

Dr. Muhammad Nur, M.Si



dan

ORGANISASI Managemen



**ORGANISASI
dan
MANAJEMEN**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Muhammad Nur, M.Si.

ORGANISASI dan MANAJEMEN

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Muhammad Nur

Desain Cover :
Dwi Novidiantoko

Sumber :
www.freepik.com

Tata Letak :
Cinthia Morris Sartono

Ukuran :
x, 387 hlm, Uk: 17.5x25 cm

ISBN :
978-602-453-288-8

ISBN Elektronis:
978-623-8394-90-6 (PDF)

Tahun Terbit Digital :
2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2023 by Deepublish Digital
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH DIGITAL
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu Wataala, atas rahmat dan hidayahNya, sehingga penulisan buku yang membahas organisasi dan manajemen ini dapat diselesaikan.

Penerbitan buku ajar (*textbook*) ini dimaksudkan dalam rangka menunjang materi pokok mata kuliah organisasi dan manajemen. Mengingat luasnya cakupan materi ilmu organisasi dan manajemen, maka yang dibahas secara kapita selekta saja. Mahasiswa dianjurkan mendalami ilmu tersebut melalui literatur lain terutama buku-buku yang tercantum pada daftar pustaka.

Penyajian materi dalam buku ajar ini disusun secara sistematis sesuai dengan rencana pembelajaran dan kebutuhan belajar mahasiswa. Pada akhir setiap pokok bahasan dilengkapi dengan soal-soal latihan guna melatih kemampuan berpikir, daya kritis dan umpan balik dari mahasiswa. Selain itu, digunakan gaya bahasa sederhana sehingga mudah dipelajari dan dipahami oleh pembaca, baik dari kalangan akademis (mahasiswa dan dosen) maupun dari kalangan lainnya.

Kendati demikian, muatan buku ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu kami sangat berharap adanya saran dan kritikan dari pembaca demi perbaikan dan penyempurnaan buku ini.

Pada kesempatan ini kami sertakan pula ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada pimpinan dan staf penerbit dan kepada semua pihak yang turut membantu penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat kepada para pembacanya.

Makassar, Oktober 2023

Penyusun

Muhammad Nur

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | vii |
| BAB 1 | 1 |
| PENGENALAN KONSEP DASAR ORGANISASI | |
| A. Tujuan Pembelajaran Khusus | 1 |
| B. Pengertian Organisasi..... | 1 |
| C. Unsur-Unsur Organisasi | 5 |
| D. Berbagai Macam Alasan Orang Membentuk Organisasi..... | 7 |
| E. Beberapa Pandangan Mengenai Organisasi | 13 |
| F. Prinsip-Prinsip Organisasi | 19 |
| G. Dimensi Organisasi | 23 |
| H. Peranan Manajer dalam Organisasi | 26 |
| I. Ringkasan..... | 28 |
| J. Soal-Soal Latihan | 30 |
| BAB 2 | 32 |
| TEORI ORGANISASI | |
| A. Tujuan Pembelajaran Khusus..... | 32 |
| B. Pengertian Dan Fungsi Teori..... | 32 |
| C. Evolusi Teori Organisasi | 34 |
| D. Beragam Teori Organisasi Menurut Para Ahli | 49 |
| E. Model Sistem Organisasi..... | 57 |
| F. Ringkasan..... | 63 |
| G. Sol-Soal Latihan | 64 |
| BAB 3 | 65 |
| STUKTUR ORGANISASI | |
| A. Tujuan Pembelajaran Khusus | 65 |
| B. Bentuk-Bentuk Organisasi | 65 |

| | | |
|--------------------|---|------------|
| C. | Tipe-Tipe Organisasi (<i>Types Of Organization</i>)..... | 78 |
| D. | Ragam Bagan Organisasi | 82 |
| E. | Klasifikasi Macam Organisasi | 89 |
| F. | Ringkasan | 100 |
| G. | Soal-Soal Latihan..... | 101 |
| BAB 4 | | 103 |
| | MOTIVASI DALAM ORGANISASI | |
| A. | Tujuan Pembelajaran Khusus | 103 |
| B. | Arti Pentingnya Motivasi Dalam Organisasi..... | 103 |
| C. | Aspek-Aspek Motivasi, dan Pola Motivasi..... | 107 |
| D. | Asas, Tujuan, Alat, Jenis, Metode dan Teknik Motivasi..... | 109 |
| E. | Teori-Teori Motivasi | 114 |
| F. | Perubahan-Perubahan Dalam Kekuatan Motivasi..... | 139 |
| G. | Langkah-Langkah Memotivasi Karyawan..... | 141 |
| H. | Ringkasan | 142 |
| I. | Soal-Soal Latihan..... | 144 |
| BAB 5 | | 146 |
| | BUDAYA ORGANISASI | |
| A. | Tujuan Pembelajaran Khusus | 146 |
| B. | Pengertian Budaya dan Iklim Organisasi..... | 146 |
| C. | Elemen dan Bentuk Budaya Organisasi..... | 150 |
| D. | Karakteristik Budaya Organisasi | 156 |
| E. | Fungsi Budaya Organisasi | 159 |
| F. | Perbedaan dan Persamaan Budaya Organisasi..... | 163 |
| G. | Perubahan Budaya Organisasi | 165 |
| H. | Mempertahankan Budaya Organisasi | 171 |
| I. | Ringkasan | 172 |
| J. | Soal-Soal Latihan..... | 173 |
| Bab 6 | | 175 |
| | LINGKUNGAN ORGANISASI | |
| A. | Tujuan Pembelajaran Khusus | 175 |
| B. | Lingkungan Organisasi..... | 175 |
| C. | Teori Hubungan Organisasi-Lingkungan..... | 193 |
| D. | Ringkasan | 200 |

| | |
|---|----------------|
| E. Soal-Soal Latihan | 201 |
| BAB 7 | 203 |
| KONFLIK DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI | |
| A. Tujuan Pembelajaran Khusus | 203 |
| B. Pengertian Konflik Organisasi | 203 |
| C. Perspektif Konflik Organisasi | 205 |
| D. Sumber-Sumber Konflik Organisasi..... | 209 |
| E. Tahapan Konflik dalam Organisasi | 214 |
| F. Strategi Mengurangi Konflik Organisasi | 215 |
| G. Efektivitas Organisasi | 217 |
| H. Ringkasan | 232 |
| I. Soal-Soal Latihan | 234 |
| BAB 8 | 236 |
| MANAJEMEN ORGANISASI | |
| A. Tujuan Pembelajaran Khusus | 236 |
| B. Pengertian dan Pentingnya Manajemen..... | 236 |
| C. Obyek Kajian Dan Kegunaan Manajemen | 241 |
| D. Prinsip-Prinsip Manajemen | 246 |
| E. Sistem-Sistem Manajemen | 252 |
| F. Pendekatan-Pendekatan Manajemen | 257 |
| G. Macam-Macam Manajemen | 261 |
| H. Bidang-Bidang Manajemen | 269 |
| I. Ringkasan | 274 |
| J. Soal-Soal Latihan | 275 |
| BAB 9 | 276 |
| TEORI-TEORI MANAJEMEN | |
| A. Tujuan Pembelajaran Khusus | 276 |
| B. Konsep dan Teori Manajemen | 276 |
| C. Mashab-Mashab Manajemen | 289 |
| D. Ilmu Dan Seni Manajemen..... | 292 |
| E. Ringkasan | 294 |
| F. Soal-Soal Latihan | 296 |

| | |
|---|------------|
| BAB 10 | 297 |
| FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DAN PENERAPANNYA | |
| A. Tujuan Pembelajaran Khusus | 297 |
| B. Fungsi-Fungsi Manajemen | 297 |
| C. Aplikasi Fungsi-Fungsi Manajemen | 302 |
| D. Peran Manajer Dalam Organisasi..... | 326 |
| E. Ringkasan | 330 |
| F. Soal-Soal Latihan..... | 331 |
| | |
| BAB 11 | 332 |
| KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI | |
| A. Tujuan Pembelajaran Khusus | 332 |
| B. Konsep Kepemimpinan (<i>leadership</i>)..... | 332 |
| C. Pendekatan Kepemimpinan | 337 |
| D. Teori-teori Munculnya Seorang Pemimpin..... | 342 |
| E. Teori-Teori Kepemimpinan | 344 |
| F. Tipe-Tipe Pemimpin..... | 351 |
| G. Sifat-Sifat dan Peran Seorang Pemimpin yang Baik. | 353 |
| H. Peran Pemimpin dalam Proses Manajemen | 356 |
| I. Ringkasan | 358 |
| J. Soal- Soal latihan | 359 |
| | |
| BAB 12 | 361 |
| PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI | |
| A. Tujuan Pembelajaran Khusus | 361 |
| B. Arti dan Pentingnya Pengambilan Keputusan | 361 |
| C. Macam-Macam Keputusan | 366 |
| D. Pendekatan Dalam Pengambilan Keputusan | 369 |
| E. Metode dan Proses Pengambilan Keputusan | 371 |
| F. Faktor-Faktor yang Berpengaruh dalam Pengambilan Keputusan..... | 376 |
| G. Teori-Teori Pengambilan Keputusan | 379 |
| H. Analisis SWOT / TOWS Untuk Pengambilan Keputusan..... | 382 |
| I. Ringkasan | 384 |
| | |
| BIODATA PENULIS | 387 |

BAB 1

PENGENALAN KONSEP DASAR ORGANISASI

A. Tujuan Pembelajaran Khusus

Setelah mempelajari pokok bahasan ini, mahasiswa diharapkan akan dapat:

1. Menjelaskan pengertian organisasi dengan kalimat sendiri;
2. Menjelaskan unsur-unsur utama organisasi;
3. Menjelaskan beberapa alasan pendirian organisasi;
4. Menjelaskan beberapa pandangan mengenai organisasi;
5. Menguraikan kontribusi apa yang dapat diberikan oleh pihak-pihak yang berkepentingan kepada organisasi dan apa yang diharapkan dari organisasi.

B. Pengertian Organisasi

Secara harfiah, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang berarti "alat". Kata ini masuk ke bahasa latin, menjadi *organization* dan kemudian ke bahasa Perancis menjadi *organisation*. Dalam bahasa Inggris disebut "*organization*", bentuk infinitifnya adalah "*to organize*". Kata *organon* merujuk pada keteraturan atau susunan tertentu yang memungkinkan suatu fungsi dijalankan oleh tubuh atau makhluk hidup. Menurut Kusdi (2009:4), bahwa dalam perkembangannya kemudian kata ini dipergunakan menggambarkan penyusunan dan pengelolaan berbagai aktivitas manusia (baik dengan institusi/lembaga maupun tidak), yang bertujuan menjalankan suatu fungsi atau maksud tertentu. Inilah arti "organisasi" dalam pengertian modern dewasa ini.

Dalam berbagai literatur organisasi ditemukan banyak definisi organisasi yang dikemukakan oleh para ahli dengan formulasi kalimat yang berbeda-beda namun pada intinya memiliki kesamaan. Oleh karena itu penulis perlu menampilkan beberapa

pendapat ahli mengenai definisi organisasi untuk lebih memahami pengertian organisasi sekaligus membandingkan beragam pendapat yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Pradjudi Atmosudirdjo (1980), “organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu”. Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, tokoh lainnya mengemukakan pendapatnya yakni, Sondang P. Siagian (1989), bahwa “organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka pencapaian sesuatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan”. Sementara itu, menurut Davis (1994), organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan. Organisasi adalah sesuatu yang berbeda bagi orang berbeda, dan fenomena ini tidak dapat dihindari, sehingga organisasi didefinisikan menurut konteks dan perspektif khusus dari orang yang mendefinisikannya.

Walaupun dalam mendefinisikan organisasi berbeda tergantung pada pendekatan atau latar belakang pemikir tentang organisasi, namun jika organisasi dilihat dari karakteristik yang dimiliki oleh setiap organisasi maka apa yang disebut organisasi ditandai oleh ciri-ciri yang oleh Frederickson & B. Smith (2003) terdiri dari :

1. Penuh tujuan, kumpulan manusia yang kompleks.
2. Dikarakteristikan oleh hubungan sekunder (atau impersonal).
3. Mempunyai tujuan terbatas dan spesialisasi.
4. Dikarakteristikan oleh aktivitas kerjasama berkesinambungan.
5. Terintegrasi di dalam sistem sosial lebih besar.
6. Memberikan pelayanan dan produk terhadap lingkungan , dan
7. Tergantung pada pertukaran dengan lingkungan mereka

Definisi organisasi sebagaimana yang ditampilkan sebelumnya hanyalah sebagian dari beberapa definisi yang ditemui pada berbagai literatur organisasi. Definisi lain dikemukakan oleh David Cherrington (1989), bahwa “Organisasi

adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur, dan didirikan oleh manusia yang beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai tujuan tertentu”.

Dari definisi yang dikemukakan Cherrington tersebut, menurutnya bahwa istilah tujuan bersama bisa menyesatkan (*misleading*), oleh karena itu ia tidak setuju dengan istilah tersebut. Cherrington berpendapat bahwa alasan seseorang mau menjadi anggota sebuah organisasi bisa berbeda. Seseorang mau bergabung dengan sebuah organisasi mungkin beralasan bahwa ia bisa memperoleh penghasilan yang cukup untuk menghidupi keluarganya, yang lain mungkin beranggapan bahwa ia bisa mengaktualisasikan dirinya ketimbang harus bergabung dengan organisasi lain. Sementara itu, anggota yang lain mungkin merasa bahwa organisasi di mana ia terlibat akan memberi gengsi atau kebanggaan baginya, dan berbagai alasan lainnya seseorang bergabung dengan organisasi.

Defenisi yang lebih lengkap misalnya dikemukakan oleh Stephen Robbins (1996:4) sebagai berikut: “Organisasi adalah suatu unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai suatu tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Berdasarkan defenisi yang dikemukakan oleh Robbins tersebut, dapat dipahami bahwa esensi dasar dari sebuah organisasi meliputi: (1) organisasi adalah sebuah unit sosial atau sistem sosial, (2) didirikan oleh manusia dan beranggotakan minimal dua orang, (3) mempunyai pola kerja yang teratur dan terstruktur, dan (4) didirikan untuk mencapai tujuan.

Jika kita melihat organisasi sebagai sistem sosial, maka kita akan mendefinisikannya terkait dengan sesuatu yang lebih besar, yakni masyarakat. Gerlof sebagaimana dikutip oleh Kusdi (2009), sebagai contoh mengutip sebuah pandangan Peter F. Drucker, dalam rangka menjelaskan kaitan antara organisasi dan manajemen mengatakan bahwa manajemen adalah organ dari suatu institusi, baik bisnis maupun pelayanan publik yang pada gilirannya adalah organ dari masyarakat yang diadakan untuk memberikan sumbangan khusus dan menjalankan fungsi-fungsi

sosial tertentu. Sementara menurut Mills (2000) memandang organisasi dari aspek kultural. Mereka menekankan kata "*collectivities of people*" dimana pengertian budaya atau kultur biasanya selalu dikaitkan dengan kolektivitas.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, nampak bahwa para ahli memandang organisasi dari berbagai sudut pandang. Hatch (1997:9) menjelaskan bahwa organisasi memang dapat didefinisikan dengan berbagai cara. Organisasi bisa dipandang sebagai struktur sosial, teknologi, kultur, struktur fisik, atau bagian (sub-sistem) dari lingkungan. Namun untuk lebih mudah diingat, unsur yang menentukan dalam sebuah organisasi apapun cara pandang digunakan dalam mendefinisikannya selalu ada 3-P. yakni: *purposes* (tujuan-tujuan), *people* (orang-orang), dan *plan* (rencana).

Dari beberapa definisi organisasi yang telah ditampilkan, nampak bahwa sesungguhnya sulit mendefinisikan organisasi karena organisasi menjadi semakin kompleks, namun dapat dirangkum sebuah definisi organisasi untuk memahami lebih luas apa itu organisasi. Organisasi adalah suatu unit sosial yang didirikan oleh manusia secara rasional untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

Berdasarkan pemaparan di atas maka kita dapat memahami bahwa organisasi adalah sistem peran, merupakan sebuah aliran kegiatan (pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang sudah dirancang untuk mencapai tujuan bersama. Dari perspektif administrasi dan manajemen setiap organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang yang bekerja sama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya. Orang yang bertanggungjawab tersebut harus mengkoordinasikan aneka kegiatan dan sekumpulan orang yang mempunyai kepentingan berbeda serta memadukan kesepakatan dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

C. Unsur-Unsur Organisasi

Secara sederhana organisasi mempunyai tiga unsur, yaitu ada orang-orang, ada kerjasama, dan ada tujuan bersama. Tiga unsur organisasi ini tidak berdiri sendiri, akan tetapi saling berhubungan sehingga merupakan satu kesatuan yang utuh. Agar orang-orang yang ada di dalam organisasi dapat melakukan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan bersama maka diperlukan daya kerja. Daya kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu daya manusia dan daya bukan manusia. Daya manusia yaitu kemauan dan kemampuan untuk bekerja, kemauan dan kemampuan untuk melaksanakan prinsip-prinsip organisasi. Sedangkan daya bukan manusia ialah daya yang diperoleh dari sumber materi, barang, benda, mesin, uang, metode dan berbagai sumber kekayaan alam lainnya.

Adapun unsur-unsur organisasi modern saat ini menurut Ig. Wursanto (2005:53) dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

1. *Man*

Man (orang-orang), dalam kehidupan organisasi biasa disebut dengan istilah pegawai atau *personnel*. Pegawai terdiri dari semua anggota organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (administrator) sebagai pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing, dan para pekerja (*wokers*). Semua itu merupakan kekuatan manusia (*man power*) organisasi.

2. Kerjasama

Yang dimaksud dengan kerjasama adalah suatu perbuatan bantuan atau suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama secara rasional untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatan-tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja, secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi organisasi.

3. Tujuan bersama

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang hendak dicapai organisasi. Tujuan menggambarkan tentang apa yang harus dikerjakan, juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai

melalui prosedur, program, pola kebijaksanaan, strategi, anggaran dan peraturan-peraturan lainnya yang telah ditetapkan.

Tujuan dapat dibedakan menjadi tujuan pokok dan tujuan bukan pokok. Tujuan pokok adalah tujuan yang menyebabkan timbulnya organisasi dan yang menyebabkan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan pokok dapat pula dikatakan tujuan akhir yang akan dicapai organisasi. Untuk mencapai tujuan pokok tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan meningkatkan produksi baik kuantitas maupun kualitas, meningkatkan pemasaran bagi organisasi nirlaba, meningkatkan pelayanan kepada pegawai maupun kepada pelanggan organisasi, dan sebagainya. Cara-cara untuk mencapai tujuan pokok ini disebut dengan tujuan bukan pokok. Jadi tujuan bukan pokok adalah tujuan sampingan namun harus dipenuhi sebagai sarana untuk mencapai tujuan pokok.

4. Peralatan (*equipment*)

Unsur yang keempat daripada organisasi adalah peralatan atau *equipment* yang terdiri dari semua sarana, berupa materi, mesin-mesin, uang, barang lainnya seperti: tanah, gedung, bangunan/kantor.

5. Lingkungan (*Environment*)

Yang termasuk sebagai faktor lingkungan ini misalnya keadaan sosial budaya, ekonomi dan teknologi dimana organisasi itu berada.

Termasuk dalam unsur lingkungan organisasi, antara lain:

- 1) Kondisi atau situasi yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap daya gerak dan kehidupan organisasi, karena kondisi selalu mengalami perubahan.
- 2) Tempat atau lokasi, sangat erat kaitannya dengan masalah komunikasi dan transportasi yang harus dilakukan oleh organisasi.

Wilayah operasi yang dijadikan sasaran kegiatan organisasi, yang meliputi: wilayah kegiatan, wilayah jangkauan, wilayah personil, dan wilayah kewenangan atau kekuasaan seperti wilayah operasi yang dijadikan sasaran kegiatan organisasi.

Pengertian organisasi juga berasal dari Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen mendefinisikan organisasi sebagai kumpulan orang yang mengadakan pembagian pekerjaan yang

dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pengertian ini, organisasi mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Tujuan yang disepakati oleh anggota-anggota organisasi. Tujuan ini menjadi jiwa organisasi.
2. Proses yang mengubah masukan/sumber daya yang dimiliki menjadi keluaran/hasil sebagaimana yang diinginkan.
3. Pembagian pekerjaan di antara anggota, termasuk di sini adalah pembagian tugas dan wewenang secara horizontal maupun vertikal.
4. Kerjasama dan koordinasi supaya pembagian pekerjaan menjadi efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur sebuah organisasi itu meliputi adanya tujuan yang disepakati bersama, ada proses, terjadi pembagian tugas, dan ada kerjasama yang terkoordinasi dengan baik.

D. Berbagai Macam Alasan Orang Membentuk Organisasi

Ketika kerjasama manusia terjadi, sejak itu pula mulai muncul keinginan manusia untuk hidup teratur, kehidupan yang terbentuk oleh dorongan pemikiran secara rasional guna meraih kehidupan yang lebih baik. Berorganisasi adalah melakukan bentuk kegiatan kerjasama yang teratur guna mencapai hasil yang diinginkan sesuai keinginan manusia yang terlibat dalam kerjasama itu. Orang yang masuk ke dalam suatu kelompok seperti halnya memasuki sebuah organisasi bahkan ada orang yang memasuki banyak organisasi, tentunya ada maksud atau tujuan tertentu yang hendak dicapai sehingga orang tersebut mendapatkan kepuasan, baik kepuasan yang bersifat jasmaniah, kepuasan psikologis maupun kepuasan yang bersifat sosial dan sebagainya.

Kehidupan internal organisasi dapat dipahami dengan cara berbeda, misalnya sekumpulan orang yang menjadi anggota organisasi bukan hanya sekedar kumpulan orang-orang yang bekerja untuk organisasi dan semuanya berpikiran rasional melainkan mereka adalah sebuah masyarakat dengan segala atributnya. Oleh karena itu dalam sebuah organisasi, kemungkinan-kemungkinan yang bisa terjadi adalah:

Pertama, keanggotaan sebuah organisasi umumnya berasal dari individu-individu yang berbeda latar belakangnya, tata nilai dan

budaya, bahkan tujuan masing-masing ketika bergabung dengan organisasi juga bisa berbeda. Itulah sebabnya organisasi harus bisa memenuhi kebutuhan setiap individu yang terlibat dalam organisasi agar pada saat yang sama mereka mau membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya.

Kedua, keberadaan masing-masing anggota organisasi bisa dikatakan tidak bebas nilai karena sebelum bergabung dengan organisasi mereka telah memiliki tata nilai dan budaya yang diadopsi dari tata nilai dan budaya masyarakat di luar organisasi. Dengan demikian dalam kondisi seperti ini, organisasi menjadi wadah bertemunya berbagai macam tata nilai dan budaya yang bahkan memungkinkan terciptanya tata nilai dan budaya baru.

Ketiga, sebagai sebuah masyarakat, maka di dalam organisasi terjadi interaksi sosial antara para anggota. Akibatnya, hubungan di antara mereka juga bukan hanya hubungan formal, namun juga bersifat informal, emosional dan kultural. Oleh karenanya para pengelola organisasi diharapkan bisa memberi perhatian yang seimbang pada kedua aspek tersebut, yakni aspek formal dan aspek informal.

Pada dasarnya sebuah organisasi didirikan manusia bukan tujuan akhir tetapi untuk memenuhi kepentingan manusia itu sendiri. Menurut Gareth Jones (1995), pendirian sebuah organisasi dimaksudkan untuk menciptakan nilai tambah baik berupa produk maupun jasa. Dalam kaitannya dengan penciptaan nilai tersebut, organisasi memungkinkan seseorang untuk:

1. Meningkatkan spesialisasi dan melakukan pembagian kerja.
2. Menggunakan teknologi tinggi.
3. Mengelola lingkungan eksternal lebih baik.
4. Meminimalkan biaya transaksi.
5. Menggunakan kekuasaan dan pengendalian dalam meningkatkan kinerja.

Adapun penjelasan dari kelima hal tersebut dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

ad.1. Meningkatkan Spesialisasi dan Pembagian Kerja.

Dengan organisasi dimaksudkan seseorang yang bekerja di dalamnya bisa lebih produktif dan efisien ketimbang ketika mereka harus bekerja sendirian. Seseorang yang bekerja dimana dia harus mengerjakan sendirian segala sesuatunya mulai dari awal sampai

akhirnya menghasilkan sesuatu. Seseorang yang bekerja di sebuah organisasi biasanya ditempatkan pada satu bidang kerja tertentu dan mengerjakan satu kegiatan tertentu pula. Karena adanya pembagian kerja maka seseorang hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan pula secara terus menerus sehingga seorang bisa menjadi spesialis ketika bekerja pada sebuah organisasi.

ad.2. Menggunakan Teknologi Tinggi.

Dibandingkan dengan kegiatan produksi yang dilakukan secara individual, organisasi memungkinkan dilaksanakannya kegiatan produksi yang berskala besar dan dalam lingkup yang lebih luas. Di sini terjadi penghematan biaya karena produk dihasilkan dalam jumlah yang besar, selain itu pemanfaatan sumber daya secara efektif karena sumber daya tersebut digunakan untuk berbagai kegiatan yang berbeda. Contoh perusahaan TOYOTA yang menggunakan teknologi canggih sehingga perusahaan efisien karena menggunakan peralatan yang sama namun menghasilkan produk yang berbeda.

ad.3. Mengelola Lingkungan Eksternal Lebih Baik.

Lingkungan eksternal seperti ekonomi, sosial dan politik, teknologi dan budaya serta sumber daya yang akan digunakan organisasi untuk melakukan kegiatannya dan pasar untuk menjual produk/jasanya seringkali memberi tekanan yang tinggi terhadap keberadaan organisasi. Agar sebuah organisasi bisa bertahan hidup dari berbagai tekanan maka pengaruh lingkungan tersebut harus dikelola, diantisipasi dan direspon lebih baik.

ad. 4. Meminimalkan Biaya Transaksi.

Ketika seorang bekerjasama dengan orang lain untuk menghasilkan produk barang dan jasa. Biasanya muncul berbagai persoalan yang tidak bisa dihindarkan misalnya persoalan yang sering muncul dan pelik yakni menyangkut sumber daya manusia mulai dari tahapan rekrutmen, penempatannya, gaji pegawai, monitoring dan sebagainya. Dengan adanya organisasi yang memiliki sistem dan mekanisme maka biaya transaksi dalam manajemen SDM dapat diminimalkan.

Ad. 5. Menggunakan kekuasaan dan pengendalian kinerja

Organisasi pada umumnya memiliki aturan kerja yang harus dipatuhi oleh semua orang yang bekerja di dalamnya. Dengan adanya aturan kerja maka manajemen dari sebuah organisasi dapat mengarahkan dan mengawasi seseorang dalam bekerja, memberikan bimbingan sehingga para pekerja bisa lebih efisien dan produktif.

Sejalan dengan pendapat Jones tersebut, pendapat lain dikemukakan oleh Herbert G. Hicks sebagaimana disarikan oleh Winardi (2003:3) menyajikan sejumlah alasan mengapa manusia menciptakan organisasi yakni:

1. Alasan Sosial (*social reasons*)

Banyak organisasi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan manusia untuk pergaulan. Hal yang sama terlihat pada organisasi-organisasi yang memiliki sasaran intelektual atau ekonomi. Adakalanya kebutuhan-kebutuhan sosial seseorang demikian sempurna terpenuhi oleh perusahaan tempat ia bekerja bahkan menikmati kepuasan-kepuasan sosial yang diberikan perusahaan.

2. Alasan material (*material reasons*).

Melalui bantuan organisasi, manusia dapat melakukan tiga macam hal yang tidak mungkin dilakukannya sendiri, yakni: (1) memperbesar kemampuannya, (2) menghemat waktu yang diperlukan untuk mencapai sesuatu sasaran, melalui bantuan sebuah organisasi (3) menarik manfaat dari pengetahuan generasi-generasi sebelumnya yang telah dihimpun. Ketiga hal tersebut dapat diuraikan secara singkat berikut ini:

ad.1. Memperbesar Kemampuan

Melalui organisasi manusia dapat melaksanakan aneka macam pekerjaan secara lebih efisien dibandingkan dengan situasi apabila hanya bekerja sendiri tanpa bantuan pihak lain. Banyak hal yang ingin dikerjakan manusia hanya dimungkinkan melalui upaya-upaya terorganisasi.

ad.2. Menghemat waktu

Kemampuan suatu organisasi untuk menghemat waktu yang diperlukan untuk mencapai suatu sasaran merupakan alasan material kedua untuk eksistensi organisasi. Waktu yang diperlukan

oleh individu untuk melaksanakan tugas mungkin terlampaui panjang hingga hal tersebut tidak dapat ditoleransi.

ad.3. Mengakumulasi pengetahuan

Organisasi memungkinkan manusia untuk menarik manfaat dan pengetahuan yang telah dibentuk oleh generasi sebelumnya. Tanpa adanya organisasi, maka setiap manusia pada setiap era harus mempelajari segala sesuatu sendiri sejak awal. Jadi alasan yang paling penting bagi adanya organisasi adalah mereka menyediakan peralatan bagi manusia untuk menarik manfaat dari pengalaman dan pemahaman kelompok-kelompok masa lalu.

Pentingnya keberadaan sebuah organisasi juga dikemukakan oleh Etzioni (1964) bahwa kita dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir semua di antara kita menghabiskan hidup kita bekerja untuk organisasi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa organisasi adalah entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi dan bekerja terus menerus untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat diintisarkan sejumlah pertimbangan mengapa orang memasuki suatu kelompok/ organisasi mempunyai tujuan tertentu, maksud tertentu, dengan alasan yang tertentu pula.

Pada sisi lain, jika dilihat dari segi kekarayaan (Wursanto 2005), orang memasuki organisasi kekarayaan karena alasan-alasan sebagai berikut:

- 1) Dengan memasuki organisasi kekarayaan akan mendapatkan penghasilan yang tetap.
- 2) Dengan penghasilan yang tetap akan lebih merasa aman/tentram.
- 3) Ingin mendapatkan pengalaman praktek, dan ingin memperoleh pengalaman dari orang lain.
- 4) Ingin mengembangkan potensi dan karirnya sesuai dengan batas-batas kemampuannya.
- 5) Ingin mendapatkan pengakuan di masyarakat sehingga status sosialnya menjadi meningkat.
- 6) Ingin mendapatkan kesempatan untuk maju.
- 7) Ingin mendapatkan pembinaan dan penghargaan dari mereka yang berpengalaman dan berpengetahuan luas.
- 8) Ingin mendapatkan pengakuan atas prestasi yang dicapai.

- 9) Ingin hidup bermasyarakat dengan kelompok yang lebih luas, serta ingin mendapat penghormatan dari orang lain.
- 10) Ingin mendapat perlakuan sebagai manusia terhormat.

Apabila berbagai macam keinginan orang tersebut terpenuhi maka hal itu berarti kelompok dapat memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu akan tampak lebih jelas bahwa kehidupan yang saling mengadakan hubungan itu akan memengaruhi setiap individu dan banyak memberikan keuntungan dan manfaat daripada hidup menyendiri. Dengan masuk dalam organisasi maka keterbatasan yang ada pada diri seseorang akan dapat diatasi.

Dari uraian di atas dapat kita pahami bahwa suatu organisasi dibentuk atau didirikan oleh beberapa orang karena adanya berbagai kepentingan yang berbeda-beda antara satu orang dengan yang lainnya, dalam bahasa sederhana disebut pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Para pihak yang terlibat dalam pembentukan organisasi sering disebut sebagai *stakeholders* atau istilah lain disebut pemangku kepentingan. *Stakeholders* mempunyai motivasi untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi baik secara langsung maupun tidak karena mereka berharap akan memperoleh imbalan yang lebih besar dibandingkan dengan kontribusi yang diberikannya. Imbalan yang diharapkan oleh para pembentuk organisasi misalnya berupa uang, kekuasaan, barang-barang, dan status dalam organisasi. Sedangkan kontribusi yang diberikannya dapat berupa modal, keterampilan, pengetahuan, tenaga, dan keahlian.

Secara umum, menurut Sobirin (2009:20), bahwa *stakeholders* dapat dibedakan menjadi dua kelompok yakni kelompok yang berada di dalam organisasi dan kelompok yang berada di luar organisasi. *Stakeholders* yang berasal dari dalam organisasi dapat terdiri dari pemilik modal, manajer, dan anggota. Sedangkan *stakeholders* yang berada di luar organisasi dapat terdiri dari pelanggan, pemasok, pemerintah, komunitas, serikat buruh, dan masyarakat umum. Secara sederhana dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Kontribusi dan Imbalan Masing-Masing Kelompok Dalam Organisasi

| Stakeholders | Kontribusi yang Diberikan | Insentif yang Diharapkan |
|---|--|--|
| INSIDE | | |
| 1. Pemilik modal 2. Manajer 3. Karyawan | 1. Uang dan modal 2. Keterampilan dan ekspertis 3. Keterampilan dan ekspertis | 1. <i>Dividen</i> & apresiasi harga saham 2. Gaji, bonus, status & kekuasaan 3. Upah, bonus, promosi & pekerjaan 4. yang mapan |
| OUTSIDE | | |
| 1. Pelanggan 2. Pemasok 3. Pemerintah 4. Komunitas 5. Serikat buruh 6. Masyarakat Umum | 1. Pendapatan dari konsumen 2. <i>Input</i> yang berkualitas 3. Peraturan pemerintah 4. Infrastruktur social & ekonomi 5. Perjajjian kerja yang fair dan 6. Bebas 7. Loyalitas & reputasi 8. konsumen | 1. Kualitas & harga produk 2. Pendapatan dari pembelian <i>input</i> 3. Kompetisi yang <i>fair</i> 4. Pendapatan, pajak & pekerjaan 5. Imbalan yang pantas 6. Kebanggaan nasional |

Sumber: Sobirin (2009).

E. Beberapa Pandangan Mengenai Organisasi

1. Organisasi Dalam Arti Statis

Organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang. *Pertama*: organisasi dapat dipandang sebagai *wadah* dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. *Kedua*, organisasi dapat dipandang sebagai proses dimana dianalisa interaksi antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi itu (Siagian, 1989:117).

Organisasi sebagai wadah (dalam arti statis) berarti melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak/diam. Organisasi sebagai wadah berarti organisasi menjadi tempat dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan dengan gambaran yang jelas tentang saluran hirarki daripada kedudukan, jabatan wewenang, garis komando, dan tanggungjawab. Sebagai wadah, organisasi itu bersifat *relatif statis*. Dikatakan relatif statis

karena tidak ada satu organisasi pun yang tumbuh dan maju boleh berada dalam keadaan absolut statis. Memang setiap organisasi perlu memiliki suatu pola dasar struktur organisasi yang relatif permanen, tetapi meskipun demikian perkembangan, semakin kompleksnya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya pergantian pimpinan, berubahnya kegiatan, semuanya dapat merupakan faktor yang menuntut adanya perubahan dalam struktur sebuah organisasi.

Beberapa macam pandangan tentang organisasi dalam arti statis, antara lain:

- a. Organisasi dipandang sebagai wadah atau sebagai alat (*tool*) yang berarti:
 - 1) Organisasi sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya.
 - 2) Organisasi merupakan wadah daripada sekelompok orang (*group of people*) yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
 - 3) Organisasi sebagai wadah atau tempat dimana administrasi dan manajemen dijalankan yang memungkinkan administrasi dan manajemen itu bergerak sehingga memberi bentuk pada administrasi dan manajemen.
- b. Organisasi dipandang sebagai jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal seperti tergambar dalam suatu bagan dengan mempergunakan kotak-kotak yang beraneka ragam. Kotak-kotak tersebut memberikan gambaran tentang kedudukan atau jabatan yang harus diisi oleh orang-orang yang memenuhi persyaratan sesuai dengan fungsi masing-masing.
- c. Organisasi dipandang sebagai saluran hirarki kedudukan atau jabatan yang ada yang menggambarkan secara jelas tentang garis wewenang, garis komando, dan garis tanggungjawab.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi dalam arti statis merupakan wadah atau tempat kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung dengan gambaran yang jelas tentang saluran hirarki daripada kedudukan, jabatan, wewenang, garis komando dan tanggungjawab. Sedangkan organisasi dalam arti dinamis lebih menunjukkan kepada dinamika dan hubungan atau

interaksi antara orang-orang yang tergabung dalam organisasi tersebut.

2. Organisasi dalam Arti Dinamis

Organisasi dalam arti *proses* (dalam arti dinamis) berarti organisasi disebut juga dengan aktivitas dalam rangka hubungan kerjasama baik secara formal maupun informal. Sebagai proses, organisasi disebut juga dengan organisasi dalam makna secara *dinamis* organisasi dipandang sebagai organisme yang hidup dan dinamis. Organisasi sebagai proses/dinamis menyoroti interaksi antara orang-orang di dalam organisasi itu. Karenanya, organisasi sebagai proses, lebih dinamis sifatnya dibandingkan dengan organisasi sebagai wadah. Menurut Siagian (1989), organisasi sebagai proses membawa kita kepada pembahasan dua macam hubungan di dalam organisasi, yaitu hubungan formal yang dapat menimbulkan *formal organization* dan hubungan informal yang menimbulkan *informal organization*.

Hubungan formal antara orang-orang dalam organisasi pada umumnya telah diatur dalam dasar hukum pendirian organisasi dan ada struktur organisasi serta hirarki yang terdapat dalam organisasi. Hubungan formal ini biasanya tergambar dalam bagan organisasi sesuai dengan dasar hukum yang telah ditentukan. Sedangkan hubungan informal antara orang-orang di dalam organisasi tidak diatur dalam dasar hukum pendirian organisasi, tidak pula terlihat dalam struktur organisasi, juga tidak tergambar dalam bagan organisasi.

Dasar hubungan yang bersifat informal itu adalah:

- a. Hubungan yang didasarkan *personal relations*.
- b. Kesamaan keahlian para anggota organisasi.
- c. Kesamaan kepentingan dalam organisasi.
- d. Kesamaan kepentingan dalam kegiatan-kegiatan di luar organisasi seperti olahraga, koperasi dan lain-lain.

Organisasi dalam arti dinamis selalu dihadapkan kepada 2 (dua) macam kepentingan, yaitu:

- 1) Kemungkinan untuk tumbuh dan berkembang, yang berarti organisasi selalu bergerak sesuai tuntutan zaman. Pertumbuhan dan perkembangan organisasi dapat bersifat kuantitatif dan kualitatif.

- 2) Kemungkinan organisasi itu akan mati, hal ini merupakan ancaman dan tantangan yang mau tidak mau harus dapat diatasi.

Dengan demikian organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi selalu bergerak, tumbuh dan berkembang untuk mempertahankan eksistensinya. Bergerak, tumbuh dan berkembangnya organisasi pada dasarnya merupakan kenyataan hidup. Organisasi dalam arti dinamis merupakan proses kerjasama antara orang-orang yang tergabung dalam satu wadah untuk mencapai tujuan bersama. Proses adalah langkah-langkah yang harus dilalui dalam usaha mencapai tujuan bersama dimulai dari proses perencanaan, proses pengorganisasian, pemberian motivasi, proses pengawasan, dan proses pengambilan keputusan. Proses tersebut sering disebut dengan fungsi manajemen sehingga organisasi dalam arti dinamis disebut pula organisasi sebagai fungsi, yaitu organisasi yang memberi kemungkinan manajemen untuk bergerak.

3. Organisasi Sebagai Sistem Kerjasama

Sistem adalah suatu keseluruhan dari berbagai unsur yang saling berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya sehingga semua unsur atau faktor merupakan satu kesatuan yang utuh. Keutuhan dari semua unsur tersebut disatukan oleh suatu prinsip tertentu.

Kerjasama merupakan suatu bentuk perwujudan daripada hubungan cara orang atau lebih dalam usaha mencapai tujuan bersama. Jadi tujuan daripada orang-orang melakukan kerjasama ialah untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan bersama mereka. Agar orang-orang yang bekerjasama itu mencapai tujuan maka perlu adanya hubungan yang baik. Hubungan yang dilakukan oleh orang-orang dalam usaha mencapai tujuan bersama dinamakan hubungan kerja. Dengan demikian dalam kerjasama paling tidak terdapat dua unsur, yaitu tujuan bersama dan hubungan kerja.

Organisasi sebagai sistem kerja sama dapat diartikan dengan berbagai cara, yaitu:

- a. Organisasi sebagai sistem kerjasama, adalah suatu sistem mengenai pekerjaan-pekerjaan yang dirumuskan dengan baik, dan masing-masing pekerjaan itu mengandung wewenang, tugas dan tanggungjawab tertentu yang

memungkinkan orang-orang dari suatu organisasi dapat bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.

- b. Organisasi sebagai sistem kerja adalah suatu sistem penugasan pekerjaan kepada orang-orang yang mengadakan kerjasama dari sekelompok orang yang mengadakan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
- c. Organisasi sebagai sistem kerja sama adalah suatu sistem yang terencana daripada usaha kerjasama dengan memberikan peran kepada setiap orang untuk dijalankan, wewenang, tugas dan tanggung jawab untuk dilaksanakan.

4. Organisasi Sebagai Sistem Tata Hubungan Kerja

Tata hubungan kerja adalah hubungan yang dilakukan oleh orang-orang yang berada dalam suatu situasi kelompok untuk mengadakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan bersama. Yang dimaksud dengan situasi kelompok adalah suatu kelompok yang anggota-anggotanya dapat mengadakan interaksi dalam waktu yang sama sehingga terjalin hubungan yang erat. Lawan dari situasi kelompok adalah situasi kebersamaan, yaitu kelompok dimana orang-orang yang berada dalam kelompok saling tidak mengenal sebelumnya. Mereka berada dalam suatu tempat hanya secara kebetulan saja.

Tata hubungan dapat bersifat pribadi, formal, informal langsung atau secara tidak langsung. Apabila kegiatan dalam kelompok itu semakin kompleks, maka diperlukan sistem pembagian tugas, ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan yang harus dijalankan dan ditaati oleh setiap anggota. Dalam hal demikian, maka perlu ditunjuk anggota yang disertai tugas untuk mengurus atau memimpin, dan anggota-anggota yang disertai tugas untuk melaksanakan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan, yaitu pekerja *atau workers*. Terjadilah tata hubungan antara pimpinan dengan pekerja dan sebaliknya. Dengan demikian, tata hubungan tidak hanya berlangsung secara pribadi, formal, informal, langsung dan tidak langsung, tetapi dapat pula berlangsung secara struktural, hirarki, vertikal, horizontal, dan diagonal. Secara ringkas bentuk-bentuk hubungan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Tata Hubungan pribadi, adalah tata hubungan yang berlangsung antar pribadi, satu dengan pribadi lainnya.
- b. Tata hubungan formal, adalah tata hubungan yang berlangsung dengan mengikuti suatu pola atau aturan yang telah ditentukan.
- c. Tata hubungan informal, adalah tata hubungan yang tidak mengikuti ketentuan formal yang telah ditetapkan. Tata hubungan informal ini dapat terjadi setiap saat dan dimana saja.
- d. Tata hubungan langsung, adalah tata hubungan yang tidak dipisahkan oleh jarak. Media yang dipergunakan misalnya, telpon, dan sebagainya.
- e. Tata Hubungan tidak langsung, adalah tata hubungan yang dipisahkan oleh jarak.
- f. struktural atau hirarki, adalah tata hubungan yang mengikuti saluran secara hirarki seperti yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.
- g. Tata hubungan vertikal, adalah tata hubungan yang berlangsung antara pimpinan dengan bawahan atau sebaliknya.
- h. Tata Hubungan horizontal, adalah tata hubungan yang berlangsung antara pimpinan yang setingkat, antara bawahan dengan bawahan atau antara instansi yang setingkat.
- i. Tata Hubungan diagonal, adalah tata hubungan yang berlangsung antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya, atau antara instansi yang lebih tinggi yang lebih rendah. Pimpinan atau instansi yang lebih tinggi itu bukan merupakan atasan langsung maupun tidak langsung dari bawahan atau instansi yang lebih rendah.

Berdasarkan uraian di atas, organisasi sebagai sistem tata hubungan kerja dapat dipahami sebagai suatu sistem tata hubungan kerja yang rumit tetapi sistematis sehingga menimbulkan suatu bentuk kerjasama yang baik dan serasi di antara para anggota atau antara unit satuan kerja yang ada sebagai usaha untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi sebagai sistem tata hubungan kerja juga dipahami sebagai suatu jaringan kerja yang mewujudkan suatu bentuk kerjasama yang baik dan serasi antara

para anggota atau antar unit satuan kerja yang ada sehingga tujuan bersama dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

5. Organisasi Sebagai Proses Pembagian Tugas

Setiap bentuk kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama diperlukan sistem pembagian tugas. Dikatakan proses karena terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui dalam usaha mencapai tujuan. Sebagai proses pembagian tugas dapat diberi pengertian dengan berbagai cara, yaitu:

- a. Organisasi sebagai proses pembagian tugas, adalah suatu proses menetapkan dan mengelompokkan jenis pekerjaan yang akan dilakukan serta merumuskan suatu pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang memungkinkan orang-orang yang disertai tugas itu dapat bekerjasama secara efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Organisasi sebagai proses pembagian tugas, adalah proses kegiatan menghimpun secara teratur atas bagian-bagian yang saling bergantung satu sama lain sehingga secara keseluruhan merupakan suatu kesatuan yang bulat, bersatu padu dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Organisasi sebagai proses pembagian tugas, adalah suatu proses pembagian tugas serta mengatur dan menentukan bagian-bagian yang disertai untuk memikul tugas dan tanggung jawab dari suatu bentuk usaha.
- d. Organisasi sebagai proses pembagian tugas, adalah suatu proses kegiatan penyusunan, pengembangan, pemeliharaan daripada pola hubungan kerja dari bagian-bagian yang ada dalam suatu bentuk usaha.

F. Prinsip-Prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi sering disebut dengan azas-azas organisasi. Prinsip atau azas merupakan dasar, pondasi, atau sesuatu kebenaran yang menjadi pokok atau tumpuan berpikir. Menurut Prajudi Atmosudirjo (1980, 90), prinsip itu mempunyai dua segi, yakni, (1) prinsip merupakan pangkal tolak pikiran untuk memahami suatu tata-hubungan, atau suatu kasus, dan (2) prinsip

merupakan suatu jalan atau sarana untuk menciptakan suatu tata-hubungan atau kondisi yang kita kehendaki.

Dengan demikian yang dimaksud dengan prinsip-prinsip organisasi adalah pondasi yang menjadi pokok dasar atau yang menjadi pangkal tolak di dalam menggerakkan organisasi. Oleh karena itu organisasi dibangun dan digerakkan di atas pondasi yang berupa prinsip organisasi, dan setiap prinsip mengandung kebenaran.

Pendefinisian tentang prinsip-prinsip atau azas-azas organisasi telah dikemukakan oleh para ahli dengan rumusan yang berbeda baik dalam jumlah maupun istilah yang dipergunakan. Beberapa ahli mengemukakan secara terperinci, sementara yang lain memberikan garis besarnya saja.

W. Warren Haynes dan Joseph L. Massei, dalam bukunya yang berjudul *Management for Business and Industri*, dua orang penulis ini menyatakan prinsip-prinsip organisasi ada 4 (empat) macam, yaitu:

- 1) Prinsip kesatuan perintah;
- 2) Prinsip rentang kendali atau rentangan pengawasan;
- 3) Prinsip pengecualian; dan
- 4) Prinsip hierarki.

Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Prajudi Atmosudirjo dalam buku yang berjudul *Administrasi dan Manajemen Umum*, Prajudi Atmosudirjo mengemukakan 12 (dua belas) prinsi-prinsip organisasi, yaitu:

1. Prinsip tujuan, yang berarti bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas dan tertentu.
2. Tujuan organisasi harus ditetapkan sebelum merumuskan perencanaan kegiatan karena rencana-rencana harus merujuk dan mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi. Tujuan akan menuntun organisasi pada visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Prinsip pembagian kerja, bahwa dalam organisasi harus ada pembagian kerja dan penugasan kerja.
4. Prinsip pembagian kerja dapat dibagi empat macam, yaitu:
 - a. Menurut wilayah/daerah
 - b. Menurut produk/barang yang dihasilkan
 - c. Menurut jumlah orang bawahan

- d. Menurut fungsi.
- 5. Prinsip perimbangan antara tugas, tanggungjawab dan wewenang.
Pembagian tugas dan tanggung jawab setiap anggota organisasi harus proporsional dengan jabatan yang diemban serta gaji yang diterima.
- 6. Prinsip pelimpahan kekuasaan harus jelas batas-batasnya.
Pelimpahan wewenang dilaksanakan dengan syarat-syarat:
 - a. Wewenang dilimpahkan kepada orang yang tepat.
 - b. Ada kejelasan wewenang yang dilimpahkan.
 - c. Ada alasan terjadinya pelimpahan yang terbuka.
 - d. Berdasarkan kebijakan yang tertulis dalam bentuk surat keputusan.
 - e. Merupakan bentuk dari pemberian wewenang didasarkan pada hierarki kekuasaan.
 - f. Didasarkan pada kepercayaan.
 - g. Didasarkan pada prestasi kerja.
 - h. Kesatuan komando, azas ini menghendaki satu orang satu atasan. Penyusunan setiap organisasi harus mengikuti garis tata hubungan atasan, yaitu mulai bawah ke atas sampai berakhir pada satu titik, yaitu puncak dari organisasi. Semua arus komando (perintah), laporan, arus informasi, arus kerja, harus melalui garis hierarki yang jelas, akan tetapi tidak terlalu kaku dalam menghadapi perubahan zaman.
- 7. Prinsip komunikasi, untuk mengadakan pertukaran informasi antara instansi yang ada di dalam organisasi. Prinsip pengecekan, yang berarti bahwa setiap pimpinan berkewajiban untuk melakukan pengecekan terhadap pelaksanaan kegiatan. Pengamatan dilakukan untuk mengetahui kinerja anggota organisasi sehingga jika terjadi penyimpangan dapat segera diketahui. Jika ada masalah yang timbul akan mudah diantisipasi dan dicarikan jalan keluarnya segera mungkin.
- 8. Prinsip kontinuitas/kesinambungan, artinya kegiatan dalam organisasi harus bersifat terus menerus. Semua aturan yang menyangkut aktivitas anggota diatur melalui sistem

pembagian kerja yang terpadu, sehingga tidak terganggu oleh keadaan cuti, libur bersama, dan sebagainya.

9. Prinsip saling asuh, artinya antara unit (lini dan staf) saling bekerja sama dan menyadari akan kepentingan setiap unit yang ada dalam organisasi. Jangan sampai ada salah satu unit yang merasa lebih penting daripada unit yang lain. Terjadinya pengayoman yang berjalan secara kekeluargaan sehingga tidak terjadi konflik organisasi yang berakibat hancurnya hubungan antar anggota organisasi.
10. Prinsip koordinasi, untuk mencegah timbulnya bahaya disintegrasi, menghindari terjadinya mismanagement dan kesimpang siuran komunikasi antar anggota organisasi.
11. Prinsip kehayatan, yang mencerminkan bahwa organisasi itu hidup. Azas ini berhubungan dengan sikap dan mental anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Dengan azas ini, anggota organisasi bekerja berdasarkan komitmen yang kuat kepada organisasi, loyalitas yang maksimal, dan sikap yang penuh pengabdian, dalam arti ketaatan kepada peraturan, ketaatan kepada kewajiban religious, ketaatan sebagai pribadi.
12. Prinsip tahu diri, yang artinya bahwa setiap anggota organisasi harus sadar akan tugas dan tanggungjawabnya serta mengetahui posisi masing-masing dalam organisasi.

Henry Fayol, seorang insinyur pertambangan dari Perancis, mengemukakan 14 prinsip organisasi kerja (*division of work*) sebagai berikut:

1. Pembagian kerja (*division of work*).
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*).
3. Prinsip disiplin (*discipline*).
4. Prinsip kesatuan komando (*unity of command*).
5. Prinsip kesatuan langkah (*unity of direction*).
6. Prinsip subordinasi minat individu di bawah minat pada umumnya (*subordination of individual interest to general interest*).
7. Prinsip pemberian hadiah (*remuneration*)
8. Prinsip sentralisasi atau pemusatan (*centralization*).
9. Prinsip jenjang hierarki (*line of authority/hierarchy*)
10. Prinsip ketertiban (*order*)

11. Prinsip kesamarataan (*equity*).
12. Prinsip kestabilan jabatan pegawai (*stabilitas of personel*).
13. Prinsip inisiatif (*iniciative*).
14. Prinsip kesatuan jiwa korp (*esprit de corp*).

G. Dimensi Organisasi

Seperti halnya manusia yang mempunyai kepribadian, organisasi juga memiliki sifat yang sama yang biasa disebut sebagai karakter organisasi. Karakteristik ini mencerminkan sosok sebuah organisasi yakni bagaimana ia berperilaku dan mengapa ia berbeda dengan organisasi lainnya. Secara umum, karakter sebuah organisasi dapat dipahami melalui dimensi-dimensi organisasi yang dibedakan ke dalam dua tipe yaitu **dimensi struktural dan dimensi kontekstual**.

Dimensi struktural adalah karakteristik organisasi yang bersumber pada sisi internal organisasi seperti tingkat formalitas organisasi, standarisasi pekerjaan, kompleksitas organisasi, hirarki organisasi, dan sebagainya. Elemen-elemen ini merupakan determinan karakteristik organisasi dan menjadi dasar untuk menilai sosok bangunan organisasi dan membandingkan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sementara dimensi kontekstual merupakan karakteristik organisasi secara menyeluruh dan ditentukan oleh ukuran besar kecilnya organisasi, teknologi yang digunakan, lingkungan organisasi, tujuan dan budayanya. Dimensi kedua ini menjadi penentu bagi keberadaan organisasi secara menyeluruh dan berpengaruh bagi dimensi struktur organisasi. Kedua dimensi ini jika dipahami secara baik dapat bermanfaat untuk memahami organisasi secara keseluruhan dan bisa menjadi dasar untuk menilai keberhasilan sebuah organisasi.

Berikut ditampilkan perbandingan dimensi struktural dengan dimensi kontekstual pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Dimensi Struktural dan Kontekstual Organisasi

| Dimensi Struktural | Dimensi Kontekstual |
|--|--|
| Formalisasi Organisasi Spesialisasi Standarisasi | Ukuran organisasi Teknologi yang berguna Lingkungan organisasi |

| Dimensi Struktural | Dimensi Kontekstual |
|--|--|
| Hirarki otoritas Kompleksitas Sentralisasi Profesionalisme Rasio Karyawan Organisasi | Tujuan organisasi Budaya organisasi |

Sumber: Daft (1992), Sobirin (2009).

Sementara itu, dimensi kontekstual merupakan karakteristik organisasi secara menyeluruh yang ditentukan oleh ukuran (besar/kecil) organisasi, teknologi yang digunakan, lingkungan organisasi, tujuan dan budayanya. Dimensi kedua (dimensi kontekstual) ini menjadi faktor penentu bagi keberadaan sebuah organisasi secara menyeluruh dan berpengaruh terhadap dimensi struktur organisasi.

Dimensi Struktural

1. *Formalisasi Organisasi.*

Dimensi ini berkaitan dengan seberapa banyak sebuah organisasi membuat dan mendokumentasikan aturan. Termasuk dalam aturan organisasi yang didokumentasikan misalnya: deskripsi kerja, prosedur kerja, manual kerja dan aturan-aturan tertulis lainnya. Semakin banyak aturan yang dibuat dan ditetapkan organisasi, maka semakin formal pula organisasi tersebut, demikian pula sebaliknya-semakin sedikit aturan yang dibuat, organisasi tersebut semakin tidak formal.

2. *Spesialisasi.*

Dimensi ini sering disebut sebagai *division of labour* atau pembagian kerja. Organisasi dengan tingkat spesialisasi yang tinggi memberi arti bahwa karyawan hanya mengerjakan tugas yang spesifik.

3. *Standarisasi kerja.*

Adalah suatu ukuran kerja atau cara kerja tertentu yang harus dipatuhi oleh karyawan dalam melakukan kegiatan kerja khususnya untuk kegiatan-kegiatan yang sejenis. Untuk menghasilkan sebuah produk dengan presisi yang tinggi biasanya membutuhkan standarisasi kerja yang tinggi pula.

4. *Hirarki organisasi.*

Dimensi ini biasanya ditunjukkan dalam bentuk struktur atau hirarki organisasi. Dalam struktur organisasi biasanya dijelaskan siapa atasan dan siapa bawahan, kepada siapa bawahan harus bertanggung jawab dan melaporkan pekerjaannya, dan berapa luas masing-masing manajer memiliki kewenangan.

5. *Kompleksitas organisasi.*

Dimensi ini menunjukkan jumlah aktivitas atau sub sistem yang ada dalam organisasi. Secara umum tingkat kompleksitas organisasi diukur melalui tiga macam dimensi yaitu, kompleksitas vertikal, horizontal dan spatial/ruang. Kompleksitas vertikal berarti adalah jumlah tingkatan dalam hirarki organisasi. Sedangkan kompleksitas horizontal adalah jumlah departemen atau jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sementara itu, kompleksitas ruang/spatial adalah jumlah lokasi dimana organisasi berada.

6. *Sentralisasi.*

Yaitu hirarki pengambilan keputusan di dalam organisasi. Jika semua keputusan berada pada pimpinan puncak organisasi, maka bisa dikatakan bahwa organisasi ini adalah organisasi yang sentralisir.

7. *Profesionalisme,*

Yaitu tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Jika untuk menduduki sebuah jabatan dalam organisasi seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan pengalaman latihan yang cukup maka organisasi tersebut profesional.

Dimensi Kontekstual

1. *Ukuran atau besaran organisasi.*

Dimensi ini biasanya ditunjukkan dengan jumlah karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi. Untuk mengetahui seberapa besar sebuah organisasi biasanya dilihat dari jumlah karyawan secara keseluruhan. Selain menggunakan jumlah karyawan, ukuran besaran organisasi juga bisa dilihat dari jumlah penjualan atau jumlah asset yang dimiliki organisasi.

2. *Teknologi yang digunakan.*

Teknologi adalah salah satu alat untuk merubah input menjadi output. Oleh karenanya teknologi yang digunakan oleh sebuah

organisasi biasanya berkaitan dengan sistem produksi tersebut. Semakin canggih teknologi yang digunakan sering dikatakan bahwa perusahaan semakin maju, demikian sebaliknya.

3. Lingkungan organisasi.

Lingkungan organisasi meliputi semua elemen di luar organisasi yang berpengaruh terhadap keberadaan organisasi. Termasuk lingkungan organisasi yakni: industri, pemerintah, pelanggan, pemasok, organisasi pesaing, komunitas penduduk, budaya, politik, ekonomi dan teknologi.

4. Tujuan dan Strategi organisasi.

Dimensi ini menunjukkan tujuan dan daya kompetitif sebuah organisasi. Tujuan organisasi biasanya dinyatakan secara tertulis yang mengindikasikan keinginan yang hendak dicapai oleh sebuah organisasi. Sementara itu strategi organisasi adalah rencana tindakan dalam jangka panjang, yang menjelaskan bagaimana organisasi mengalokasikan sumber daya. Tujuan dan strategi organisasi mencerminkan skop/lingkup kegiatan organisasi dan hubungan organisasi dengan karyawan, pelanggan, pemasok dan kompetitor.

5. Budaya organisasi.

Budaya organisasi sering dipahami sebagai satu set nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma perilaku yang dipahami dan dipraktikkan secara bersama-sama oleh karyawan. Budaya organisasi ini kadang-kadang muncul/dinyatakan dalam bentuk slogan, upacara-upacara yang dilakukan, cara berpakaian karyawan atau tata ruang.

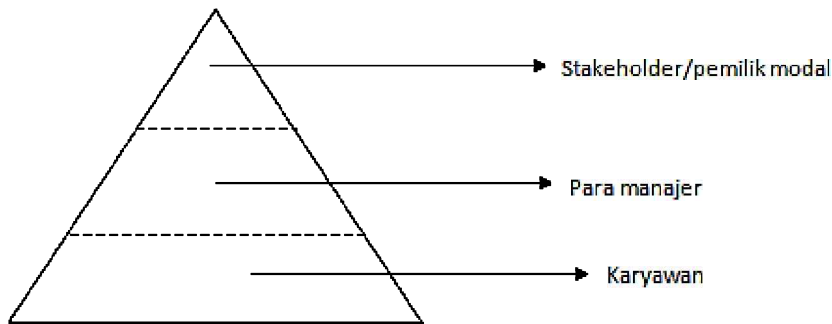
Ketigabelas dimensi organisasi seperti yang dikemukakan di atas - dimensi struktural dan kontekstual, masing-masing tidak berdiri sendiri, melainkan saling bergantung sama lain. Sebagai contoh organisasi yang cukup besar dengan teknologi yang cukup mapan dan didukung oleh lingkungan yang stabil cenderung akan menciptakan organisasi yang formal, tersentralisir dan mengarah pada spesialisasi.

H. Peranan Manajer dalam Organisasi

Sebagaimana telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya bahwa stakeholder yang berasal dari dalam organisasi terdiri dari tiga kelompok yaitu pemilik modal (*stakeholders*),

manajer dan karyawan. Komposisi ketiga inside stakeholders dan kedudukan masing-masing komponen akan membentuk sebuah piramida sebagaimana tampak pada gambar 1 berikut:

Gambar 1. Komposisi Stakeholders yang berada di dalam Organisasi.



Sumber: Sobirin (2009:20)

Stakeholders atau pemilik modal adalah sekelompok yang memiliki organisasi yang dalam gambar 1 menempati posisi paling atas. Posisi paling atas menunjukkan bahwa pemilik modal mempunyai otoritas paling tinggi dinyatakan dalam pemilikan lembar saham (yang bisa dijual belikan). Oleh karenanya, pemilik modal belum tentu orang yang sejak semula ikut mendirikan organisasi. Meski demikian merekalah yang menentukan arah tujuan organisasi. Itulah sebabnya ketika terjadi perubahan kepemilikan organisasi, misalnya karena likuidasi, akuisisi, atau merger dengan organisasi lain; terjadi perubahan yang ditetapkan oleh stakeholder disebut sebagai tujuan resmi organisasi dan biasanya dinyatakan dalam pernyataan misi organisasi (*mission statement*).

Meski sebagai otoritas tertinggi dalam organisasi, pemilik modal biasanya tidak terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari organisasi. Keberadaan mereka di dalam organisasi diwakili oleh sekelompok orang yang disebut "Dewan Komisaris". Dewan Komisaris kemudian menunjuk/mengangkat manajer puncak dan secara berturut-turut, melalui mekanisme yang ada, manajer puncak mengangkat manajer lainnya dan karyawan organisasi.

Penjelasan ini menunjukkan bahwa hubungan pemilik modal – manajer adalah hubungan *employer – employee* dimana pemilik

modal adalah employer-nya (majikan) dan manajer adalah employee-nya (buruh). Jadi, manajer sebetulnya sama dengan karyawan lainnya yakni mereka adalah buruh (dalam bahasa yang kasar) dari pemilik modal. Yang barangkali membedakan manajer dari karyawan biasa adalah manejer (khususnya manajer puncak) memperoleh mandate dari pemilik modal untuk menjaga, mengelola dan mengembangkan harta pemilik modal. Mandate ini diberikan pemilikan modal dalam bentuk keleluasaan para manajer untuk mengambil keputusan yang menyangkut keberadaan organisasi. Sedangkan karyawan biasa, umumnya tidak mempunyai akses untuk pengambilan keputusan organisasi.

Karena status dan otoritas yang dimiliki oleh para manajer, maka manajer mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Bisa dikatakan bahwa keberadaan manajer sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Untuk itu seorang manajer harus memiliki satu set perilaku (peran manajerial) sehingga organisasi bisa mencapai tujuan seperti yang diharapkan (para pemilik modal). Dalam hal ini Henry Mintzberg mengidentifikasi 10 peran penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yang meliputi:

1. Peran interpersonal, terdiri dari peran ketokohan, peran sebagai pemimpin, dan peran sebagai penghubung.
2. Peran informational, terdiri dari peran sebagai monitor, peran sebagai disseminator, dan peran sebagai juru bicara.
3. Peran decisional, terdiri dari peran sebagai entrepreneur, peran sebagai penyelesai masalah, dan peran sebagai pengalokasi sumber daya, serta peran sebagai negosiator.

I. Ringkasan

Setiap manusia yang normal selalu menginginkan agar apa yang menjadi kebutuhannya dapat dipenuhi dengan baik sehingga kehidupan ini dapat dijalannya dengan baik pula. Namun untuk mencapai hal itu, tidak sedikit orang mengalami kesulitan disebabkan oleh berbagai macam kekurangan dan hambatan terlepas dari kelebihan-kelebihan yang dimilikinya. Berangkat dari kondisi tersebut, mulailah manusia melakukan berbagai upaya diantaranya dengan jalan melakukan kerja sama dengan pihak lain dalam wadah sebuah atau beberapa organisasi.

Ketika kerjasama manusia terjadi, sejak itu pula mulai muncul keinginan manusia untuk hidup teratur, kehidupan yang terbentuk oleh dorongan pemikiran secara rasional guna meraih kehidupan yang lebih baik yang mungkin diantaranya adalah ingin mendapatkan kepuasan, baik kepuasan yang bersifat jasmaniah, kepuasan psikologis maupun kepuasan yang bersifat sosial.

Pada dasarnya sebuah organisasi didirikan manusia bukanlah tujuan akhir tetapi untuk memenuhi kepentingan manusia itu sendiri. Pendirian sebuah organisasi dimaksudkan untuk menciptakan nilai tambah baik berupa produk maupun jasa. Beragam pandangan mengenai organisasi. *Pertama*, organisasi dapat dipandang sebagai wadah dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan dengan gambaran yang jelas tentang saluran hirarki daripada kedudukan, jabatan wewenang, garis komando, dan tanggungjawab. Sebagai wadah, organisasi itu bersifat *relatif statis*. *Kedua*, organisasi dapat dipandang sebagai proses dimana dianalisa interaksi antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi itu. Organisasi dalam arti *proses* atau dalam arti dinamis berarti organisasi disebut juga dengan aktivitas dalam rangka hubungan kerjasama baik secara formal maupun informal. Organisasi sebagai proses membawa kepada pembahasan dua macam hubungan di dalam organisasi, yaitu hubungan formal yang menimbulkan *formal organization* dan hubungan informal yang menimbulkan *informal organization*.

Prinsip-prinsip organisasi adalah pondasi yang menjadi pokok dasar atau yang menjadi pangkal tolak di dalam menggerakkan organisasi. Oleh karena itu organisasi dibangun dan digerakkan di atas pondasi yang berupa prinsip organisasi, dan setiap prinsip mengandung kebenaran. Prinsip-prinsip organisasi yang umum antara lain: Prinsip (1) prinsip kesatuan perintah, (2) prinsip rentang kendali atau rentangan pengawasan, (3) prinsip pengecualian, dan (4) prinsip hierarki.

Setiap organisasi didirikan oleh minimal dua orang, para pihak yang terlibat dalam pembentukan organisasi sering disebut sebagai *stakeholders* atau pemangku kepentingan. *Stakeholders* dapat dibedakan menjadi dua kelompok yakni kelompok yang berada di dalam organisasi (dapat terdiri dari pemilik modal, manajer, dan anggota). Sedangkan *stakeholders* yang berada di luar organisasi

dapat terdiri dari pelanggan, pemasok, pemerintah, komunitas, serikat buruh, dan masyarakat umum.

Organisasi mempunyai sifat yang sama yang biasa disebut karakter organisasi. Karakter ini mencerminkan sosok sebuah organisasi yakni bagaimana ia berperilaku dan mengapa ia berbeda dengan organisasi lainnya. Karakter sebuah organisasi dapat dipahami melalui dimensi-dimensi organisasi yang dibedakan dalam dua tipe yaitu dimensi struktural dan dimensi kontekstual. Dimensi struktural adalah karakteristik organisasi yang bersumber pada sisi internal organisasi seperti: tingkat formalitas organisasi, standarisasi pekerjaan, kompleksitas organisasi, hirarki organisasi. Sementara itu, dimensi kontekstual merupakan karakteristik organisasi secara menyeluruh yang ditentukan oleh ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, dan lingkungan organisasi.

J. Soal-Soal Latihan

Petunjuk: Jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Jelaskan 4 (empat) esensi dasar dari sebuah organisasi menurut Stephen Robbins.
2. Jelaskan beberapa nilai tambah yang dapat diperoleh dengan mendirikan organisasi.
3. Uraikan beberapa kontribusi yang dapat diberikan maupun imbalan yang diharapkan dapat diterima oleh para pihak (*stakeholders*) yang terlibat dalam pembentukan organisasi.
4. Jelaskan prinsip-prinsip organisasi menurut Henry Fayol.
5. Organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang yakni organisasi sebagai wadah dan organisasi proses. Jelaskan!
6. Jelaskan makna organisasi sebagai sistem kerja sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith, dan John W. Newstrom, 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Terjemahan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Gareth R. Jones, 1995. *Organizational Theory: Text and Case*, Reading Mass: Addison Wesley Publishing Company.

- Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory and Theorizing: Modern, Symbolic-Interpretive and Post-Modern Perspective*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Kusdi, 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta. Salemba, Humanika.
- Pradjudi Atmosudirdjo, 1980. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Applications*, 6th edition, Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International Inc.
- Siagian, S.P. 1989. *Filsafat Administrasi*. Cet. 19. Jakarta, CV. Haji Masagung.
- Sobirin, Ahmad, 2009. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta, UPPSTIM YKPN,
- Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta, Rajawali Pers
- Wursanto, Ig. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta, Andi.

BIODATA PENULIS

Nama : Dr. Muhammad Nur, M.Si.
Tempat/Tgl. Lahir : Radda, 1968
Pendidikan : S3 Ilmu Administrasi Publik
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (Dosen Kopertis Wil. IX)
Pangkat/Gol. : Pembina TK.I / IV b
NIP : 196812311993031017
NIDN : 0031126802
Alamat : -BTN PEPABRI- P9/20 Pinrang, Kec. Watang Sawitto- Kab. Pinrang, sul-sel
- BTP, Blok. M No. 52 Makassar – SUL-SEL
Email : m.nurcokro@gmail.com

Muhammmad Nur, lahir 31 Desember 1968 di Radda, Kabupaten Luwu, Provinsi Sulawesi Selatan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada program Studi Administrasi Perkantoran di Univ. Negeri Makassar (1992), memperoleh gelar Magister (S2) dalam bidang ilmu administrasi pembangunan di Univ. Hasanuddin (2003), dan meraih gelar Doktor (S3) dalam bidang ilmu administrasi publik di Universitas Hasanuddin (2013).

Diangkat menjadi dosen negeri pada Kopertis Wil. IX sejak tahun 1993 dan saat ini sebagai dosen tetap dpk pada Univ. Indonesia Timur. Selain melaksanakan tugas selaku dosen, penulis telah menyempatkan diri menulis sejumlah artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah nasional, kegiatan lain yang diikuti adalah menjadi anggota pengurus organisasi sosial kemasyarakatan sebagai wujud partisipasi dalam memajukan kesejahteraan masyarakat.

Dr. Muhammad Nur, M.Si



ORGANISASI dan Manajemen



Dalam berbagai literatur organisasi ditemukan banyak definisi organisasi yang dikemukakan oleh para ahli dengan formulasi kalimat yang berbeda-beda namun pada intinya memiliki kesamaan. Oleh karena itu penulis perlu menampilkan beberapa pendapat ahli mengenai definisi organisasi untuk lebih memahami pengertian organisasi sekaligus membandingkan beragam pendapat yang dikemukakan oleh para ahli.

Penerbitan buku ajar (textbook) ini dimaksudkan dalam rangka menunjang materi pokok mata kuliah organisasi dan manajemen. Mengingat luasnya cakupan materi ilmu organisasi dan manajemen, maka yang dibahas secara kapita selekta saja. Mahasiswa dianjurkan mendalami ilmu tersebut melalui literatur lain terutama buku-buku yang tercantum pada daftar pustaka.

Penyajian materi dalam buku ajar ini disusun secara sistematis sesuai dengan rencana pembelajaran dan kebutuhan belajar mahasiswa. Pada akhir setiap pokok bahasan dilengkapi dengan soal-soal latihan guna melatih kemampuan berpikir, daya kritis dan umpan balik dari mahasiswa. Selain itu, digunakan gaya bahasa sederhana sehingga mudah dipelajari dan dipahami oleh pembaca, baik dari kalangan akademis (mahasiswa dan dosen) maupun dari kalangan lainnya.



Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Email : deepublish@ymail.com
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
f Penerbit Deepublish www.deepublish.co.id @deepublisher

Kategori : Manajemen

ISBN 978-623-8394-90-6 (PDF)



9 786238 394906