisasi Pada Perusahaan Perseorangan	170
B. Organisasi Pada Perusahaan Persekutuan	175
C. Organisasi Pada Perseroan Terbatas	178
D. Organisasi Pada Koperasi	181
BAB XI PENUTUP	185
DAFTAR PUSTAKA	189
PROFIL PENULIS.....	201

BAB I

SEJARAH PEMIKIRAN TEORI ORGANISASI

A. Teori Klasik

Teori ini sering disebut sebagai “Teori Tradisional” atau “Teori Mesin” yang mulai berkembang pada abad ke-19 (tahun 1800-an). Dalam teori ini, organisasi digambarkan sebagai sebuah institusi yang tersentralisasi, dengan tugas-tugas yang terstruktur secara spesialis dan cenderung mengikuti panduan mekanistik yang kaku serta kurang mendorong kreativitas. Disebut “teori mesin” karena pendekatan ini memandang manusia seperti komponen mesin yang dapat diganti atau disesuaikan kapan saja sesuai keinginan pemimpin. Menurut teori klasik, organisasi didefinisikan sebagai struktur hubungan yang mencakup kekuasaan, tujuan, peran, aktivitas, komunikasi, dan berbagai faktor lainnya yang memungkinkan orang bekerja sama.

Teori organisasi klasik muncul dengan latar belakang revolusi industri yang berkembang pesat di Eropa setelah penemuan mesin uap oleh James Watt pada awal 1800-an. Penemuan ini mendorong pertumbuhan industri besar yang mempekerjakan banyak orang, sehingga diperlukan metode pembagian kerja berdasarkan kemampuan, kapasitas, dan keahlian pekerja, yang kemudian melahirkan konsep spesialisasi. Teori organisasi klasik berasumsi bahwa organisasi memiliki struktur yang rasional dan logis, baik dari segi ekonomi maupun dalam mencapai efisiensi. Dengan kata lain, teori ini memandang rasionalitas, efisiensi, dan manfaat ekonomi sebagai tujuan utama organisasi.

Selaras dengan tujuan tersebut, manusia diasumsikan bertindak secara rasional. Pandangan ini memudahkan manajemen untuk mencapai kepentingannya, terutama peningkatan produktivitas melalui kenaikan gaji dan pemberian insentif bagi para pekerja.

Revolusi industri di Eropa mendorong lahirnya berbagai kajian dari beragam disiplin ilmu yang terkait dengan teori organisasi. Dalam bidang ekonomi, misalnya, karya Adam Smith berjudul *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* dianggap memberikan arah baru bagi pemahaman tentang organisasi pada masa itu. Namun, sejarah mencatat tiga tokoh utama yang memiliki pengaruh besar dalam perkembangan teori organisasi klasik, yang akan dijelaskan sebagai berikut :

Max Weber dan Konsep Ideal Birokrasi

Max Weber (1864-1920), seorang sosiolog Jerman, adalah salah satu pelopor utama dalam kajian organisasi. Weber hidup dalam masyarakat yang mengalami berbagai perubahan signifikan. Pada masa itu, Eropa menyaksikan lonjakan besar dalam industrialisasi serta penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi. Weber termasuk di antara beberapa pemikir yang memberikan perhatian besar terhadap perubahan-perubahan tersebut. Hal ini tercermin dalam berbagai analisisnya yang mencakup perkembangan ekonomi, pertumbuhan kapitalisme, politik dan pemerintahan, serta aspek keagamaan. Meskipun Weber banyak melakukan kajian terkait bisnis, politik, agama, dan pemerintahan, gagasan Weber yang paling

berpengaruh adalah analisisnya tentang birokrasi. Berkat konsepnya tentang tipe ideal birokrasi, Weber diakui sebagai salah satu tokoh terpenting di antara banyak perintis teori organisasi.

Weber berpendapat bahwa jika suatu organisasi menerapkan prinsip-prinsip yang ia kemukakan, maka organisasi tersebut akan mampu mengatasi ketidakefisienan dan ketidakpraktisan yang umum ditemukan pada banyak organisasi di masanya. Di sisi lain, Weber juga memandang birokrasi sebagai bentuk organisasi yang paling efisien sekaligus instrumen paling efektif untuk mendukung kegiatan administrasi berskala besar. Max Weber, yang sering disebut sebagai “Bapak Teori Organisasi” atau “The Father of Organization Theory,” memperkenalkan pandangan ini melalui pendekatan sosiologisnya.

Taylor dan Pendekatan Manajemen Ilmiah

Di Amerika Serikat, Frederick W. Taylor (1856-1915) menjadi perintis dalam pengembangan teori organisasi. Berbeda dari akademisi, Taylor adalah seorang praktisi yang tidak berasal dari dunia akademik tetapi berhasil mengembangkan gagasan tentang teori organisasi dan memberikan kontribusi nyata. Berdasarkan pengalamannya sebagai konsultan dan eksekutif di sebuah pabrik, Taylor mengadopsi pendekatan pragmatis dan memberikan perhatian besar pada upaya meningkatkan produktivitas pekerja.

Pemikiran Taylor menggabungkan berbagai kecenderungan dalam teori manajemen. Pertama, ide bahwa pekerjaan dapat dikaji secara sistematis dan ilmiah. Kedua, analisis waktu dan aktivitas yang rinci dapat mengidentifikasi cara paling efisien untuk menyelesaikan suatu tugas. Selain itu, melalui proses standardisasi, seleksi, penempatan, dan pelatihan, pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih mudah. Analisis waktu dan aktivitas ini juga mengungkapkan keterampilan dan keahlian apa yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu. Ketiga, standardisasi menjadi langkah penting menuju proses mekanisasi, sebuah gagasan filosofis yang mengacu pada hubungan antara manusia dan mesin dalam dunia kerja. Manusia dipandang sebagai bagian yang dapat digantikan dan disesuaikan dengan lingkungan kerja yang semakin mekanis. Pemikiran Taylor ini dikenal dengan istilah manajemen ilmiah, sehingga Frederick W. Taylor dijuluki sebagai Bapak Manajemen Ilmiah.

Fayol dan Prinsip-Prinsip Administrasi

Henri Fayol (1841-1925), seorang industrialis sekaligus insinyur pertambangan asal Prancis, merupakan salah satu tokoh terkemuka dalam pengembangan teori organisasi. Karya utamanya pertama kali diterbitkan dalam bahasa Prancis pada tahun 1916, namun baru mendapatkan perhatian luas setelah diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris pada tahun 1949 dengan judul *General and Industrial Administration*.

Fayol mengembangkan sebuah teori yang berfokus pada pembagian fungsional dalam aktivitas administrasi. Menurutnya, aktivitas administrasi dapat dibagi menjadi lima fungsi utama, yaitu:

- Planning atau perencanaan.
- Organizing atau pengorganisasian.
- Command atau pengarahan.
- Coordination atau penyelarasan.
- Control atau pengendalian.

Gagasan Fayol tentang prinsip-prinsip organisasi juga diangkat oleh James D. Mooney dan Alan C. Reiley, dua eksekutif dari General Motors di Amerika Serikat. Pemikiran Mooney dan Reiley, yang didasarkan pada pengalaman praktis, berfokus pada pengembangan struktur organisasi berbentuk piramida, yang dicirikan oleh pembagian otoritas yang jelas, spesialisasi tugas yang terstruktur, dan pemanfaatan staf khusus secara lebih luas. Berbeda dengan Weber, yang menekankan pembagian kerja sebagai elemen utama penggerak organisasi, Mooney dan Reiley memandang koordinasi sebagai aspek kunci dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka menganggap koordinasi sebagai “induk” dari berbagai prinsip lain, terutama dalam memastikan pelaksanaan fungsi yang beragam dapat berjalan secara harmonis dan terintegrasi dalam organisasi.

B. Teori Neo-Klasik

Pada awal abad ke-20, pemikiran tentang organisasi mulai diarahkan pada pengkajian hubungan antara produktivitas dan berbagai aspek yang berkaitan dengan elemen-elemen kondisi kerja. Kemunculan asosiasi perdagangan, serikat pekerja, dan berbagai gerakan buruh semakin meningkatkan kesadaran para pekerja terhadap hak-hak mereka di hadapan manajemen dan pemilik modal. Hal ini mempertegas pentingnya faktor manusia dalam organisasi. Akibatnya, manusia tidak lagi dapat diperlakukan semata-mata sebagai komponen yang dapat “ditempatkan” di sembarang posisi.

Teori neo-klasik muncul sebagai reaksi terhadap teori klasik, namun pada kenyataannya tetap menggunakan prinsip-prinsip yang diajukan oleh para ahli teori klasik. Meskipun demikian, para ahli teori neo-klasik mengkritisi keterbatasan prinsip-prinsip tersebut dan berusaha untuk mengisi kekurangan-kekurangan dengan memberikan perhatian pada aspek-aspek yang tidak dipertimbangkan oleh para ahli teori klasik.

Teori neo-klasik menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial manusia, baik sebagai individu maupun anggota kelompok kerja. Pendekatan yang menyoroti aspek manusia ini, dikenal secara luas pada awal abad ke-20, yaitu pendekatan perilaku (behavioral approach) atau pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (human relation approach). Pendekatan ini awalnya dikembangkan oleh para peneliti dari bidang Psikologi,

Psikologi Sosial, dan Sosiologi. Mereka berusaha memahami perilaku manusia dalam organisasi melalui metode ilmiah, terutama dalam menjelaskan mengapa dan bagaimana individu berperilaku tertentu dalam situasi organisasi tertentu.

Pendekatan perilaku mengidentifikasi kelemahan-kelemahan teori klasik melalui penelitian empiris, meskipun banyak kritik telah diajukan oleh para ahli sejak awal studi empiris mereka. Salah satu eksperimen yang menonjol adalah Hawthorne Experiment, yang dilakukan di Hawthorne Plant Western Electric di luar Chicago, dari tahun 1927 hingga 1932. Disponsori oleh National Research Council Amerika, eksperimen ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara sikap dan perilaku karyawan dengan kondisi kerja serta dampaknya terhadap peningkatan produktivitas.

Teori neo-klasik, yang muncul sebagai respons terhadap teori klasik, berfokus pada analisis tingkat mikro, khususnya situasi-situasi yang melibatkan perilaku manusia. Teori ini memperkenalkan ilmu-ilmu perilaku dalam studi organisasi. Meskipun tidak menolak prinsip-prinsip dasar yang dikemukakan oleh teori klasik, teori neo-klasik melakukan modifikasi berdasarkan pemahaman tentang aspek manusia dalam organisasi, terutama perilaku individu serta dampak dari kelompok informal dalam konteks organisasi.

Meskipun teori neo-klasik memberikan kontribusi bagi perkembangan teori organisasi, pada kenyataannya tidak

menghasilkan teori baru yang sepenuhnya menggantikan teori klasik sebelumnya. Teori neo-klasik hanya berfokus pada modifikasi prinsip-prinsip klasik tanpa melakukan transformasi yang signifikan. Akibatnya, prinsip-prinsip yang dikembangkan dalam teori klasik hanya mengalami perubahan, tanpa mengalami transformasi yang mendalam.

C. Teori Modern

Sejak tahun 1950-an, kemajuan teknologi yang pesat telah memberikan dampak signifikan terhadap evolusi organisasi. Teknologi tidak hanya meningkatkan kompleksitas organisasi secara drastis, tetapi juga menghadirkan berbagai tantangan baru yang sebelumnya tidak pernah terjadi. Situasi ini mendorong upaya-upaya untuk merefleksikan dan merumuskan ulang teori organisasi agar lebih relevan dengan perubahan yang terjadi.

Secara umum, para ahli teori organisasi pada masa tersebut memandang organisasi dari dua perspektif utama. Perspektif pertama melihat organisasi sebagai sebuah kesatuan atau unit yang memiliki tujuan tertentu. Pendekatan ini dianut oleh para ahli teori klasik dan neoklasik, yang memandang organisasi sebagai entitas tunggal dengan tujuan spesifik. Oleh karena itu, pendekatan ini sering disebut sebagai pendekatan goalistik. Fokus utamanya adalah pada pembagian kerja, prosedur kerja yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi, dan aspek-aspek lain yang mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Pendekatan kedua lebih menekankan pada hubungan antar elemen, baik di dalam organisasi maupun dengan lingkungan sekitarnya. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai kumpulan elemen yang saling terhubung, sehingga sering disebut sebagai pendekatan sistemik. Pendekatan ini tidak hanya memperhatikan aspek-aspek yang menjadi fokus pendekatan goalistik, tetapi juga melihat organisasi dari sudut pandang proses dan interaksi antar elemen. Selain itu, organisasi dipahami sebagai sebuah sistem yang kompleks, bahkan dianggap sebagai “sistem kehidupan” (living systems).

Pendekatan sistem telah memberikan kontribusi signifikan dalam perkembangan teori organisasi modern. Salah satu pendekatan utama yang muncul adalah General System Theory yang dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy dan Kenneth Boulding. Teori ini menjadikan sistem sebagai landasan untuk memahami fenomena organisasi, tidak hanya dalam hal cara organisasi beroperasi, tetapi juga bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, organisasi terdiri atas kumpulan komponen atau elemen yang saling terintegrasi, di mana masing-masing elemen memiliki tugas atau fungsi khusus yang mendukung keseluruhan sistem.

Beberapa pokok utama dalam General System Theory meliputi:

1. Komponen dalam Sistem

Sebagai sebuah sistem, organisasi memiliki berbagai komponen, antara lain:

a. Individu dalam organisasi

Individu atau orang-orang adalah elemen penting dalam setiap organisasi sebagai sebuah sistem. Keberadaan individu memungkinkan berbagai aktivitas organisasi dapat berlangsung. Setiap individu memiliki latar belakang, sikap, dan motivasi yang berbeda-beda, namun mereka berinteraksi dan saling memengaruhi satu sama lain dalam organisasi.

b. Aspek Formal Organisasi

Setiap organisasi selalu memiliki struktur yang dibangun atas dasar prinsip, aturan, dan prosedur tertentu agar dapat berfungsi dengan baik. Hal ini berkaitan dengan formalisasi dalam organisasi. Struktur formal sangat penting agar organisasi dapat beroperasi secara efisien dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Aspek Informal Organisasi

Individu-individu dalam organisasi saling berinteraksi dalam suatu kerangka formal. Interaksi sosial antar individu dalam kerangka formal ini akhirnya membentuk berbagai hubungan sosial yang tidak selalu bersifat formal. Perilaku sosial yang berkembang dalam organisasi ini tumbuh secara alami dan perlahan, namun tetap mengikuti pola tertentu.

d. Status dan Peran dalam Organisasi

Setiap organisasi memiliki sistem hierarki atau struktur berjenjang yang berbentuk piramida. Setiap tingkat dalam hierarki ini menggambarkan posisi sosial individu dalam organisasi. Posisi dalam struktur berjenjang tersebut memberikan peran dan status tertentu, baik terhadap atasan, bawahan, maupun rekan sejawat.

e. Lingkungan Fisik Organisasi

Lingkungan tempat kegiatan atau aktivitas organisasi berlangsung dapat terdiri dari berbagai elemen, seperti teknologi yang digunakan, pengaturan ruang kerja, susunan pekerjaan, dan aspek lainnya.

2. Hubungan antar Komponen Sistem

Sebagai sebuah sistem, komponen-komponen dalam organisasi saling terhubung satu sama lain. Setiap bagian atau komponen dalam sistem tersebut saling bergantung, dengan tugas yang spesifik, terfokus, dan berbeda-beda. Terdapat pembagian kerja yang terintegrasi di antara komponen-komponen organisasi sebagai suatu sistem. Semua ini menunjukkan adanya interaksi yang erat antara bagian-bagian dalam sistem.

3. Proses Interaksi Antar Komponen

Berfungsinya setiap bagian dan interaksi antar bagian dalam organisasi mencerminkan suatu proses yang saling

terkait (linking processes). Artinya, tidak ada bagian yang dapat beroperasi secara terpisah tanpa dipengaruhi atau berdampak pada bagian lain. Hal ini terlihat, misalnya, dalam proses pengambilan keputusan di organisasi, di mana komunikasi, pelaksanaan keputusan, dan proses penyeimbangan semuanya merupakan bagian dari proses yang saling berhubungan.

4. Tujuan dari Sistem

Setiap sistem pasti memiliki tujuan yang jelas, begitu pula organisasi sebagai sebuah sistem. Karena adanya usaha untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi selalu melibatkan interaksi, stabilitas, kemampuan beradaptasi, dan perkembangan. Meskipun bagian-bagian dalam organisasi tampak terpisah dan independen, sebenarnya mereka saling bergantung dan terhubung satu sama lain.

Perkembangan teori sistem umum ini terus diperluas oleh berbagai ahli melalui penelitian dan uji coba berbagai metode yang dianggap sesuai untuk teori ini. Contohnya adalah Jay Forrester yang melakukan sejumlah penelitian mengenai organisasi dengan berbagai simulasi kerja. Begitu juga dengan Martin Starr yang memperkenalkan penerapan teknik matematika untuk menyelesaikan berbagai masalah organisasi. Semua upaya ini, bersama dengan kontribusi dari banyak ahli lainnya dalam pendekatan sistem, telah berkontribusi pada perkembangan teori sistem yang semakin pesat.

D. Teori Contingency

Teori Kontinjensi dibangun berdasarkan prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh pendekatan sistem. Teori ini berpendapat bahwa teori organisasi seharusnya berlandaskan pada konsep sistem terbuka (open system concept), yang berbeda dengan pandangan para ahli teori klasik yang menganggap organisasi sebagai sistem tertutup. Pokok utama dari Teori Kontinjensi terletak pada cara pandangnya terhadap hubungan antara organisasi dan hubungan organisasi dengan lingkungan sekitarnya. Menurut teori ini, hubungan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya atau dengan lingkungan secara keseluruhan sangat bergantung pada situasi yang ada (depend on the situations). Pandangan ini mendorong baik para ahli teori organisasi maupun para praktisi atau manajer untuk mengembangkan kemampuan beradaptasi, lebih fleksibel, dan lebih sederhana dalam proses pengambilan keputusan. Teori Kontinjensi menolak prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh para ahli teori klasik dan menggantikannya dengan pandangan yang lebih adaptif dalam memahami organisasi.

Tokoh utama yang memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan teori organisasi dalam pendekatan atau teori Kontinjensi adalah Joan Woodward, terutama melalui penelitiannya mengenai pengaruh teknologi terhadap organisasi. Hasil penelitian Woodward menunjukkan bahwa berbagai organisasi perusahaan atau firma yang dibangun berdasarkan

prinsip-prinsip yang diajukan oleh para ahli teori organisasi klasik, tidak selalu berhasil dari segi komersial. Woodward menyatakan bahwa variasi dalam struktur organisasi sangat terkait dengan perbedaan teknis dalam proses produksi. Menurutnya, penerapan teknologi membutuhkan adanya kesesuaian, baik pada tingkat individu maupun organisasi, yang hanya dapat dicapai melalui perancangan struktur organisasi. Woodward berpendapat bahwa sebuah organisasi perusahaan atau firma dapat berhasil secara komersial jika fungsi dan bentuk organisasi tersebut saling mendukung.

Struktur organisasi adalah hasil dari berbagai faktor, tidak sesederhana yang dipikirkan oleh para ahli teori organisasi klasik. Menurut Woodward, pengetahuan seharusnya menggantikan kepercayaan, dan hal itu hanya bisa dicapai melalui penelitian dan kajian ilmiah. Pemikiran Woodward memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan teori organisasi sejak saat itu hingga sekarang, khususnya dalam pemahaman tentang bagaimana sebuah organisasi berfungsi. Temuan utama dari studi yang dilakukan Woodward adalah penjelasan mengenai hubungan langsung antara teknologi dan struktur sosial organisasi. Organisasi yang mengadopsi teknologi canggih cenderung mengembangkan struktur yang sesuai dengan tingkat kecanggihan teknologi tersebut, seperti panjangnya rantai komando, lingkup pengawasan oleh pimpinan tertinggi, rasio antara manajer dan pekerja, dan sebagainya.

Selain Woodward, Jay Galbraith juga dapat dianggap sebagai tokoh yang memberikan kontribusi besar dan signifikan terhadap perkembangan teori organisasi saat ini. Galbraith fokus pada masalah kepastian kegiatan atau aktivitas organisasi yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan informasi dalam organisasi. Menurut pandangannya, organisasi dipahami sebagai tempat berlangsungnya proses pemilihan atau seleksi informasi. Struktur organisasi dipandang sebagai sarana untuk mengolah informasi yang dirancang guna mencapai koordinasi dan integrasi antar bagian atau komponen dalam organisasi. Pemikiran Galbraith ini kini telah diterima luas dalam teori dan pemikiran organisasi kontemporer.

Ahli lain yang turut memberikan kontribusi pada perkembangan teori Contingency adalah Jay W. Lorsch dan Paul L. Lawrence. Fokus utama dari Lorsch dan Lawrence terletak pada hubungan Contingency antara organisasi dan lingkungan sekitarnya. Hasil penelitian mereka dengan jelas menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang berhasil selalu menyusun strukturnya sesuai dengan tuntutan lingkungan yang ada. Pola hubungan ini dibuktikan oleh Lorsch dan Lawrence melalui pengujian terhadap empat komponen atau variabel utama:

- Tingkat formalitas struktur.
- Orientasi tujuan organisasi.
- Orientasi waktu.
- Orientasi hubungan interpersonal.

Penelitian yang dilakukan oleh Lorsch dan Lawrence menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang berfungsi secara efisien dalam hal teknologi umumnya memiliki :

- Struktur organisasi dengan tingkat formalitas yang rendah.
- Lebih fokus pada tujuan ilmiah daripada orientasi pasar.
- Keberadaan manajer yang berpandangan jangka panjang.
- Lebih menekankan pelaksanaan tugas pekerjaan daripada hubungan sosial interpersonal.

Menurut Lorsch dan Lawrence, kondisi-kondisi ini adalah yang paling ideal bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan kerja dengan tingkat teknologi yang sangat tinggi. Sebaliknya, Lorsch dan Lawrence menyatakan bahwa organisasi yang :

- Lebih mirip dengan kelompok sosial yang menekankan formalitas dalam berbagai ritualnya.
- Berfokus lebih pada tujuan pasar daripada tujuan ilmiah.
- Memiliki perspektif jangka pendek.
- Lebih mengutamakan hubungan interpersonal daripada pelaksanaan tugas pekerjaan, tidak mendukung organisasi untuk berfungsi dengan baik dalam lingkungan teknologi yang sangat tinggi.

Menurut Lorsch dan Lawrence, organisasi yang berhasil dan efisien merumuskan tujuannya dengan mempertimbangkan secara konsisten faktor-faktor lingkungan yang ada. Dengan kata

lain, mereka percaya bahwa terdapat ketergantungan antara organisasi dan cara struktur organisasi tersebut disusun untuk beroperasi dalam kondisi lingkungan yang dihadapinya. Akibat dari hubungan ketergantungan ini adalah terjadinya diferensiasi di antara berbagai bagian dalam organisasi. Oleh karena itu, kondisi lingkungan menjadi faktor penentu dalam pengambilan keputusan mengenai penyusunan struktur organisasi.

BAB II

KONSEP DASAR TEORI ORGANISASI

A. Pengertian Teori Organisasi

Organisasi merupakan sebuah sistem yang memiliki struktur dan perencanaan yang disusun dengan kesadaran penuh, di mana individu-individu bekerja dan berinteraksi satu sama lain secara terkoordinasi, kooperatif, dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Beach, 1980). Ketika kita membahas organisasi sebagai sebuah sistem, kita melihatnya sebagai suatu entitas yang terdiri dari elemen-elemen yang saling bergantung, dengan adanya sub-sistem di dalamnya. Sedangkan struktur di sini menunjukkan adanya tingkat formalitas dalam organisasi serta pembagian tugas atau peran yang harus dijalankan oleh setiap anggotanya.

Istilah organisasi juga dapat dipahami sebagai sebuah kumpulan atau asosiasi yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki komitmen bersama dan hubungan formal untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam perhimpunan ini, terdapat interaksi antara anggota dan kelompok, serta hubungan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan (Beach dan Reinhartz, 2004; Bush dan Middlewood, 2005).

Calvin S. Hall dan Gardner Lindsey (1970), menyatakan bahwa teori merupakan sekumpulan konvensi yang dikembangkan oleh para ahli teori, terdiri dari serangkaian asumsi yang relevan dan saling terhubung secara sistematis. Sebuah teori tidak dinilai berdasarkan benar atau salahnya, melainkan dilihat dari seberapa berguna teori tersebut dalam meramalkan kejadian

atau menghasilkan konsep-konsep relevan yang dapat diuji. Sementara itu, menurut Donald J. Willower (1975), teori yaitu suatu kumpulan generalisasi yang saling berhubungan dan konsisten, yang berfungsi untuk menjelaskan.

Fred N. Kerlinger (1986), mengemukakan definisi komprehensif bahwa “theory is a set of interrelated concepts, assumptions, and generalizations that systematically describes and explains regularities in behavior in educational organizations.” Artinya, teori adalah kumpulan konsep, asumsi, dan generalisasi yang saling terhubung dan secara sistematis menjelaskan serta menguraikan pola perilaku yang terjadi dalam organisasi pendidikan.

Menurut Lubis dan Husaini (1987), organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang terdiri dari sekelompok individu yang saling berinteraksi sesuai dengan pola tertentu. Setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan, organisasi tersebut memiliki tujuan yang jelas serta batas-batas yang tegas, sehingga dapat dibedakan dengan jelas dari lingkungan sekitarnya.

Menurut Sutarto (1985), organisasi adalah sebuah sistem yang terdiri dari interaksi antar individu dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, menurut Herbert dan Gullet, pengorganisasian adalah proses pembentukan dan penegakan struktur suatu organisasi. Proses ini mencakup penentuan kegiatan-kegiatan spesifik yang

diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, pengelompokan kegiatan tersebut dalam susunan yang logis, serta penugasan tugas kepada individu atau jabatan yang bertanggung jawab atas kelompok kegiatan tersebut.

Barnard berpendapat bahwa organisasi adalah suatu sistem aktivitas yang melibatkan kerja sama antara dua orang atau lebih. Organisasi terbentuk dengan mengelompokkan individu-individu ke dalam aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, sementara pengorganisasian adalah aktivitas yang melibatkan pengelompokan, penyusunan, dan pengaturan berbagai pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan (Henry Fayol, 1974). Organisasi merupakan penugasan individu ke dalam fungsi pekerjaan yang harus dilakukan untuk mewujudkan kerja sama dalam mencapai tujuan. Sedangkan pengorganisasian adalah proses penyusunan dan pengelompokan pekerjaan berdasarkan jenis, urutan, sifat dan fungsi pekerjaan, serta waktu dan kecepatan (Griffin, 1959).

Menurut Lubis dan Husaini (1987), teori organisasi adalah sekumpulan pengetahuan yang membahas tentang mekanisme kerja sama antara dua orang atau lebih secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori ini digunakan untuk mempelajari kerja sama antar individu, serta bagaimana kelompok dalam individu berusaha mencapai tujuan dengan cara-cara yang ditempuh. Teori organisasi juga dapat menjelaskan perilaku, terutama motivasi, individu dalam proses kerja sama.

B. Prinsip - Prinsip Organisasi

Prinsip organisasi adalah pedoman dasar yang digunakan untuk mengelola dan mengatur kegiatan dalam suatu organisasi agar dapat berjalan secara efisien dan efektif. Prinsip ini membantu memastikan bahwa struktur, fungsi, dan tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan untuk membangun organisasi yang kuat, produktif, dan mampu bertahan dalam menghadapi tantangan. Penerapan yang konsisten terhadap prinsip-prinsip ini juga menciptakan budaya organisasi yang sehat dan kondusif. Pelaksanaan organisasi perlu didasarkan pada prinsip-prinsip dasar organisasi, seperti prinsip perumusan tujuan, pembagian tugas, pendelegasian kekuasaan atau wewenang, tingkat pengawasan, rentang manajemen, kesatuan perintah, serta koordinasi.

Menurut Fayol (1949), terdapat empat belas prinsip dalam organisasi, yaitu:

- Pembagian tugas,
- Otoritas,
- Ketertiban,
- Kesatuan perintah,
- Keselarasan tujuan,
- Mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi,

- Penghargaan atau kompensasi,
- Pemusatan kekuasaan,
- Hierarki atau rantai komando,
- Ketertiban atau keteraturan,
- Keadilan dan integritas,
- Stabilitas dalam masa kerja atau pengembangan karir pegawai,
- Gagasan atau kreativitas,
- Solidaritas dan semangat kebersamaan.

Syamsi (1994), menjelaskan beberapa prinsip organisasi, di antaranya:

1. Perumusan tujuan yang jelas (formulation of the objectives)

Setelah menetapkan tujuan, langkah berikutnya adalah merumuskan tujuan tersebut secara rinci dan spesifik, termasuk menetapkan batas-batasnya dengan tegas. Dalam praktiknya, perumusan tujuan ini diterjemahkan ke dalam tugas utama.

2. Pembagian tugas kerja (division of works)

Pembagian kerja dapat membantu meringankan tugas koordinasi. Dengan adanya pembagian kerja, pengawasan menjadi lebih mudah dan biaya operasional dapat diminimalkan.

3. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab (delegation of authority and responsibility)

Agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik, petugas atau pejabat harus diberikan wewenang. Sebagai akibatnya, wewenang tersebut harus diimbangi dengan tanggung jawab yang setara. Wewenang yang diberikan mencakup hak untuk melaksanakan tugas, memberi instruksi kepada bawahan, serta memanfaatkan fasilitas yang diperlukan.

4. Jumlah tingkatan hierarki (level of hierarchy)

Tingkatan hierarki merujuk pada jumlah lapisan unit kerja dalam suatu organisasi. Sebaiknya jumlahnya tidak terlalu banyak agar instruksi dari pimpinan puncak dapat tersampaikan dengan jelas hingga ke unit kerja yang paling bawah.

5. Jangkauan pengawasan (span of control)

Jangkauan pengawasan mengacu pada jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang atasan, sehingga kendali tetap berjalan dengan baik.

6. Pemahaman terhadap tugas individu dan kaitannya dengan tugas secara keseluruhan (understanding by the individual of his own task and the task of the whole)

Setiap unit kerja memiliki tanggung jawab tertentu yang harus dijalankan. Namun, penting untuk tidak menganggap bahwa tugas unit kerja sendiri lebih penting daripada yang

lain, sementara unit kerja lain hanya dipandang sebagai pelengkap semata.

C. Siklus Hidup Organisasi

Para pakar dan cendekiawan telah lama memandang organisasi sebagai entitas hidup yang memiliki siklus kehidupan. Organisasi lahir (dibentuk atau didirikan), tumbuh dan berkembang, mencapai puncak kedewasaan, lalu mengalami kemunduran, dan tidak jarang berakhir dengan kehancuran. Siklus kehidupan organisasi (Organization Life Cycle) telah diteliti dan diamati secara menyeluruh selama periode waktu tertentu, menghasilkan berbagai model yang bersifat prediktif. Model siklus kehidupan organisasi selalu menjadi topik menarik untuk diteliti dan dikaji. Dalam setiap fase siklusnya, organisasi selalu dipengaruhi oleh dinamika lingkungan eksternal maupun faktor-faktor internal.

Siklus kehidupan organisasi merujuk pada tahapan-tahapan perkembangan yang dialami oleh setiap organisasi, termasuk kondisi, tantangan, dan masalah transisi yang muncul, serta implikasi yang mengikuti setiap fase tersebut. Seperti halnya organisme hidup, pertumbuhan dan kemunduran organisasi terutama dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

- Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.
- “Kekakuan” (controllability) dalam merespons perubahan (Adizes, 1996 dalam Swanson & Holton, 2001).

Setiap fase yang dilalui oleh organisasi akan selalu menimbulkan tantangan atau permasalahan yang membutuhkan penanganan, baik dari sisi internal maupun melalui campur tangan pihak eksternal. Tahapan perkembangan organisasi umumnya dapat diperkirakan dan cenderung bersifat berulang. Pemahaman para pemimpin organisasi terhadap tahapan ini menjadi sangat krusial sebagai langkah proaktif dan preventif dalam menghadapi berbagai tantangan di masa depan, atau untuk mencegah timbulnya masalah ketika sumber daya organisasi dianggap belum memadai.

Menurut Adizes (1989) yang dikutip dalam Harper (2015), siklus kehidupan organisasi terdiri dari tiga tahapan utama:

1. Tahap Pertumbuhan (Growing Stages)

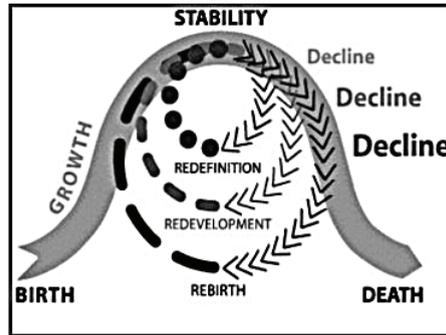
Tahapan ini mencakup fase pengenalan (courtship), fase bayi (infancy), dan fase kanak-kanak (go-go).

2. Masa Transisi Menuju Kedewasaan (Coming of Age)

Tahapan ini meliputi fase kedewasaan awal (adolescence) dan puncak atau masa keemasan organisasi (prime).

3. Tahap Penurunan (Aging Organizations)

Tahapan ini terdiri dari fase kemapanan (stable organizations), fase aristokrasi (aristocracy), awal birokrasi (early bureaucracy), dan berakhir pada fase birokrasi penuh hingga kematian organisasi (bureaucracy and death).



Gambar 2.1 Siklus Hidup Organisasi (Adizes, 1989)

Penjelasan mengenai tahapan siklus perkembangan organisasi mencakup tujuh tahap utama, salah satunya adalah:

1. Masa Pengenalan (Courtship)

Tahap ini ditandai dengan munculnya banyak ide atau gagasan yang ingin diwujudkan, meskipun organisasi belum secara resmi terbentuk. Pada fase ini, tingkat antusiasme sangat tinggi, dan ketertarikan emosional memicu lahirnya komitmen. Komitmen pada masa ini dianggap normal jika diiringi dengan evaluasi yang realistis serta perhitungan risiko secara moderat. Sebaliknya, kondisi menjadi tidak normal jika gagasan tidak dievaluasi secara realistis atau jika risiko diabaikan. Ide-ide yang tidak realistis dan terlalu berisiko cenderung membuat organisasi hanya ada sebatas konsep atau angan-angan belaka.

2. Tahap Bayi (Infant Period)

Pada tahap awal ini, organisasi memerlukan upaya yang sangat intensif. Sebagian besar kegiatan dijalankan secara

terus-menerus oleh pendiri atau penggagas (founder). Aktivitas organisasi sepenuhnya bergantung pada pendiri, baik dalam hal komitmen maupun pengambilan keputusan. Sistem dan prosedur masih bersifat sederhana, dengan pengelolaan serta struktur hierarki yang belum kompleks. Tanpa dedikasi pendiri, berupa perhatian, tenaga, pemikiran, dan bahkan pendanaan, organisasi berisiko mengalami kegagalan dini (infant mortality).

3. Tahap Anak-Anak (Go-Go)

Organisasi yang berhasil merealisasikan ide dan gagasannya dalam bentuk nyata dianggap telah melewati fase awal. Keberhasilan ini sering mendorong pendiri untuk mengembangkan lebih banyak ide dan mencoba mewujudkannya. Akibatnya, muncul banyak gagasan dan peluang yang ingin diambil tanpa mempertimbangkan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Pada tahap ini, organisasi sering gagal menentukan skala prioritas karena menganggap semua hal sebagai prioritas. Akibatnya, terlalu banyak pekerjaan harus dilakukan secara bersamaan. Sindrom “go-go” menggambarkan keinginan untuk menangani segalanya, mirip dengan anak kecil yang cenderung mencoba apa saja tanpa memikirkan dampaknya. Dalam tahap ini, peluang yang ditemukan cenderung mengarahkan organisasi, bukan sebaliknya.

4. Tahap Kedewasaan

Jika organisasi berhasil melewati fase “go-go,” langkah berikutnya adalah menjadi lebih selektif dalam memilih peluang, bidang pekerjaan, dan menetapkan skala prioritas dengan cermat. Pada tahap ini, organisasi mulai fokus pada pilihan yang paling realistis, atau dalam beberapa kasus, secara radikal mengubah tujuan dengan meninjau kembali visi dan misi. Organisasi yang mencapai kedewasaan dicirikan oleh pola pikir dan tindakan yang realistis serta pengelolaan risiko pada tingkat moderat.

Namun, jika organisasi terlalu terfokus pada mengganti tujuan, ada risiko kehilangan momentum dan melewatkan peluang yang seharusnya bisa dimanfaatkan. Mengubah tujuan memerlukan waktu, refleksi mendalam, dan pemikiran yang matang. Oleh karena itu, proses ini harus dilakukan secara hati-hati agar organisasi tetap pada jalurnya, menghindari penurunan kinerja, atau “penuaan dini” (premature aging). Penuaan dini dapat terjadi ketika organisasi belum mencapai visi dan misi yang diharapkan, tetapi komitmen dan sumber daya sudah menurun sehingga tidak lagi efektif untuk melanjutkan perjuangan.

5. Tahap Puncak

Setelah melewati masa kedewasaan, organisasi memasuki tahap puncak, yang ditandai dengan pencapaian sasaran secara realistis dan terencana. Pada tahap ini, organisasi

dikelola secara efektif berkat sistem, prosedur, dan mekanisme pengambilan keputusan yang terstruktur dengan baik dan diterapkan secara konsisten. Meskipun dijalankan dengan aturan yang ketat, organisasi tetap fleksibel dan mampu beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan eksternal.

Tahap puncak ini sering disebut sebagai fase “Go-Go kedua” atau “kelahiran baru.” Organisasi secara agresif mengeksplorasi peluang dan memperluas usaha, termasuk melakukan diversifikasi di berbagai bidang. Namun, langkah ini dilakukan dengan perhitungan matang, prediksi yang cermat, dan pengendalian yang terukur dalam implementasinya.

6. Tahap Stabilitas Organisasi

Ketika sebuah organisasi berhasil mempertahankan pencapaian puncaknya secara konsisten dalam jangka waktu tertentu, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut telah mencapai tahap stabilitas. Namun, pada fase ini, organisasi dihadapkan pada berbagai “godaan” dan tantangan yang datang baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal).

7. Tahap Penurunan dan Kematian Organisasi

Penurunan dan kematian organisasi biasanya disebabkan oleh munculnya godaan internal dalam organisasi itu

sendiri. Salah satu godaan ini berasal dari rutinitas yang menghambat kreativitas dan inovasi. Setiap ide atau inovasi yang muncul sering dianggap mengganggu kestabilan yang telah ada. Ungkapan “jangan mengganggu suasana yang sudah kondusif” sering digunakan untuk menghalangi inovasi dan kreativitas. Jika kondisi ini dibiarkan, lama-kelamaan akan timbul perpecahan di dalam organisasi, bahkan bisa berujung pada konflik terbuka atau tersembunyi antara kelompok-kelompok yang saling bertentangan. Dalam analisis struktur organisasi, munculnya konflik ini menandakan bahwa struktur organisasi yang ada sudah tidak efektif atau mengalami kekurangan.

Karena konflik terus-menerus melanda organisasi, sementara pelayanan dan pencapaian tujuan organisasi terabaikan, muncul kepentingan politik dari berbagai pihak yang terlibat perselisihan. Komitmen yang awalnya terbentuk saat pendirian organisasi sudah hilang. Banyak anggota organisasi yang memilih keluar atau mengundurkan diri (exodus) (Sonhadji, 1991). Jika anggota organisasi memilih untuk pergi, atau bahkan jika mereka tetap bertahan namun komitmen yang menjadi pemersatu sudah tidak ada lagi, maka meskipun organisasi secara formal masih ada, secara nyata organisasi tersebut sudah mati.

Beberapa pengamatan kritis mengenai siklus hidup organisasi disampaikan oleh Stephen P. Robbins (2003), di antaranya:

1. Tidak semua organisasi dapat melewati kelima tahap tersebut

Beberapa organisasi mungkin telah berusia lebih lama dari rata-rata umur manusia, namun sering kali mereka tidak mencapai fase kelima (kolaborasi), yang menunjukkan bahwa organisasi tersebut berhenti pada model birokratik dan bertahan dalam fase ini tanpa mengalami penurunan.

2. Tahapan pertumbuhan organisasi tidak selalu mengikuti urutan kronologis

Beberapa organisasi sengaja mempertahankan fase tertentu selama mungkin. Ada organisasi yang mencapai tahap 3 atau 4 dalam waktu kurang dari 5 tahun, sementara ada pula yang berusia 40 tahun namun masih bertahan di fase 2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tahapan pertumbuhan organisasi tidak selalu berhubungan langsung dengan usia organisasi secara kronologis.

3. Fase penurunan (decline) atau bahkan kematian organisasi

Berbeda dengan makhluk hidup yang pasti mengalami kematian setelah melewati fase penuaan, organisasi tidak selalu mengikuti pola yang sama. Sebuah organisasi dapat mengalami kematian secara seolah-olah, di mana meskipun terlihat mati, beberapa aktivitas masih berlangsung.

D. Tipe – Tipe Organisasi

Sejak zaman kuno, manusia telah membentuk kelompok untuk saling bekerja sama demi memenuhi kebutuhan mereka.

Di era modern saat ini, kerjasama dalam kelompok menjadi sangat penting untuk memenuhi kebutuhan sekunder seperti pangan, sandang, dan papan demi kelangsungan hidup. Manusia perlu mengatur, mengelola, dan mengembangkan organisasi, baik dalam skala kecil maupun besar (Syukran, dkk, 2022).

Herbert G. Hicks mengemukakan berbagai jenis organisasi, di antaranya:

1. Organisasi formal dan informal.

Organisasi formal memiliki struktur yang dirancang secara sistematis, dengan aturan yang jelas mengenai hubungan otoritas, kekuasaan, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Struktur ini juga menjelaskan jalur komunikasi yang digunakan dan bagaimana proses komunikasi dilakukan di dalam organisasi.

Organisasi formal mencakup tugas-tugas yang jelas dan terstruktur bagi setiap anggotanya. Dalam organisasi formal, sasaran-sasaran ditentukan secara eksplisit, dengan berbagai aspek seperti status, prestise, imbalan, pangkat, dan jabatan yang diatur dengan baik dan terkendali. Organisasi-organisasi ini bersifat tahan lama dan dirancang dengan rencana yang matang, dengan penekanan pada keteraturan, sehingga cenderung kurang fleksibel. Contoh organisasi formal meliputi perusahaan besar, lembaga pemerintah, dan universitas (Winardi, 2014).

Organisasi informal cenderung terorganisir secara fleksibel dan spontan, tanpa struktur yang jelas atau terencana. Keanggotaan dalam organisasi informal bisa diperoleh secara sadar atau tidak sadar. Organisasi ini dapat berubah menjadi organisasi formal jika hubungan yang telah dirancang dan terstruktur tidak dilaksanakan, lalu digantikan oleh hubungan yang lebih tidak spesifik dan tidak terkontrol.

Dalam prakteknya, organisasi informal memberikan sejumlah manfaat yang erat kaitannya dengan organisasi formal yang ada. Berikut beberapa manfaat dari organisasi informal (Irawan, 2018):

- a. Meningkatkan Efektivitas Sistem Total: Dengan adanya integrasi antara organisasi formal dan informal, sistem keseluruhan dapat menjadi lebih baik. Organisasi informal memungkinkan beberapa persyaratan terpenuhi dengan lebih fleksibel dan spontan. Mereka dapat melakukan eksperimen dengan pendekatan yang inovatif serta berani mengambil risiko.
- b. Mengurangi Beban Manajemen: Organisasi informal dapat membantu mengurangi beban kerja manajemen dalam organisasi formal. Dengan bekerja sama dengan manajer, organisasi informal dapat berintegrasi secara efektif, memiliki tujuan yang sejalan.
- c. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Organisasi informal dapat meningkatkan kepuasan kerja kelompok, karena anggota

merasa lebih nyaman, yang pada akhirnya memperbaiki tingkat kepuasan kerja.

- d. Mengisi Kesenjangan: Organisasi informal dapat mengisi kesenjangan yang ada, seperti ketika seorang anggota membantu dalam perencanaan kerja meskipun manajer lemah dalam hal tersebut. Dengan demikian, organisasi informal berperan dalam mengatasi keterbatasan kemampuan manajer.
 - e. Saluran Komunikasi Anggota: Organisasi informal berfungsi sebagai saluran komunikasi yang efektif, memungkinkan anggota berhubungan, memahami pekerjaan mereka lebih baik, serta memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai lingkungan sekitar mereka.
 - f. Meningkatkan Kolaborasi: Organisasi informal yang mendukung manajer dapat memperkuat produktivitas dan mendorong kerjasama yang lebih efektif.
2. Organisasi Primer dan Organisasi Sekunder

Organisasi primer menuntut keterlibatan penuh, baik secara pribadi maupun emosional dari anggotanya. Organisasi ini dicirikan oleh hubungan yang bersifat pribadi, langsung, spontan, dan interaktif. Mereka didasarkan pada ekspektasi timbal balik yang lebih personal, bukan kewajiban yang ditentukan secara formal. Contoh organisasi primer meliputi keluarga, individu yang sangat berdedikasi pada

profesi mereka, serta organisasi yang memiliki dampak mendalam pada anggotanya. Organisasi primer bertujuan untuk memberikan kepuasan emosional dan pribadi kepada anggotanya.

Pada organisasi sekunder, hubungan yang terjadi lebih bersifat intelektual, rasional, dan kontraktual (Fithriyyah, 2021). Hubungan ini cenderung formal dan impersonal, dengan kewajiban yang dinyatakan secara eksplisit. Organisasi sekunder bukan bertujuan untuk memberikan kepuasan pribadi, tetapi menyediakan alat atau sarana yang mendukung tujuan anggota-anggotanya.

Anggota dalam organisasi tersebut cenderung terlibat secara terbatas. Bagi banyak karyawan atau mahasiswa, komitmen terhadap organisasi hanya bersifat parsial. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin membuat perjanjian dengan majikannya untuk memberikan output atau usaha tertentu dengan imbalan gaji yang telah disepakati. Kontrak semacam ini bersifat terbatas, karena baik karyawan maupun majikan tidak mengharapkan kinerja melebihi kesepakatan mereka.

Sebuah organisasi dapat memiliki anggota tertentu yang menganggap organisasi tersebut sebagai utama atau primer, sementara anggota lain mungkin melihatnya sebagai sekunder. Tentu saja, potensi produktivitas dalam organisasi primer jauh lebih besar dibandingkan dengan organisasi sekunder. Dalam organisasi primer, anggota bersedia

memberikan upaya secara penuh, sedangkan di organisasi sekunder, anggota hanya terlibat secara parsial.

3. Organisasi yang Diklasifikasikan Berdasarkan Sasaran

Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu yang secara umum bertujuan memenuhi kebutuhan, keinginan, atau tujuan anggota-anggotanya. Ruhana (2018), mengklasifikasikan organisasi berdasarkan sasaran-sasaran khusus yang berusaha dipenuhi oleh para anggota, yaitu :

- a. Organisasi Pelayanan (Service Organizations), yang menawarkan bantuan kepada individu tanpa menuntut pembayaran penuh dari setiap pihak yang menerima layanan tersebut.
- b. Organisasi Ekonomi (Economic Organizations), yang menyediakan barang dan jasa sebagai imbalan atas pembayaran dalam bentuk tertentu, seperti koperasi atau penyewaan apartemen.
- c. Organisasi Religius yang memenuhi kebutuhan spiritual anggotanya, seperti masjid.
- d. Organisasi Pelindung yang memberikan perlindungan terhadap bahaya, seperti departemen kepolisian, tentara, atau pemadam kebakaran.
- e. Organisasi Pemerintah yang bertanggung jawab untuk menjaga keteraturan dan kontinuitas, seperti pemerintah pusat atau daerah.

- f. Organisasi Sosial yang memenuhi kebutuhan sosial individu untuk berinteraksi, mencari identitas, dan mendapatkan bantuan timbal balik, seperti klub-klub atau tim-tim dengan tujuan spesifik.

E. Sistem Organisasi

Sistem organisasi merujuk pada struktur dan cara kerja suatu entitas atau kelompok yang terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, organisasi terdiri dari individu yang memiliki tugas dan tanggung jawab tertentu yang diatur melalui pembagian kerja yang jelas. Sistem organisasi mencakup berbagai komponen seperti manajemen, komunikasi, sumber daya manusia, serta prosedur operasional yang mengatur bagaimana organisasi berfungsi secara efisien.

Dalam mengelola organisasi, penting untuk memiliki sistem yang dapat mengintegrasikan berbagai fungsi dan memastikan koordinasi yang baik di antara departemen atau unit kerja. Sistem organisasi yang efektif juga melibatkan manajemen perubahan, di mana organisasi mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan yang terus berkembang. Selain itu, keberadaan teknologi dan sistem informasi dalam organisasi modern menjadi elemen penting yang memperkuat daya saing dan efisiensi operasional.

Keberhasilan suatu sistem organisasi sangat bergantung pada bagaimana setiap anggota terlibat dan berkontribusi sesuai

dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Sistem yang baik menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dipegang teguh.

Organisasi merupakan entitas yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Setiap organisasi dapat dianggap sebagai suatu sistem, di mana elemen-elemen yang saling berhubungan bekerja bersama untuk melaksanakan fungsi tertentu. Pada umumnya, organisasi terdiri dari tiga subsistem utama yaitu:

1. Sistem transformasi (sistem T)

Sistem transformasi merujuk pada tahap-tahap atau elemen-elemen yang secara langsung berkontribusi pada upaya menghasilkan hasil yang diinginkan. Setiap organisasi memiliki sistem transformasi yang mengubah input menjadi output. Sistem T terdiri dari tiga subsistem, di antaranya adalah fungsi impor. Proses impor dapat bervariasi antara yang sederhana hingga yang kompleks.

Setelah input diterima dalam organisasi, maka input tersebut akan melalui serangkaian tugas yang dilakukan oleh individu dalam fungsi kedua, yang dikenal sebagai “konversi”. Fungsi ekspor bertanggung jawab untuk menerima produk akhir dan mengirimkannya ke lingkungan di mana barang atau jasa dibutuhkan.

2. Sistem Sosial (sistem “S”)

Sistem sosial memiliki berbagai bentuk, struktur, dan hasil yang berbeda-beda. Elemen-elemen utama dalam sistem sosial meliputi:

- Motivasi
- Nilai-nilai
- Norma-norma
- Komunikasi
- Kepemimpinan

Semua elemen ini saling terkait dan bekerja bersama-sama untuk menciptakan sistem sosial yang berkualitas. Kebijakan, struktur, dan prosedur memiliki dampak signifikan terhadap sistem sosial, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi sistem-sistem lain.

3. Sistem Administratif (Sistem “A”)

Pada kelompok kecil yang relatif stabil, anggota yang bekerja sama cenderung mengkoordinasikan upaya mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, ketika kelompok-kelompok menjadi lebih besar, tugas-tugas menjadi lebih terspesialisasi, lingkungan menjadi kurang stabil, dan tujuan atau output menjadi lebih terfragmentasi, maka koordinasi menjadi lebih sulit. Dalam situasi seperti ini, diperlukan upaya yang matang dan terstruktur untuk menciptakan koordinasi yang efektif.

Secara umum, satu individu bertanggung jawab untuk memimpin dan mengarahkan upaya anggota lainnya agar mereka dapat terkoordinasi dengan baik. Ada berbagai cara untuk mengatasi ketidakseimbangan koordinasi, tetapi yang lebih penting adalah prinsip-prinsip umum yang berlaku. Pertama, tujuan koordinasi adalah untuk mengarahkan semua pihak menuju tujuan yang sama tanpa adanya koordinasi sebelumnya. Kedua, fungsi ini memerlukan perencanaan matang, meskipun pekerjaan yang dilakukan secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran. Ketiga, koordinasi dilakukan secara sadar dan bersifat formal dengan tingkat kepatuhan yang bervariasi.

Upaya tersebut, yang terpisah dari proses yang berhubungan dengan sistem "T", merupakan bagian dari sistem administratif atau manajerial yang bertujuan menghasilkan koordinasi dari berbagai upaya yang dilakukan dalam organisasi tersebut.

BAB III

STRUKTUR ORGANISASI

A. Pengertian Struktur Organisasi

Pengorganisasian merupakan proses menciptakan hubungan yang efektif antara individu-individu, sehingga mereka dapat bekerja sama dengan efisien dan meraih kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas tertentu, di dalam kondisi lingkungan tertentu, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi adalah hasil dari proses pengorganisasian tersebut. (Ika Ruhana, 2012). Menurut Robbin dan Judge (2013), struktur organisasi menjelaskan cara pembagian, pengelompokan, dan koordinasi tugas pekerjaan secara resmi.

Struktur merujuk pada cara suatu hal disusun atau dibangun, dan dalam konteks organisasi, itu merupakan wadah bagi minimal dua orang untuk mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi menggambarkan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Ini adalah pembagian tugas secara resmi dalam suatu organisasi, yang tercermin dalam skema organisasi, mulai dari penempatan tugas tertinggi hingga tugas terendah. Dengan kata lain, struktur organisasi menjelaskan bagaimana organisasi mengatur dirinya sendiri, dan memudahkan pelaksanaan fungsi manajemen di dalamnya.

Struktur organisasi mengacu pada tanggung jawab dan tugas yang dimiliki oleh individu maupun kelompok, yang melibatkan keseluruhan proses perancangan, pelaksanaan, dan pemantauan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Kuraesin, 2016). Menurut Robbins dan Coulter (2007),

struktur organisasi merupakan kerangka formal yang mencakup tugas-tugas pekerjaan setiap bagian, yang dikelompokkan sesuai dengan bidang kerjanya.

Reksohadiprodjo dan Handoko (1992), menyatakan bahwa struktur organisasi adalah kerangka di mana seluruh aktivitas dan tujuan organisasi terintegrasi, serta mencakup wewenang dan tanggung jawab. Menurut Wisnu (2019), struktur organisasi dapat dianggap sebagai sistem yang mengatur tugas, tanggung jawab, wewenang, dan kekuasaan formal untuk mengawasi pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.

Struktur organisasi merujuk pada kerangka kerja yang mengatur bagaimana tugas, tanggung jawab, dan wewenang didistribusikan di dalam suatu organisasi. Struktur ini menentukan bagaimana individu dan kelompok berinteraksi, serta bagaimana alur komunikasi, pengambilan keputusan, dan koordinasi dilakukan. Dengan struktur yang jelas, organisasi dapat memastikan efisiensi operasional dan pencapaian tujuan yang lebih baik. Selain itu, struktur organisasi mencakup pembagian tugas berdasarkan bidang kerja, hierarki, dan hubungan formal antar berbagai departemen atau unit organisasi.

Struktur organisasi bertujuan untuk memberikan kerangka kerja yang memungkinkan organisasi berfungsi dengan baik. Hal ini mencakup pengaturan alur pekerjaan yang efektif, pemanfaatan sumber daya, dan pengawasan yang efisien terhadap berbagai aktivitas. Tanpa struktur yang solid, kemungkinan adanya

kesulitan dalam mengelola proses internal organisasi dapat meningkat, yang dapat menghambat pencapaian hasil yang diinginkan.

B. Jenis Struktur Organisasi

Struktur organisasi dan bagan organisasi memang terlihat mirip, namun sebenarnya struktur organisasi tercermin dengan jelas dalam bagan organisasi. Bagan organisasi adalah sebuah diagram yang menggambarkan struktur internal dan formal suatu organisasi, yang menunjukkan berbagai posisi, pemegang jabatan, serta garis wewenang yang menghubungkan satu posisi dengan yang lainnya. Setiap organisasi memiliki struktur yang berbeda, yang dapat dipengaruhi oleh variasi wewenang, tanggung jawab, interaksi antar pihak, serta ukuran organisasi. M. Rifa'i & M. Fadhli (2013), mengklasifikasikan beberapa jenis struktur organisasi sebagai berikut :

Struktur Organisasi Lini (Line Structure)

Struktur ini adalah bentuk organisasi di mana terdapat garis wewenang yang menghubungkan secara langsung antara atasan dan bawahan secara vertikal. Setiap kepala unit bertanggung jawab untuk melaporkan kepada kepala unit yang berada satu tingkat di atasnya.

Ciri-ciri struktur organisasi lini menurut M. Rifa'i & M. Fadhli (2013), adalah:

- Wewenang dan tanggung jawab diberikan secara langsung dan vertikal, sesuai dengan jabatan dan tugas di setiap tingkatan.
- Bawahan hanya memiliki satu atasan, sehingga tercipta kesatuan komando atau perintah.
- Struktur ini cocok untuk organisasi yang kecil dan sederhana, tanpa adanya staf atau penasihat.

Kelebihan dari struktur organisasi lini yaitu :

- Sederhana dan mudah dipahami.
- Wewenang dan tanggung jawabnya jelas terdistribusi.
- Rantai perintah menghubungkan semua pekerjaan dan pejabat secara menyeluruh.
- Instruksi, penugasan, dan laporan pertanggungjawaban dapat diselesaikan dengan cepat.
- Terdapat kesatuan pengarahan, sehingga tidak membingungkan bawahan.
- Terdapat kesatuan perintah antara atasan dan bawahan, yang tidak memerlukan staf penasihat.

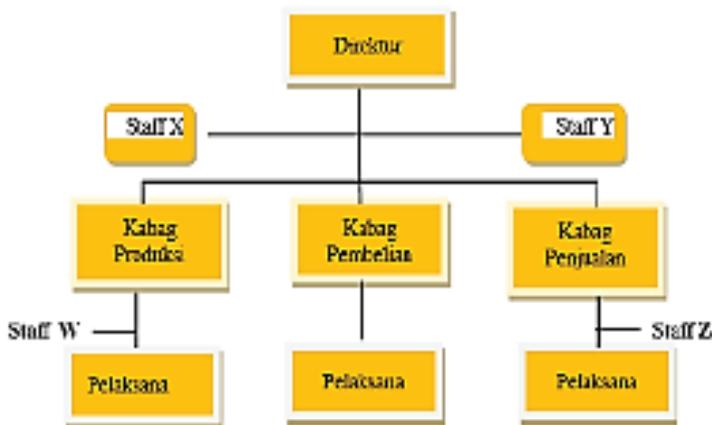
Kekurangan dari struktur organisasi lini yaitu :

- Struktur ini hanya cocok untuk organisasi yang berskala kecil atau sederhana.
- Pimpinan puncak akan menghadapi kesulitan saat organisasi berkembang.

- Aliran perintah secara hierarki kadang dapat menghambat kelancaran kegiatan, terutama jika suatu pekerjaan perlu segera diselesaikan.

Struktur Organisasi Lini dan Staf (Line and Staff Structure)

Struktur ini adalah bentuk organisasi di mana wewenang diberikan secara vertikal dari pimpinan puncak ke kepala bagian di bawahnya, serta masing-masing pejabat. Dalam struktur ini, manajer ditempatkan bersama pejabat staf yang tidak memiliki wewenang untuk memerintah, namun berfungsi sebagai penasihat, seperti dalam hal kearsipan, keuangan, personel, dan lainnya.



Gambar 3.1 Contoh Struktur Organisasi Lini dan Staf (Irham Fahmi, 2018)

Ciri-ciri struktur organisasi lini dan staf menurut M. Rifa'i & M. Fadhli (2013), adalah :

- Hubungan antara atasan dan bawahan tidak sepenuhnya langsung.

- Jumlah karyawan yang banyak.
- Organisasi berskala besar.
- Terdapat dua kelompok kerja dalam organisasi, yang menekankan pada spesialisasi, yaitu personel lini dan personel staf.

Kelebihan dari struktur organisasi lini dan staf yaitu :

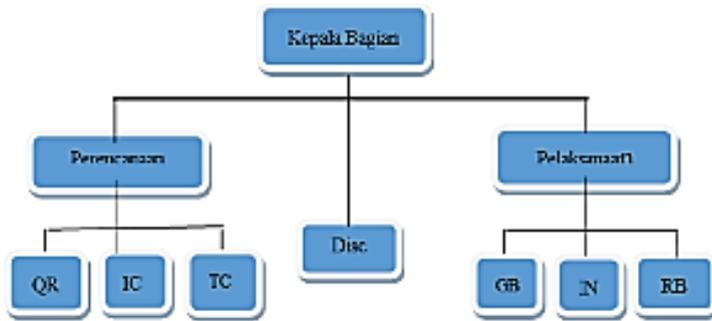
- Sesuai untuk organisasi yang telah berkembang.
- Membantu meringankan tugas pimpinan puncak.
- Staf penasihat dapat memberikan alternatif solusi.
- Pimpinan puncak dapat lebih fokus pada tugas utamanya.

Kekurangan dari struktur organisasi lini dan staf yaitu :

- Sering menimbulkan masalah terkait koordinasi, komunikasi, dan pengendalian karena staf yang terlalu aktif ikut campur dalam urusan unit lini.
- Staf terkadang melampaui perannya dengan memberikan perintah.

Struktur Organisasi Fungsional (Functional Structure)

Struktur organisasi fungsional memberikan wewenang kepada setiap kepala bagian untuk memberikan perintah (seperti instruksi, meminta laporan, dan sebagainya) sesuai dengan bidang dan tanggung jawab fungsionalnya.



Gambar 3.2 Contoh Struktur Organisasi Fungsional (Irham Fahmi, 2018)

Ciri-ciri struktur organisasi fungsional menurut M. Rifa'i & Fadhli (2013), adalah:

- Organisasi berukuran kecil.
- Terdapat kelompok kerja yang terdiri dari staf ahli.
- Tugas dilaksanakan dengan spesialisasi.
- Tujuan yang ingin dicapai jelas dan terukur.
- Pengawasan dilakukan secara ketat.

Kelebihan dari organisasi fungsional yaitu :

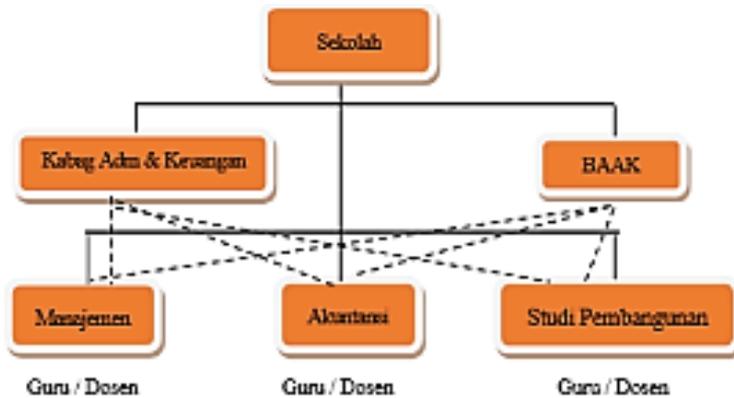
- Program yang dijalankan lebih terarah dan cepat,
- Pengelolaan anggaran dan personalia lebih tepat dan sesuai,
- Kenaikan pangkat bagi pejabat fungsional berjalan cepat.

Kekurangan dari organisasi fungsional yaitu :

- Pejabat fungsional sering merasa bingung,
- Koordinasi antar bagian menjadi sulit,
- Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi daripada kepala bagian, sehingga inspeksi menjadi sulit dilakukan.

Struktur Organisasi Fungsional dan Lini

Struktur ini adalah bentuk organisasi di mana wewenang dari pimpinan puncak diberikan kepada kepala bagian di bawahnya yang memiliki keahlian khusus, sementara sebagian wewenang lainnya diberikan kepada pejabat fungsional, dengan koordinasi tetap dilakukan oleh kepala bagian.



Gambar 3.3 Contoh Struktur Organisasi Fungsional dan Lini
(M. Rifai dan M Fadhil, 2013)

Ciri-ciri Struktur Organisasi Fungsional dan Lini menurut M. Rifa'i & M. Fadhli (2013), adalah sebagai berikut:

- Tidak terdapat perbedaan yang jelas antara tugas utama dan tugas pendukung.
- Spesialisasi secara praktis berada pada pejabat fungsional.
- Pembagian tugas dan pelimpahan wewenang dilakukan tanpa membedakan tingkat eselon.

Kelebihan dari struktur organisasi Fungsional dan Lini yaitu :

- Sesuai untuk organisasi yang telah berkembang.

- Beban kerja pimpinan utama menjadi lebih ringan.
- Staf penasihat dapat menawarkan alternatif solusi.
- Pimpinan utama dapat lebih fokus pada tugas utamanya.

Kekurangan dari struktur organisasi Fungsional dan Lini yaitu :

- Sering muncul masalah terkait koordinasi, komunikasi, dan pengendalian akibat staf yang berlebihan mencampuri urusan unit lini.
- Staf terkadang melanggar batas tugasnya dengan turut memberikan perintah.

C. Komponen Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka yang mengatur bagaimana berbagai komponen dalam sebuah organisasi saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Komponen-komponen struktur organisasi meliputi berbagai elemen seperti departemen atau unit kerja, hierarki, wewenang, tanggung jawab, dan komunikasi. Departemen atau unit kerja mewakili bagian-bagian yang memiliki fungsi spesifik, seperti keuangan, pemasaran, atau operasional, yang membantu mengelola tugas-tugas tertentu. Hierarki menunjukkan tingkatan tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi, mulai dari eksekutif puncak hingga staf operasional. Struktur ini memastikan bahwa informasi dan keputusan dapat mengalir secara efisien di antara berbagai bagian organisasi.

Selain itu, struktur organisasi juga mencakup komponen seperti koordinasi, komunikasi, dan proses kerja yang terintegrasi. Koordinasi memastikan bahwa berbagai unit atau departemen bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama, sementara komunikasi membantu menyebarkan informasi secara efektif di seluruh organisasi. Komponen ini memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang jelas, sehingga setiap anggota tim tahu peran mereka dan bagaimana berkontribusi secara optimal pada hasil yang diinginkan. Semua komponen ini saling berhubungan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan terstruktur.

Bernhard Tewal (2017), menyatakan bahwa manajer harus memahami enam komponen dalam merancang struktur organisasi, yaitu:

1. Spesialisasi Kerja (work specialization)

Konsep ini merujuk pada sejauh mana aktivitas dalam organisasi dibagi menjadi tugas-tugas terpisah. Inti dari spesialisasi kerja adalah memecah pekerjaan menjadi beberapa langkah yang dilakukan oleh individu yang berbeda. Dengan demikian, individu fokus pada sebagian tugas daripada keseluruhan.

2. Departementalisasi (departmentalization)

Setelah pekerjaan dibagi melalui spesialisasi kerja, langkah selanjutnya adalah mengelompokkan pekerjaan tersebut

agar tugas-tugas yang terkait dapat dikoordinasikan. Proses pengelompokan pekerjaan ini disebut departementalisasi.

3. Rantai Komando (chain of command)

Ini adalah garis wewenang yang jelas dan berkesinambungan dari puncak organisasi hingga ke tingkat terendah, yang menunjukkan siapa yang melapor kepada siapa. Rantai komando juga mencakup wewenang dan prinsip kesatuan komando. Wewenang merujuk pada hak yang dimiliki oleh posisi manajerial untuk memberikan perintah dan mengharapkan agar perintah tersebut dilaksanakan. Agar koordinasi berjalan lancar, setiap posisi manajerial ditempatkan dalam rantai komando, dengan masing-masing manajer diberikan wewenang untuk menjalankan tanggung jawabnya. Prinsip kesatuan komando memastikan bahwa garis wewenang tetap tidak terputus.

4. Rentang Kendali (span of control)

Menunjukkan bahwa semakin besar rentang kendali, semakin efisien organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir, ada kecenderungan untuk memperluas rentang kendali. Hal ini sejalan dengan upaya perusahaan untuk menekan biaya, mengurangi biaya overhead, mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, lebih dekat dengan pelanggan, serta memberdayakan karyawan.

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Merujuk pada sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi atau tersebar dalam organisasi. Pada organisasi yang terpusat, keputusan-keputusan dibuat oleh manajer puncak, sementara manajer tingkat bawah hanya mengikuti perintah yang diberikan. Sebaliknya, dalam organisasi yang sangat terdesentralisasi, pengambilan keputusan diserahkan kepada manajer yang berada paling dekat dengan situasi yang memerlukan keputusan tersebut.

6. Formalisasi

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dalam organisasi diatur dengan standar yang jelas. Ketika pekerjaan sangat terformalisasi, pemegang jabatan memiliki sedikit kebebasan dalam menentukan apa yang harus dilakukan, serta kapan dan bagaimana cara melaksanakannya.

D. Desain Organisasi

Desain organisasi merujuk pada keseluruhan elemen struktural dan hubungan antar elemen yang digunakan untuk mengelola organisasi secara keseluruhan (Griffin, 2004). Sementara itu, menurut Mueller (2014), yang mengutip Robbins (1990), desain organisasi berkaitan dengan perancangan dan perubahan struktur organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Desain ini mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan, meraih keunggulan

kompetitif, dan meningkatkan efisiensi. Robbins & Judge (2013), mengidentifikasi tiga jenis desain organisasi yang umum, yaitu :

1. Struktur Sederhana

Struktur ini memiliki tingkat departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada satu orang, dan sedikit formalisasi. Ini merupakan organisasi dengan hierarki datar (flat) yang biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkat vertikal, jumlah karyawan yang terbatas, dan satu individu yang memiliki kewenangan penuh dalam pengambilan keputusan. Struktur ini umumnya diterapkan pada usaha kecil di mana manajer dan pemiliknya adalah orang yang sama.

Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya, yang membuatnya cepat, fleksibel, dan mudah dikelola dengan biaya yang relatif rendah serta akuntabilitas yang jelas. Namun, salah satu kelemahannya adalah ketidakmampuannya untuk mengimbangi perkembangan organisasi seiring waktu, karena rendahnya tingkat formalisasi dan tingginya sentralisasi yang dapat menyebabkan penumpukan informasi di tingkat puncak. Seiring organisasi berkembang, pengambilan keputusan biasanya menjadi lebih lambat, bahkan dapat terhenti jika seorang eksekutif mencoba untuk mengambil semua keputusan sendiri. Jika struktur tidak diubah dan diperumit, perusahaan bisa kehilangan momentum dan akhirnya

gagal. Kelemahan lain dari struktur sederhana adalah ketergantungannya yang tinggi pada satu individu, yang membawa risiko besar.

2. Birokrasi

Standardisasi birokrasi adalah konsep utama yang mendasari seluruh sistem birokrasi. Ciri-ciri birokrasi meliputi tugas-tugas yang sangat rutin yang dilaksanakan melalui spesialisasi, peraturan dan ketentuan yang ketat, pengelompokan tugas dalam departemen fungsional, wewenang yang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti jalur komando. Birokrasi memiliki sejumlah keunggulan, dengan kekuatan utamanya terletak pada kemampuannya untuk melaksanakan kegiatan standar dengan tingkat efisiensi yang tinggi.

Operasi yang terstandarisasi dan tingkat formalisasi yang tinggi memungkinkan pengambilan keputusan terpusat. Di bawah tingkat eksekutif senior, tidak banyak kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang inovatif atau berdasarkan pengalaman. Kelemahan utama birokrasi lainnya adalah kecenderungan berlebihan untuk mengikuti peraturan. Jika suatu kasus tidak sesuai dengan peraturan yang ada, tidak ada ruang untuk penyesuaian. Birokrasi hanya efisien ketika karyawan menghadapi masalah yang dapat diselesaikan dengan keputusan terprogram sesuai peraturan.

3. Struktur Matriks

Struktur ini menggabungkan dua jenis departementalisasi: fungsional dan produk. Kekuatan dari departementalisasi fungsional adalah pengelompokan spesialis yang meminimalkan jumlah yang diperlukan dan memungkinkan pengumpulan serta pembagian sumber daya khusus di seluruh produk. Namun, kelemahan utamanya adalah kesulitan dalam mengkoordinasikan tugas-tugas spesialis fungsional yang beragam secara tepat waktu dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk memiliki keuntungan dan kelemahan. Ia memudahkan koordinasi antar spesialisasi untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan memenuhi target anggaran, serta memberikan tanggung jawab yang jelas untuk semua aktivitas terkait suatu produk. Namun, hal ini juga menyebabkan duplikasi aktivitas dan biaya.

Desain organisasi harus bersifat fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, disertai dengan struktur yang baru. Ketika faktor internal maupun eksternal berubah dan organisasi berkembang, akan muncul kesenjangan dalam hal sumber daya, infrastruktur, peraturan pemerintah, serta struktur organisasi. Untuk mengatasi kesenjangan ini, dilakukan redesain organisasi. Redesain organisasi adalah proses merancang ulang organisasi untuk menyesuaikan dan menelaraskan organisasi dengan kebutuhan perubahan yang terjadi. Namun, perubahan pada satu bagian organisasi saat redesain dapat mempengaruhi keseluruhan struktur. Cushway

& Lodge (1993), menyebutkan ada empat prinsip utama dalam desain organisasi yang baik, yaitu :

1. Struktur organisasi harus sejalan dengan strategi yang ditetapkan, dan setiap komponen dalam struktur tersebut harus mendukung sasaran serta tujuan organisasi, baik secara terpisah maupun bersama-sama.
2. Setiap bagian dalam struktur organisasi perlu dikelompokkan ke dalam area yang spesifik. Ini berarti bahwa area kegiatan yang terpisah harus disatukan, sehingga ada fokus pada tujuan tertentu serta konsentrasi pengalaman dan keahlian.
3. Jumlah tingkat hierarki dalam struktur, yang sering kali berkaitan dengan rantai komando, harus seminimal mungkin. Semakin banyak tingkatan dalam struktur, semakin besar masalah komunikasi dari puncak ke bawah, kesulitan dalam pengambilan keputusan, serta tantangan dalam koordinasi dan pengendalian. Tingkat hierarki mengacu pada jumlah level dalam organisasi; semakin banyak tingkatan, semakin kompleks operasi organisasi tersebut.
4. Rentang kendali, yaitu jumlah bawahan yang langsung dikelola oleh seorang atasan, bervariasi tergantung pada sifat pekerjaan dan jenis organisasi. Rentang kendali tidak boleh terlalu sempit, seperti yang terjadi pada struktur dengan banyak jenjang, atau terlalu luas hingga mengganggu efektivitas manajemen. Rentang kendali akan berbeda-beda tergantung pada jenis tugas yang dihadapi.

Saat ini, banyak manajer menghadapi tantangan dengan melakukan perubahan signifikan pada organisasi mereka. Mereka menyadari bahwa pendekatan sederhana dari teori klasik tidak lagi memadai dalam menghadapi dinamika lingkungan paradigma baru. Secara khusus, organisasi modern yang tengah berkembang dihadapkan pada kebutuhan untuk menjadi lebih fleksibel, mampu beradaptasi dengan perubahan, memanfaatkan kreativitas dan pengetahuan, serta mengelola ketidakpastian lingkungan yang kompleks (Fred Luthas, 2005).

1. Desain Horizontal

Desain ini menggantikan struktur hierarki vertikal tradisional. Dengan kemajuan teknologi dan era globalisasi, struktur horizontal menjadi alternatif yang lebih efektif untuk mendorong kolaborasi tim dan fokus pada pelanggan. Pendekatan ini dianggap lebih relevan dalam memenuhi tuntutan lingkungan saat ini, seperti kebutuhan akan fleksibilitas, kecepatan, dan kerja sama. (Nurruli F Rohmah, 2019).

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam organisasi horizontal meliputi :

- Mengutamakan tim sebagai pusat desain dan kinerja organisasi, bukan individu.
- Mengurangi hierarki dengan menghilangkan pekerjaan yang tidak memberikan nilai tambah bagi pencapaian

tujuan, serta memberi wewenang kepada anggota tim untuk mengambil keputusan yang langsung berkaitan dengan aktivitas dalam proses kerja.

- Memfokuskan pada pengembangan kompetensi dan pelatihan bagi anggota untuk menangani masalah serta bekerja dalam area lintas fungsi.
- Mengevaluasi kinerja berdasarkan hasil akhir proses dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan kontribusi finansial.
- Menciptakan budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, serta berorientasi pada peningkatan kinerja berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, tanggung jawab, dan kesejahteraan. (Fred Luthas, 2005).

2. Desain Jaringan

Desain jaringan merupakan konsep yang lebih luas dibandingkan struktur horizontal, sepenuhnya meninggalkan pola organisasi klasik berbasis hierarki dan fungsional. Model birokrasi yang dulu efektif pada masa dengan kompetisi rendah dan pasar yang lebih stabil kini menjadi kurang relevan. Perubahan tersebut didorong oleh era tanpa batas yang muncul akibat perkembangan teknologi informasi dan globalisasi (Nurruli F. Rohmah, 2019).

Karakteristik	Organisasi Tradisional	Organisasi Jaringan
Struktur	Hierarkis	Berjaring
Ruang lingkup	Internal/Tertutup	Eksternal/ Terbuka
Fokus sumber	Capital	Manusia/Informasi
Keadaan	Statis	Dinamis/Berubah
Fokus personalia	Manajer	Profesional
Kendali kunci	Penghargaan dan sanksi	Komitmen
Petunjuk	Perintah manajemen	Manajemen diri
Dasar Tindakan	Kontrol	Mendukung tindakan
Motivasi individu	Memuaskan atasan	Mencapai tujuan tim
Pembelajaran	Keahlian Khusus	Kompetensi lebih luas
Dasar Kompetensi	Posisi dalam hierarki	Penyelesaian, level kompeten
Hubungan	Kompetitif	Kooperatif
Sikap Karyawan	Lepas (pekerjaan)	Identifikasi
Persyaratan Dominan	Manajemen yang baik	Kepemimpinan

Gambar 3.4 Hierarki Organisasi Tradisional vs Organisasi Jaringan (Nuruli F Rohmah, 2019)

BAB IV

BUDAYA ORGANISASI

A. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap individu memiliki kepribadian yang mencerminkan karakteristik uniknya. Hal yang sama berlaku bagi organisasi, yang juga diharapkan memiliki ciri khas sebagai identitasnya. Identitas ini berfungsi membentuk citra organisasi, baik bagi anggotanya maupun pihak luar. Joanne Martin, seperti dikutip oleh Luthans (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup berbagai aspek, seperti norma berpakaian, cerita tentang pengalaman organisasi, aturan dan prosedur formal, kode etik, ritual, tugas, sistem gaji, bahasa, hingga lelucon yang hanya dipahami oleh anggota organisasi. Semua elemen tersebut memberikan kerangka interpretasi yang memengaruhi cara individu bertindak di dalam organisasi.

Edgar Schein, seperti dikutip oleh Luthans (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah asumsi-asumsi mendasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam proses penyesuaian terhadap tantangan kerja. Asumsi ini dianggap penting dan diajarkan kepada anggota organisasi agar mereka memahami serta memikirkan hubungan antara masalah saat ini dengan solusi yang telah diterapkan sebelumnya. Budaya organisasi juga mencakup kesepakatan bersama yang didasarkan pada keyakinan (*belief*), norma (*norm*), dan nilai (*value*), yang menjadi sistem pemahaman kolektif di antara anggota dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang secara kolektif diadopsi oleh anggota organisasi. Konsep ini menggambarkan cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan menyelesaikan masalah berdasarkan identitas bersama. Sebagai landasan perilaku, budaya organisasi menciptakan panduan bagi anggotanya dalam berinteraksi baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Hal ini membantu organisasi mempertahankan identitas uniknya yang membedakannya dari organisasi lain.

Setiap organisasi memiliki budaya yang unik dengan karakteristik tersendiri. Keberagaman ini mencerminkan berbagai sifat, ciri, dan elemen yang menjadi bagian dari budaya organisasi tersebut. Karakteristik ini dianggap sebagai elemen penting dalam membentuk identitas budaya organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008), karakteristik tersebut meliputi:

- Keberanian untuk berinovasi dan mengambil risiko.
- Perhatian terhadap detail secara mendalam.
- Fokus utama pada pencapaian hasil.
- Perhatian terhadap kesejahteraan individu.
- Orientasi pada kerja sama tim.
- Sikap agresif dan kompetitif.
- Menjaga kestabilan organisasi.

Michael Zwell, seperti yang dikutip oleh Wibowo (2013), menjelaskan bahwa karakteristik budaya organisasi mencakup beberapa aspek penting. Budaya organisasi adalah sesuatu yang dipelajari dan mencakup norma serta adat istiadat yang diakui secara luas. Sebagian besar pekerja biasanya menjalani budaya ini tanpa menyadarinya, karena dikendalikan melalui berbagai mekanisme dan proses sosial. Budaya tersebut diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, sering kali mencakup kebiasaan dan perilaku yang terkait dengan moralitas, keunggulan, kenyamanan, serta hal-hal yang telah dikenal secara umum dalam organisasi.

Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk menciptakan identitas dan rasa memiliki di kalangan anggota. Dengan adanya budaya yang kuat, organisasi dapat membangun solidaritas, meningkatkan produktivitas, dan memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, budaya organisasi juga menjadi faktor pembeda yang mencerminkan keunikan organisasi di tengah persaingan. Pemahaman dan penerapan budaya organisasi yang baik akan membantu organisasi menghadapi perubahan dan tantangan dengan lebih efektif.

B. Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi organisasi merujuk pada berbagai aspek atau elemen yang membentuk struktur, fungsi, dan karakteristik suatu organisasi. Dimensi ini membantu menjelaskan bagaimana sebuah organisasi beroperasi dan mengatur sumber dayanya

untuk mencapai tujuan. Dalam konteks manajemen, memahami dimensi organisasi sangat penting untuk menganalisis efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Untuk memahami bagaimana budaya organisasi terbentuk dan dimanfaatkan oleh anggotanya, penting untuk mengetahui elemen-elemen yang menyusun budaya tersebut. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), budaya organisasi terdiri atas tiga dimensi atau lapisan utama, yaitu :

1. Artefak yang Nampak

Artefak yang nampak, yaitu elemen-elemen budaya yang terlihat secara visual. Artefak ini mencakup bentuk fisik budaya, seperti seragam, penghargaan, cerita sejarah pendirian organisasi, nilai-nilai yang tampak, ritual, perayaan, hingga fasilitas khusus seperti tempat parkir. Sebagai contoh, pendiri atau pemimpin sebuah kampus “XYZ” secara konsisten mewariskan kepada generasi berikutnya cerita tentang sejarah pendirian kampus yang dimulai hanya dengan lima mahasiswa. Berkat kegigihan pendiri dan seluruh civitas akademika, kampus tersebut kini berkembang pesat, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dengan jumlah mahasiswa yang mencapai ribuan.

2. Mendukung Nilai-Nilai

Nilai mencerminkan keyakinan yang fundamental dan bertahan lama dalam penyusunan norma di sebuah

organisasi. Nilai ini memiliki lima elemen inti, yaitu: keyakinan, kaitannya dengan pola perilaku yang dianggap penting, kondisi yang diutamakan, pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku, dan hal-hal yang dianggap diinginkan oleh pihak yang berkepentingan. Dalam organisasi, nilai-nilai tersebut terbagi menjadi “nilai yang dibuat” dan “nilai yang ditunjukkan”. Nilai yang dibuat merujuk pada norma atau prinsip yang diadopsi secara resmi oleh organisasi, seperti komitmen terhadap kesetaraan gender dalam jabatan. Sementara itu, nilai yang ditunjukkan menggambarkan norma dan perilaku yang diterapkan oleh anggota organisasi, contohnya keterlibatan pemimpin perempuan dalam posisi strategis, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak didominasi oleh laki-laki.

3. Asumsi Dasar

Nilai-nilai organisasi yang telah diterima secara luas akan membentuk asumsi mendasar yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Ketika asumsi dasar ini diinternalisasi oleh banyak anggota, perilaku mereka akan mencerminkan nilai-nilai tersebut, meskipun terkadang terlihat tidak terkonsep atau tidak konsisten bagi pihak luar. Sebagai contoh, perusahaan AAA yang memiliki reputasi baik di mata masyarakat sering dianggap memberikan kesejahteraan yang memadai kepada karyawannya. Namun, dalam kenyataannya, kondisi ini bisa bertolak

belakang, seperti ketika para karyawan perusahaan tersebut mengadakan demonstrasi untuk menuntut penyesuaian kompensasi yang dianggap tidak layak.

Dimensi organisasi biasanya terbagi menjadi dua kategori utama yaitu struktural dan kontekstual. Dimensi struktural meliputi elemen internal organisasi, seperti formalitas struktur, hierarki, tingkat sentralisasi, dan kompleksitas. Elemen-elemen ini menentukan bagaimana pekerjaan dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan, dan sejauh mana prosedur formal diterapkan. Sementara itu, dimensi kontekstual mencakup faktor eksternal seperti ukuran organisasi, teknologi, lingkungan, strategi, dan budaya organisasi. Dimensi kontekstual berfungsi untuk menyesuaikan organisasi dengan dinamika eksternal dan memastikan relevansi strategi dalam mencapai visi.

Dimensi struktural dan kontekstual saling berinteraksi untuk membentuk pola kerja organisasi. Sebuah organisasi yang berhasil biasanya memiliki keseimbangan antara kedua dimensi ini, sehingga mampu menciptakan struktur yang efisien dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Misalnya, organisasi dengan struktur yang fleksibel dan budaya yang inovatif cenderung lebih adaptif dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis. Dengan memahami dimensi-dimensi ini, manajer dapat merancang strategi dan sistem kerja yang mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

C. Manajemen Budaya Organisasi

Manajemen budaya organisasi adalah proses pengelolaan nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang membentuk identitas suatu organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja yang memandu perilaku anggota dalam mencapai tujuan bersama. Melalui manajemen budaya organisasi, nilai-nilai yang diinginkan dapat diinternalisasi oleh anggota organisasi, sehingga tercipta keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Proses ini tidak hanya penting untuk membangun identitas organisasi tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Mengelolabudayaorganisasimelibatkanprosesmenciptakan, mempertahankan, mengembangkan, dan mengubah budaya tersebut. Budaya organisasi tidak muncul begitu saja, melainkan terbentuk melalui proses yang panjang. Setelah budaya terbentuk dengan kuat, akan sulit untuk mengubahnya. Kebiasaan, tradisi, dan pola perilaku dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh tindakan yang dilakukan di masa lalu. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berasal dari para pendirinya. Secara tradisional, pendiri perusahaan memiliki pengaruh yang besar dalam pembentukan budaya awal organisasi karena mereka membawa ide atau visi yang mendasari pendirian perusahaan tersebut. Budaya organisasi juga terbentuk melalui interaksi antara pandangan dan asumsi pendiri dengan pembelajaran yang diterima oleh anggota awal organisasi, serta pengalaman mereka sendiri (Sinaga et al., 2020).

Pengembangan budaya organisasi terjadi ketika ada indikasi bahwa tidak ada perubahan positif yang berlangsung dalam organisasi. Proses ini bertujuan untuk menciptakan kondisi di mana budaya organisasi menjadi sesuatu yang menyenangkan bagi anggotanya. Tampubolon (2008), menyatakan bahwa pengembangan budaya organisasi dapat dicapai melalui metode yang menciptakan suatu kondisi yang menyatukan budaya anggotanya, yaitu:

1. Pengembangan budaya yang sesuai dengan tuntutan sejarah, yakni menciptakan kondisi di mana organisasi mengidentifikasi tuntutan yang muncul berdasarkan komitmen sejarah dari para pendahulu.
2. Kreativitas dan pemahaman akan pentingnya kesatuan mengharuskan bahwa hal ini dapat terwujud melalui kepemimpinan yang efektif dan penerapan aturan yang ada.
3. Promosi dan pemahaman terhadap anggota dapat berjalan dengan baik jika kinerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan dan berkembang sesuai dengan tuntutan jabatan, serta adanya pemberian apresiasi yang positif.
4. Pertukaran informasi di antara anggota organisasi perlu dilakukan secara teratur, dengan tujuan untuk menciptakan kekompakan di dalam organisasi.

Meskipun budaya organisasi berkembang melalui berbagai cara, umumnya proses perkembangan tersebut dimulai ketika

seorang pendiri memiliki ide untuk bisnis baru. Pendiri kemudian merekrut individu-individu kunci untuk membentuk kelompok inti yang memiliki visi yang sama, dan kelompok ini berperan penting dalam menciptakan organisasi, seperti mencari dana, memperoleh hak cipta, mendirikan badan hukum, memilih lokasi, membangun gedung, dan sebagainya. Setelah itu, orang-orang lain bergabung dengan organisasi dan memulai babak baru dalam sejarah organisasi tersebut (Sinaga et al., 2020).

Manajemen budaya organisasi melibatkan beberapa komponen utama, seperti pengembangan visi dan misi organisasi, komunikasi efektif, pembentukan norma, dan pemberian contoh melalui kepemimpinan. Pemimpin memiliki peran strategis dalam menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi. Mereka bertindak sebagai model perilaku yang diharapkan dan memastikan bahwa semua anggota memahami dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam aktivitas sehari-hari. Selain itu, mekanisme seperti pelatihan, evaluasi kinerja, dan penghargaan juga digunakan untuk memperkuat budaya yang diinginkan.

Manajemen budaya organisasi menghadapi berbagai tantangan, termasuk resistensi terhadap perubahan, konflik nilai, dan keberagaman latar belakang anggota. Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis juga menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan budayanya agar tetap relevan dan kompetitif. Tanpa manajemen yang efektif, budaya organisasi dapat menjadi hambatan bagi inovasi dan pertumbuhan. Oleh karena itu,

diperlukan strategi yang adaptif dan inklusif untuk mengatasi tantangan ini, seperti dialog terbuka, pendekatan kolaboratif, dan penyesuaian nilai dengan visi strategis.

Manajemen budaya organisasi yang efektif dapat memberikan dampak positif pada berbagai aspek, seperti peningkatan motivasi karyawan, penguatan loyalitas, dan penciptaan citra positif organisasi. Budaya yang dikelola dengan baik juga membantu membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong inovasi. Selain itu, organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan selaras dengan tujuannya cenderung lebih sukses dalam menghadapi tantangan pasar dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, manajemen budaya organisasi menjadi salah satu kunci keberhasilan jangka panjang.

D. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dibentuk oleh pendirinya (founder) melalui visi dan misi yang dimiliki. Visi merujuk pada gambaran tentang kondisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan misi adalah peran yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk mewujudkan visi dan misi, sebuah organisasi harus memperhatikan berbagai sumber daya yang mendukung. Sumber daya utama adalah manusia, baik dari segi jumlah maupun kualitasnya. Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki integritas tinggi sangat penting dalam organisasi. Namun, sumber daya lainnya, seperti keuangan, strategi, dan

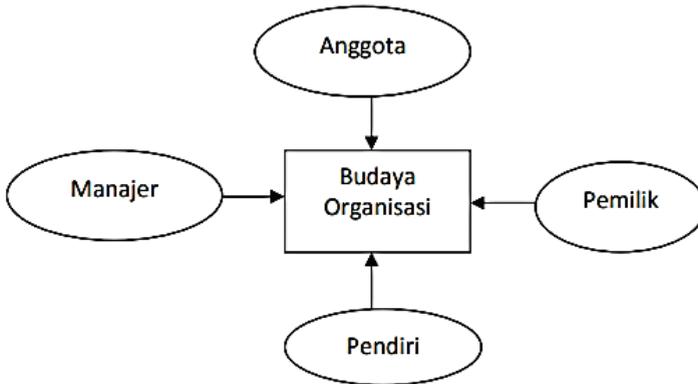
program kerja yang efektif, juga memegang peranan vital agar kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan visi dan misi yang telah ditentukan, tahap berikutnya adalah melakukan pemilihan terhadap sumber daya manusia yang akan dilibatkan. Mereka yang terpilih harus memenuhi kualifikasi yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh para pendirinya. Kriteria pemilihan yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas harus disebarluaskan agar semua anggota dapat memahami dan mengetahui nilai-nilai yang telah disepakati bersama (Bangun, 2011).

Menurut Robbins (2003), proses pembentukan dan penciptaan budaya organisasi berlangsung melalui tiga cara berikut:

1. Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan/anggota yang memiliki pola pikir dan perasaan yang sejalan dengan cara mereka.
2. Pendiri mengajarkan dan mensosialisasikan pola pikir serta perasaan mereka kepada para karyawan/anggota.
3. Pendiri bertindak dan berperilaku sebagai contoh yang mendorong karyawan/anggota organisasi untuk mengidentifikasi diri mereka dengan pendiri, sehingga mereka dapat menginternalisasi keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi yang ada.

Budaya organisasi tidak hanya dibentuk oleh pendirinya, tetapi juga bisa berasal dari manajer, pemilik, dan anggota. Asal-usul budaya organisasi dapat dilihat pada ilustrasi di bawah ini.



Gambar 4.1 Sumber Budaya Organisasi

Manajer memiliki kekuasaan penuh dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajer berhak untuk membentuk budaya organisasi jika diperlukan. Pergantian manajer dapat menyebabkan perubahan budaya organisasi karena pandangan yang berbeda. Dalam sebuah organisasi, pendiri tidak selalu berperan sebagai pemilik; pemilik adalah penerus dari pendiri tersebut. Keberlangsungan organisasi dapat terganggu jika penerus gagal mengelola, namun dapat tetap bertahan jika dikelola secara profesional. Pemilik sebagai penerus bisa berhasil karena mewarisi visi dan misi pendiri serta menyesuaikannya dengan keadaan yang ada.

Anggota organisasi juga berperan sebagai sumber dalam pembentukan budaya organisasi, dengan memberikan kontribusi

berupa nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi mereka. Anggota baru sering kali dapat memberikan perspektif baru yang berharga dalam membentuk budaya organisasi, karena mereka membawa serta budaya dari organisasi tempat mereka sebelumnya bergabung (Sergiovanni et al., 1987).

BAB V

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Kepemimpinan Organisasi

Pemimpin yang hebat tidak lahir secara alami, melainkan dibentuk melalui proses. Dengan memiliki tekad dan keinginan, seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin yang baik tumbuh melalui pembelajaran mandiri, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang berlangsung terus-menerus (Jago, 1982). Panduan ini dirancang untuk membantu kita melalui proses tersebut. Untuk menginspirasi tim mencapai tingkat kolaborasi yang lebih tinggi, ada hal-hal tertentu yang harus dipahami dan dilakukan. Kemampuan ini tidak muncul secara instan, melainkan diperoleh melalui usaha dan pembelajaran yang konsisten. Pemimpin yang efektif senantiasa berusaha dan belajar untuk mengasah keterampilan kepemimpinan mereka, tanpa pernah merasa puas dengan pencapaian mereka (Sharma dan Jain, 2013).

Menjadi seorang pemimpin berarti memiliki komitmen untuk menempuh jalur yang membangun kompetensi dan kapasitas. Namun, jalur ini tidaklah mudah atau dapat dikuasai dengan cepat. Sebagian besar pakar sepakat bahwa tidak ada solusi instan atau kumpulan prinsip dan perilaku tertentu yang secara otomatis menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Sebaliknya, semakin jelas bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat bergantung pada kebutuhan situasi. Gaya ini dapat dipengaruhi oleh tugas yang harus diselesaikan, budaya organisasi, karakteristik bawahan, serta sifat-sifat pemimpin itu

sendiri. Selain itu, pengembangan kepemimpinan adalah proses yang berlangsung terus-menerus, bukan sekadar peristiwa sesaat atau pelaksanaan program tertentu (Kolzow, 2014).

Dalam banyak organisasi, tugas mengarahkan melibatkan pengawasan langsung terhadap tenaga kerja secara tatap muka. Dalam aktivitas bisnis sehari-hari, kemampuan seorang manajer atau pemimpin untuk mengarahkan dengan efektif menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu industri. Sementara itu, fungsi mengontrol, sebagai bagian lain dari peran seorang pemimpin, memberikan alat bagi manajer untuk memeriksa dan memastikan bahwa rencana yang telah disusun dijalankan dengan baik (Lawal dan Chukwuebuka, 2007).

Kepemimpinan merupakan proses di mana seseorang memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu dan mengarahkan organisasi sehingga menjadi lebih terintegrasi dan selaras. Kepemimpinan juga melibatkan upaya seorang individu dalam memengaruhi sekelompok orang guna mencapai tujuan bersama (Northouse, 2007).

Para pemimpin menjalankan proses kepemimpinan dengan menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, yang dikenal sebagai Kepemimpinan Proses. Namun, kita juga menyadari bahwa sifat bawaan dapat memengaruhi tindakan seseorang. Hal ini disebut Trait Leadership (Jago, 1982), di mana sebelumnya banyak yang percaya bahwa pemimpin lebih sering dilahirkan daripada dibentuk. Meskipun kepemimpinan

dapat dipelajari, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin tetap dipengaruhi oleh atribut atau sifat pribadinya, seperti keyakinan, nilai-nilai, etika, dan karakter. Pengetahuan dan keterampilan secara langsung mendukung proses kepemimpinan, sementara atribut lainnya memberikan ciri khas tertentu yang membuat seorang pemimpin menjadi unik (Sharma dan Jain, 2013).

Seorang pemimpin adalah individu atau sekelompok orang yang bertugas memilih, melengkapi, melatih, dan memengaruhi para pengikut yang memiliki beragam bakat, kemampuan, dan keterampilan. Pemimpin berperan memusatkan perhatian para pengikut pada misi dan tujuan organisasi, sehingga mereka dengan sukarela dan penuh antusias mengerahkan energi spiritual, emosional, dan fisik dalam upaya yang terkoordinasi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut (Winston dan Patterson, 2006).

Kepemimpinan organisasi adalah kemampuan seseorang atau sekelompok individu dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dalam organisasi bertanggung jawab untuk menciptakan visi, membangun budaya kerja yang positif, serta memastikan bahwa semua anggota memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka dalam mewujudkan visi tersebut. Kepemimpinan ini bukan hanya soal otoritas formal, tetapi juga kemampuan interpersonal dan strategis yang memengaruhi perilaku dan kinerja anggota organisasi.

Kepemimpinan organisasi melibatkan berbagai komponen, seperti visi strategis, komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Pemimpin yang sukses mampu mengintegrasikan nilai-nilai organisasi ke dalam setiap aspek operasional, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan selaras dengan tujuan strategis. Selain itu, kepemimpinan organisasi menuntut kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, baik internal maupun eksternal, sambil tetap mempertahankan arah yang jelas bagi organisasi.

Tujuan utama kepemimpinan organisasi adalah mencapai hasil yang optimal melalui kerja sama tim yang efektif. Pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang membantu anggota organisasi mengatasi tantangan, memecahkan masalah, dan mencapai target secara efisien. Selain itu, kepemimpinan juga berfungsi untuk membangun hubungan yang harmonis antara berbagai pihak dalam organisasi, mengelola konflik, dan menciptakan semangat kerja yang tinggi. Dengan kata lain, kepemimpinan organisasi tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses pembinaan dan pemberdayaan anggota.

Dalam konteks organisasi modern yang dinamis, kepemimpinan menjadi semakin kompleks dan menuntut pendekatan yang lebih fleksibel. Globalisasi, perkembangan teknologi, dan perubahan sosial menuntut pemimpin untuk memiliki wawasan luas, keterampilan manajemen yang

canggih, serta kemampuan memotivasi anggota dari berbagai latar belakang. Kepemimpinan organisasi yang efektif kini juga melibatkan penerapan prinsip-prinsip inklusivitas, inovasi, dan keberlanjutan dalam setiap keputusan strategis. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan menjadi investasi penting bagi keberlanjutan organisasi di masa depan.

B. Hakikat Seorang Pemimpin

Kepemimpinan dalam sebuah kelompok mempengaruhi kinerja para anggotanya. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang dapat membawa dan mengawal mereka untuk mencapai tujuan dan cita-cita bersama. Dalam bahasa Inggris, pemimpin disebut leader. Kata tersebut mengandung beberapa makna yang erat kaitannya: memimpin lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berinisiatif, memimpin, mengarahkan pikiran, pendapat, dan tindakan orang lain, serta membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya (Mangunhardjana, 1986). Seorang pemimpin harus selalu berada satu langkah lebih maju dari orang yang dipimpinnya, karena pengaruh seorang pemimpin terhadap orang yang dipimpin sangat penting. Pengaruh ini dirancang untuk dapat membimbing, menuntun, dan mengarahkan pemikiran orang yang dipimpin.

Pemimpin sejatinya adalah individu yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam melaksanakan tugasnya dengan menggunakan kekuasaan yang

dimilikinya (Nanang, 1996). Hakikat seorang pemimpin dalam organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin bukan hanya sekedar menjalankan fungsi administrasi, tetapi juga berperan dalam menginspirasi, membimbing, dan mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pengembangan individu dalam tim.

Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang strategis dan berorientasi pada solusi jangka panjang. Mereka mampu menghadapi tantangan dengan cara yang bijaksana, serta memotivasi anggota organisasi agar tetap fokus pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif melibatkan komunikasi yang baik dan keterampilan dalam membangun hubungan yang harmonis antara berbagai pihak di dalam organisasi.

Selain itu, pemimpin juga berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Mereka menginspirasi perubahan positif, memberikan contoh yang baik, dan memastikan bahwa nilai-nilai inti organisasi diimplementasikan dalam setiap aspek kerja. Dalam menghadapi situasi yang kompleks, pemimpin harus fleksibel dan adaptif, mampu mengelola berbagai kepentingan, serta menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan individu.

Kepemimpinan, menurut Peter G. Northouse, adalah proses di mana seseorang memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Northouse (2013), menekankan tiga konsep utama dalam definisi tersebut, yaitu:

- Kepemimpinan adalah sebuah proses
- Kepemimpinan melibatkan pengaruh
- Kepemimpinan terjadi dalam kelompok
- Kepemimpinan melibatkan tujuan bersama
- Kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pengaruh atau memberikan contoh kepada pengikut dalam mencapai tujuan organisasi.
- Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk memengaruhi dan memotivasi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan bersama.

Seorang pemimpin yang ideal harus mampu membangun tim yang solid, mengembangkan potensi setiap anggota, dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Mereka harus memiliki empati yang tinggi untuk memahami kebutuhan dan aspirasi anggotanya, serta mampu memberikan dukungan yang memadai agar anggota berkembang secara profesional. Hakikat seorang pemimpin dalam organisasi adalah sosok yang memiliki visi yang jelas, mampu menginspirasi perubahan, serta memiliki kemampuan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang efektif dan efisien.

Seorang pemimpin seharusnya bergerak lebih awal, berjalan di depan, dan yang paling penting, memiliki tujuan yang jelas. Menurut Cowley dalam Pierce dan Newstrom, “a leader is a person who has a program and is moving toward an objective with his group in a definite manner” (John, 1995). Seorang pemimpin adalah individu yang memiliki rencana dan bergerak menuju tujuan bersama dengan kelompoknya secara terstruktur. Pemimpin memberikan semangat dan arahan kepada anggota kelompoknya, memimpin dengan tindakan nyata lebih awal dalam mencapai tujuan. Keputusan yang diambil dalam bertindak membutuhkan ketepatan dan kecermatan, di mana karakter yang baik berperan penting dalam mengatur kerja kelompok yang efektif.

C. Tugas Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Tugas utama seorang pemimpin adalah memberikan arah dan visi yang jelas kepada anggota kelompok. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan tujuan bersama, menetapkan strategi, dan memastikan bahwa semua anggota bekerja menuju tujuan yang sama. Selain itu, pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi anggota kelompok agar tetap produktif dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka.

Lano (2015), menyatakan bahwa tugas kepemimpinan melibatkan pengaruh dan pengarahan pegawai untuk bekerja

dengan penuh semangat serta memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut George R. Terry (2018), tugas kepemimpinan adalah mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas, serta berupaya mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Sementara itu, menurut William G. Scott (1962), menyatakan bahwa tugas kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi aktivitas yang dilakukan dalam kelompok, dengan tujuan membantu mereka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Selain memberikan arah, tugas kepemimpinan meliputi pengelolaan sumber daya manusia. Seorang pemimpin harus dapat mengelola tim dengan baik, mengatur tugas-tugas, dan memastikan bahwa setiap individu dalam kelompok memiliki peran yang jelas. Hal ini melibatkan pengambilan keputusan yang efektif, penyelesaian konflik, serta penciptaan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Dengan demikian, pemimpin bertanggung jawab atas kesejahteraan dan pengembangan anggota kelompok secara keseluruhan. Selain itu, tugas kepemimpinan juga mencakup pengelolaan perubahan dan adaptasi terhadap situasi yang terus berkembang. Seorang pemimpin harus dapat menghadapi tantangan baru, mengelola perubahan, dan memastikan bahwa organisasi atau kelompok tetap relevan di tengah perkembangan zaman. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan kebutuhan yang terus berubah.

Tugas kepemimpinan juga melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja. Seorang pemimpin perlu secara konsisten mengevaluasi pencapaian kelompok, memberikan umpan balik, dan memastikan bahwa tim tetap berada pada jalur yang benar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melakukan tugas-tugas ini, pemimpin berperan sebagai penghubung antara tujuan organisasi dan kontribusi individu untuk memastikan bahwa semua elemen berjalan dengan baik.

Menurut Keating (2010), tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok meliputi beberapa aspek penting, yaitu:

1. Memulai (Initiating), yang mencakup usaha untuk memberikan arahan dan mendorong kelompok untuk melakukan sesuatu.
2. Mengatur (Regulating), yang melibatkan tindakan untuk mengatur arah atau langkah yang akan diambil oleh organisasi.
3. Memberi tahu (Informating), yaitu aktivitas untuk menyampaikan informasi, data, fakta, pendapat anggota, serta mengumpulkan data yang dibutuhkan.
4. Mendukung (Supporting), yang bertujuan memberikan motivasi atau dorongan agar anggota dapat melaksanakan tugas dengan baik.

5. Menilai (Evaluating), yang mencakup proses mengevaluasi seluruh kegiatan yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu serta memberikan arahan dan panduan.
6. Menyimpulkan (Summarizing), yaitu kegiatan mengumpulkan dan merangkum gagasan, pendapat, serta usulan yang muncul, merangkumnya secara ringkas dan akurat untuk mendukung tujuan organisasi.

Tugas-tugas kepemimpinan sangat beragam, dan dalam melaksanakan tugas tersebut, seorang pemimpin harus bijaksana serta bertanggung jawab. Menurut Sutrisno (2016), di sini hanya akan diuraikan beberapa tugas utama saja, seperti :

1. Sebagai Konselor: Sebagai konselor, seorang pemimpin memiliki peran membantu atau mendampingi SDM dalam mengatasi masalah yang dihadapi dalam menjalankan tugas mereka.
2. Sebagai Instruktur: Seorang pemimpin, terlepas dari jabatan atau tingkatannya, memiliki tanggung jawab sebagai instruktur atau pengajar yang baik untuk memberikan bimbingan kepada SDM di bawahnya.
3. Memimpin Rapat: Seorang pemimpin, di setiap tingkatannya, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat untuk memimpin jalannya diskusi. Rapat biasanya menjadi langkah awal sebelum menjalankan suatu rencana, guna memastikan pelaksanaannya lebih efisien.

4. **Mengambil Keputusan:** Salah satu tugas utama yang diemban oleh seorang pemimpin adalah mengambil keputusan. Keputusan ini adalah perbedaan utama yang membedakan pemimpin dengan anggota lainnya. Keberhasilan seorang pemimpin sangat bergantung pada kemampuan mengambil keputusan yang efektif, terutama dalam situasi yang sangat krisis.
5. **Mendelegasikan Wewenang:** Pendelegasian atau pelimpahan wewenang merupakan salah satu tugas penting yang dilakukan seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang bijaksana harus mampu mendelegasikan sebagian tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya untuk memastikan efektivitas kerja tim.

D. Gaya Kepemimpinan

Beragam gaya kepemimpinan yang ada tidak secara langsung memberikan panduan tentang jenis kepemimpinan yang harus diterapkan oleh seorang pemimpin; melainkan hanya menggambarkan berbagai tipe yang telah berkembang. Gaya kepemimpinan biasanya terbentuk dari apa yang dipelajari seorang pemimpin dari panutan mereka, yang sangat dipengaruhi oleh pengalaman tersebut. Selain itu, gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh tujuan atau visi yang ingin dicapai oleh pemimpin. Faktor lain yang turut memengaruhi adalah karakteristik pribadi pemimpin, sifat atau kemampuan pengikut atau kelompok yang dipimpinnya, serta kondisi atau situasi tempat pemimpin tersebut menjalankan kepemimpinannya.

Kepemimpinan Otoriter vs. Demokratik

Kepemimpinan otoriter berfokus pada “mengendalikan” dan mengatur penyelesaian tugas secara langsung. Pemimpin dengan gaya ini sering memiliki pandangan bahwa orang lain cenderung enggan terlibat dan tidak dapat diandalkan secara alami. Oleh karena itu, mereka cenderung menggunakan otoritas mereka untuk mendominasi pengikutnya. Dalam pendekatan otoriter, kebijakan umumnya ditentukan sepenuhnya oleh pemimpin, sementara proses pengambilan keputusan bersifat otokratis, tanpa melibatkan masukan dari orang lain hingga keputusan dibuat. Gaya ini sering menghambat terciptanya solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi.

Ketika dinamika organisasi semakin kompleks, para pemimpin menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan mereka tanpa bergantung sepenuhnya pada otoritas formal. Pengalaman menunjukkan bahwa kontrol bukanlah pendekatan yang berkelanjutan atau efektif dalam bekerja dengan orang lain. Sebagai gantinya, pemimpin dituntut untuk menemukan cara yang mampu memaksimalkan produktivitas individu yang mereka pimpin. Pendekatan yang terlalu mengandalkan kendali justru cenderung memberikan hasil yang berlawanan. Oleh karena itu, para pemimpin perlu membangun hubungan yang kuat dengan orang-orang yang menjadi kunci keberhasilan organisasi. Jika hubungan tersebut tidak terjalin dengan baik,

karyawan dapat kehilangan motivasi untuk berkontribusi dan, dalam kasus ekstrem, memilih meninggalkan organisasi demi lingkungan kerja yang lebih mendukung.

Pemimpin dengan gaya demokratik cenderung membangun dan memelihara hubungan pribadi yang erat antara diri mereka dan anggota kelompok (pengikut) dengan membuka saluran komunikasi yang lebih efektif, memberikan dukungan emosional, memfasilitasi perubahan dalam perilaku kelompok, dan menunjukkan perubahan dalam diri mereka sendiri. Pemimpin ini lebih fokus pada “menginspirasi” perubahan daripada “memaksakan” perubahan (Bennis, 1989). Dikatakan bahwa pemimpin yang baik mampu menginspirasi orang untuk memercayainya, sementara pemimpin yang luar biasa menginspirasi orang untuk memiliki kepercayaan diri.

Kepemimpinan demokratis cenderung lebih efektif dalam situasi di mana anggota kelompok memiliki keterampilan dan bersedia berbagi pengetahuan. Proses kerja dalam organisasi harus memberikan cukup waktu bagi individu untuk berkontribusi, merencanakan, dan menentukan langkah terbaik. Secara historis, kepemimpinan yang sukses sering menggabungkan elemen-elemen dari kedua gaya tersebut. Para pengamat perlu berhati-hati untuk tidak salah memahami atau menytereotipkan gaya seorang pemimpin. Pemimpin yang paling efektif akan mengadopsi pendekatan yang paling sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik memiliki pesona magnetis yang kuat, yang mampu mempengaruhi orang pada tingkat emosional dan non-rasional, serta mendorong upaya yang menginspirasi di luar kehidupan sehari-hari (Machan, 1989). Orang sering melihat pemimpin karismatik sebagai individu yang mempengaruhi orang lain untuk mengikutinya melalui kekuatan kepribadian mereka. Contohnya adalah konferensi pers John F. Kennedy atau pidato mengharukan Martin Luther King. Pemimpin yang karismatik ini dapat menyampaikan visi yang menggugah yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengikutnya. Melalui hubungan dengan pemimpin ini, para pengikut merasa lebih berdaya dan memperkuat harga diri mereka (Lynch, 1993).

Pemimpin karismatik biasanya memiliki keterampilan komunikasi yang sangat baik. Mereka tidak hanya pandai berbicara secara verbal, tetapi juga mampu berkomunikasi dengan pengikut pada tingkat emosional yang mendalam (Riggio, 2012). Melalui komunikasi yang efektif, mereka membangun kepercayaan dengan pengikutnya, lalu memengaruhi dan membujuk mereka untuk mengikuti. Pemimpin karismatik juga sangat memperhatikan untuk memantau dan memahami lingkungan mereka, serta terampil dalam membaca suasana hati dan kekhawatiran baik individu maupun kelompok yang lebih besar. Mereka kemudian menyesuaikan tindakan dan kata-kata mereka agar sesuai dengan keadaan yang ada.

Pemimpin karismatik sering kali lebih efektif dalam menciptakan dan mendorong perubahan yang diperlukan, bahkan perubahan yang cepat. Sebaliknya, pemimpin tradisional, yang lebih tepat disebut sebagai “manajer,” cenderung memilih tingkat risiko yang lebih rendah dan lebih suka mengelola daripada benar-benar memimpin. Mereka lebih fokus pada pendekatan pragmatis daripada menjadi visioner. Ciri-ciri ini jarang menghasilkan perubahan besar dalam organisasi. Kreativitas memerlukan intuisi, ketidakpastian, ketidakbiasaan, dan ekspresi individu (Conger, 1987). Pemimpin karismatik mencerminkan banyak aspek dari kekuatan kreatif ini dan mampu membangkitkan respons antusias dari pengikutnya.

Pemimpin Transaksional

Pemimpin transaksional lebih berperan sebagai manajer daripada pemimpin, dengan fokus utama pada penyelesaian tugas, memberikan arahan yang jelas, dan memantau produktivitas secara rinci. Mereka cenderung memecahkan masalah organisasi dengan cara yang konvensional. Fokus mereka lebih pada proses kerja daripada pengembangan ide-ide inovatif. Aturan, prosedur, dan standar sangat penting bagi pemimpin transaksional. Pemimpin jenis ini biasanya mengawasi pekerjaan bawahan dengan sangat teliti dan melakukan koreksi sepanjang proses berlangsung. Ketika bawahan tidak memenuhi harapan, langkah selanjutnya seringkali berupa hukuman atau sanksi.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berlandaskan pada keyakinan bahwa orang akan mengikuti pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi mereka. Dalam pendekatan ini, pemimpin mendorong dan menginspirasi dengan menciptakan visi yang menarik, mempromosikan visi tersebut, serta membangun hubungan dengan pengikut melalui peran mereka sebagai guru, mentor, dan pelatih.

Pemimpin transformasional berfokus pada perubahan organisasi dan, kemungkinan besar, pengikut mereka. Sementara itu, pemimpin karismatik mungkin tidak berfokus pada perubahan kecuali untuk meningkatkan popularitas pribadi mereka. Pemimpin yang tidak memiliki sifat ekstrovert karismatik lebih cenderung mengadopsi pendekatan tim dalam menyelesaikan masalah organisasi dan memberikan kesempatan kepada anggota yang berbakat untuk mengambil inisiatif (Tasler, 2010).

Kepemimpinan Pelayanan

Menjadi seseorang yang hanya berfokus pada pelayanan, dalam arti tradisional sebagai pelayan, tidak otomatis membuat seseorang memenuhi kriteria sebagai pemimpin yang melayani. Melakukan pekerjaan fisik atau kasar tidak selalu mencerminkan pemimpin yang melayani. Sebaliknya, pemimpin yang melayani adalah individu yang berkomitmen untuk membantu orang lain berkembang, membimbing mereka untuk menjadi yang

terbaik (Hall, 1991). Selain itu, kepemimpinan yang melayani harus dibedakan dari motif untuk melayani diri sendiri, seperti berusaha menyenangkan orang lain atau memenuhi kebutuhan untuk diterima dan disetujui.

Inti dari kepemimpinan yang melayani adalah niat tulus untuk membantu orang lain demi kebaikan bersama. Tujuan pemimpin yang melayani adalah untuk mendukung orang, bukan sekadar membuat mereka merasa bahagia. Dalam kepemimpinan ini, kepentingan pribadi diprioritaskan demi kemajuan bersama. Apa yang membedakan kepemimpinan yang melayani dari yang lain bukanlah kualitas keputusan yang diambil, tetapi cara mereka menjalankan tanggung jawab dan siapa yang mereka libatkan dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya fleksibilitas seorang pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan situasi atau konteks yang ada. Konsep ini menganggap bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam semua kondisi. Sebaliknya, pemimpin yang efektif harus dapat mengidentifikasi kebutuhan dan karakteristik pengikut serta keadaan yang sedang dihadapi, kemudian menyesuaikan pendekatan mereka, seperti memberikan arahan yang lebih jelas atau memberi kebebasan lebih, agar dapat mencapai hasil yang optimal. Kepemimpinan situasional

menggabungkan kemampuan untuk membaca situasi, menilai tingkat kesiapan pengikut, dan mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan perkembangan yang terjadi.

E. Hal – Hal yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan mengacu pada sejauh mana kesesuaian antara tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dengan apa yang seharusnya dilakukan. Hal ini mencakup kinerja yang mencakup apa yang telah dicapai (prestasi) serta bagaimana tindakan tersebut dilakukan (perilaku) (Taylor , 2014). Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Salah satu faktor utama adalah komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin yang mampu menyampaikan pesan dengan jelas dan memahami kebutuhan serta harapan anggota tim akan lebih mampu membangun hubungan yang baik, meningkatkan kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Selain itu, kemampuan untuk mendengarkan dan memberikan umpan balik yang konstruktif juga berperan besar dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan.

Faktor lain yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan dalam pengambilan keputusan. Seorang pemimpin yang mampu membuat keputusan yang tepat, terutama dalam situasi yang kompleks atau penuh tantangan, akan mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari anggota

tim. Selain itu, kejelasan dalam menetapkan tujuan bersama serta strategi untuk mencapainya juga sangat menentukan keberhasilan kepemimpinan.

Selain komunikasi dan pengambilan keputusan, karakter pemimpin juga berperan penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Karakter yang inklusif, empatik, dan mampu memberikan contoh yang baik akan menciptakan pengaruh positif terhadap anggota tim. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi, mampu menunjukkan sikap yang konsisten, dan berpegang teguh pada nilai-nilai organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Dukungan dan pengembangan tim juga menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Seorang pemimpin yang mampu memberikan dukungan kepada anggota tim, mengembangkan potensi mereka, serta memberikan bimbingan dan pelatihan yang sesuai akan menciptakan individu-individu yang lebih kompeten dan berkontribusi secara maksimal. Dengan cara ini, pemimpin dapat memastikan bahwa tim bekerja secara efisien dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

Dalam menjalankan aktivitasnya, pemimpin dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut H. Jodeph Reitz (1981), faktor-faktor yang berpengaruh tersebut meliputi:

- Kepribadian (personality), di mana pengalaman masa lalu dan harapan seorang pemimpin memainkan peran penting. Faktor ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan

pengalaman yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih.

- Harapan dan perilaku atasan berperan dalam menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan.
- Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan juga berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang paling efektif.
- Kebutuhan tugas yang berbeda-beda dari bawahan mempengaruhi bagaimana pemimpin mengadaptasi gaya kepemimpinannya.
- Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan serta perilaku bawahan dalam berinteraksi dengan pemimpin.
- Harapan dan perilaku rekan kerja turut memengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan dalam sebuah tim.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, terlihat bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen yang mendukung keberhasilan kepemimpinan. Oleh karena itu, tujuan akan tercapai apabila terdapat harmoni yang baik dalam hubungan atau interaksi antara atasan dan bawahan. Selain itu, kesuksesan juga dipengaruhi oleh latar belakang pemimpin seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan, serta kemampuan dalam menjalin hubungan sosial dengan sikap yang humanis dan penuh empati.

Menurut Wesson (2011) dalam Wibowo (2013), efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga elemen utama, yaitu: pemilihan gaya pengambilan keputusan yang optimal, kombinasi perilaku sehari-hari yang efektif, dan kombinasi perilaku transactional serta transformasional yang baik. Gaya pengambilan keputusan meliputi directive style, facilitative style, consultative style, dan consideration style. Kombinasi perilaku sehari-hari melibatkan initiating structure dan consideration. Sementara itu, kombinasi perilaku meliputi laissez-faire, transactional, passive management by exception, active management by exception, contingent reward, dan transformational.

BAB VI

SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada potensi yang ada dalam individu untuk menjalankan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif, yang dapat mengelola dirinya sendiri serta memanfaatkan seluruh potensi di sekitar untuk mencapai kesejahteraan hidup dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam konteks praktis sehari-hari, SDM dipahami sebagai elemen integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi (Greer, 1995).

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi merujuk pada individu-individu yang bekerja dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. SDM melibatkan semua aspek yang terkait dengan pengelolaan, pengembangan, dan pemanfaatan potensi manusia dalam lingkungan kerja. Ini mencakup keterampilan, pengetahuan, kreativitas, kemampuan, dan sikap yang dimiliki oleh karyawan atau anggota organisasi.

Dalam konteks organisasi, SDM bukan hanya sekadar karyawan, tetapi juga meliputi proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, pengelolaan kompensasi, kepemimpinan, serta hubungan kerja yang menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dengan kata lain, SDM berperan sebagai elemen strategis yang penting dalam menciptakan efisiensi, inovasi, dan keberlanjutan organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang sangat penting bagi organisasi, karena peran dan fungsinya tidak dapat

digantikan oleh sumber daya lain. Dalam lingkungan yang terus berubah, SDM harus mampu beradaptasi dengan baik agar tidak tergerus oleh perubahan tersebut. Dalam organisasi, SDM harus selalu berorientasi pada visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ditetapkan, sehingga dapat mendukung keberhasilan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Lima karakteristik kompetensi manusia menurut Spencer and Spencer (1993), adalah :

- Motif, yang merujuk pada dorongan atau keinginan yang konsisten yang mendorong individu untuk melakukan tindakan tertentu, serta bagaimana perilaku diarahkan dan dipilih berdasarkan tujuan atau kegiatan tertentu.
- Sifat atau ciri bawaan, yang mencakup karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu.
- Konsep diri, yang mencakup sikap dan nilai-nilai individu.
- Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- Keterampilan atau skill, yaitu kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas baik fisik maupun mental.

Wiley (1992), mengemukakan bahwa ada tiga peran utama sumber daya manusia, yaitu proses strategis, aspek formal, dan aspek operasional. Peran sumber daya manusia dalam membentuk organisasi yang kompetitif meliputi:

1. Manajemen SDM Strategis

Memastikan bahwa strategi dan praktik SDM selaras dengan tujuan bisnis perusahaan. Untuk mencapai hal ini, SDM harus berperan sebagai mitra strategis.

2. Manajemen infrastruktur perusahaan

Membangun infrastruktur organisasi adalah tanggung jawab tradisional SDM. Sebagai pemimpin dalam infrastruktur perusahaan, profesional SDM harus memastikan bahwa proses-proses dalam organisasi berjalan sesuai dengan desain dan secara efektif, seperti perekrutan, pelatihan, pemberian penghargaan, promosi, serta hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan dalam organisasi.

3. Manajemen kontribusi karyawan

Peran dalam mengelola kontribusi karyawan mengharuskan profesional SDM untuk terlibat secara langsung dalam aspek sehari-hari, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan memastikan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi dengan baik.

4. Manajemen transformasi dan perubahan

Transformasi melibatkan perubahan mendalam dalam budaya organisasi yang fundamental. Profesional SDM berperan sebagai penjaga budaya serta penyaring nilai-nilai yang relevan. Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merancang

dan mengimplementasikan ide-ide baru atau inisiatif, sambil mengurangi waktu siklus dalam setiap aktivitas organisasi. Profesional SDM membantu mengidentifikasi dan menerapkan proses-proses perubahan yang diperlukan.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) dalam organisasi merujuk pada proses strategis yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang sesuai dengan kebutuhan bisnis jangka panjang. PSDM melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, dan penyesuaian kapasitas tenaga kerja sesuai dengan tujuan organisasi. Proses ini tidak hanya melibatkan perekrutan dan seleksi, tetapi juga meliputi pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan untuk memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis.

Tujuan utama perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan produktif. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tujuan strategis organisasi, baik itu dalam hal jumlah karyawan, keterampilan, maupun keahlian yang dibutuhkan. PSDM juga mencakup pemantauan kinerja, pengembangan talenta, dan pengelolaan karir untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dapat terus memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Manfaat perencanaan sumber daya manusia (PSDM) menurut Hadari meliputi :

- Meningkatkan pemahaman terhadap sumber daya manusia (SDM).
- Meningkatkan penggunaan yang efektif dari SDM, menyalurkan aktivitas SDM dengan tujuan organisasi secara lebih efisien, mengurangi tenaga, waktu, dan biaya.
- PSDM berperan dalam memudahkan pelaksanaan koordinasi SDM oleh manajer SDM.
- PSDM jangka panjang membantu organisasi atau perusahaan dalam memprediksi kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM selama 2-10 tahun ke depan.
- PSDM jangka pendek berguna untuk memahami posisi, jabatan, atau pekerjaan yang akan kosong di tahun-tahun mendatang (Sunyoto, 2012).

Perencanaan SDM dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam organisasi (internal) maupun dari luar organisasi (eksternal) (Gomes, 1999).

1. Faktor internal

Faktor internal merujuk pada berbagai tantangan yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Menurut Siagian, faktor internal meliputi :

- Rencana strategis
- Anggaran

- Estimasi produksi dan penjualan
- Usaha atau kegiatan baru
- Rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal mencakup berbagai hal yang pertumbuhannya berada di luar kendali organisasi. Menurut Siagian, faktor eksternal meliputi :

- Situasi ekonomi
- Sosial budaya
- Politik
- Peraturan perundang-undangan
- Teknologi
- Pesaing

Dalam konteks yang lebih luas, perencanaan sumber daya manusia juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan. Hal ini mencakup pemantauan keberagaman dan inklusi, serta mengintegrasikan prinsip-prinsip etis dan tanggung jawab sosial dalam manajemen karyawan. Dengan demikian, PSDM bukan hanya fokus pada kebutuhan operasional, tetapi juga pada pengembangan manusia secara holistik untuk mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Isnari Budiarti (2018), menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Organisasi perlu memahami bahwa individu tidak hanya memiliki tanggung jawab profesional, tetapi juga kehidupan keluarga dan sosial yang perlu diseimbangkan. Oleh karena itu, menciptakan kondisi timbal balik yang saling menguntungkan antara pengembangan karyawan dan kebutuhan organisasi menjadi kunci utama. Pengembangan SDM diakui sebagai komponen penting dalam manajemen SDM yang berperan vital dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi merupakan salah satu aspek penting untuk memastikan keberhasilan jangka panjang. Hal ini melibatkan berbagai aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pengembangan SDM mencakup pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir yang dirancang untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan potensi yang dimiliki oleh setiap individu.

Pengembangan SDM tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada aspek pengembangan

personal dan sosial. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan tidak hanya memiliki kemampuan teknis yang baik, tetapi juga mampu bekerja secara efektif dalam tim, berkomunikasi dengan baik, dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang cepat. Dengan demikian, pengembangan SDM akan menciptakan sumber daya yang lebih fleksibel dan mampu memberikan solusi yang inovatif bagi tantangan yang dihadapi organisasi.

Selain itu, pengembangan SDM juga berkontribusi pada retensi karyawan yang lebih baik. Ketika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus berkembang, baik secara profesional maupun personal, mereka cenderung lebih puas dan terlibat secara aktif dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini tidak hanya membantu meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap visi dan misi organisasi.

Pengembangan adalah usaha yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan karier tertentu. Menurut (Krismiyati, 2017), indikator pengembangan Sumber Daya Manusia meliputi :

1. Motivasi.

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dengan baik. Motivasi bisa berasal dari atasan, seperti dorongan kekuasaan untuk memengaruhi orang lain, atau berasal dari dalam diri,

seperti dorongan prestasi yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi nyata dalam setiap aktivitas.

2. Kepribadian.

Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, dan sifat yang terbentuk melalui interaksi sosial dengan orang lain. Kepribadian berhubungan erat dengan nilai, norma, dan perilaku individu. Hal ini melibatkan kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

3. Keterampilan.

Keterampilan mengacu pada kecakapan atau kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu sesuai dengan syarat yang diperlukan. Melalui pelatihan, keterampilan karyawan dapat terus meningkat. Keterampilan yang baik bisa diperoleh baik secara alami maupun melalui proses pelatihan.

Pengembangan sumber daya manusia harus menjadi prioritas strategis dalam setiap organisasi. Dengan memahami kebutuhan pengembangan yang terus berubah, organisasi dapat menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan, di mana setiap individu memiliki akses terhadap sumber daya yang mendukung pertumbuhan dan kemajuan mereka, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

D. Jenis – Jenis Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi merujuk pada proses di mana individu diberdayakan untuk mengembangkan potensi penuh mereka agar dapat berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Proses ini melibatkan memberikan tanggung jawab yang lebih besar, meningkatkan keterlibatan, dan memberikan kesempatan untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, pemberdayaan bukan hanya sekadar meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup penguatan aspek kepemimpinan, inovasi, dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan SDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai, didukung, dan berperan aktif dalam pengembangan organisasi.

Dalam pemberdayaan SDM, fokus utama adalah mengoptimalkan potensi individu agar mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan strategis organisasi. Hal ini dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar, memperluas wawasan, dan meningkatkan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi yang berhasil memberdayakan sumber daya manusianya akan mampu menciptakan inovasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, pemberdayaan juga menciptakan budaya yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, sehingga meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas.

Pemberdayaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974, pendidikan mencakup upaya untuk membina kepribadian serta mengembangkan kemampuan jasmani dan rohani manusia Indonesia sepanjang hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka mewujudkan pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sementara itu, pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang fokus pada proses pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan formal, dengan waktu yang relatif singkat dan lebih menekankan pada praktik daripada teori (Hasibuan, 2003).

Menurut Siagian (1999), terdapat setidaknya 6 manfaat utama yang dapat diperoleh melalui pemberdayaan sumber daya manusia secara efektif, yaitu :

- Organisasi dapat lebih optimal memanfaatkan sumber daya manusia yang telah ada.
- Dengan pemberdayaan yang matang, produktivitas tenaga kerja yang ada dapat meningkat secara signifikan.
- Pemberdayaan sumber daya manusia membantu dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi untuk mengisi berbagai posisi serta melaksanakan aktivitas baru.

- Salah satu aspek manajemen sumber daya manusia yang semakin relevan adalah pengelolaan informasi ketenagakerjaan.
- Pemberdayaan sumber daya manusia berperan sebagai langkah awal dalam proses perencanaan strategis.
- Selain itu, pemberdayaan sumber daya manusia menjadi dasar dalam menyusun program kerja bagi unit kerja yang menangani sdm dalam organisasi.

Pemberdayaan sumber daya manusia juga melibatkan pemberian dukungan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi. Organisasi yang memberdayakan karyawannya tidak hanya fokus pada pengembangan teknis tetapi juga pada pengembangan soft skill seperti komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan. Dalam konteks ini, pemberdayaan menjadi kunci untuk menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, di mana setiap anggota organisasi terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Melalui pemberdayaan, SDM menjadi lebih siap menghadapi tantangan, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Menurut Hasibuan (2003), jenis pemberdayaan sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Pemberdayaan sumber daya manusia secara informal, yang melibatkan karyawan yang secara sukarela dan aktif mengembangkan diri dengan mempelajari buku-buku

literatur yang relevan dengan pekerjaan atau jabatan mereka. Pemberdayaan secara informal ini menunjukkan tekad kuat karyawan untuk berkembang dengan meningkatkan kemampuan kerja mereka. Hal ini memberikan manfaat bagi perusahaan, karena tidak hanya meningkatkan prestasi kerja karyawan, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

2. Pemberdayaan sumber daya manusia secara formal, yang melibatkan karyawan yang ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh perusahaan maupun oleh lembaga pendidikan atau pelatihan eksternal. Pemberdayaan formal dilakukan oleh perusahaan sebagai respons terhadap tuntutan pekerjaan saat ini atau untuk persiapan masa depan, baik untuk peningkatan nonkarier atau karier karyawan.

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung pengembangan individu secara holistik. Dalam praktiknya, pemberdayaan melibatkan pelatihan, bimbingan, partisipasi aktif, dan pemberian wewenang yang lebih besar kepada karyawan. Hal ini akan membantu organisasi untuk memaksimalkan potensi karyawannya sehingga dapat berkontribusi secara optimal terhadap keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

BAB VII

KONFLIK DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Konflik Organisasi

Konflik organisasi adalah keadaan ketidaksesuaian atau pertentangan yang terjadi di dalam sebuah organisasi akibat perbedaan pendapat, tujuan, kebutuhan, atau nilai-nilai antar individu maupun kelompok. Konflik ini muncul karena organisasi terdiri dari berbagai elemen dengan kepentingan dan pandangan yang sering kali beragam. Ketidakseimbangan ini dapat terjadi di berbagai level, baik antar anggota, antar divisi, atau antara individu dengan kebijakan organisasi.

Menurut Stoner dan Wankel (1998), konflik organisasi merujuk pada ketidaksepahaman antara dua atau lebih individu atau kelompok dalam sebuah organisasi yang timbul akibat kebutuhan untuk berbagi sumber daya yang terbatas, pembagian tugas pekerjaan, atau perbedaan dalam hal status, tujuan, nilai, atau perspektif. Anggota organisasi atau subunit yang memiliki pandangan yang berbeda cenderung berusaha memperjuangkan kepentingan atau sudut pandang mereka masing-masing.

Konflik dalam organisasi tidak selalu bersifat destruktif; dalam konteks tertentu, konflik dapat menjadi sumber inovasi dan perbaikan. Konflik yang dikelola dengan baik memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi masalah, menyelesaikan perbedaan secara konstruktif, dan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, rusaknya hubungan antar anggota organisasi, dan terganggunya stabilitas organisasi.

Robbins (1996), menyebut konflik dalam organisasi sebagai The Conflict Paradox, yaitu pandangan yang mengakui bahwa di satu sisi konflik dapat meningkatkan kinerja kelompok, namun di sisi lain sebagian besar kelompok dan organisasi cenderung berusaha mengurangi konflik. Pendekatan ini terbagi menjadi tiga bagian sebagai berikut :

1. Pandangan Tradisional (The Traditional View)

Perspektif ini menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik sering diidentikkan dengan kekerasan, kehancuran, dan perilaku tidak rasional. Jenis konflik ini dipandang sebagai hasil disfungsional yang disebabkan oleh komunikasi yang tidak efektif, kurangnya rasa percaya dan keterbukaan di antara individu, serta ketidakmampuan manajer dalam merespons kebutuhan dan aspirasi karyawan secara memadai.

2. Pandangan Hubungan Manusia (The Human Relation View)

Perspektif ini memandang konflik sebagai fenomena yang alami dan tidak terelakkan dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai konsekuensi wajar dari adanya perbedaan pandangan atau pendapat di antara anggota. Oleh karena itu, konflik sebaiknya dimanfaatkan sebagai sesuatu yang bernilai positif untuk mendorong perbaikan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik dapat dijadikan motivasi untuk menciptakan inovasi atau perubahan dalam kelompok atau organisasi.

3. Pandangan Interaksionis (The Interactionist View)

Pendekatan ini mendorong keberadaan konflik dalam kelompok atau organisasi. Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi yang terlalu kooperatif, harmonis, dan tenang cenderung menjadi statis, kurang semangat, tidak aspiratif, dan kehilangan inovasi. Oleh karena itu, pandangan ini menilai pentingnya mempertahankan konflik pada tingkat yang minimal namun berkelanjutan, agar setiap anggota kelompok tetap termotivasi, mampu berpikir kritis, dan kreatif.

Untuk menangani konflik organisasi, diperlukan keterampilan manajemen konflik yang efektif, seperti komunikasi terbuka, mediasi, dan negosiasi. Pemimpin organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung penyelesaian konflik secara positif. Strategi ini meliputi membangun budaya saling menghormati, menetapkan kebijakan yang jelas, dan menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan menyelesaikan konflik. Dengan cara ini, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk memperkuat kerja sama dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Konflik tidak selalu memiliki dampak negatif, tetapi dapat menjadi sumber pengalaman yang berharga (Stewart & Logan, 1993). Maksudnya, konflik bisa menjadi media pembelajaran dalam mengelola kelompok atau organisasi. Konflik tidak selalu menghasilkan dampak buruk, melainkan juga memberikan

pelajaran dan hikmah dari perselisihan yang terjadi di antara pihak-pihak yang terlibat. Pelajaran tersebut meliputi cara mencegah terjadinya konflik serupa di masa mendatang dan strategi untuk mengatasi konflik serupa jika kembali terjadi di kemudian hari.

B. Jenis – Jenis Konflik

Kata “konflik” berasal dari Bahasa Latin “confirege,” yang berarti saling bertentangan atau berselisih. Secara sosiologis, konflik didefinisikan sebagai proses sosial yang melibatkan dua atau lebih individu (atau kelompok), di mana salah satu pihak berupaya mengalahkan pihak lain dengan menghancurkan atau melemahkan mereka. Konflik merupakan hubungan yang tak terelakkan dalam kehidupan manusia selama ia terlibat dalam interaksi sosial (Sinambela, 2019).

Konflik memiliki arti yang berbeda ketika dilihat dari sudut pandang organisasi. Konflik dalam organisasi muncul akibat keterkaitan antara individu dan tempat kerjanya. Menurut T. Hanu Handoko (2002), terdapat lima jenis konflik yang dapat terjadi dalam kehidupan organisasi :

1. Konflik dalam diri individu, yaitu konflik yang muncul ketika seseorang menghadapi ketidakjelasan terkait tugas yang diharapkan untuk dilaksanakannya, menghadapi permintaan pekerjaan yang saling bertentangan, atau diharapkan untuk melakukan tugas yang melebihi kapasitas atau kemampuannya.

2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, sering kali disebabkan oleh perbedaan karakter atau kepribadian. Konflik ini juga dapat muncul dari benturan peran, seperti antara atasan dan bawahan.
3. Konflik antara individu dan kelompok, berkaitan dengan respons individu terhadap tekanan keseragaman yang diberlakukan oleh kelompok kerja mereka. Contohnya, seorang individu mungkin mendapatkan sanksi atau di jauhi oleh kelompok kerjanya karena melanggar aturan atau norma yang berlaku dalam kelompok tersebut.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, terjadi ketika terdapat perselisihan atau perbedaan kepentingan di antara kelompok-kelompok tersebut.
5. Konflik antar organisasi, muncul akibat persaingan dalam bidang ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik semacam ini sering mendorong lahirnya inovasi, seperti pengembangan produk baru, teknologi, layanan, penetapan harga yang lebih kompetitif, serta pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien.

Menurut Kusworo (2019), konflik dapat dibedakan menjadi beberapa jenis berdasarkan tujuannya, yaitu:

1. Ditinjau dari tujuannya
 - Konflik Fungsional (Konstruktif)

Konflik fungsional juga dikenal sebagai konflik konstruktif,

di mana konflik ini sengaja dikembangkan atau diatur oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang positif.

- **Konflik Disfungsional**

Konflik disfungsional cenderung tidak rasional dan lebih banyak dipengaruhi oleh iri hati, rasa sakit, emosi, serta pemikiran negatif yang berlebihan.

2. Ditinjau dari Pelakunya

Konflik berdasarkan pelakunya dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

- **Konflik Vertikal**

Konflik vertikal terjadi dalam suatu organisasi antara tingkat atau hirarki jabatan yang berbeda. Konflik ini melibatkan perbedaan antara atasan dan bawahan atau antar level yang berbeda dalam struktur organisasi.

- **Konflik Horizontal**

Konflik horizontal melibatkan individu dengan posisi atau jabatan yang sejajar. Konflik ini juga dapat merujuk pada konflik antar unit, departemen, atau bagian yang memiliki kedudukan setingkat, serta dapat terjadi antara pejabat yang memiliki tanggung jawab yang sama dalam suatu organisasi.

- **Konflik Diagonal**

Konflik diagonal merujuk pada konflik yang terjadi dalam suatu organisasi, baik pemerintahan maupun organisasi

lainnya, yang timbul akibat perlakuan tidak adil dalam pendistribusian sumber daya organisasi ke seluruh unit kerja yang ada.

3. Ditinjau dari Sifatnya

Apabila dilihat dari segi sifatnya, konflik terbagi menjadi dua, yaitu :

- Konflik Secara Terbuka

Konflik secara terbuka adalah konflik yang terjadi di suatu kelompok masyarakat atau organisasi, yang dapat dilihat oleh pihak-pihak yang terlibat maupun oleh kelompok lain, baik secara langsung maupun melalui media cetak atau elektronik.

- Konflik Secara Tertutup

Konflik secara tertutup hampir sama dengan konflik terpendam, tetapi dalam konflik ini, masing-masing pihak yang berseberangan telah menyadari bahwa tidak ada kesalahpahaman di antara mereka, dan mereka yakin sedang menghadapi konflik.

4. Ditinjau dari Jangka Waktu

Dilihat dari jangka waktunya, konflik terbagi menjadi dua, yaitu :

- Konflik Sesaat

Konflik sesaat adalah konflik yang terjadi secara spontan, muncul dengan cepat dan mendadak, tanpa perencanaan.

Biasanya, konflik ini disebabkan oleh kesalahpahaman atau perasaan tersinggung antara satu pihak dengan yang lainnya.

- **Konflik Berkelanjutan**

Konflik berkelanjutan adalah kebalikan dari konflik sesaat. Konflik ini biasanya berlangsung dalam jangka waktu yang lama dan sulit untuk diselesaikan. Penyelesaian konflik jenis ini membutuhkan keterlibatan manajer atau pihak yang memiliki keahlian di bidangnya melalui serangkaian tahapan.

C. Penyebab Konflik

Konflik dalam organisasi dapat timbul dari berbagai penyebab yang kompleks. Salah satu penyebab utama adalah perbedaan kepentingan atau tujuan antara individu atau kelompok di dalam organisasi. Ketika anggota atau departemen memiliki pandangan yang berbeda mengenai bagaimana mencapai tujuan organisasi, konflik pun berpotensi terjadi. Misalnya, perbedaan dalam pengambilan keputusan atau metode kerja yang tidak sesuai dapat memicu gesekan antar anggota organisasi.

Menurut Stevenin (1994), terdapat beberapa faktor yang menjadi dasar munculnya konflik antarpribadi dalam organisasi, di antaranya:

1. Penyelesaian masalah yang sederhana

Penanganan masalah lebih difokuskan pada solusi praktis, sementara perhatian terhadap individu yang terlibat sering kali terabaikan.

2. Penyesuaian atau kompromi

Kedua belah pihak bersedia untuk saling memberikan dan menerima, tetapi solusi yang diambil tidak selalu menyentuh inti masalah. Perhatian perlu diberikan pada emosi yang tidak diungkapkan kepada manajer, karena kadang-kadang kedua pihak tetap merasa tidak puas.

3. Ketidaksepakatan

Konflik pada tahap ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan, dan hubungan antar pihak menjadi lebih berjarak. Sebagai seorang manajer, penting untuk memanfaatkan aspek positif dari ketidaksepakatan ini, tanpa membiarkan terjadinya keretakan dalam kelompok.

4. Kalah/menang

Ketidaksepakatan ini melibatkan persaingan yang sangat kuat, di mana sering kali pendapat dan ide orang lain tidak dihargai. Beberapa pihak bahkan akan menggunakan berbagai cara untuk meraih kemenangan dalam pertarungan tersebut.

5. Pertarungan/penerbangan

Ini adalah konflik yang seperti “penembak misterius,” di mana individu saling menyerang dari jarak dekat, lalu mundur untuk melindungi diri. Saat emosi meledak, akal sehat terkadang terabaikan, dan perselisihan semakin intensif.

6. Keras kepala

Mentalitas ini mengacu pada pola pikir “dengan cara saya atau tidak sama sekali.” Satu-satunya hal yang mencegah konflik ini semakin buruk adalah tetap berpegang pada pemikiran yang logis. Namun, tidak adanya kompromi mengakibatkan tidak adanya solusi yang ditemukan.

7. Penyangkalan

Ini adalah jenis konflik yang paling sulit untuk diatasi karena tidak adanya komunikasi yang terbuka dan jujur. Konflik hanya terpendam dan tidak pernah diungkapkan. Tanpa keterbukaan, konflik seperti ini sulit untuk diselesaikan.

Perbedaan dalam nilai, budaya, atau kepribadian juga menjadi penyebab konflik yang umum. Dalam organisasi yang terdiri dari berbagai latar belakang budaya atau kepribadian yang berbeda, kemungkinan adanya konflik meningkat. Misalnya, ketika nilai-nilai yang dianut oleh satu kelompok bertentangan dengan kelompok lain, hal tersebut dapat menyebabkan ketegangan dan konflik.

Faktor lain yang menyebabkan konflik adalah keterbatasan sumber daya. Dalam banyak organisasi, sumber daya seperti anggaran, tenaga kerja, atau waktu sering kali terbatas. Ketika berbagai kelompok atau individu berusaha untuk mendapatkan sumber daya yang sama, persaingan yang ketat bisa menciptakan konflik. Konflik ini biasanya terjadi ketika ada ketidakseimbangan dalam alokasi sumber daya, yang mengarah pada ketidakpuasan dan perselisihan.

Komunikasi yang buruk juga menjadi penyebab utama konflik dalam organisasi. Kurangnya komunikasi yang efektif dapat menyebabkan informasi yang salah, miskomunikasi, atau kesalahpahaman antar anggota organisasi. Misalnya, manajer yang tidak memberikan umpan balik yang jelas atau staf yang merasa tidak didengarkan sering kali merasa frustrasi, yang akhirnya berkontribusi pada timbulnya konflik.

D. Manajemen Konflik

Manajemen konflik merujuk pada proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan konflik yang terjadi di lingkungan organisasi. Tujuan utama dari manajemen konflik adalah menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan efektif di mana anggota organisasi dapat berinteraksi tanpa hambatan yang signifikan. Manajemen konflik melibatkan langkah-langkah proaktif untuk mengatasi konflik sebelum menjadi masalah yang lebih besar atau mengganggu kinerja organisasi.

Moore (2004), menyatakan bahwa manajemen konflik, atau yang sering disebut pengelolaan konflik, adalah kecenderungan individu untuk mengatur atau mengelola ketidakseimbangan dalam sikap dan perilaku. Konflik yang muncul akibat ketidakseimbangan tersebut sering kali menghambat, menghalangi, atau menyulitkan individu dalam mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Selanjutnya, Dafidoff (1991), menjelaskan bahwa manajemen konflik adalah kecenderungan dalam memilih sikap untuk menghadapi, mengenali, mengidentifikasi, dan mengatur kondisi-kondisi yang menjadi reaksi terhadap berbagai tuntutan dan tekanan dari lingkungan sekitarnya. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Toomey (dalam Wirawan, 2010), yang menyatakan bahwa manajemen konflik mencakup pola perilaku individu dalam mengelola situasi konflik.

Dalam konteks organisasi, manajemen konflik melibatkan strategi untuk mencegah konflik dengan meningkatkan komunikasi, memperjelas peran, dan memastikan bahwa sumber daya didistribusikan secara adil. Selain itu, manajemen konflik juga melibatkan teknik penyelesaian konflik seperti mediasi, negosiasi, atau bahkan arbitrase, tergantung pada tingkat kesulitan konflik yang dihadapi. Dengan melibatkan berbagai pendekatan, manajer konflik berupaya menciptakan solusi yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat.

Proses manajemen konflik tidak hanya berfokus pada penyelesaian konflik, tetapi juga pada pengembangan keterampilan komunikasi, pemecahan masalah, dan kerja sama

di antara anggota organisasi. Hal ini penting untuk menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan toleran terhadap perbedaan. Dengan demikian, konflik tidak hanya dianggap sebagai hambatan, tetapi juga sebagai kesempatan untuk meningkatkan pengembangan personal dan profesional dalam organisasi.

Manajemen konflik yang efektif berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan membangun kepercayaan di antara anggota organisasi. Organisasi yang dapat mengelola konflik dengan baik cenderung lebih stabil, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan. Selain itu, manajemen konflik membantu organisasi untuk menjaga hubungan kerja yang sehat dan produktif, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan bisnis secara keseluruhan.

Robbins (2002) menguraikan beberapa gaya manajemen konflik yang sering digunakan oleh individu, di antaranya :

1. **Competing** atau kompetisi, yang merupakan gaya berorientasi kekuasaan, di mana seseorang menggunakan kekuatannya untuk memenangkan konflik dengan lawan.
2. **Kolaborasi** atau pemecah masalah, yang merupakan gaya yang mencari solusi integratif ketika kepentingan kedua belah pihak sangat penting untuk tidak dikompromikan. Gaya ini cenderung menciptakan situasi yang memungkinkan tujuan dapat tercapai, dengan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak, sehingga hubungan antar individu menjadi lebih baik.

3. Penghindaran, yaitu gaya yang cenderung menganggap konflik sebagai sesuatu yang tidak produktif dan menghindari konsekuensi negatif. Aspek negatif dari gaya ini adalah sering kali melemparkan masalah kepada orang lain dan mengesampingkan konflik, atau lebih dikenal sebagai menarik diri atau menghindari konflik.
4. Akomodasi atau penolong ramah, yang merupakan gaya yang sangat mengutamakan hubungan dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Individu yang menggunakan gaya ini cenderung kurang tegas dan lebih kooperatif, mengabaikan kepentingan pribadi demi kepentingan orang lain.
5. Kompromi atau pendamai penyiasat, yaitu gaya yang cenderung mencari jalan tengah, di mana setiap pihak memiliki sesuatu untuk diberikan dan diterima. Nilai dari gaya ini biasanya seimbang, tidak terlalu tinggi maupun terlalu rendah.

E. Strategi Penyelesaian Konflik

Strategi penyelesaian konflik dalam organisasi sangat penting untuk menjaga kestabilan dan efisiensi organisasi. Salah satu strategi yang umum digunakan adalah kolaborasi, di mana kedua pihak bekerja sama untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Kolaborasi memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk mempertimbangkan berbagai perspektif dan mencari solusi yang dapat diterima bersama. Selain itu, kompromi juga menjadi strategi yang efektif dalam

menyelesaikan konflik. Dalam hal ini, kedua belah pihak berupaya untuk mencapai keseimbangan dengan memberikan dan menerima sesuatu agar konflik dapat diselesaikan tanpa harus sepenuhnya mengorbankan salah satu pihak. Strategi ini membantu menjaga hubungan kerja yang baik sambil tetap memperhatikan kepentingan masing-masing pihak.

Penghindaran adalah strategi lain yang digunakan dalam penyelesaian konflik, terutama ketika konflik dirasa tidak produktif atau terlalu kompleks untuk diselesaikan dalam waktu tertentu. Strategi ini melibatkan penundaan atau mengesampingkan konflik dengan harapan bahwa situasi akan membaik seiring waktu. Meskipun demikian, penghindaran dapat berisiko karena konflik yang tidak diselesaikan bisa berkembang menjadi lebih besar. Akomodasi juga menjadi salah satu strategi yang sering diterapkan, di mana salah satu pihak bersedia mengorbankan kepentingannya demi mempertahankan hubungan yang harmonis. Strategi ini berguna dalam situasi di mana menjaga hubungan lebih penting dibandingkan menyelesaikan konflik sepenuhnya, meskipun terkadang hal ini bisa membuat salah satu pihak merasa dirugikan.

Untuk mengelola konflik yang dialami oleh individu, Devitto (1997), menyarankan beberapa strategi sebagai berikut :

1. Penghindaran dan melawan secara aktif

Penghindaran melibatkan menghindari situasi secara fisik, misalnya dengan meninggalkan ruangan. Namun, alih-alih

menghindari masalah, lebih baik berperan aktif dalam konflik yang dihadapi. Hal ini melibatkan menjadi pembicara dan pendengar yang aktif, serta bertanggung jawab atas setiap pemikiran dan perasaan yang muncul dalam situasi konflik.

2. Memaksa dan berbicara.

Banyak remaja perempuan cenderung memaksakan posisinya pada orang lain, baik secara fisik maupun emosional, tanpa menghadapi inti masalah. Sebaliknya, pendekatan yang lebih efektif adalah berbicara dan mendengarkan dengan keterbukaan, empati, dan sikap yang positif.

3. Menyalahkan dan empati.

Remaja perempuan sering kali menyalahkan orang lain untuk menutupi kesalahan mereka sendiri. Namun, pendekatan yang lebih baik adalah berempati dan memahami perspektif orang lain, melihat sesuatu dari sudut pandang yang berbeda untuk menyelesaikan masalah dengan lebih baik.

4. Mendinginkan dan memfasilitasi ekspresi secara terbuka.

Strategi mendinginkan orang lain tidak efektif dalam menyelesaikan konflik. Sebaliknya, semua pihak diberikan ruang untuk mengekspresikan diri secara bebas dan terbuka, tanpa merasa lebih dominan atau tertekan.

5. Gunnysucking dan fokus pada masa sekarang.

Gunnysucking adalah menyimpan keluhan yang kemudian muncul di waktu berbeda, yang hanya akan memperbesar

masalah. Sebaliknya, fokuslah pada konflik yang sedang terjadi di saat ini dan dengan orang yang terlibat, tanpa melibatkan pihak lain.

6. Manipulasi dan spontan.

Menghindari konflik secara terbuka dengan bersikap menyenangkan tetapi tetap menyembunyikan perasaan hanya memperpanjang masalah. Sebaiknya, ungkapkan perasaan secara spontan karena konflik bukan tentang siapa yang menang atau kalah, melainkan pemahaman bersama.

7. Penerimaan pribadi.

Ekspresikan perasaan positif kepada orang lain untuk menciptakan suasana yang lebih baik dalam menghadapi konflik.

8. Melawan “di bawah dan di atas ikat pinggang”.

Bawa konflik ke dalam ruang di mana lawan dapat memahami dan menyelesaikan masalah secara lebih efektif.

9. Argumentatif dan agresi verbal.

Bersedia menjelaskan pandangan secara argumentatif tanpa menyerang harga diri lawan.

BAB VIII

TEKNOLOGI DALAM ORGANISASI

A. Ruang Lingkup Teknologi

Untuk mendukung proses bisnisnya, organisasi dapat memanfaatkan teknologi guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta mencapai hasil yang optimal. Penerapan teknologi menjadi penting sebagai alat bantu yang mendukung perkembangan dan kemajuan organisasi. Pada awal tahun 1970-an, hubungan antara teknologi dan organisasi mulai dibahas, dengan menunjukkan bahwa teknologi merupakan salah satu elemen krusial yang dapat mempengaruhi struktur dan fungsi suatu organisasi (Pugh, 1969 dalam Kosasi, 2002).

Teknologi adalah suatu proses yang menambah nilai dengan menggunakan atau menghasilkan produk yang tidak terpisah dari produk lainnya, sehingga menjadi bagian yang integral dalam suatu sistem (Miarso, 2004). Teknologi dapat didefinisikan sebagai pengetahuan, alat, teknik, dan kegiatan yang digunakan untuk mengubah input menjadi output (Perrow, 1986). Secara umum, teknologi dapat dipahami sebagai alat atau sarana yang membantu atau mempermudah pekerjaan atau aktivitas tertentu yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik.

Menurut Tjakraatmadja yang dikutip oleh Said (2001), teknologi memiliki lima sifat utama, yaitu :

1. Pengetahuan dan eksperimen yang merupakan syarat untuk kemajuan dan perkembangan teknologi. Teknologi yang dikuasai akan semakin berkembang jika sudah disebarluaskan dan dimanfaatkan.

2. Teknologi juga dapat berupa kompetensi yang melekat pada manusia (teknologi yang tertanam pada manusia), bisa juga berbentuk fisik yang tertanam pada mesin dan peralatan (teknologi yang tertanam pada objek), serta informasi yang disimpan dalam sistem dan organisasi (teknologi yang tertanam pada dokumen). Teknologi yang dibutuhkan manusia dapat berupa benda fisik, keahlian dan keterampilan, maupun dokumen informasi (seperti buku, jurnal, dan majalah).
3. Teknologi tidak akan bermanfaat jika tidak diterapkan (tidak dibagikan dan digunakan dengan cara yang tepat).
4. Sebagai salah satu sumber daya perusahaan, teknologi bisa ditemukan, dikembangkan, dibeli, dijual, dicuri, atau kehilangan nilai guna jika sudah usang. Ini menunjukkan bahwa teknologi bersifat dinamis dan memiliki siklus hidup yang sejalan dengan siklus hidup produk.
5. Secara umum, teknologi digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat atau memperbaiki kualitas hidup manusia. Dengan demikian, teknologi menjadi faktor krusial dalam memajukan perekonomian suatu daerah.

Pada dasarnya, teknologi tidak terpisahkan dari kemampuan manusia, sehingga menurut Said (2001), teknologi merupakan kapasitas manusia yang meliputi beberapa elemen yang terdiri dari :

1. Technoware: Teknologi yang ada dalam bentuk mesin, peralatan, dan produk.
2. Humanware: Teknologi yang ada pada individu, seperti pengetahuan, sikap, perilaku, dan keterampilan.
3. Infoware: Teknologi yang terkandung dalam dokumen.
4. Orgaware: Teknologi yang ada dalam struktur organisasi dan manajemen.

Menurut Hubeis yang dikutip oleh Said (2001), terdapat empat kategori teknologi, yaitu :

1. Teknologi standar, yang melibatkan sistem produksi standar, peralatan standar, dan pekerja dengan kualifikasi menengah.
2. Teknologi canggih, dengan sistem produksi yang lebih kompleks, peralatan yang rumit, dan pekerja yang memiliki kualifikasi tinggi.
3. Teknologi tradisional, yang menggunakan sistem produksi standar, peralatan yang terbatas, dan pekerja dengan kualifikasi rendah.
4. Teknologi transisi, yang menggabungkan sistem produksi standar, peralatan dari yang sederhana hingga modern, dan pekerja dengan kualifikasi yang lebih rendah.

Teknologi organisasi merujuk pada sistem, prosedur, dan alat yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mengelola dan mengoptimalkan operasi serta sumber daya yang dimiliki. Ini mencakup perangkat keras dan perangkat lunak yang digunakan

dalam pengelolaan informasi, komunikasi, serta pengambilan keputusan. Teknologi organisasi tidak hanya mencakup aspek fisik seperti komputer dan jaringan, tetapi juga mencakup proses-proses seperti manajemen proyek, alur kerja, dan komunikasi internal yang dibangun dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Salah satu tujuan utama dari penerapan teknologi dalam organisasi adalah untuk meningkatkan koordinasi antar bagian dan mempermudah akses informasi bagi seluruh anggota. Sistem teknologi yang baik dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, serta memfasilitasi kolaborasi antar departemen atau tim yang berbeda. Misalnya, penggunaan perangkat lunak manajemen proyek, sistem informasi manajerial, atau teknologi komunikasi dapat meningkatkan transparansi, mengurangi kesalahan, dan mempercepat respon terhadap perubahan atau tantangan yang dihadapi organisasi.

Selain itu, teknologi organisasi juga mencakup aspek budaya dan struktur dalam organisasi itu sendiri. Penggunaan teknologi harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi untuk memastikan bahwa teknologi tersebut mendukung tujuan strategis dan tidak malah menambah beban administrasi. Oleh karena itu, pengembangan dan penerapan teknologi dalam organisasi memerlukan pendekatan yang holistik, yang mempertimbangkan faktor manusia, proses, dan struktur organisasi agar teknologi dapat diterima dan digunakan secara optimal untuk menciptakan nilai tambah.

B. Unsur Teknologi Organisasi

Teknologi adalah kumpulan metode, sistem, alat, perangkat, atau pengetahuan yang digunakan untuk menciptakan solusi yang memudahkan manusia dalam melakukan berbagai aktivitas, baik itu dalam bidang industri, pendidikan, komunikasi, maupun kehidupan sehari-hari. Teknologi mencakup berbagai inovasi yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas hidup.

Unsur teknologi dalam organisasi merujuk pada alat, perangkat, sistem, atau proses yang digunakan untuk mendukung operasional dan kinerja organisasi. Teknologi organisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari teknologi informasi, perangkat lunak, perangkat keras, hingga sistem manajemen yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dalam konteks ini, teknologi berperan sebagai alat bantu yang membantu mempercepat proses bisnis, mempermudah pengambilan keputusan, dan meningkatkan kolaborasi antar anggota organisasi.

Menurut Hatch (1997), secara umum, teknologi dalam organisasi dapat dibagi menjadi tiga unsur, yaitu :

- Objek atau benda fisik, termasuk bahan, peralatan, dan sarana yang diperlukan untuk proses produksi.
- Aktivitas atau proses yang digunakan sebagai metode dalam produksi.

- Pengetahuan yang diperlukan untuk mengembangkan dan mengoperasikan peralatan serta metode khusus yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk.

Unsur teknologi mencakup penggunaan teknologi komunikasi yang memungkinkan pengorganisasian aktivitas yang lebih fleksibel dan terintegrasi. Misalnya, sistem manajemen berbasis cloud, aplikasi kolaborasi seperti email, konferensi video, dan alat kolaborasi tim lainnya, yang mempercepat alur kerja dan komunikasi antar departemen. Dengan adanya teknologi yang sesuai, organisasi dapat merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan efektif.

Teknologi dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu operasional, tetapi juga berperan dalam transformasi bisnis. Teknologi memungkinkan inovasi, memberikan solusi yang lebih canggih, dan menciptakan peluang baru untuk pertumbuhan dan ekspansi. Dalam konteks ini, penerapan teknologi yang tepat dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Unsur teknologi dalam organisasi juga melibatkan aspek pengelolaan data dan informasi. Dalam era digital, organisasi perlu mengelola dan melindungi data dengan menggunakan teknologi keamanan informasi yang canggih untuk menjaga integritas dan kerahasiaan data. Dengan begitu, teknologi membantu organisasi dalam menjaga stabilitas operasional serta mendukung strategi bisnis yang lebih efektif dan modern.

C. Tipologi Teknologi Organisasi

Ada berbagai pendekatan dalam mengklasifikasikan teknologi dalam suatu organisasi, yang dikenal sebagai tipologi teknologi, yang telah dijelaskan oleh beberapa pakar organisasi, seperti Joan Woodward, Charles Perrow, dan James Thompson (Kusdi, 2009).

Tipologi Woodward

Tipologi yang dikembangkan oleh Woodward menguraikan tingkat kompleksitas teknologi, di mana teknologi produksi unit merupakan yang paling sederhana, sementara teknologi produksi proses merupakan yang paling kompleks.

Penjelasan mengenai ketiga jenis teknologi produksi beserta contohnya adalah sebagai berikut :

1. Produk tunggal atau dalam kelompok ukuran kecil

Perusahaan yang memproduksi produk secara khusus (custom-made production) atau dalam jumlah terbatas (batch production). Contoh dari jenis ini adalah penjahit pakaian, pembuat roti, pembuat anggur, arsitek/desainer rumah, dan sebagainya.

2. Produk massal atau dalam kelompok ukuran besar

Perusahaan yang memproduksi barang dalam jumlah besar atau massal. Contoh dari jenis ini sangat beragam, seperti hampir semua produsen barang konsumen (customer

products), seperti televisi, kulkas, mobil, sabun, minuman kaleng, industri konveksi, dan lainnya.

3. Produk berdasarkan Proses

Perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang dengan menggunakan teknik produksi bertahap. Contoh dari jenis ini termasuk industri penyulingan minyak, industri bahan kimia, serta perusahaan penyedia air bersih seperti PDAM.

Tipologi Perrow

Menurut Perrow dalam Kusdi (2009), terdapat empat kategori klasifikasi teknologi, yaitu :

1. Teknologi Rutin

Jenis teknologi ini ditandai dengan variasi tugas yang sangat sedikit. Pekerjaan yang dilakukan umumnya dapat distandarisasi dan formal, dengan prosedur tertentu yang digunakan untuk menyelesaikannya. Dengan kata lain, teknologi rutin memiliki tingkat analisis yang relatif mudah.

2. Teknologi Non-Rutin

Teknologi non-rutin memiliki variasi tugas yang lebih tinggi, dan proses yang lebih kompleks serta sulit dipahami, sehingga tidak mudah dianalisis. Pekerjaan yang melibatkan teknologi ini memerlukan usaha lebih dalam menganalisis kegiatan dan masalah yang ada. Oleh karena itu, dibutuhkan pengalaman yang lebih tinggi dan pengetahuan teknis yang memadai untuk menyelesaikannya.

3. Teknologi Craft

Ciri khas pekerjaan yang menggunakan teknologi craft adalah adanya aliran kegiatan yang cukup stabil, meskipun proses yang terlibat sering kali sulit dipahami. Oleh karena itu, pekerjaan ini memerlukan pengalaman yang mendalam serta pelatihan yang luas, agar karyawan dapat mengatasi masalah yang sering kali tidak jelas, dengan keputusan yang bijaksana berdasarkan intuisi dan pengalaman mereka.

4. Teknologi Engineering

Pekerjaan yang tergolong dalam teknologi engineering biasanya cukup kompleks, dengan variasi tugas yang tinggi. Meskipun demikian, kegiatan yang rumit ini umumnya dapat diselesaikan dengan menggunakan formula, prosedur, atau teknik yang sudah distandarisasi.

Tipologi Thompson

Thompson mengelompokkan teknologi organisasi ke dalam tiga kategori, yang masing-masing menggambarkan hubungan yang terjadi antara organisasi dengan konsumen serta kegiatan internal yang berlangsung dalam organisasi (Robbins, 1990).

1. Long-linked technology (teknologi rantai panjang)

Teknologi ini menggambarkan bahwa tugas-tugas dalam organisasi harus dilaksanakan secara berurutan. Contoh dari teknologi ini adalah pabrik mobil, yang proses produksinya melibatkan serangkaian kegiatan yang saling terhubung dan dilakukan secara berurutan.

2. Mediating technology (teknologi mediasi)

Tugas dalam teknologi mediasi adalah menghubungkan dua pihak atau kelompok yang terpisah. Tujuannya adalah untuk menyatukan kebutuhan klien A dengan klien B sehingga keduanya dapat memperoleh kepuasan. Contoh dari teknologi ini adalah toko eceran grosir, yang mempertemukan pemasok dan pembeli.

3. Intensive technology (teknologi intensif)

Tugas dalam teknologi intensif melibatkan kombinasi berbagai sumber daya untuk menghasilkan output tertentu. Contoh yang tepat adalah rumah sakit. Dalam menangani pasien gawat darurat, sumber daya yang digunakan akan berbeda tergantung pada hasil pemeriksaan kondisi pasien, tidak selalu sama antara satu pasien dengan lainnya.

D. Manajemen Teknologi Dalam Organisasi

Teknologi yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi harus dikelola dengan efektif melalui manajemen teknologi. Penerapan manajemen teknologi di dalam organisasi sangat terkait dengan kegiatan operasional yang bertujuan untuk menghasilkan produk (baik barang maupun jasa) dengan kualitas tinggi. Menurut Tjakraatmadja (1997), yang dikutip oleh Said (2001), manajemen teknologi dipahami sebagai suatu ilmu yang diperlukan untuk mengoptimalkan nilai tambah dari teknologi melalui proses manajemen yang sesuai.

Perusahaan perlu menerapkan strategi yang memaksimalkan pemanfaatan teknologi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Menurut definisi yang diajukan oleh Nazaruddin (2008), manajemen teknologi adalah ilmu yang menghubungkan bidang rekayasa dan ilmu pengetahuan dengan bidang manajemen, yang bertujuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajerial (seperti perencanaan, pengembangan, dan implementasi) dalam penggunaan teknologi untuk mencapai tujuan strategis dan operasional organisasi. Perusahaan juga harus mengembangkan metode untuk mengukur atau menilai kemajuan yang telah dicapai dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya teknologi.

Manajemen teknologi dalam organisasi merujuk pada proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan teknologi untuk mendukung tujuan dan strategi organisasi. Teknologi merupakan aset penting yang dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing. Oleh karena itu, manajemen teknologi berperan dalam memastikan bahwa teknologi yang digunakan selaras dengan kebutuhan organisasi dan dapat memberikan manfaat maksimal. Ini melibatkan keputusan terkait pemilihan, pengembangan, dan implementasi teknologi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Salah satu aspek penting dalam manajemen teknologi adalah perencanaan teknologi. Perencanaan ini mencakup analisis terhadap kebutuhan teknologi organisasi, identifikasi

teknologi yang relevan, serta perencanaan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi teknologi. Organisasi perlu mempertimbangkan tren teknologi terbaru, perubahan pasar, serta potensi risiko yang dapat muncul. Perencanaan yang matang akan membantu organisasi memanfaatkan teknologi dengan lebih efektif dan mengurangi kemungkinan kegagalan dalam implementasinya.

Manajemen teknologi juga melibatkan pengelolaan sumber daya manusia yang terkait dengan teknologi, seperti tim IT, insinyur, dan profesional lainnya. Pengelolaan SDM ini termasuk pengembangan keterampilan teknis, pembelajaran berkelanjutan, dan pengelolaan proyek teknologi. Pengelolaan teknologi yang sukses membutuhkan kolaborasi antara berbagai departemen dalam organisasi, seperti teknologi informasi, produksi, pemasaran, dan keuangan. Koordinasi yang baik antar departemen akan memastikan bahwa teknologi yang diadopsi dapat berfungsi secara sinergis dalam mendukung operasi organisasi.

Manajemen teknologi juga melibatkan evaluasi dan pemeliharaan teknologi yang sudah diterapkan. Organisasi perlu melakukan pemantauan secara berkala untuk menilai apakah teknologi yang digunakan masih relevan dan efisien. Hal ini mencakup pemeliharaan perangkat keras dan perangkat lunak, serta pembaruan atau penggantian teknologi yang sudah usang. Evaluasi berkala juga membantu organisasi dalam

mengidentifikasi potensi untuk meningkatkan kinerja operasional melalui adopsi teknologi baru atau peningkatan teknologi yang ada. Dengan manajemen teknologi yang tepat, organisasi dapat terus berinovasi dan tetap kompetitif di pasar.

E. Penggunaan Teknologi Dalam Organisasi

Dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi, pengelolaan administrasi yang berbasis teknologi juga menjadi bagian penting yang perlu diperhatikan. Hal ini memerlukan perhatian pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung peningkatan pemanfaatan atau implementasi teknologi informasi secara bertahap, mulai dari tahap perencanaan, pengembangan, pengelolaan oleh para ahli, operasional, hingga pemeliharaan sistem yang ada.

Dengan memanfaatkan teknologi, produktivitas organisasi dapat meningkat dan menciptakan model bisnis yang sulit ditiru oleh pesaing, karena peran teknologi dalam setiap organisasi bersifat unik dan spesifik. Hal ini disebabkan oleh perbedaan strategi yang dimiliki setiap organisasi. Penggunaan teknologi dalam organisasi juga terkait erat dengan keunggulan kompetitif, yang berfokus pada peningkatan kualitas informasi dan pengawasan kinerja organisasi. Teknologi informasi berfungsi sebagai alat bantu dan strategi yang kuat untuk mengintegrasikan serta mengolah data secara cepat dan akurat, sekaligus mendukung penciptaan produk dan layanan baru yang dapat meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetisi.

Menurut Kosasi (2002), perkembangan teknologi tidak langsung mempengaruhi pemberdayaan dan pengembangan organisasi, melainkan melalui suatu proses evolusi. Hal ini terlihat dari perubahan fokus dalam pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi.

Cash et al. (1992) dalam Kosasi (2002), membagi pemanfaatan teknologi ke dalam tiga era, yaitu :

1. Era pertama, yang terjadi pada tahun 50-an hingga 70-an, di mana teknologi informasi digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
2. Era kedua dimulai dengan pengenalan mini komputer dan time sharing pada tahun 70-an, di mana teknologi informasi mulai digunakan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi.
3. Era ketiga, yang ditandai dengan pesatnya perkembangan teknologi komputer dan komunikasi pada tahun 80-an, mengarah pada pergeseran penggunaan teknologi untuk mendukung keunggulan strategis organisasi dalam persaingan.

Penggunaan teknologi dalam organisasi sangat penting untuk mendukung berbagai kegiatan operasional yang lebih efisien dan efektif. Teknologi memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi tugas-tugas rutin, mengurangi kesalahan manusia, dan meningkatkan produktivitas. Dengan adanya

teknologi, organisasi dapat mempercepat proses produksi, memperbaiki sistem komunikasi internal dan eksternal, serta memperluas kemampuan analisis data untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat. Dalam konteks ini, teknologi dapat mencakup perangkat keras (seperti komputer dan mesin produksi), perangkat lunak (seperti aplikasi manajemen dan sistem informasi), serta alat digital lainnya yang berfungsi untuk memperlancar alur kerja dalam organisasi.

Teknologi saat ini memberikan banyak kemudahan bagi manusia dalam berbagai aspek. Secara umum, menurut Kadir (2014), yang dikutip dalam (Mardia Mardia et al., 2021), teknologi memiliki beberapa peran penting, yaitu :

1. Menggantikan tugas manusia, yang berarti teknologi melakukan otomatisasi atas suatu proses atau pekerjaan.
2. Memperkuat peran manusia, dengan menyediakan informasi yang dihasilkan dari tugas atau proses tertentu.
3. Melakukan restrukturisasi terhadap peran manusia, yang berarti teknologi berkontribusi dalam mengubah cara kerja pada berbagai tugas atau proses.
4. Penerapan teknologi dalam operasional organisasi dapat memberikan dampak signifikan, tidak hanya dalam hal efisiensi kerja, tetapi juga dalam membentuk budaya kerja yang lebih baik, baik secara individu, antar unit, maupun secara keseluruhan institusi.

Selain itu, teknologi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kolaborasi di dalam organisasi. Dengan adanya alat komunikasi seperti email, platform kolaborasi daring, dan aplikasi berbagi dokumen, anggota tim dapat bekerja sama secara lebih efektif, meskipun berada di lokasi yang berbeda. Hal ini sangat mendukung penerapan konsep kerja jarak jauh atau remote working yang semakin populer di era digital. Teknologi memungkinkan koordinasi yang lebih baik, berbagi informasi secara real-time, serta pengelolaan proyek yang lebih efisien, yang pada akhirnya dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Penggunaan teknologi dalam organisasi juga memberikan keuntungan dalam hal inovasi dan daya saing. Organisasi yang memanfaatkan teknologi canggih dapat mengembangkan produk atau layanan baru yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan dengan pesaing. Teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan dan menganalisis data pasar, sehingga dapat menyesuaikan strategi pemasaran dan operasional sesuai dengan kebutuhan konsumen yang terus berubah. Dengan demikian, penggunaan teknologi yang tepat dalam organisasi tidak hanya mendukung kelancaran operasional, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi di pasar yang kompetitif.

BAB IX

EFEKTIVITAS ORGANISASI

A. Pengertian Efektivitas Organisasi

Keberhasilan sebuah organisasi biasanya diukur berdasarkan konsep efektivitas. Namun, terdapat perbedaan dalam penerapan konsep ini antara kalangan akademisi dan praktisi. Efektivitas mengacu pada pencapaian target output yang dinilai dengan membandingkan output yang direncanakan atau dianggarkan dengan output yang direalisasikan. Menurut Schermerhorn (1986), efektivitas dianggap tercapai jika output yang direncanakan lebih besar dibandingkan dengan output yang sebenarnya. Sementara itu, Hidayat (1989), mendefinisikan efektivitas sebagai ukuran sejauh mana target (baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun waktu) telah terpenuhi, dengan tingkat efektivitas yang semakin tinggi jika persentase pencapaiannya semakin besar. Sedangkan Handoko (2001), menyatakan bahwa efektivitas adalah hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu dibandingkan dengan hasil produksi lainnya.

Efektivitas organisasi merupakan isu yang penting, tetapi sayangnya konsep ini masih menghadapi berbagai kerancuan baik secara konseptual maupun metodologis. Hingga kini, belum tercapai kesepakatan mengenai dimensi apa saja yang termasuk dalam konsep efektivitas, kriteria yang harus digunakan untuk mengukurnya, tingkat analisis yang paling relevan, serta aspek kegiatan organisasi mana yang seharusnya menjadi fokus utama dalam studi efektivitas (Scott, 1977).

Cameron dan Whetten (1983), mengidentifikasi tiga alasan teoritis, empiris, dan praktis yang mendasari pentingnya konsep efektivitas organisasi. Pertama, secara teoritis, efektivitas menjadi elemen inti dalam semua model organisasi dan tertanam dalam bahasa akademik maupun manajerial. Kedua, secara empiris, efektivitas berperan sebagai variabel kunci dalam penelitian dan konsep utama dalam memahami fenomena organisasi. Misalnya, kebutuhan untuk membuktikan bahwa suatu sistem kompensasi atau motivasi lebih unggul dari yang lain menjadikan efektivitas sebagai fokus utama dalam penelitian empiris. Ketiga, dalam praktik, kita sebagai individu sering kali dihadapkan pada keharusan untuk mengevaluasi kinerja berbagai organisasi. Meskipun kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial terkadang sulit diidentifikasi, kita tetap harus secara konsisten melakukan penilaian “pribadi” terhadap efektivitas suatu organisasi.

Steers (1985), mengemukakan bahwa efektivitas seringkali hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi seperti laba, yang pada akhirnya mengabaikan aspek lain dari keseluruhan proses. Padahal, efektivitas organisasi tidak sekadar merupakan hasil penjumlahan dari efektivitas individu dan kelompok. Melalui sinergi, organisasi dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan sekadar menjumlahkan kontribusi masing-masing individu atau kelompok. Pemikiran ini menegaskan pentingnya kerja kelompok, yang dinilai lebih efektif dibandingkan dengan bekerja secara individu (Gibson dkk.).

Menurut Steers (1985), cara terbaik untuk mengukur efektivitas adalah dengan menggabungkan tiga konsep yang saling terkait, yaitu optimalisasi tujuan, pendekatan sistem, dan perhatian terhadap aspek perilaku manusia dalam struktur organisasi. Pendekatan ini dikenal sebagai rancangan berdimensi ganda, yang dianggap lebih objektif dibandingkan hanya menggunakan satu pendekatan, seperti fokus pada tujuan saja. Melalui pendekatan optimalisasi tujuan, berbagai tujuan dapat diidentifikasi, meskipun sering kali tampak saling bertentangan. Dalam konteks ini, efektivitas diukur berdasarkan sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan yang layak dan saling berhubungan.

Robins (1990), menyatakan bahwa teori organisasi memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai apa yang membuat organisasi efektif, yaitu dengan memiliki struktur organisasi yang tepat. Penelitian mengenai organisasi telah lama difokuskan pada cara mencapai efisiensi dan efektivitas melalui struktur yang sesuai. Berbagai pendekatan telah dipopulerkan untuk diterapkan pada organisasi dalam skala yang lebih luas. Secara historis, studi tentang struktur organisasi dapat dibagi menjadi dua pendekatan utama, yaitu struktur organisasi birokratis yang mencerminkan pandangan tradisional klasik, dan struktur organisasi fleksibel yang merupakan pendekatan modern kontemporer.

Teori organisasi, sebagai sebuah disiplin, menjelaskan bahwa struktur organisasi dapat membantu atau meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 1990). Keefektifan diartikan sebagai sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuannya. Namun, definisi ini mengandung makna ganda yang dapat membatasi baik penelitian tentang topik ini maupun pemahaman serta penerapan konsep tersebut oleh para manajer. Jika ada tujuan yang dicari oleh sebuah organisasi, itu adalah upaya untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi, karena hampir semua organisasi selalu melakukan perubahan kecil yang bersifat adaptif. Namun, terkadang manajemen perlu melakukan perubahan yang lebih besar, meyakinkan, dan menyeluruh (Robbins, 1991).

Gitosudarmo dan Mulyono (2001), mengemukakan bahwa konsep efektivitas organisasi didasarkan pada teori sistem dan dimensi waktu. Menurut teori sistem, efektivitas organisasi harus mencakup seluruh siklus input, proses, dan output, serta menggambarkan hubungan timbal balik yang harmonis antara organisasi dan lingkungan yang lebih luas. Sementara itu, berdasarkan dimensi waktu, organisasi dipandang sebagai bagian dari sistem yang lebih besar (lingkungan), yang melalui berbagai tahap waktu mengelola sumber daya, memprosesnya, dan akhirnya menghasilkan barang yang akan dikembalikan ke lingkungan.

B. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Pada kenyataannya, banyak organisasi yang menghilang atau bertransformasi menjadi entitas lain, sehingga sulit untuk menilai keberlanjutan eksistensinya. Selain itu, adalah hal yang terlalu sederhana untuk menganggap bahwa tidak ada organisasi yang bertahan dan tetap efektif. Berdasarkan penelitian Peters dan Waterman dalam Robbins (1991), yang mempelajari perusahaan-perusahaan yang dikelola dengan baik dan sangat efektif, ditemukan delapan kriteria yang mempengaruhi efektivitas organisasi, di antaranya :

- Organisasi tersebut memiliki kecenderungan untuk bertindak dan menyelesaikan tugas.
- Organisasi itu selalu menjaga kedekatan dengan pelanggan untuk benar-benar memahami kebutuhan mereka.
- Organisasi tersebut memberikan pekerja tingkat kebebasan yang tinggi dan mengembangkan semangat kewirausahaan.
- Organisasi terus berupaya meningkatkan produktivitas melalui keterlibatan pekerja.
- Pekerja mengetahui apa yang diinginkan oleh perusahaan, dan manajer terlibat secara aktif di semua level.
- Organisasi selalu fokus pada bidang yang mereka kuasai dan pahami.
- Organisasi memiliki struktur yang fleksibel dan sederhana, dengan jumlah personel yang minim dalam kegiatan staf pendukung.

- Organisasi secara konsisten menggabungkan pengawasan yang ketat dengan desentralisasi untuk melindungi nilai inti perusahaan, dengan kontrol yang lebih longgar di bagian lain untuk mendorong pengambilan risiko dan inovasi.

Sebuah organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan atau lebih yang telah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika pencapaian tujuan menjadi salah satu kriteria utama untuk menilai efektivitas. Robbins (1991), menjelaskan lebih lanjut bagaimana nilai-nilai dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Terdapat tujuh variabel yang memengaruhi efektivitas, yaitu struktur, teknologi, lingkungan eksternal, lingkungan internal, keterikatan karyawan terhadap organisasi, prestasi kerja karyawan, dan kebijakan manajemen. Variabel teknologi dalam hal ini memunculkan berbagai pandangan. Secara luas, teknologi dapat diartikan sebagai segala tindakan, pengetahuan, teknik, dan alat fisik yang digunakan untuk mengubah input menjadi output, baik berupa barang maupun jasa (Hellriegel dkk., 1986). Sementara itu, Szilagy dan Wallace (1990), mendefinisikan teknologi secara sederhana sebagai “pengetahuan tentang cara melakukan sesuatu.” Oleh karena itu, teknologi dalam konteks ini merujuk pada alat atau metode yang digunakan untuk mengubah input menjadi output.

Burns dan Stalker (2011), menyimpulkan bahwa pengaruh lingkungan menghasilkan dua jenis sistem manajemen:

organik dan mekanistik. Keduanya merupakan pendukung teori determinisme lingkungan, yang menyatakan bahwa desain organisasi yang paling efektif ditentukan oleh faktor eksternal. Oleh karena itu, manajemen perlu memahami kondisi lingkungan dengan baik dan menyesuaikan struktur serta praktik organisasi agar dapat memenuhi kebutuhan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada. Baik sistem manajemen organik maupun mekanistik dapat efektif jika diterapkan sesuai dengan karakteristik lingkungannya. Sementara itu, Chandler (1962), lebih menekankan pada pengaruh perubahan lingkungan terhadap efektivitas organisasi.

Dalam kaitannya dengan hubungan antara lingkungan dan efektivitas, penelitian Osborn dan Hunt (1974), menyimpulkan bahwa efisiensi suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk berinteraksi dan menjalin hubungan yang erat serta saling menguntungkan dengan lingkungannya.

Menurut Steers (1985), terdapat empat kelompok variabel utama yang memengaruhi efektivitas organisasi, yaitu :

- Karakteristik organisasi
- Karakteristik lingkungan
- Karakteristik pekerja
- Kebijakan serta praktik manajemen.

C. Indikator Efektivitas

Keberhasilan suatu organisasi umumnya diukur melalui konsep efektivitas. Menurut Steers (1975), efektivitas biasanya hanya dihubungkan dengan tujuan organisasi, seperti laba, yang sering kali mengabaikan aspek penting lainnya dalam keseluruhan proses, yaitu sumber daya manusia. Terdapat berbagai indikator atau kriteria yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas organisasi. Campbell (1977), menjabarkan sejumlah kriteria tersebut, di antaranya yaitu efektivitas, kualitas, produktivitas, kesiapsiagaan, efisiensi, laba, pertumbuhan, pemanfaatan lingkungan, stabilitas, perputaran, absensi, kecelakaan, semangat kerja, motivasi, kepuasan, internalisasi tujuan organisasi, konflik dan kohesi, fleksibilitas adaptasi, penilaian dari pihak luar, iklim organisasi, serta kualitas kehidupan kerja.

Indikator efektivitas organisasi merujuk pada berbagai kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu organisasi berhasil mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator-indikator ini mencakup berbagai aspek yang menggambarkan kinerja organisasi secara menyeluruh, baik dari segi tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Beberapa indikator efektivitas organisasi yang umum digunakan antara lain :

1. Pencapaian Tujuan: Ini adalah indikator utama dalam mengukur efektivitas organisasi, yang berkaitan dengan sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan yang telah

ditetapkan, baik itu dalam bentuk laba, pertumbuhan, atau pencapaian lainnya.

2. **Kualitas:** Menilai kualitas produk atau layanan yang dihasilkan organisasi. Semakin tinggi kualitas produk atau layanan, semakin besar kemungkinan organisasi untuk mempertahankan kepuasan pelanggan dan daya saing di pasar.
3. **Produktivitas:** Mengukur output yang dihasilkan oleh organisasi relatif terhadap input yang digunakan, seperti tenaga kerja, waktu, dan sumber daya lainnya. Organisasi yang efisien dalam mengelola sumber daya akan menunjukkan produktivitas yang tinggi.
4. **Efisiensi:** Mengukur seberapa baik organisasi dapat mencapai tujuannya dengan meminimalkan penggunaan sumber daya. Efisiensi menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola biaya dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.
5. **Kepuasan Karyawan:** Tingkat kepuasan dan motivasi karyawan merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
6. **Stabilitas Organisasi:** Ini mencakup sejauh mana organisasi dapat bertahan dalam kondisi pasar yang berubah-ubah dan

tetap stabil dalam menghadapi tantangan eksternal atau internal.

7. **Pertumbuhan:** Mengukur perkembangan organisasi dari waktu ke waktu, baik dari segi ukuran, pangsa pasar, atau ekspansi ke area baru. Pertumbuhan yang berkelanjutan mencerminkan efektivitas dalam merespons perubahan lingkungan dan kebutuhan pasar.
8. **Inovasi dan Adaptasi:** Kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, teknologi, atau tren pasar. Organisasi yang dapat beradaptasi dengan cepat cenderung lebih efektif dalam menghadapi perubahan dan mempertahankan daya saing.
9. **Keuangan:** Kondisi keuangan organisasi, termasuk profitabilitas, arus kas, dan solvabilitas, merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi. Keuangan yang sehat menunjukkan pengelolaan yang baik dan pencapaian tujuan finansial.
10. **Hubungan dengan Pelanggan:** Efektivitas organisasi juga dapat diukur dari sejauh mana organisasi dapat mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan, baik melalui kepuasan, loyalitas, maupun interaksi yang produktif.

Indikator-indikator ini saling terkait dan memberi gambaran komprehensif mengenai efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Organisasi yang efektif biasanya memiliki keseimbangan antara berbagai indikator ini dan dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

D. Pengujian Efektivitas

Pengujian efektivitas organisasi adalah proses yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta sejauh mana sumber daya dan upaya yang dikeluarkan telah memberikan hasil yang optimal. Pengujian ini penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam suatu organisasi, serta untuk menentukan area yang perlu diperbaiki agar dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan dengan lebih baik. Beberapa langkah dalam pengujian efektivitas organisasi antara lain :

1. Penentuan Tujuan dan Kriteria Efektivitas

Pengujian efektivitas dimulai dengan penentuan tujuan organisasi yang jelas dan spesifik, serta kriteria yang digunakan untuk menilai apakah tujuan tersebut tercapai. Kriteria ini dapat mencakup berbagai aspek seperti pencapaian laba, produktivitas, kualitas produk, kepuasan pelanggan, atau efisiensi operasional. Tanpa tujuan dan kriteria yang jelas, pengujian efektivitas tidak dapat dilakukan secara objektif.

2. Pengumpulan Data

Pengujian efektivitas memerlukan data yang relevan dan akurat. Data ini dapat berupa informasi kinerja organisasi

seperti laporan keuangan, hasil survei kepuasan karyawan atau pelanggan, produktivitas kerja, dan indikator lainnya yang terkait dengan tujuan organisasi. Pengumpulan data yang tepat akan membantu memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja organisasi.

3. Analisis Kinerja

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis kinerja organisasi dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Analisis ini bisa dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), analisis perbandingan dengan standar industri, atau analisis trend dari waktu ke waktu.

4. Penggunaan Indikator Kinerja Utama (KPI)

Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators/KPI) adalah alat yang digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. KPI harus relevan, terukur, dan dapat memberikan informasi yang cukup untuk mengevaluasi efektivitas. KPI ini bisa berupa angka yang mengukur produktivitas, efisiensi, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, atau lainnya, tergantung pada tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

5. Evaluasi Sumber Daya Manusia

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja individu dan tim dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu,

pengujian efektivitas juga melibatkan penilaian terhadap kualitas sumber daya manusia, seperti keterampilan, motivasi, kepuasan kerja, dan tingkat retensi karyawan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui wawancara, survei, dan observasi kinerja.

6. Penilaian Lingkungan Eksternal

Pengujian efektivitas organisasi juga memerlukan analisis terhadap faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi, seperti kondisi pasar, kompetisi, regulasi pemerintah, atau perubahan teknologi. Faktor-faktor eksternal ini dapat berperan besar dalam menentukan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

7. Umpan Balik dan Perbaikan

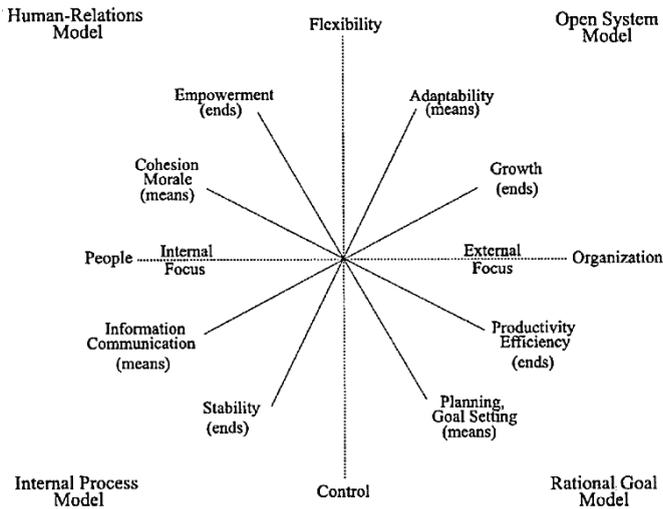
Setelah evaluasi dilakukan, langkah selanjutnya adalah memberikan umpan balik kepada manajemen dan tim untuk menentukan area yang perlu diperbaiki. Proses pengujian efektivitas ini harus mencakup perencanaan perbaikan yang jelas dan terukur, dengan langkah-langkah yang dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi.

8. Monitoring dan Penyesuaian

Pengujian efektivitas organisasi tidak berhenti setelah evaluasi dilakukan. Organisasi perlu terus-menerus memantau kinerjanya dan menyesuaikan strategi atau operasionalnya agar tetap efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan

dan mencapai tujuan jangka panjang. Monitoring berkala akan memastikan bahwa organisasi dapat menanggapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Robins (1990), mengklasifikasikan empat pendekatan dalam mempelajari efektivitas organisasi, yaitu :



Gambar 9.1 Model Nilai Efektivitas (Robbins, 1990)

1. Pendekatan pencapaian tujuan (The goal attainment approach)

Pendekatan ini menilai efektivitas organisasi berdasarkan sejauh mana tujuan akhir tercapai, daripada fokus pada proses yang dilalui. Kriteria yang biasanya digunakan dalam pendekatan ini adalah pencapaian laba maksimal. Oleh karena itu, pendekatan ini mengasumsikan bahwa semua kriteria yang digunakan harus dapat diukur (measurable).

2. Pendekatan sistem (The system approach)

Pendekatan ini tidak fokus pada tujuan akhir, melainkan menggabungkan seluruh kriteria menjadi satu elemen yang saling berinteraksi. Pendekatan sistem ini lebih menekankan pada keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

3. Pendekatan konstituen strategis (The strategic-constituencies)

Pendekatan ini berpendapat bahwa organisasi yang efektif adalah yang mampu memenuhi kebutuhan berbagai konstituen dalam lingkungan sekitarnya. Setiap konstituen memiliki keinginan yang berbeda-beda. Pemilik berharap memperoleh return on investment yang tinggi, karyawan menginginkan kompensasi yang adil, pelanggan menginginkan kemampuan untuk membayar utang, dan pihak-pihak lain juga memiliki keinginan masing-masing yang unik.

4. Pendekatan nilai-nilai persaingan (The competing-value approach)

Pendekatan ini menyediakan kerangka yang lebih komprehensif dan beragam, karena kriteria yang dipilih dan digunakan bergantung pada posisi dan kepentingan masing-masing pihak dalam organisasi. Mengingat tingkat variasi yang cukup tinggi, terdapat tiga perangkat dasar nilai yang mendasarinya, yaitu fleksibilitas versus pengendalian, individu versus organisasi, dan proses versus tujuan akhir.

Pengujian efektivitas organisasi adalah alat penting untuk memastikan bahwa suatu organisasi dapat terus beroperasi secara efisien dan mencapai tujuannya. Dengan melakukan pengujian efektivitas yang komprehensif, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, memaksimalkan kekuatan yang ada, dan beradaptasi dengan perubahan untuk mempertahankan kinerja yang optimal.

BAB X

ORGANISASI PADA UNIT USAHA

A. Organisasi Pada Perusahaan Perseorangan

Perusahaan perorangan adalah bentuk usaha yang dimiliki oleh satu individu. Seseorang dapat mendirikan badan usaha perorangan tanpa memerlukan izin atau prosedur khusus. Setiap orang bebas untuk membuka usaha pribadi tanpa ada pembatasan dalam pendiriannya. Biasanya, perusahaan perorangan memiliki modal yang kecil, jenis dan jumlah produksi yang terbatas, sedikit tenaga kerja, serta menggunakan alat produksi dengan teknologi sederhana. Contoh perusahaan perorangan meliputi toko kelontong, penjual bakso keliling, pedagang kaki lima, dan sebagainya (Mayasari, 2017).

Perusahaan perorangan, menurut para ahli, adalah suatu usaha yang dimiliki oleh seorang individu yang sepenuhnya bertanggung jawab atas operasionalnya. Dalam perusahaan jenis ini, semua aspek permodalan, keuntungan, dan risiko sepenuhnya ditanggung oleh pemilik usaha tersebut. Bentuk perusahaan ini banyak dijumpai di Indonesia karena strukturnya yang sederhana dan mudah untuk dijalankan (Ihsan, 2013).

Untuk mendirikan perusahaan perseorangan, persyaratan izin yang diberikan relatif lebih mudah dan sederhana dibandingkan dengan jenis perusahaan lainnya. Selama ini, pemerintah tidak menetapkan kategori khusus untuk jenis usaha ini, karena tidak ada pemisahan hukum antara perusahaan dan kepentingan pribadi pemiliknya. Semua urusan perusahaan menjadi satu dengan urusan pribadi pemilik perusahaan.

Di Indonesia, hingga saat ini belum ada peraturan yang cukup menyeluruh mengenai perusahaan perseorangan sebagai dasar hukum bagi bentuk usaha ini. Meskipun demikian, perusahaan perseorangan diakui sebagai salah satu bentuk perusahaan di Indonesia. Hal ini tercantum dalam Permendagri Nomor 36 Tahun 2007 (Baitul et al., 2015), yang menyebutkan berbagai bentuk perusahaan, termasuk perusahaan perseorangan. Namun, berdasarkan pasal 4 ayat (1) huruf C, Permendagri Nomor 46 Tahun 2009, perusahaan perseorangan tidak diwajibkan memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP). Meskipun begitu, jika perusahaan perseorangan tersebut termasuk dalam kategori perusahaan perdagangan mikro tetap, maka perusahaan tersebut dapat mengajukan permohonan untuk mendapatkan SIUP Mikro jika diperlukan.

Menurut Permendagri Nomor 46 Tahun 2009, pasal 4 ayat (1), perusahaan yang tidak diwajibkan memiliki SIUP adalah perusahaan perdagangan dengan ketentuan sebagai berikut :

- Merupakan usaha perseorangan atau persekutuan.
- Kegiatan usaha dikelola, dijalankan, atau diurus oleh pemiliknya atau anggota keluarga/kerabat terdekat.
- Memiliki kekayaan bersih maksimal sebesar Rp 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

Berikut adalah beberapa kelebihan dari perusahaan perseorangan menurut Pakdosen (2021) :

- Proses pendiriannya mudah, biaya rendah, dan di banyak negara tidak memerlukan izin dari pemerintah.
- Keuntungan hanya dinikmati oleh satu pihak, yaitu pendiri usaha tersebut.
- Pengambilan keputusan dan pengelolaan dilakukan oleh satu orang, sehingga orang tersebut benar-benar memahami bisnis yang dijalankannya.
- Fleksibel, karena manajemen dapat dengan cepat merespons keputusan harian.
- Biasanya tidak ada pengawasan dari pemerintah, sehingga pajak yang dikenakan adalah pajak pribadi, bukan pajak usaha.

Berikut adalah beberapa kekurangan dari perusahaan perseorangan menurut Pakdosen (2021) :

- Tanggung jawab terhadap utang tidak terbatas, yang berarti jika ada kewajiban pembayaran, pemilik harus memenuhi kewajiban tersebut dengan menggunakan seluruh aset perusahaan dan harta pribadi miliknya.
- Perusahaan perseorangan jarang bertahan lama, karena bisa saja berakhir akibat meninggalnya pendiri atau pemiliknya.
- Cukup sulit untuk mendapatkan pinjaman jangka panjang dengan bunga rendah.

- Cenderung bergantung pada satu pemikiran, dan jika orang tersebut tidak berpengalaman dalam bisnis, risiko kegagalan akan menjadi sangat besar.

Perusahaan perseorangan dibagi menjadi dua kategori (Griffin, 2015), yaitu :

1. Usaha Perseorangan dengan Izin

Usaha yang memiliki izin operasional dari instansi terkait. Sebagai contoh, jika perusahaan perseorangan beroperasi di bidang perdagangan, maka dapat memperoleh izin seperti Tanda Daftar Usaha Perdagangan (TDUP) atau Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP).

2. Usaha Perseorangan Tanpa Izin

Seperti usaha yang dijalankan oleh pedagang kaki lima, toko kelontong, dan sebagainya. Berikut adalah beberapa contoh perusahaan perseorangan yang mungkin Anda temui dalam kehidupan sehari-hari :

- a. **Bisnis Pertanian:** Pada jenis usaha pertanian ini, sebagian besar usaha di pedesaan dikelola secara mandiri. Modal untuk usaha pertanian ini terbatas, dengan banyak petani yang mengelola lahan mereka sendiri dan menjual hasil pertanian sebagai sumber modal.
- b. **Bisnis Perdagangan:** Dalam kehidupan sehari-hari, Anda akan menemukan berbagai jenis bisnis perdagangan yang dikelola secara terpisah. Bisnis ini dapat dijalankan oleh

siapa saja, tanpa memandang siapa pemilik modalnya. Contoh usaha dalam bidang perdagangan ini termasuk pedagang keliling, warung, dan pemilik toko lainnya.

- c. **Bisnis Jasa:** Selain bisnis perdagangan, masyarakat Indonesia juga memiliki permintaan yang tinggi terhadap sektor jasa. Jika Anda memiliki keahlian dalam bidang otomotif, Anda bisa memanfaatkan keahlian tersebut dengan membuka bengkel. Anda juga dapat menemukan berbagai jenis usaha jasa lainnya, seperti laundry, salon, usaha suplemen air minum, dan sebagainya.
- d. **Industri Kecil:** Jenis usaha ini mirip dengan usaha jasa, namun yang membedakannya adalah keterampilan yang digunakan, seperti usaha pembuatan kue atau catering. Usaha industri kecil ini menyediakan jasa atau menjual barang/jasa secara langsung kepada konsumen perorangan atau kelompok, yang dikenal dengan model B2C.

Perusahaan perseorangan adalah jenis usaha yang dimiliki dan dijalankan oleh satu individu. Organisasi pada perusahaan ini bersifat sangat sederhana karena hanya ada satu pemilik yang bertanggung jawab atas semua aspek operasional perusahaan. Pemilik tidak perlu melibatkan orang lain dalam pengelolaan sehari-hari, karena segala keputusan dan kebijakan diambil sepenuhnya oleh pemilik. Hal ini memungkinkan fleksibilitas yang tinggi dalam pengambilan keputusan, namun juga membawa risiko yang besar jika terjadi kesalahan dalam manajemen.

Karena perusahaan perseorangan dimiliki oleh satu orang, struktur organisasi yang diterapkan cenderung tidak formal dan tidak ada pembagian tugas yang kompleks. Pemilik biasanya merangkap sebagai manajer, pengelola, dan pengambil keputusan utama dalam semua aspek bisnis. Semua aktivitas seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan pengelolaan sumber daya manusia diatur langsung oleh pemilik. Oleh karena itu, perusahaan ini lebih efisien dalam hal komunikasi dan pengambilan keputusan yang cepat, namun kurang dalam kemampuan untuk memperluas operasional atau mengelola risiko yang lebih besar.

Meskipun memiliki fleksibilitas, perusahaan perseorangan juga menghadapi tantangan besar dalam hal pertumbuhan dan pengelolaan sumber daya yang terbatas. Karena struktur organisasi yang sederhana, kemampuan untuk berkembang sering kali terbatas oleh keterampilan dan sumber daya yang dimiliki oleh pemilik. Perusahaan ini juga menghadapi risiko yang tinggi terkait dengan tanggung jawab utang, di mana pemiliknya harus bertanggung jawab dengan harta pribadi jika perusahaan gagal memenuhi kewajiban finansialnya.

B. Organisasi Pada Perusahaan Persekutuan

Bentuk kepemilikan bisnis lainnya adalah perusahaan persekutuan, yaitu perusahaan yang dimiliki oleh dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk menjalankan usaha demi mencapai tujuan tertentu. Perusahaan persekutuan biasanya

terbentuk karena adanya kesamaan minat dalam berbisnis. Tujuan dari menjalankan usaha bersama ini antara lain untuk menggabungkan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing pemilik. Selain itu, kesamaan latar belakang keahlian juga dapat menjadi faktor pendorong seseorang untuk membentuk perusahaan bersama. Contoh yang sering ditemui adalah perusahaan advokat atau pengacara (Robbins and Coulter, 2007; Handri Raharjo, 2012).

Perusahaan persekutuan adalah jenis perusahaan yang kepemilikannya dimiliki oleh dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk menjalankan usaha dengan tujuan tertentu. Dalam perusahaan persekutuan, para pemilik atau sekutu memiliki hak dan tanggung jawab yang saling terkait dalam menjalankan operasional bisnis dan mencapai tujuan bersama.

Ada beberapa karakteristik utama perusahaan persekutuan, yaitu :

1. Kepemilikan Bersama

Perusahaan ini dimiliki oleh dua orang atau lebih yang masing-masing menyumbangkan modal, keahlian, atau sumber daya lainnya untuk kelangsungan usaha.

2. Pembagian Keuntungan dan Kerugian

Keuntungan atau kerugian yang dihasilkan dari perusahaan persekutuan biasanya dibagi sesuai dengan kesepakatan antara sekutu-sekutu yang terlibat. Pembagian ini bisa

didasarkan pada kontribusi modal atau kesepakatan lain yang lebih spesifik.

3. Tanggung Jawab Bersama

Para pemilik perusahaan persekutuan bertanggung jawab secara bersama-sama terhadap utang atau kewajiban perusahaan. Ini berarti jika perusahaan mengalami kerugian atau kesulitan keuangan, sekutu-sekutu dapat dimintai pertanggungjawaban secara pribadi, tergantung pada jenis persekutuan yang diterapkan.

Jenis-jenis Perusahaan Persekutuan, yaitu :

1. Persekutuan Komanditer (CV)

Di sini, ada sekutu aktif yang menjalankan usaha dan bertanggung jawab penuh terhadap utang perusahaan, serta sekutu pasif yang hanya menyertakan modal tanpa ikut campur dalam operasional.

2. Persekutuan Firma

Semua sekutu dalam firma memiliki tanggung jawab yang sama dalam menjalankan usaha dan bertanggung jawab terhadap kewajiban perusahaan.

3. Keuntungan Kolaborasi

Perusahaan persekutuan memungkinkan penggabungan keahlian, pengalaman, dan sumber daya dari berbagai sekutu. Hal ini bisa memperkuat posisi perusahaan di pasar

dan memungkinkan tercapainya tujuan yang lebih besar daripada jika dijalankan oleh satu orang saja.

Contoh yang umum dijumpai adalah perusahaan jasa hukum seperti firma advokat, di mana beberapa pengacara bekerja sama dalam satu perusahaan untuk memberikan layanan hukum. Selain itu, perusahaan persekutuan juga banyak ditemukan dalam bisnis kecil dan menengah di berbagai sektor.

Perusahaan persekutuan sering kali menjadi pilihan bagi individu yang ingin membangun bisnis bersama-sama dengan orang lain yang memiliki keterampilan atau sumber daya yang saling melengkapi.

C. Organisasi Pada Perseroan Terbatas

Menurut Abdulkadir Muhammad (2002), istilah “perseroan” merujuk pada metode penentuan modal yang dibagi dalam bentuk saham, sedangkan “terbatas” mengacu pada keterbatasan tanggung jawab pemegang saham, yaitu hanya sebesar jumlah nominal saham yang dimiliki. Perseroan Terbatas merupakan perusahaan yang berbadan hukum dengan status persekutuan. Sementara itu, menurut Soedjono Dirjosisworo (1997), Perseroan Terbatas atau PT adalah badan hukum yang didirikan melalui perjanjian, menjalankan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya dibagi dalam saham, serta memenuhi syarat-syarat yang diatur dalam Undang-Undang No. 40 tahun 2007 beserta peraturan pelaksanaannya.

Dalam sejarah perkembangan pengaturan Perseroan Terbatas, Indonesia mengalami stagnasi sejak diberlakukannya Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) pada tahun 1848 berdasarkan asas konkordansi/*concordantiebeginsel*. Perubahan pertama dalam regulasi terjadi pada tahun 1995 dengan diterapkannya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, yang kemudian diikuti oleh perubahan kedua pada tahun 2007 dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, menggantikan undang-undang sebelumnya. Dua kali perubahan ini menggambarkan karakter yang bertolak belakang dengan dinamika ekonomi yang cenderung cair dan dinamis, seperti yang diungkapkan oleh Tri Budiyo (2011).

Perseroan Terbatas (PT) adalah bentuk badan usaha yang memiliki struktur organisasi yang lebih formal dan terstruktur dibandingkan dengan jenis usaha lainnya. Dalam PT, pemiliknya adalah pemegang saham yang berinvestasi dalam perusahaan dan memiliki tanggung jawab terbatas terhadap utang perusahaan. Artinya, pemilik hanya bertanggung jawab sesuai dengan jumlah saham yang dimiliki dan tidak berisiko kehilangan harta pribadi mereka. Struktur organisasi dalam PT terdiri dari beberapa elemen yang memiliki fungsi dan tugas tertentu untuk menjalankan operasional perusahaan.

Pada PT, ada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang menjadi organ utama dalam perusahaan. RUPS adalah forum

di mana para pemegang saham berkumpul untuk membuat keputusan strategis penting terkait dengan perusahaan, seperti pemilihan direksi, perubahan anggaran dasar, atau pembagian dividen. RUPS juga menjadi tempat bagi pemegang saham untuk menyuarakan pendapat dan hak-haknya sesuai dengan jumlah saham yang dimiliki. RUPS harus diadakan secara berkala sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam peraturan perusahaan.

Di bawah RUPS, ada Direksi yang bertugas mengelola operasional perusahaan sehari-hari. Direksi adalah pihak yang menjalankan keputusan yang diambil dalam RUPS dan bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan secara keseluruhan. Direksi memiliki kewenangan untuk membuat keputusan strategis terkait pengelolaan sumber daya, keuangan, serta menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Dalam hal ini, Direksi wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada RUPS sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan.

Selain itu, terdapat Dewan Komisaris, yang berfungsi sebagai pengawas jalannya perusahaan. Dewan Komisaris memiliki tugas untuk memastikan bahwa Direksi menjalankan tugasnya sesuai dengan kebijakan perusahaan yang telah disetujui oleh RUPS. Dewan Komisaris bertugas memberikan nasihat dan pengawasan kepada Direksi untuk menjaga agar kepentingan pemegang saham dan pihak-pihak terkait lainnya terlindungi dengan baik. Dewan Komisaris dapat memberikan rekomendasi, serta melakukan pengawasan untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas perusahaan berjalan dengan baik.

D. Organisasi Pada Koperasi

Koperasi dapat dipahami sebagai sebuah organisasi yang dibentuk oleh sekelompok orang dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi mereka melalui pembentukan badan usaha yang dikelola secara demokratis. Berdasarkan Pasal 1 UU No. 25/1992, koperasi adalah badan usaha yang didasarkan pada prinsip kekeluargaan. Sebagai bagian dari sektor ekonomi, koperasi berfungsi untuk mengoptimalkan potensi sumber daya ekonomi demi meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Mengingat terbatasnya sumber daya ekonomi yang tersedia, koperasi harus beroperasi secara efisien dan senantiasa mengikuti prinsip-prinsip koperasi serta aturan yang berlaku (Dani Anggoro et al., 2015).

Salah satu tujuan koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan di bidang ekonomi, di mana koperasi berfungsi untuk mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggotanya. Potensi ini kemudian dapat diperluas dan memberikan manfaat bagi masyarakat di sekitar koperasi (Dani Anggoro et al., 2015).

Fungsi dan peran koperasi antara lain:

1. untuk membangun dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi anggota, serta masyarakat secara umum, guna meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan social.

2. aktif berpartisipasi dalam upaya meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat.
3. memperkuat perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan ekonomi nasional, dengan koperasi sebagai pilar utamanya.
4. berupaya mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang didasarkan pada asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi (Negara & Indonesia, 1992).

Keanggotaan koperasi terdiri dari pemilik dan pengguna layanan koperasi yang terdaftar dalam daftar anggota. Setiap warga negara Indonesia yang memiliki kemampuan untuk bertindak secara hukum atau koperasi yang memenuhi persyaratan sesuai dengan yang diatur dalam Anggaran Dasar dapat menjadi anggota koperasi. Koperasi juga dapat memiliki anggota luar biasa dengan syarat, hak, dan kewajiban keanggotaan yang diatur dalam Anggaran Dasar (Negara & Indonesia, 1992).

Koperasi adalah badan usaha yang dimiliki dan dikelola oleh anggotanya dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama. Struktur organisasi koperasi berfokus pada prinsip keanggotaan yang sukarela dan terbuka, di mana setiap anggota memiliki hak suara yang sama dalam pengambilan keputusan. Organisasi koperasi terdiri dari beberapa elemen yang masing-masing memiliki peran dan fungsi untuk menjalankan kegiatan koperasi sesuai dengan tujuannya, yaitu kesejahteraan anggota.

Organisasi koperasi yang telah terbentuk memerlukan penerapan manajemen koperasi, termasuk dalam hal Bagian Struktur Organisasi yang sesuai, perangkat, dan fungsi organisasi koperasi. Bagian Struktur Organisasi Koperasi menggambarkan susunan, komposisi, dan cakupan organisasi koperasi, serta menjelaskan posisi fungsi beserta tugas dan tanggung jawab masing-masing fungsi, hubungan kerja, dan tanggung jawab yang jelas. Dasar pembuatan struktur organisasi mencakup :

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
- Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi.
- Keputusan Rapat (Bidang et al., 2010).

Pada koperasi, Rapat Anggota adalah organ tertinggi yang memiliki kewenangan untuk menentukan arah kebijakan dan pengelolaan koperasi. Rapat Anggota diadakan secara berkala dan menjadi forum bagi anggota untuk memberikan pendapat serta mengambil keputusan strategis, seperti pemilihan pengurus, persetujuan anggaran, dan kebijakan lainnya. Dalam Rapat Anggota, setiap anggota memiliki hak suara yang setara, tanpa memandang besarnya kontribusi atau modal yang disetor. Keputusan yang diambil dalam Rapat Anggota bersifat mengikat bagi seluruh anggota koperasi.

Pengurus Koperasi adalah badan yang bertanggung jawab untuk menjalankan operasional sehari-hari koperasi. Pengurus dipilih oleh Rapat Anggota untuk periode tertentu dan

bertugas untuk mengelola seluruh kegiatan koperasi, mulai dari administrasi, keuangan, hingga pelayanan anggota. Pengurus bertanggung jawab atas kebijakan yang disetujui oleh Rapat Anggota dan wajib melaporkan hasil kinerjanya secara rutin kepada anggota melalui Rapat Anggota. Pengurus koperasi harus memastikan bahwa semua kegiatan yang dilakukan mengutamakan kepentingan anggota dan tujuan koperasi.

Selain Pengurus, koperasi juga memiliki Dewan Pengawas yang bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya operasional koperasi. Dewan Pengawas memastikan bahwa pengurus koperasi menjalankan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta kebijakan yang telah disepakati.

BAB XI

PENUTUP

Teori organisasi adalah cabang ilmu yang membahas struktur, fungsi, dan proses organisasi dalam mencapai tujuannya. Teori ini membantu memahami bagaimana organisasi dibangun, dikelola, dan dikembangkan agar dapat beroperasi secara efisien dan efektif. Teori-teori ini juga mencakup berbagai perspektif, mulai dari teori klasik hingga teori kontemporer yang lebih kompleks.

Teori klasik organisasi fokus pada struktur organisasi yang terorganisir secara hierarkis, dengan penekanan pada efisiensi dan pengelolaan sumber daya manusia yang teratur. Beberapa tokoh seperti Max Weber dan Frederick Taylor mengembangkan konsep mengenai pengaruh pengaturan struktur organisasi terhadap kinerja dan produktivitas.

Di sisi lain, teori organisasi modern lebih menekankan pada aspek manusia dalam organisasi. Teori ini melihat bagaimana budaya organisasi, komunikasi, dan dinamika kelompok memengaruhi hasil organisasi. Teori kontemporer juga menekankan pentingnya inovasi, adaptasi terhadap perubahan lingkungan, dan penggunaan teknologi dalam menjalankan operasi organisasi. Selain itu, teori organisasi juga membahas aspek kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan manajemen perubahan. Teori ini berusaha memberikan panduan bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, serta bagaimana organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi tantangan global.

Teori organisasi berperan penting dalam memahami dan mengelola kompleksitas organisasi agar dapat beradaptasi dengan tuntutan zaman, menjaga keseimbangan antara aspek operasional dan manusiawi, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- A Devito Joseph. (1997). *Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta: Profesional Books.
- A.M. Mangunhardjana. (1986). *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Abdulkadir Muhammad. (2002). *Hukum Perusahaan Indonesia*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Arlis Dewi Kuraesin. (2016). *Influence Organizational Structure on the Quality of Accounting Information Systems*. Research Journal of Finance and Accounting.
- Armstrong & Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource. Management Practice*. London : Kogan Page Limited.
- Bangun, W. (2011). *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel. The Management of People at Work*. New York: Mc Millan Publishing Company.

- Bennis, W. (1989). *Why Leaders Can't Lead*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bernhard Tewal, A. (2017). *Perilaku Organisasi. 1st edn*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (2011). *Mechanistic and Organic Systems of Management, Sociology of Organizations: Structures and Relationships*. Pine Forge Press.
- Bush, T. & Middlewood, D. (2005). *Leading And Managing People In Education*. London: Sage Publication.
- Cameron, K. S. and Whetten, D. A. (1983). *A model for Teaching Management Skills*. Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks.
- Campbell, J. P. (1977). *On The Nature of Organizational Effectiveness*. New perspectives on organizational effectiveness.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Empire*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Conger, J. A. (1987). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: CA: Jossey-Bass Publishers.
- Cushway & Iodice. (1993). *Organisational Behaviour and Design. 1st edn*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Edi Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Fithriyyah, Mustiqowati Ummul. (2021). *Dasar-dasar Teori Organisasi*. Jakarta: Institute for Research and Development.
- Fred Luthas. (2005). *Organizational Behaviour. 10th edn*. New York: McGraw Hill Companies Inc.
- George R. Terry. (2018). *Manajemen Sumber daya Manusia, (Terjemahan Afifudin)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Gitosudarmo, I. and Mulyono, A. (2001). *Basic Principles of Management*. Yogyakarta : BPFE.
- Gomes, F.C. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Greer, Charles R. (1995). *Strategy And Human Resources: A General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. (2004). *Komitmen Organisasi. 7th edn*. Massachusetts: Prentice Hall International, Inc.
- Griffin, Em. (1959). *A First Look at Communication Theori*. Singapore: McGraw Hill.
- Hall, A. S. (1991). *Why a Great Leader*. In K. Hall *Living Leadership: Biblical Leadership Speaks to Our Day*. Anderson: IN: Warner Press.

- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Handri Raharjo, S. H. (2012). *Hukum Perusahaan*. Jakarta: Media Pressindo.
- Harper, C. (2015). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Routledge.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern. Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hellriegel, D. et al. (1986). *Organizational Behavior: Study Guide to Accompany*. West Publishing Company.
- Hidayat, E. (1989). *Teori Efektivitas Dalam Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ihsan, N. (2013). *Tinjauan Mengenai Bentuk Bentuk Perusahaan Dalam Konsep Ekonomi Konvensional Dan Fiqh Islam*. Jurnal Ekonomi Islam.
- Ika Ruhana. (2012). *Struktur dan Desain Organisasi*. Jakarta. <http://anahuraki.lecture.ub.ac.id/files/2012/05/bab-14.-struktur-dan-desain.pdf>.
- Irawan, Bambang. (2018). *Organisasi Formal dan Informal Tinjauan Konsep, Perbandingan, dan Studi Kasus*. Jurnal Administrative Reform.

- Irham Fahmi. (2018). *Perilaku Organisasi. 4th edn.* Bandung: ALFABETA.
- Isnari Budiarti et al.,. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Global.* Yogyakarta: Pustaka Fahima.
- Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and research.* Management Science.
- John L. Pierce, John W. Newstrom. (1995). *Leaders & The Leadership Process : Readings, Self-assesments, and Applications.* United States of America: Austen Press.
- Kerlinger, Fred. N. (1986). *Foitudation of Behavioral Research.* New York: Holt.
- Kolzow, D. R. (2014). *LEADING FROM WITHIN: Building Organizational Leadership Capacity.* Journal of Bussines and Management.
- Kosasi, S. (2002). *Peran Teknologi Informasi Dalam Pengembangan Organisasi.* Jurnal Teknologi Informasi.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). 9th edn.* Jakarta: Salemba Empat.
- Krismiyati. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sd Negeri Inpres Angkasa Biak.* Jurnal Officer.
- Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi.* Jakarta: Salemba Humanika.

- Kusworo. (2019). *Manajemen Konflik dan Perubahan Dalam Organisasi*. Jatinagor: Alqaprint.
- Lano. (2015). *Fungsi Kepemimpinan untuk Mengurangi Sikap Arogansi Pegawai*. Malang: Universitas Tribhuwana Tunggaladewi.
- Lawal, O. Y. and Chukwuebuka, C. K. (2007). *Evaluation of leadership and Organizational Performance in Small Scale industries in Nigeria; A Case of Selected Small Scale industries in Aba, Abia State, Nigeria*. Sweden: Blekinge Institute of Technology.
- Lubis, Hari. S.B. dan Martani Husaini. (1987). *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan. Makro)*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas.
- Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 10th edn. Yogyakarta: Andi.
- Lynch, R. (1993). *Lead! How Public and Nonprofit Managers Can Bring Out the Best in Themselves and Their Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- M.Rifa'i & M Fadhli. (2013). *Manajemen Organisasi*. 1st edn. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Machan, D. (1989). *The Charisma Merchants*. Forbes.
- Mardia Mardia et al. (2021). *Kewirausahaan*. Makasar: Kita Menulis.

- Mayasari I. D. A. D. (2017). *Tanggung Jawab Usaha Dagang Sebagai Perusahaan Perseorangan Terhadap Para Kreditur*. Laporan Penelitian Universitas Udayana.
- Miarso, Y. (2004). *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Moore. (2004). *Manajemen Konflik*. Jakarta: Erlangga.
- Nanang Fattah. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Rosdakarya.
- Nazaruddin. (2008). *Manajemen Teknologi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Negara, M., & Indonesia, R. (1992). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian*.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice. 3rd ed.* London: Sage Publications, Inc.
- Nurruli F Rohmah. (2019). *Struktur dan Desain Organisasi*. <http://fahriardiansyah22.blogspot.com/2012/12/stru>.
- Osborn, R. N. and Hunt, J. G. (1974). *Environment and Organizational Effectiveness*. Administrative science quarterly. JSTOR.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations. Third*. New York: McGraw-Hill.
- Peter G. Northouse. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage.

- Reinhartz, Judy & Don M. Beach. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. USA: Pearson.
- Reitz H Joseph and Jewell Linda N. (1981). *Group Effectiveness in Organizations*. Universitas Michigan: Scott Foresman.
- Reksohadiprodjo, Sukantodan T. Hani Handoko. (1992). *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Riggio, R. E. (2012). *What Is Charisma and Charismatic Leadership?*. *Cutting-Edge Leadership*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge>.
- Robbins & Judge. (2013). *Organization Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, And Applications. Third Edit*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, P. S. and Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). 12th Edn*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S dan Coulter, M. (2007). *Manajemen. Edisi Kedelapan*. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam*. Jakarta: PT. Bhuana.

- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior 10th Edition (tenth)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2007). '*Principles of management*', *Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition*. Tehran: Office of Cultural Studies.
- Robbins, S.P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Kelima. (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Ruhana, Faria. (2018). *Teori Organisasi dan Implementasinya dalam Penataan Organisasi pada Perangkat Daerah*. Sumedang : IPDN.
- Said, E. G. (2001). *Manajemen Teknologi Agribisnis, Kunci Menuju Daya Saing Global Produk Agribisnis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Schermerhorn, J. R. (1986). *Management for Productivity*. New York: J. Wiley & Sons.
- Scott, C. A. (1977). *Modifying Socially-Conscious Behavior: The Foot-in-The-Door Technique*. Journal of Consumer Research. The University of Chicago Press.
- Scott.G. William. (1962). *Human Relation in Management. A Behavioral Science Approach*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

- Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Coombs, F. S., & Thurston, P. W. (1987). *Educational Governance and Administration*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Sharma, M. K. and Jain, S. (2013). *Leadership Management : Principles , Models and Theories*. Global Journal of Management and Business Studies.
- Siagian, P Sondang. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinaga, O. S. et al. (2020). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi. Edited by J. Simarmata*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, Lijan Poltak dan Sarton Sinambela. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Pers.
- Soedjono Dirjosisworo. (1997). *HukumPerusahaan Mengenai Bentuk-bentuk Perusahaan (badan usaha) di Indonesia*. Bandung: Mandar Maju.
- Sonhadji, A. K. (1991). *Birokrasi, Hubungan Manusia, Dan Budaya Dalam Organisasi*. Malang: PPS IKIP Malang.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work, Models For Superior. Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi (terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.

- Stevenin. (1994). *Strategi Menang/Menang dalam Menghadapi Konflik*. Jakarta: Prenhallindo.
- Stewart, J., & Logan, C. (1993). *Together: Communicating Interpersonally*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Sutarto. (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development (1st ed)*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Syamsi, Ibnu. (1994). *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syukran, Muhammad, dkk. (2022). *Konsep Organisasi dan Pengorganisasian Dalam Perwujudan Kepentingan Manusia*. PUBLIK : Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Gorontalo.
- Szilagyi, A. D. and Wallace, M. J. (1990). *'Organizational Behavior and Performance..* Glenview: Little Brown Higher Education.
- T. Hani Handoko. (2002). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Tampubolon, M. (2008). *Perilaku Keorganisasian, Perspektif Organisasi Bisnis. 2nd edn*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Tasler, N. (2010). *Five Secrets of Charismatic Leadership*. http://www.businessweek.com/managing/content/nov2010/ca2010112_608471.htm
- Tri Budiyo. (2011). *Hukum Perusahaan*. Salatiga: Griya Media.
- Wibowo. (2013). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Winardi, J. (2014). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winston, B. E. and Patterson, K. (2006). *An Integrative Definition of Leadership*. International Journal of Leadership Studies.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wisnu, D. (2019). *Teori Organisasi Struktur Dan Desain, Cetakan Ke 1*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.

PROFIL PENULIS



Erna Herlina, lahir di Jakarta pada Tahun 1970. Telah menikah dengan Ichwan Setiadi, dan dikarunia 3 orang Putra dan 1 orang Putri. Telah menyelesaikan jenjang Doktoral (S3) Program Studi Ilmu Manajemen di Universitas Pakuan Bogor Tahun 2021-2024.

Penulis berstatus sebagai Karyawan BUMN Terbesar di Indonesia sejak Tahun 1993 sampai saat ini. Selain sebagai seorang akademisi, penulis juga aktif sebagai *Chief Editor Journal Bussiness Management* dan sebagai Manajer Keuangan dan Administrasi di BUMN Bogor 2015 – 2018, di Karawang 2018 – Juni 2021, di Bekasi Juli 2021 – September 2024 . Saat ini sebagai Specialist Pembelajaran di Corporate University Jakarta dan sebagai Dosen di Institut Teknologi Bisnis Dewantara Bogor serta ikut berpartisipasi dalam Penulisan pada Jurnal *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-*

Journal), reviewer pada Jurnal Majalah Ilmiah Bijak, reviewer pada jurnal MANAKUNG: Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Keuangan, reviewer pada jurnal TRISNA Reset, *Literature review* pada jurnal Transekonomika – Akuntansi Bisnis dan Keuangan serta Sosial Teknologi. *Green Publisher*.

Penulis juga aktif mengikuti beberapa *event* seminar nasional dan workshop sesuai bidang keilmuannya. Buku ini berjudul Teori Organisasi. Buku ini merupakan karya kesepuluh penulis bersama rekan penulis lainnya

E-mail: eherlina20@gmail.com, WA/HP: 081380816632



Tia Marlinda Sari, lahir di Bandar Lampung pada tanggal 22 Maret 1991, anak pertama dari tiga bersaudara buah kasih pasangan Tohir dan Maisaroh. Ia menikah dengan Syahroni dan telah memiliki dua orang anak. Saat ini penulis berprofesi sebagai dosen di

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Lampung sejak 2018 hingga sekarang.

Tia Marlinda Sari menyelesaikan Pendidikan Strata Satu Ilmu Komunikasi di Universitas Telkom Bandung pada tahun 2013, kemudian melanjutkan Pendidikan Strata Dua di Universitas Lampung, jurusan Ilmu Pemerintahan dan meraih gelar Magister Ilmu Pemerintahan di tahun 2017.



Akib, Penulis lahir di Onembute, Konawe Selatan Provinsi Sulawesi Tenggara, 28 Juli 1969, Istri bernama Rosmini Adi Andi S.Ag. Anak pertama Muhammad Ade Qamaruddin, S.Kom Anak kedua Muhammad Adil Abdullah Akib. Anak ketiga Muhammad

Al Amin Akib dan Anak keempat Talitha Latifah Akib. Penulis menempuh pendidikan: SDN Onembute lulus tahun 1982, SMPN Palangga lulus tahun 1985, SMAN 4 Kendari lulus 1988. S1 Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris UNHALU lulus 1994, S2 Program Studi Manajemen Pendidikan UNM Makassar lulus 2003, S3 Program Studi Manajemen Pendidikan UNJ Jakarta lulus 2013

Karir penulis dimulai dari Guru Bahasa Inggris pada MTsN 1 Konawe Selatan 2005 – 2015. Tahun 2016 mutasi menjadi Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Sarjana dan Pascasarjana Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari sampai sekarang. Penulis telah menerbitkan lebih dari 40 Karya Tulis Ilmiah mulai dari yang terindeks Scopus, Prosiding, Sinta 2 sampai Sinta 6. Beberapa Buku yang telah diterbitkan diantaranya baik mandiri maupun kolaborasi adalah : Pemnafaatan Teknologi dalam Pembelajaran (2023), Manajemen Mutu Pendidikan (2024), Manajemen Program Pendidikan (2024), Evaluasi Pendidikan (2024), Pemasaran Digital (2024), Manajemen Pendidikan Islam (2024). Manajemen PAUD (2024) , Perencanaan SDM (2024),

Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (2024),
Kurikulum Pendidikan Islam (2024)

Pengalaman organisasi: Ketua Bidang Publikasi dan Humas PPMPI, Ketua Bidang penelitian dan Pengembangan DPW FORSILADI Provinsi Sulawesi Tenggara periode 2021-2026, Wakil ketua 1 Komnasdik Provinsi Sulawesi Tenggara Periode 2022-2026, Dewan Pengurus ADI Provinsi Sulawesi Tenggara. Pengabdian Masyarakat: Ketua yayasan Barakati Sulawesi Tenggara yang membina TK, SD, SMP, SMK dan Pondok Pesantren. Ketua Badan Pembina Yayasan Al-Azhar Sulawesi Tenggara yang membina Pondok Tahfizh Nurul Jannah dan MA Al-Azhar Konawe Selatan.