TEORI ORGANISASI PUBLIK

Editor: Suci Haryanti

Ihyani Malik | Syamsuddin Maldun | Delly Mustafa
Hafiz Elfiansya Parawu | Abdul Mahsyar | Besse Herlina
Adnan Ma'ruf | Hermanu Iriawan | Kasmiah Ali
Muhammad Sawir | Adi Sumandiyar | Hasbiyadi
Mariati Rahman | Syafaruddin | Nining Haslinda Zainal



BUNGA RAMPAI

TEORI ORGANISASI PUBLIK

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).

TEORI ORGANISASI PUBLIK

Ihyani Malik
Syamsuddin Maldun
Delly Mustafa
Hafiz Elfiansya Parawu
Abdul Mahsyar
Besse Herlina
Adnan Ma'ruf
Hermanu Iriawan
Kasmiah Ali
Muhammad Sawir
Adi Sumandiyar
Hasbiyadi
Mariati Rahman
Syafaruddin
Nining Haslinda Zainal

Penerbit

CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

TEORI ORGANISASI PUBLIK

Ihyani Malik
Syamsuddin Maldun
Delly Mustafa
Hafiz Elfiansya Parawu
Abdul Mahsyar
Besse Herlina
Adnan Ma'ruf
Hermanu Iriawan
Kasmiah Ali
Muhammad Sawir
Adi Sumandiyar
Hasbiyadi
Mariati Rahman
Syafaruddin
Nining Haslinda Zainal

Editor:
Suci Haryanti

Tata Letak:
Eleazar Mali Paruntung

Desain Cover:
Jevon Ivander Pagappong

Ukuran:
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:
vi, 342

ISBN:
978-623-512-077-5

Terbit Pada:
Juli 2024

Hak Cipta 2024 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk buku dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah guru, dosen dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan Pembelajaran Berbasis: Teori Organisasi.

Sistematika buku ini dengan judul "Teori Organisasi" terdiri atas 15 bab yang dijelaskan secara rinci dalam pembahasan mengenai konsep dan strategi dan analisis diantaranya: Teori dan Paradigma Organisasi Klasik, Teori dan Paradigma Organisasi Kontemporer, Tujuan, Fungsi dan Ruang Lingkup Organisasi, Struktur Dan Desain Organisasi, Komunikasi dan Organisasi dalam Organisasi, Budaya Organisasi, Budaya dalam Hubungannya dengan Keefektifan Organisasi, Konsep Efektifitas dalam Suatu Organisasi, Efektivitas Organisasi dan Hambatannya, Konsep Lingkungan Organisasi, Faktor-Faktor Lingkungan Organisasi, Peranan dan Fungsi Lingkungan Organisasi Bagi Kelangsungan Organisasi, Konsep Pengawasan Organisasi, Tujuan Serta Manfaat Pengawasan dalam Organisasi.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Juni, 2024

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i
DAFTAR ISI ii
1 TEORI DAN PARADIGMA ORGANISASI KLASIK 1
Pengantar 1
Sejarah Organisasi Klasik 4
Teori Organisasi Klasik 11
Paradigma Organisasi Klasik 22
2 TEORI DAN PARADIGMA ORGANISASI KONTEMPORER 49
Hakekat Organisasi 49
Paradigma Organisasi 51
Realitas Organisasi Kontemporer 65
Manajemen Keberlanjutan Organisasi 67
Implikasi: 71
3 TUJUAN, FUNGSI DAN RUANG LINGKUP ORGANISASI 77
Potret Organisasi 78
Pengertian Organisasi 79
Tujuan organisasi 82
Fungsi Organisasi 83
Ruang Lingkup Organisasi 85
4 STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI 91
Konsep Dasar Struktur Organisasi Publik 91
Konsep Dasar Desain Organisasi Publik 98
Pendekatan Terbaru dalam Struktur dan Desain Organisasi Publik 103

5 KOORDINASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI.. 113
Pendahuluan 113
Konsep dan Pengertian Koordinasi..... 114
Tipe dan Bentuk Koordinasi..... 119
Konsep dan Pengertian Komunikasi dalam Organisasi..... 124
Aspek Kajian, dan Model Aliran Komunikasi Organisasi 126
Tujuan dan Fungsi Komunikasi Organisasi 128
Metode Komunikasi Organisasi..... 129
Penutup..... 132
6 BUDAYA ORGANISASI 137
Budaya Organisasi : Defenisi dan Konsep..... 137
Konsep dan Nilai..... 141
Kekuatan Budaya Organisasi..... 146
Tipe-Tipe Dasar Budaya Organisasi 147
Konsep Dukungan Organisasi :..... 150
Kepuasan Kerja 154
Teori-Teori Kepuasan Kerja..... 155
Kualitas Pelayanan 159
7 BUDAYA DALAM HUBUNGANNYA DENGAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI..... 167
Pengenalan tentang Budaya dan Keefektifan Organisasi 167
Bagaimana Budaya Organisasi Mempengaruhi Keefektifan Organisasi? 170
Pembentukan Budaya yang Sesuai dengan Visi dan Misi Organisasi..... 171

Konsistensi Budaya dengan Tujuan Organisasi . 172
Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Organisasi.. 174
Penutup: Dampak Budaya terhadap Citra dan Reputasi Organisasi 176
8 KONSEP EFEKTIVITAS DALAM SUATU ORGANISASI..... 183
Pendahuluan 183
Konsep Efektivitas 184
Indikator Efektivitas 186
Karakteristik Organisasi yang Efektif..... 188
Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Organisasi..... 189
9 EFEKTIVITAS ORGANISASI DAN HAMBATANNYA..... 195
Pengertian Efektivitas Organisasi..... 195
Faktor-Faktor Penentu Efektivitas Organisasi:... 199
Hambatan-hambatan Terhadap Efektivitas Organisasi 200
Studi Kasus atau Contoh..... 202
Strategi untuk Meningkatkan Efektivitas Organisasi..... 205
Tantangan Masa Depan dan Solusi..... 207
10 KONSEP PENGEMBANGAN ORGANISASI 211
Konsep Dasar Pengembangan Organisasi 211
Perubahan dan Pengembangan Organisasi 213
11 KONSEP LINGKUNGAN ORGANISASI 249
Latar Belakang Pengetahuan Perilaku Organisasi..... 249
Lingkungan Organisasi 251

Sumbangan Keilmuan Terhadap
Perkembangan Konsep Organisasi 254
Organisasi dan Lingkungan 255
Sintesis Organisasi dan Lingkungan 258
12 FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN ORGANISASI . 263
Lingkungan Organisasi: Defenisi dan Konsep 263
Faktor Internal Lingkungan Organisasi..... 265
Faktor Ekternal Lingkungan Organisasi 270
Faktor-faktor lingkungan eksternal mikro 271
Faktor-faktor Lingkungan Eksternal Makro 273
13 PERANAN DAN FUNGSI LINGKUNGAN
ORGANISASI UNTUK KELANGSUNGAN
ORGANISASI..... 279
Pendahuluan 279
Peran Organisasi dan Lingkungannya..... 280
Fungsi Lingkungan
Internal dan Eksternal Organisasi 283
Keberlangsungan Organisasi Pmerintah 286
Keberlangsungan
Negara Kesatuan Republik Indonesia..... 290
Faktor utama keberlanjutan organisasi 293
14 KONSEP PENGAWASAN ORGANISASI 299
Tinjauan Umum tentang
Pengawasan dan Ruang Lingkup. 299
Pengertian Pokok 302
Tujuan dan Prinsip-Prinsip Pengawasan..... 305
Jenis-Jenis Pengawasan Organisasi..... 307
Metode dan Indikator Pengawasan Organisasi ... 308

Perencanaan, Pelaksanaan dan,
Pengkomunikasian Hasil Pengawasan 310

Penutup/Kesimpulan 313

15 TUJUAN SERTA MANFAAT PENGAWASAN
DALAM ORGANISASI 319

Definisi Pengawasan 320

Maksud dan Tujuan Pengawasan 322

Manfaat Pengawasan 327

Fungsi Pengawasan (FIX) 328

Tipe-Tipe Pengawasan (FIX) 329

Jenis-Jenis Pengawasan 332

Tahap-Tahap Proses Pengawasan 337

1

TEORI DAN PARADIGMA ORGANISASI KLASIK

Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos.,M.Si
Universitas Muhammadiyah Makassar

Pengantar

1. Definisi Organisasi Klasik

Organisasi klasik merupakan pendekatan dalam studi manajemen yang muncul di awal abad ke-20. Secara umum, organisasi klasik menekankan struktur hierarki, pembagian kerja yang jelas, dan fokus pada efisiensi operasional (Scott & Davis, 2007).

Ada tiga tokoh kunci yang memberikan kontribusi besar pada konsep organisasi klasik, yaitu:

a. Max Weber, sosiolog Jerman. Weber memperkenalkan ide birokrasi sebagai bentuk organisasi yang rasional, teratur, dan bisa diprediksi. Menurut Weber (1922), birokrasi diatur oleh aturan dan prosedur jelas, serta hierarki yang memudahkan pengambilan keputusan. Birokrasi Weber menekankan impersonalitas, kepastian hukum, dan peningkatan efisiensi (Gerth & Mills, 1946).

b. Frederick Taylor, insinyur AS. Taylor (1911) terkenal dengan manajemen ilmiah atau scientific management. Dia mengusulkan agar organisasi menggunakan pendekatan ilmiah seperti analisis waktu dan gerakan untuk tingkatkan produktivitas. Pendekatannya mengedepankan

standarisasi kerja, seleksi dan pelatihan karyawan, serta insentif berbasis kinerja (Taylor, 1911).

c. Henri Fayol, dari Prancis. Fayol (1916) mengembangkan teori administrasi umum dengan 5 fungsi manajemen utama: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Konsep ini menjadi dasar teori dan praktik manajemen modern (Fayol, 1916).Henri Fayol, seorang ahli administrasi Prancis, mengembangkan teori administrasi umum yang mencakup fungsi-fungsi manajemen dasar. Fayol (1916) mengidentifikasi lima fungsi manajemen - perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian - yang harus dijalankan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Konsep ini memberikan landasan bagi pengembangan teori manajemen dan praktek manajerial modern (Fayol, 1916).

Definisi organisasi klasik juga mencakup pandangan tentang struktur organisasi yang tetap, terutama dalam konteks birokrasi. Struktur hierarkis yang terdefinisi dengan jelas memungkinkan pembagian kerja yang tepat, pembuatan keputusan yang efisien, dan akuntabilitas yang jelas (Weber, 1922).

Dalam konteks ini, para peneliti telah mengakui kontribusi organisasi klasik terhadap pemikiran manajemen. Misalnya, Chandler (1977) menyoroti bagaimana pendekatan struktural organisasi klasik telah membentuk fondasi bagi pengembangan perusahaan modern. Demikian juga, Mintzberg (1979) menunjukkan bagaimana pola-pola perilaku organisasi, yang sering kali didasarkan pada prinsip-prinsip organisasi klasik, dapat diamati dalam berbagai jenis organisasi.

Namun, meskipun pendekatan organisasi klasik memberikan pandangan yang berharga tentang manajemen, kritik juga telah diajukan terhadapnya. Beberapa kritikus menyoroti ketidaksesuaian model-

model ini dengan realitas organisasi kontemporer yang kompleks dan dinamis. Selain itu, keterbatasan dalam memperhitungkan faktor-faktor psikologis dan sosial dalam perilaku organisasi juga menjadi sorotan (Morgan, 2006).

Dalam era globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat, ada perdebatan tentang relevansi organisasi klasik dalam menghadapi tantangan masa kini. Namun, sebagian besar ahli setuju bahwa pemahaman akan konsep dan prinsip-prinsip organisasi klasik tetaplah penting, meskipun mungkin perlu disesuaikan dengan konteks yang berubah (Buchanan & Huczynski, 2017).

Dalam kesimpulannya, definisi organisasi klasik mencakup pandangan tentang struktur hierarkis, pembagian kerja yang jelas, dan penekanan pada efisiensi operasional. Kontribusi dari tokoh-tokoh seperti Weber, Taylor, dan Fayol membentuk fondasi bagi pemikiran manajemen modern. Meskipun kritik terhadap pendekatan ini telah diajukan, pemahaman akan konsep organisasi klasik tetaplah penting dalam konteks manajemen yang terus berkembang.

2. **Tujuan Bab**

Tujuan bab ini adalah memberikan pemahaman mendalam tentang konsep, teori, dan paradigma organisasi klasik. Secara rinci, tujuannya adalah:

a. Menguraikan sejarah perkembangan organisasi klasik, termasuk penyajian kontribusi tokoh-tokoh penting seperti Max Weber, Frederick Taylor, dan Henri Fayol. Hal ini akan memberikan perspektif tentang asal-usul dan evolusi pemikiran organisasi klasik (Scott & Davis, 2007).

b. Menjelaskan konsep-konsep dasar yang mendasari teori organisasi klasik, seperti birokrasi (Weber), manajemen ilmiah (Taylor), dan prinsip-prinsip administrasi (Fayol). Pemahaman konsep-konsep ini akan membantu memahami bagaimana organisasi klasik diatur dan

dijalankan, serta dampaknya pada praktik manajemen (Wren & Bedeian, 2009).

c. Menggali paradigma organisasi klasik secara mendalam, seperti karakteristik utamanya (struktur hierarkis, fokus efisiensi), kelebihan-kekurangannya, serta relevansinya dalam organisasi modern (Morgan, 2006).

d. Membandingkan pendekatan organisasi klasik dengan teori dan paradigma lain seperti teori sistem, kontingensi, pendekatan humanistik dan kognitif untuk memahami perbedaan dan persamaannya (Buchanan & Huczynski, 2017).

e. Menggambarkan implikasi praktis teori organisasi klasik, bagaimana diterapkan dalam situasi manajerial nyata, serta tantangan dan peluang penerapannya dalam bisnis modern (Chandler, 1977).

f. Menyajikan studi kasus konkret penerapan teori organisasi klasik untuk meningkatkan pemahaman pembaca tentang relevansinya dalam praktik manajemen (Mintzberg, 1979).

Secara keseluruhan, memberikan pemahaman mendalam dan komprehensif tentang organisasi klasik, meliputi sejarah, konsep, paradigma, dan implikasi praktisnya dalam manajemen modern.

Sejarah Organisasi Klasik

1. Perkembangan Awal

Berikut ringkasan dari penjelasan sejarah awal perkembangan organisasi klasik tanpa menghilangkan sitasinya:

a. Sejarah organisasi klasik dimulai pada abad ke-18 dan ke-19, ketika Revolusi Industri memicu pertumbuhan ekonomi cepat dan kompleksitas organisasi yang lebih besar. Beberapa perkembangan penting:

b. Revolusi Industri di Inggris memperkenalkan teknologi baru dan mengubah cara produksi, membutuhkan pengaturan organisasi yang lebih terstruktur (Chandler, 1977).

c. Adam Smith dalam "The Wealth of Nations" (1776) menyoroti pentingnya spesialisasi dan pembagian kerja untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi (Smith, 1776).

d. Charles Babbage dalam "On the Economy of Machinery and Manufactures" (1832) memperkenalkan konsep "division of labor" dalam industri untuk meningkatkan efisiensi (Babbage, 1832).

e. Robert Owen, industrialis Inggris, mencetuskan ide-ide awal tentang manajemen SDM dengan menekankan kesejahteraan karyawan (Owen, 1813).

f. Alexis de Tocqueville dalam "Democracy in America" (1835) membahas struktur pemerintahan AS dan pentingnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan (Tocqueville, 1835).

Kontribusi awal ini meskipun belum membentuk teori organisasi klasik secara eksplisit, tetapi memberikan dasar bagi perkembangan studi manajemen selanjutnya (Wren & Bedeian, 2009).

2. **Tokoh Penting dalam Sejarah Organisasi Klasik**

Sub bab "Tokoh Penting dalam Sejarah Organisasi Klasik" mengupas peran serta kontribusi para pemikir utama yang memberikan fondasi bagi pengembangan teori dan paradigma organisasi klasik. Berikut adalah penjelasan yang meliputi tokoh-tokoh penting dan kontribusi mereka dalam sejarah organisasi klasik:

a. Max Weber

Max Weber, seorang sosiolog Jerman yang hidup pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, merupakan salah satu tokoh paling berpengaruh

dalam pengembangan teori organisasi klasik. Weber dikenal karena konsepnya tentang birokrasi, yang diperkenalkannya dalam karyanya yang terkenal "Economy and Society" (1922). Dalam konsep birokrasi, Weber menyoroti pentingnya aturan dan prosedur yang terstruktur dalam mengatur organisasi. Menurutnya, birokrasi adalah bentuk organisasi yang paling rasional dan efisien, dengan ciri khas struktur hierarkis dan penekanan pada impersonalitas dan kepastian hukum (Weber, 1922).

b. Frederick Taylor

Frederick Taylor, seorang insinyur dan ahli manajemen Amerika Serikat, dikenal sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah" karena kontribusinya dalam pengembangan pendekatan ilmiah untuk manajemen. Melalui karyanya yang berjudul "The Principles of Scientific Management" (1911), Taylor memperkenalkan konsep-konsep seperti analisis waktu dan gerakan untuk meningkatkan efisiensi kerja, serta standarisasi proses kerja untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi. Pendekatan Taylor berfokus pada penggunaan metode ilmiah untuk merancang pekerjaan, memilih dan melatih karyawan, serta memberikan insentif berbasis kinerja (Taylor, 1911).

c. Henri Fayol

Henri Fayol, seorang ahli administrasi dan manajemen Prancis, terkenal karena kontribusinya dalam pengembangan teori administrasi umum. Dalam karyanya yang berjudul "General and Industrial Management" (1916), Fayol mengidentifikasi lima fungsi manajemen yang esensial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Fayol juga menekankan pentingnya otoritas, tanggung jawab, disiplin, dan kesatuan komando dalam mengelola organisasi (Fayol, 1916). Konsep-konsep ini membentuk dasar bagi

pengembangan teori administrasi dan manajemen modern.

d. Mary Parker Follett

Mary Parker Follett, seorang ahli manajemen dan konsultan Amerika Serikat, dianggap sebagai salah satu tokoh penting dalam pengembangan teori organisasi klasik, meskipun kontribusinya sering kali terabaikan. Dalam karyanya yang berjudul "Dynamic Administration" (1941), Follett menyoroti pentingnya kolaborasi dan integrasi dalam pengelolaan organisasi. Dia mengusulkan konsep "principle of integration" yang menekankan pentingnya mengintegrasikan berbagai kepentingan dan perspektif dalam pengambilan keputusan organisasi (Follett, 1941). Kontribusi Follett menggarisbawahi pentingnya pendekatan yang lebih humanistik dan kolaboratif dalam manajemen organisasi.

e. Luther Gulick dan Lyndall Urwick

Luther Gulick dan Lyndall Urwick merupakan tokoh-tokoh yang terkenal karena kontribusi mereka dalam pengembangan teori administrasi publik. Dalam esainya yang berjudul "Papers on the Science of Administration" (1937), Gulick dan Urwick menyusun prinsip-prinsip dasar administrasi publik yang dikenal dengan akronim "POSDCORB" (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting). Prinsip-prinsip ini menekankan pentingnya perencanaan yang terorganisir, pengorganisasian yang efisien, serta koordinasi yang baik dalam pengelolaan organisasi publik (Gulick & Urwick, 1937).

f. Kontribusi Lainnya

Selain tokoh-tokoh yang telah disebutkan, ada juga kontributor-kontributor lain yang berperan penting dalam perkembangan organisasi klasik. Di antaranya adalah Chester Barnard, yang

menyoroti pentingnya koordinasi dan komunikasi dalam organisasi dalam karyanya yang berjudul "The Functions of the Executive" (1938). Juga, Elton Mayo, yang melakukan eksperimen Hawthorne yang menggarisbawahi pentingnya faktor-faktor psikologis dan sosial dalam motivasi dan produktivitas karyawan (Mayo, 1933).

Tokoh-tokoh yang telah disebutkan di atas merupakan hanya sebagian kecil dari banyak kontributor dalam sejarah organisasi klasik. Kontribusi mereka dalam pengembangan teori dan paradigma organisasi klasik telah memberikan dasar yang kokoh bagi studi manajemen modern.

3. **Perkembangan dan Pengaruhnya pada Organisasi Modern**

Sub bab "Perkembangan dan Pengaruhnya pada Organisasi Modern" memperinci bagaimana kontribusi tokoh-tokoh dan teori dalam sejarah organisasi klasik memengaruhi dan tetap relevan dalam konteks organisasi modern. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut:

a. Pengaruh Teori Birokrasi Max Weber

Teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber memiliki pengaruh yang signifikan dalam organisasi modern. Konsep-konsep seperti struktur hierarkis, pembagian kerja yang jelas, dan aturan dan prosedur yang terdefinisi dengan baik masih banyak diterapkan dalam organisasi saat ini (Weber, 1922). Banyak organisasi, terutama yang berskala besar dan kompleks, menggunakan prinsip-prinsip birokrasi untuk memastikan efisiensi operasional dan koordinasi yang baik. Meskipun kritik terhadap birokrasi telah diajukan, pendekatan ini masih menjadi landasan bagi pengaturan organisasi modern.

b. Kontribusi Manajemen Ilmiah Frederick Taylor

Pengaruh Frederick Taylor dalam perkembangan manajemen modern tidak dapat dipandang

remeh. Pendekatan ilmiah yang dikembangkannya, yang menekankan pada analisis waktu dan gerakan untuk meningkatkan produktivitas, terus diterapkan dalam praktik manajemen operasional (Taylor, 1911). Berbagai teknik manajemen seperti analisis pekerjaan, pengukuran kinerja, dan sistem insentif berbasis kinerja masih diadaptasi dari prinsip-prinsip yang diajukan oleh Taylor. Meskipun pendekatannya telah mengalami kritik terkait aspek-aspek seperti dehumanisasi kerja, kontribusinya dalam memperkenalkan pendekatan ilmiah dalam manajemen tetap relevan dalam konteks organisasi modern.

c. Prinsip Administrasi Henri Fayol

Prinsip-prinsip administrasi yang diusulkan oleh Henri Fayol juga memiliki pengaruh yang kuat dalam pengelolaan organisasi modern. Konsep-konsep seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian masih menjadi landasan bagi praktik manajerial yang efektif (Fayol, 1916). Manajer modern sering kali merujuk pada prinsip-prinsip ini dalam merancang strategi, mengelola sumber daya manusia, dan mengoordinasikan kegiatan operasional. Meskipun beberapa aspek dari teori Fayol telah mengalami perubahan seiring dengan evolusi organisasi, kontribusinya dalam merumuskan prinsip-prinsip dasar manajemen tetap menjadi pijakan penting dalam praktik manajemen.

d. Relevansi Pendekatan Klasik dalam Organisasi Kontemporer

Meskipun telah berlalu beberapa dekade sejak perkembangan awal teori organisasi klasik, kontribusi para tokoh dan konsep-konsep yang mereka usulkan tetap relevan dalam organisasi kontemporer. Banyak organisasi masih mengadopsi prinsip-prinsip struktural,

administratif, dan operasional yang diperkenalkan oleh tokoh-tokoh klasik tersebut. Bahkan, beberapa organisasi menggabungkan pendekatan klasik dengan metode modern untuk menciptakan model manajemen yang efektif dan adaptif (Buchanan & Huczynski, 2017). Oleh karena itu, walaupun telah terjadi perubahan signifikan dalam konteks organisasi, warisan teori organisasi klasik terus mempengaruhi cara organisasi diatur dan dijalankan dalam era modern.

e. Kritik dan Tantangan bagi Pendekatan Klasik

Meskipun pendekatan organisasi klasik memiliki pengaruh yang signifikan dalam pengelolaan organisasi modern, pendekatan ini juga tidak lepas dari kritik dan tantangan. Salah satu kritik utama adalah bahwa pendekatan klasik seringkali terlalu mekanistik dan terlalu menekankan pada struktur dan prosedur formal. Hal ini dapat mengabaikan aspek-aspek penting dari organisasi, seperti budaya organisasi, dinamika sosial, dan inovasi (Morgan, 2006). Selain itu, dalam era yang dipenuhi dengan perubahan yang cepat dan kompleksitas yang meningkat, pendekatan klasik mungkin kurang fleksibel dalam menghadapi tantangan baru yang dihadapi oleh organisasi modern (Buchanan & Huczynski, 2017).

f. Integrasi Pendekatan Klasik dengan Pendekatan Kontemporer

Meskipun ada kritik terhadap pendekatan organisasi klasik, ada juga upaya untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip klasik dengan pendekatan kontemporer dalam manajemen organisasi. Pendekatan seperti teori sistem, teori kontingensi, dan pendekatan humanistik dapat melengkapi prinsip-prinsip klasik dengan memperhatikan aspek-aspek yang lebih luas dari organisasi, seperti interaksi manusia, lingkungan eksternal, dan fleksibilitas organisasi (Buchanan

& Huczynski, 2017). Dengan demikian, integrasi ini dapat membantu organisasi mengembangkan pendekatan manajemen yang holistik dan adaptif.

Sejarah organisasi klasik telah memberikan landasan yang kokoh bagi pengembangan teori dan praktik manajemen modern. Kontribusi dari tokoh-tokoh seperti Weber, Taylor, dan Fayol, serta prinsip-prinsip yang mereka usulkan, tetap relevan dalam pengelolaan organisasi saat ini. Meskipun ada kritik terhadap pendekatan klasik dan tantangan dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern, integrasi prinsip-prinsip klasik dengan pendekatan kontemporer dapat membantu organisasi menghadapi tantangan yang dihadapi dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Teori Organisasi Klasik

1. Birokrasi Menurut Max Weber

Max Weber, seorang sosiolog Jerman, mengembangkan konsep birokrasi dalam karyanya "Economy and Society" (1922). Baginya, birokrasi adalah bentuk organisasi yang paling rasional dan efisien, didasarkan pada prinsip impersonalitas, hierarki, dan aturan yang jelas (Weber, 1922). Ciri-ciri utama birokrasi menurut Weber: 1. Spesialisasi dan pembagian kerja yang jelas, dengan tugas dibagi secara spesifik dalam hierarki terstruktur (Weber, 1922). 2. Aturan dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas, di mana setiap langkah dan keputusan diarahkan oleh aturan terstandarisasi, bukan preferensi pribadi (Weber, 1922). 3. Pola karir yang dibedakan dari kepemilikan properti pribadi, dengan promosi berdasarkan senioritas dan prestasi (Weber, 1922). 4. Operasi yang didasarkan pada dokumen tertulis untuk memastikan kontinuitas kebijakan dan keputusan (Weber, 1922). Konsep birokrasi Weber menekankan rasionalitas, efisiensi, dan ketertiban

dalam organisasi melalui hierarki, pembagian kerja, dan pengaturan yang ketat (Weber, 1922).

a. Struktur Hierarkis

   Struktur hierarkis adalah ciri khas lain dari birokrasi yang disoroti oleh Weber. Dalam birokrasi, otoritas dan kekuasaan diatur dalam tingkatan hierarkis yang terdefinisi dengan jelas, di mana setiap tingkatan memiliki tanggung jawab dan wewenangnya sendiri (Weber, 1922). Ini menciptakan sistem komando dan kontrol yang efisien, di mana keputusan dan arahan dapat diteruskan secara efektif dari atas ke bawah.

b. Impersonalitas

   Konsep impersonalitas adalah prinsip kunci dalam birokrasi menurut Weber. Dalam organisasi birokratik, keputusan dan perlakuan terhadap individu didasarkan pada aturan dan prosedur yang terstandarisasi, bukan pada hubungan personal atau preferensi individu (Weber, 1922). Ini menciptakan kesetaraan dalam perlakuan dan mengurangi potensi nepotisme atau diskriminasi dalam organisasi.

c. Fungsi Birokrasi dalam Organisasi

   Weber mengakui bahwa birokrasi memiliki beberapa fungsi penting dalam organisasi. Pertama, birokrasi menyediakan kerangka kerja yang terstruktur untuk pelaksanaan tugas dan kegiatan organisasi. Dengan aturan dan prosedur yang jelas, anggota organisasi dapat dengan mudah memahami peran dan tanggung jawab mereka (Weber, 1922).

   Kedua, birokrasi memungkinkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan. Dengan spesialisasi dan pembagian kerja yang jelas, organisasi dapat mencapai produktivitas yang tinggi dan menghindari duplikasi atau

tumpang tindih dalam tugas dan tanggung jawab (Weber, 1922).

Selain itu, birokrasi juga menyediakan kerangka kerja yang stabil dan dapat diprediksi untuk anggota organisasi. Dengan aturan yang jelas dan konsisten, anggota organisasi dapat merencanakan dan mengatur tindakan mereka dengan lebih baik (Weber, 1922).

d. Implikasi dalam Konteks Organisasi Modern

Meskipun teori birokrasi dikembangkan pada awal abad ke-20, konsep dan prinsip-prinsipnya masih memiliki relevansi dalam organisasi modern. Banyak organisasi, terutama yang berskala besar dan kompleks, menerapkan prinsip-prinsip birokrasi untuk memastikan efisiensi operasional dan koordinasi yang baik (Weber, 1922).

Namun, beberapa kritik terhadap birokrasi telah diajukan. Beberapa menunjukkan bahwa birokrasi cenderung kaku dan lamban dalam menghadapi perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Morgan, 2006). Selain itu, penekanan pada aturan dan prosedur dapat menghambat kreativitas dan inovasi dalam organisasi (Weber, 1922).

Konsep birokrasi menurut Weber telah memberikan kontribusi besar dalam pemahaman kita tentang struktur organisasi dan manajemen. Dengan menekankan spesialisasi, pembagian kerja, aturan yang terdefinisi dengan jelas, struktur hierarkis, dan impersonalitas, teori birokrasi memberikan kerangka kerja yang kokoh bagi pengaturan organisasi.

Meskipun ada kritik terhadap birokrasi dan tantangan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, prinsip-prinsip birokrasi masih relevan dalam organisasi modern. Integrasi prinsip-prinsip birokrasi dengan pendekatan manajemen kontemporer dapat membantu organisasi mencapai keseimbangan antara

efisiensi operasional dan fleksibilitas adaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

2. **Manajemen Ilmiah oleh Frederick Taylor**

Prinsip-prinsip Manajemen Taylor membahas kontribusi Frederick Taylor dalam pengembangan prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang menekankan pada peningkatan efisiensi kerja. Dalam sub bab ini, kita akan mengeksplorasi prinsip-prinsip yang diajukan oleh Taylor, serta relevansinya dalam konteks manajemen modern.

a. Kontribusi Frederick Taylor dalam Manajemen

Frederick Taylor, yang sering dijuluki sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah," merupakan salah satu tokoh utama dalam perkembangan ilmu manajemen modern. Pendekatannya yang ilmiah untuk manajemen bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui analisis sistematis terhadap proses kerja (Taylor, 1911). Dalam sub bab ini, kita akan membahas prinsip-prinsip manajemen yang diajukan oleh Taylor dan relevansinya dalam konteks manajemen modern.

b. Prinsip Penelitian Ilmiah

Salah satu prinsip utama manajemen Taylor adalah penggunaan penelitian ilmiah untuk merumuskan metode kerja yang paling efisien. Taylor menekankan pentingnya mengumpulkan data empiris dan melakukan analisis sistematis untuk memahami proses kerja (Taylor, 1911). Dengan pendekatan ini, manajer dapat mengidentifikasi cara terbaik untuk melakukan tugas-tugas tertentu dan mengembangkan standar kerja yang terukur.

c. Prinsip Pembagian Kerja

Taylor memperkenalkan prinsip pembagian kerja yang menekankan pada spesialisasi dan pembagian tugas yang jelas antara pekerja

(Taylor, 1911). Menurutnya, dengan membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik, produktivitas dapat ditingkatkan karena pekerja dapat fokus pada satu tugas dengan lebih efisien. Prinsip ini memiliki implikasi dalam desain pekerjaan dan pengaturan tugas-tugas di dalam organisasi modern.

d. Prinsip Seleksi dan Pelatihan Karyawan

Taylor juga menekankan pentingnya seleksi dan pelatihan karyawan yang cermat untuk memastikan bahwa mereka sesuai dengan tugas yang diberikan dan mampu melaksanakannya dengan efisien (Taylor, 1911). Dia berpendapat bahwa karyawan yang tepat ditempatkan dan dilatih sesuai kebutuhan akan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Prinsip ini relevan dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern, di mana seleksi dan pengembangan karyawan menjadi fokus utama dalam meningkatkan kinerja organisasi.

e. Prinsip Insentif Berbasis Kinerja

Taylor menyarankan penggunaan insentif berbasis kinerja sebagai cara untuk mendorong karyawan agar mencapai standar kerja yang ditetapkan (Taylor, 1911). Dia percaya bahwa pemberian insentif yang sesuai akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Konsep ini masih menjadi prinsip penting dalam manajemen sumber daya manusia modern, di mana sistem insentif berbasis kinerja sering digunakan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

f. Prinsip Kooperasi antara Manajer dan Karyawan

Taylor menekankan pentingnya kerjasama antara manajer dan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Taylor, 1911). Dia percaya bahwa manajer harus bekerja sama dengan karyawan

untuk mengembangkan metode kerja yang paling efisien dan mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul dalam pelaksanaannya. Prinsip ini menekankan pentingnya komunikasi, partisipasi, dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

g. Prinsip Rekayasa Kerja

Taylor mendorong penerapan rekayasa kerja untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas (Taylor, 1911). Dengan menerapkan pendekatan rekayasa yang sistematis terhadap proses kerja, organisasi dapat mengidentifikasi dan menghilangkan penyebab pemborosan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya. Prinsip ini menjadi dasar bagi praktik perbaikan proses dan inovasi dalam manajemen operasional modern.

h. Relevansi dalam Konteks Manajemen Modern

Meskipun prinsip-prinsip manajemen Taylor dikembangkan lebih dari seratus tahun yang lalu, banyak dari konsep dan pendekatannya masih relevan dalam konteks manajemen modern. Pendekatan ilmiahnya terhadap manajemen, penekanan pada efisiensi operasional, dan fokus pada pengembangan karyawan tetap menjadi pijakan penting dalam praktik manajemen saat ini. Integrasi prinsip-prinsip Taylor dengan pendekatan manajemen kontemporer dapat membantu organisasi mencapai kinerja yang lebih baik dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat.

Prinsip-prinsip manajemen yang diajukan oleh Frederick Taylor, seperti penggunaan penelitian ilmiah, pembagian kerja yang jelas, seleksi dan pelatihan karyawan yang cermat, insentif berbasis kinerja, kerjasama antara manajer dan karyawan, rekayasa kerja, tetap memiliki relevansi yang signifikan dalam praktik manajemen modern. Meskipun beberapa aspek dari pendekatannya telah dikritik, kontribusinya terhadap pengembangan ilmu

manajemen tidak dapat dipandang remeh. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini dengan bijaksana, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kinerja keseluruhan.

3. **Prinsip-prinsip Administrasi Menurut Henri Fayol**

   a. Fungsi-fungsi Manajemen Menurut Fayol

      Fungsi-fungsi Manajemen Menurut Fayol membahas konsep-konsep yang diajukan oleh Henri Fayol mengenai fungsi-fungsi manajemen yang esensial untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam sub bab ini, kita akan mengeksplorasi setiap fungsi manajemen yang diajukan oleh Fayol, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian, serta relevansinya dalam konteks manajemen modern.

      Henri Fayol, seorang ahli manajemen Prancis pada awal abad ke-20, memainkan peran kunci dalam pengembangan teori manajemen. Salah satu kontribusinya yang paling terkenal adalah penjelasannya tentang fungsi-fungsi manajemen yang esensial untuk mencapai tujuan organisasi (Fayol, 1916). Dalam sub bab ini, kita akan membahas setiap fungsi manajemen yang diajukan oleh Fayol dan bagaimana prinsip-prinsip tersebut tetap relevan dalam konteks manajemen modern.

      1) Perencanaan

         Fayol menekankan pentingnya perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen yang kunci. Perencanaan melibatkan pengembangan tujuan, strategi, dan rencana aksi untuk mencapai tujuan organisasi (Fayol, 1916). Menurutnya, perencanaan memberikan arah dan fokus bagi organisasi, serta membantu dalam alokasi sumber daya yang efisien. Prinsip perencanaan Fayol masih relevan dalam manajemen modern, di mana perencanaan strategis dan operasional tetap

menjadi tahapan penting dalam pengambilan keputusan organisasi.

2) Pengorganisasian

Fungsi manajemen kedua menurut Fayol adalah pengorganisasian, yang melibatkan strukturisasi sumber daya dan kegiatan organisasi (Fayol, 1916). Ini mencakup pembagian tugas, pembentukan struktur hierarkis, dan penempatan sumber daya yang sesuai. Fayol menekankan pentingnya koordinasi yang efektif dalam pengorganisasian untuk memastikan kesesuaian antara berbagai bagian organisasi. Konsep pengorganisasian masih menjadi landasan dalam manajemen modern, di mana perusahaan sering kali memperhatikan desain organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja.

3) Pengarahan

Pengarahan, menurut Fayol, adalah fungsi manajemen yang melibatkan pemberian arahan dan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Fayol, 1916). Ini mencakup komunikasi yang efektif, delegasi tugas, dan pembinaan karyawan. Fayol menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam pengarahan, di mana manajer harus menjadi contoh yang baik dan memberikan inspirasi kepada bawahan. Prinsip pengarahan masih menjadi fokus penting dalam manajemen sumber daya manusia modern, di mana kepemimpinan dan pengembangan karyawan menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi.

4) Koordinasi

Koordinasi adalah fungsi manajemen yang penting dalam memastikan keselarasan dan kesesuaian antara berbagai kegiatan dan

bagian organisasi (Fayol, 1916). Ini mencakup harmonisasi tujuan, upaya, dan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama. Fayol menekankan pentingnya komunikasi yang efektif, kerjasama tim, dan konsistensi dalam koordinasi. Konsep koordinasi tetap relevan dalam manajemen modern, di mana organisasi sering kali menghadapi kompleksitas dan perubahan yang memerlukan integrasi yang baik antara berbagai fungsi dan unit bisnis.

5) Pengendalian

Fungsi manajemen terakhir yang diajukan oleh Fayol adalah pengendalian, yang melibatkan pemantauan kinerja dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan (Fayol, 1916). Ini mencakup pembuatan standar kinerja, pemantauan terhadap pencapaian tujuan, dan perbaikan proses jika diperlukan. Fayol menekankan pentingnya umpan balik yang tepat waktu dan pengambilan keputusan yang cepat dalam pengendalian. Konsep pengendalian masih menjadi prinsip penting dalam manajemen modern, di mana organisasi menggunakan metrik kinerja, sistem evaluasi, dan teknologi informasi untuk memantau dan mengukur kinerja secara terus-menerus.

Meskipun teori Fayol dikembangkan lebih dari seratus tahun yang lalu, konsep-konsep yang diajukannya mengenai fungsi-fungsi manajemen tetap memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks manajemen modern. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian tetap menjadi landasan bagi praktik manajemen dalam mengelola organisasi secara efektif dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Integrasi prinsip-prinsip Fayol dengan pendekatan manajemen kontemporer dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi

operasional, mengoptimalkan kinerja, dan menghadapi tantangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Fungsi-fungsi manajemen yang diajukan oleh Henri Fayol, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian, masih menjadi prinsip inti dalam manajemen modern. Meskipun kontribusinya dilakukan pada awal abad ke-20, konsep-konsep ini tetap relevan dan dapat diterapkan dalam berbagai konteks organisasi. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini dengan bijaksana, manajer dapat memimpin organisasi menuju kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat.

b. Pengaruhnya pada Praktik Manajerial

Pengaruhnya pada Praktik Manajerial" membahas dampak dari konsep-konsep yang diajukan oleh Henri Fayol, Frederick Taylor, dan Max Weber terhadap praktik manajemen yang digunakan dalam berbagai organisasi. Dalam sub bab ini, kita akan mengeksplorasi bagaimana kontribusi-kontribusi dari ketiga ahli tersebut telah mempengaruhi praktik manajerial modern, termasuk dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan pembagian kerja.

Konsep-konsep manajemen yang diajukan oleh Henri Fayol, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian, telah memiliki dampak yang signifikan pada praktik manajerial modern. Fayol menekankan pentingnya perencanaan yang sistematis untuk merumuskan tujuan dan strategi organisasi (Fayol, 1916). Prinsip-prinsip organisasi yang diajukannya, seperti pembagian kerja yang jelas dan hierarki yang terstruktur,

juga tetap relevan dalam desain struktur organisasi modern (Fayol, 1916).

Konsep-konsep manajemen ilmiah yang dikembangkan oleh Frederick Taylor juga telah memberikan dampak besar pada praktik manajerial. Pendekatan Taylor terhadap efisiensi dan produktivitas, seperti pembagian kerja yang jelas, standarisasi proses kerja, dan penggunaan insentif berbasis kinerja, masih menjadi pijakan dalam manajemen operasional modern (Taylor, 1911). Prinsip-prinsip pengendalian yang diajukan oleh Taylor, termasuk pengawasan yang ketat terhadap kinerja dan pengambilan tindakan korektif yang cepat, juga masih relevan dalam manajemen kinerja kontemporer (Taylor, 1911).

Praktik manajerial modern sering kali mengintegrasikan konsep-konsep yang diajukan oleh Fayol, Taylor, dan Weber dalam pendekatan mereka. Misalnya, organisasi sering menggunakan prinsip-prinsip perencanaan dan pengorganisasian yang diajukan oleh Fayol untuk mengembangkan strategi bisnis yang efektif dan membangun struktur organisasi yang adaptif (Fayol, 1916). Di sisi lain, pendekatan Taylor terhadap efisiensi dan produktivitas, termasuk pembagian kerja yang jelas dan penggunaan insentif berbasis kinerja, sering diadopsi untuk meningkatkan kinerja operasional (Taylor, 1911).

Meskipun konsep-konsep tersebut memiliki dampak yang signifikan, praktik manajerial modern juga dihadapkan pada tantangan dan perubahan yang terus berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Pengelolaan organisasi dalam era globalisasi dan teknologi informasi memerlukan adaptasi terhadap perubahan yang cepat dan kompleksitas yang meningkat. Oleh karena itu, manajer sering kali harus mengintegrasikan konsep-konsep tradisional dengan pendekatan yang lebih

fleksibel dan inovatif untuk memenuhi tuntutan pasar yang berubah.

Dampak dari konsep-konsep yang diajukan oleh Fayol, Taylor, dan Weber tidak hanya terlihat dalam praktik manajerial, tetapi juga dalam pengembangan teori manajemen secara keseluruhan. Kontribusi mereka telah membentuk landasan bagi berbagai teori manajemen, termasuk manajemen ilmiah, manajemen administrasi, dan teori birokrasi. Meskipun beberapa aspek dari konsep-konsep tersebut telah dikritik dan direvisi, pengaruh mereka dalam pengembangan teori manajemen tetap signifikan.

Paradigma Organisasi Klasik

1. Karakteristik Paradigma Klasik

Paradigma klasik dalam manajemen merujuk pada pendekatan tradisional yang berfokus pada struktur organisasi, tugas-tugas pekerjaan, dan pengelolaan efisiensi dan produktivitas. Para pemikir klasik seperti Henri Fayol, Frederick Taylor, dan Max Weber telah menyumbangkan konsep-konsep yang menjadi landasan paradigma ini. Penelitian dan teori-teori yang mereka usulkan memberikan dasar yang kuat bagi pengembangan manajemen modern. Dalam sub bab ini, kita akan mengeksplorasi karakteristik-karakteristik utama paradigma klasik dan bagaimana paradigma ini masih relevan dalam praktik manajemen saat ini.

a. Pembagian Kerja yang Jelas

Pembagian kerja yang jelas merupakan salah satu karakteristik utama paradigma klasik dalam manajemen. Konsep ini dikemukakan terutama oleh Frederick Taylor, yang mengusulkan bahwa tugas-tugas kerja harus dibagi menjadi unit-unit yang lebih kecil dan spesifik untuk meningkatkan efisiensi (Taylor, 1911). Dengan memecah pekerjaan menjadi bagian-bagian yang lebih

terpisah, karyawan dapat fokus pada tugas mereka tanpa terlalu banyak gangguan atau kebingungan. Pembagian kerja yang jelas juga memungkinkan organisasi untuk mengembangkan standar kinerja yang lebih terukur, karena tugas-tugas yang spesifik lebih mudah untuk diukur dan dievaluasi.

Selain itu, pembagian kerja yang jelas juga dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan dalam tugas mereka. Ketika seorang karyawan bertanggung jawab atas tugas yang khusus dan terdefinisi dengan baik, mereka cenderung mengembangkan keahlian dan keterampilan yang lebih baik dalam melaksanakan tugas tersebut (Taylor, 1911). Misalnya, dalam lingkungan pabrik, pekerja yang bertanggung jawab atas satu aspek produksi tertentu dapat menjadi ahli dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan cepat dan efisien. Dengan demikian, pembagian kerja yang jelas bukan hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga meningkatkan keterampilan dan kompetensi individu.

Namun, meskipun pembagian kerja yang jelas memiliki manfaat yang jelas, juga ada kritik terhadap konsep ini. Beberapa kritikus menyatakan bahwa pembagian kerja yang berlebihan dapat mengarah pada pekerjaan yang monoton dan kurang memuaskan bagi karyawan. Mereka berpendapat bahwa tugas-tugas yang terlalu sempit dapat mengurangi motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka (Smith, 2020). Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk menemukan keseimbangan yang tepat antara pembagian kerja yang jelas untuk meningkatkan efisiensi, sambil memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

b. Hierarki dan Struktur Organisasi yang Tertata

Selain pembagian kerja yang jelas, paradigma klasik juga menekankan pada pentingnya hierarki dan struktur organisasi yang tertata. Henri Fayol, salah satu pemikir klasik utama, menyoroti pentingnya pembentukan struktur organisasi yang jelas dan hierarkis (Fayol, 1916). Struktur hierarkis yang terdefinisi dengan baik memungkinkan organisasi untuk menetapkan garis-garis komando yang jelas, memfasilitasi aliran informasi dan komunikasi yang efektif di seluruh organisasi. Dengan adanya struktur yang jelas, tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi menjadi lebih terdefinisi, yang dapat mengurangi konflik dan kebingungan.

Selain itu, struktur organisasi yang tertata juga membantu dalam pembagian tanggung jawab dan peran di dalam organisasi. Dengan menetapkan unit-unit organisasi yang jelas dan membagi tanggung jawab secara tepat, setiap anggota organisasi dapat mengetahui perannya dengan jelas (Fayol, 1916). Ini membantu dalam memperjelas harapan dan tujuan organisasi kepada karyawan, serta meningkatkan akuntabilitas dan kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, struktur organisasi yang tertata memainkan peran penting dalam mengelola kompleksitas organisasi dan memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi beroperasi secara koheren dan efisien.

Namun, di samping manfaatnya, beberapa kritikus menyoroti bahwa struktur organisasi yang terlalu hierarkis dan kaku dapat menghambat inovasi dan fleksibilitas dalam organisasi. Mereka berpendapat bahwa struktur yang terlalu kaku mungkin kurang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis (Daft, 2018). Oleh karena itu, organisasi modern sering mencari keseimbangan antara struktur yang tertata dengan fleksibilitas

yang cukup untuk mengakomodasi perubahan yang diperlukan.

c. Standarisasi Proses Kerja dan Prosedur

Salah satu karakteristik paradigma klasik lainnya adalah penekanan pada standarisasi proses kerja dan prosedur operasional. Frederick Taylor, dalam prinsip-prinsip manajemen ilmiahnya, menekankan pentingnya penggunaan metode kerja yang terstandarisasi untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan (Taylor, 1911). Standarisasi proses kerja melibatkan penentuan prosedur operasional yang jelas, penentuan metrik kinerja yang terukur, dan penggunaan teknik dan alat yang konsisten dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Standarisasi proses kerja dan prosedur tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga meningkatkan kualitas dan konsistensi produk atau layanan. Dengan memastikan bahwa setiap tugas dilakukan dengan cara yang sama, organisasi dapat mengurangi kesalahan dan variabilitas yang mungkin terjadi dalam proses produksi atau layanan (Taylor, 1911). Misalnya, dalam lingkungan manufaktur, standarisasi proses kerja memastikan bahwa setiap produk memenuhi spesifikasi yang sama, yang meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi merek organisasi.

Meskipun standarisasi proses kerja memiliki banyak manfaat, beberapa kritikus menyoroti bahwa pendekatan ini dapat menghambat kreativitas dan inovasi di dalam organisasi. Mereka berpendapat bahwa terlalu banyak standarisasi dapat menghambat kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan atau kebutuhan pasar (Daft, 2018). Oleh karena itu, organisasi modern sering mencari keseimbangan antara standarisasi proses kerja yang diperlukan untuk menjaga kualitas dan efisiensi,

dengan fleksibilitas yang cukup untuk mengakomodasi perubahan dan inovasi.

1) Struktur Hierarkis

Struktur hierarkis adalah susunan atau tata letak yang berlaku dalam sebuah organisasi di mana setiap anggota atau unit diorganisasi ditempatkan dalam level-level yang berbeda, dengan tingkat otoritas dan tanggung jawab yang semakin tinggi seiring dengan naiknya level tersebut (Daft, 2018). Struktur ini memungkinkan organisasi untuk membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara hierarkis, memfasilitasi koordinasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan yang efektif. Dalam sub bab ini, kita akan menjelajahi lebih lanjut tentang struktur hierarkis, termasuk karakteristik, manfaat, tantangan, dan relevansinya dalam konteks manajemen modern.

a) Karakteristik Struktur Hierarkis

Struktur hierarkis memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari struktur organisasi lainnya. Salah satunya adalah penentuan garis-garis komando yang jelas, di mana otoritas dan tanggung jawab diorganisasi mengalir dari level yang lebih tinggi ke level yang lebih rendah secara hierarkis (Daft, 2018). Misalnya, dalam struktur hierarkis, manajer puncak memiliki otoritas tertinggi dan bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis, sementara manajer tingkat menengah bertanggung jawab atas pengelolaan operasional di bawah arahan manajer puncak.

Selain itu, struktur hierarkis juga melibatkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas di antara unit-

unit atau individu dalam organisasi (Daft, 2018). Setiap level dalam hierarki memiliki peran dan tanggung jawab yang ditetapkan, yang membantu dalam memastikan keteraturan dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Misalnya, dalam lingkungan perusahaan manufaktur, struktur hierarkis dapat membagi pekerjaan menjadi departemen-departemen yang bertanggung jawab atas fungsi-fungsi spesifik, seperti produksi, pemasaran, dan keuangan.

Karakteristik lain dari struktur hierarkis adalah adanya kontrol dan pengawasan yang ketat dari manajer puncak terhadap unit-unit yang berada di bawahnya (Daft, 2018). Manajer puncak memiliki peran penting dalam mengawasi kinerja dan hasil dari unit-unit dalam organisasi, serta memberikan arahan atau perubahan jika diperlukan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mempertahankan standar kualitas, efisiensi, dan kepatuhan yang tinggi dalam operasi mereka.

b) Manfaat Struktur Hierarkis

Struktur hierarkis memiliki beberapa manfaat yang dapat diperoleh oleh organisasi. Salah satunya adalah memfasilitasi koordinasi dan pengambilan keputusan yang efektif (Daft, 2018). Dengan penentuan garis-garis komando yang jelas, organisasi dapat memastikan bahwa informasi dan arahan dapat mengalir dengan lancar dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah, meminimalkan risiko terjadinya kebingungan atau kesalahpahaman.

Selain itu, struktur hierarkis juga memungkinkan organisasi untuk mengelola kompleksitas dan ukuran mereka dengan lebih efektif (Daft, 2018). Dengan membagi organisasi menjadi unit-unit yang lebih kecil dan lebih terfokus, manajer dapat lebih mudah mengelola operasi mereka dan membuat keputusan yang tepat. Struktur ini juga memfasilitasi delegasi tanggung jawab, di mana manajer di tingkat yang lebih rendah dapat bertanggung jawab atas tugas-tugas spesifik tanpa harus menghadapkan diri kepada manajer puncak secara langsung.

c) Tantangan Struktur Hierarkis

Meskipun memiliki manfaatnya, struktur hierarkis juga memiliki beberapa tantangan yang perlu diatasi oleh organisasi. Salah satunya adalah kurangnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan atau pasar yang cepat berubah (Daft, 2018). Dalam struktur hierarkis yang kaku, proses pengambilan keputusan sering kali memakan waktu yang lama dan sulit diubah, sehingga membuat organisasi kurang responsif terhadap perubahan atau peluang yang muncul.

Tantangan lainnya adalah risiko terjadinya komunikasi yang kurang efektif atau distorsi informasi dalam organisasi (Daft, 2018). Dengan banyaknya tingkat dalam struktur hierarkis, informasi dapat terdistorsi atau hilang saat disampaikan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah, atau sebaliknya. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakpastian, kebingungan, atau kesalahpahaman di antara anggota organisasi, yang dapat menghambat efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

d) Relevansi dalam Konteks Manajemen Modern

Meskipun beberapa organisasi masih menerapkan struktur hierarkis, pendekatan ini telah menghadapi tantangan dalam era manajemen modern yang semakin kompleks dan dinamis. Banyak organisasi sekarang lebih cenderung menuju pendekatan yang lebih fleksibel, seperti struktur matriks atau jaringan, di mana keputusan-keputusan dibuat secara terdesentralisasi dan koordinasi dilakukan melalui kolaborasi antarunit (Daft, 2018). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan dan lebih adaptif dalam menghadapi tantangan yang ada.

Namun demikian, struktur hierarkis masih relevan dalam beberapa konteks organisasi, terutama di mana koordinasi yang ketat dan kontrol yang ketat diperlukan. Misalnya, dalam organisasi besar atau yang beroperasi di sektor yang teratur, struktur hierarkis mungkin masih diperlukan untuk memastikan efisiensi operasional dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku (Daft, 2018). Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk mempertimbangkan konteks dan kebutuhan spesifik dari organisasi mereka dalam menentukan apakah struktur hierarkis masih merupakan pendekatan yang tepat untuk mengelola operasi mereka.

Struktur hierarkis adalah susunan atau tata letak organisasi di mana anggota atau unit diorganisasi ditempatkan dalam level-level yang berbeda, dengan tingkat otoritas dan tanggung jawab yang semakin tinggi seiring

dengan naiknya level tersebut. Struktur ini memiliki karakteristik, manfaat, dan tantangan yang perlu dipertimbangkan oleh organisasi dalam mengelola operasi mereka. Meskipun relevansinya mungkin menurun dalam beberapa konteks manajemen modern, struktur hierarkis masih dapat memberikan manfaat dalam koordinasi, pengawasan, dan manajemen kompleksitas organisasi.

2) Pengambilan Keputusan Sentralisasi

Pengambilan keputusan sentralisasi merupakan proses di mana keputusan-keputusan penting dalam suatu organisasi dibuat oleh pihak-pihak yang terkonsentrasi di tingkat manajemen puncak atau pusat keputusan, tanpa banyak keterlibatan atau otonomi yang diberikan kepada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi (Daft, 2018). Dalam konteks paradigma manajemen klasik, pendekatan ini sering kali dipraktikkan untuk memastikan koordinasi yang efektif, konsistensi, dan kontrol yang ketat terhadap operasi organisasi.

a) Karakteristik Pengambilan Keputusan Sentralisasi

Pengambilan keputusan sentralisasi memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari pendekatan yang terdesentralisasi. Salah satunya adalah penekanan pada pengambilan keputusan yang dikendalikan oleh pihak-pihak yang berada di puncak hierarki organisasi (Daft, 2018). Dalam pendekatan ini, manajer puncak memiliki otoritas dan kontrol yang signifikan atas semua aspek keputusan penting dalam organisasi. Selain itu, pengambilan keputusan sentralisasi juga sering kali melibatkan penggunaan informasi dan

data yang disediakan oleh manajemen puncak, yang dapat memberikan pandangan yang komprehensif tentang situasi organisasi secara keseluruhan (Jones, 2020).

Karakteristik lainnya adalah adanya standarisasi proses pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan sentralisasi, organisasi sering kali menetapkan prosedur yang konsisten dan terstandarisasi untuk membantu manajer puncak dalam membuat keputusan yang tepat dan konsisten (Daft, 2018). Ini dapat mencakup penggunaan metrik kinerja yang jelas, sistem evaluasi yang terstruktur, dan pedoman keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya standarisasi proses, organisasi dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan yang dibuat memiliki dasar yang kuat dan konsisten.

b) Manfaat Pengambilan Keputusan Sentralisasi

Pengambilan keputusan sentralisasi memiliki beberapa manfaat yang dapat diperoleh oleh organisasi. Salah satunya adalah meningkatkan koordinasi dan konsistensi dalam pengambilan keputusan. Dengan memusatkan proses pengambilan keputusan di tingkat manajemen puncak, organisasi dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan yang dibuat konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan (Daft, 2018). Ini mengurangi risiko terjadinya konflik atau ketidaksesuaian antara unit-unit dan departemen dalam organisasi.

Selain itu, pengambilan keputusan sentralisasi juga dapat memberikan manfaat dalam hal pengendalian dan pengawasan yang lebih ketat. Manajer puncak memiliki otoritas dan wewenang yang lebih besar untuk memantau kinerja dan hasil dari keputusan-keputusan yang dibuat (Jones, 2020). Dengan demikian, mereka dapat lebih efektif dalam mengidentifikasi masalah atau kesempatan, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan atau memanfaatkan peluang yang muncul.

c) Tantangan Pengambilan Keputusan Sentralisasi

Meskipun memiliki manfaatnya, pengambilan keputusan sentralisasi juga memiliki beberapa tantangan yang perlu dihadapi oleh organisasi. Salah satunya adalah kurangnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan atau situasi yang cepat berubah (Daft, 2018). Dengan penekanan yang kuat pada otoritas dan kontrol dari pihak-pihak yang berada di puncak hierarki, organisasi dapat menjadi kurang responsif terhadap perubahan pasar atau teknologi yang cepat.

Tantangan lainnya adalah risiko terjadinya keputusan yang tidak optimal atau kurang tepat. Dalam pengambilan keputusan sentralisasi, manajer puncak sering kali harus mengandalkan informasi dan data yang disediakan oleh bawahan atau unit-unit lain dalam organisasi (Jones, 2020). Jika informasi yang diterima tidak akurat atau tidak lengkap, ini dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang tidak optimal atau

bahkan salah. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki sistem yang kuat untuk memastikan akurasi dan keandalan informasi yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

d) Relevansi dalam Konteks Manajemen Modern

Meskipun beberapa organisasi masih menerapkan pengambilan keputusan sentralisasi, pendekatan ini telah menemui tantangan dalam era manajemen modern yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat. Banyak organisasi sekarang lebih cenderung menuju pendekatan yang lebih terdesentralisasi, di mana keputusan-keputusan dibuat di tingkat yang lebih rendah dalam organisasi dengan lebih banyak keterlibatan dari berbagai unit dan departemen (Daft, 2018). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan dan lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan yang ada.

Namun demikian, pengambilan keputusan sentralisasi tetap relevan dalam beberapa konteks organisasi, terutama dalam situasi di mana koordinasi yang ketat, konsistensi, dan pengawasan yang ketat diperlukan. Misalnya, dalam organisasi yang beroperasi di sektor keuangan atau kesehatan, di mana keputusan-keputusan memiliki dampak yang signifikan terhadap risiko dan keamanan, pengambilan keputusan sentralisasi mungkin masih diperlukan untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan standar yang berlaku (Jones, 2020). Oleh karena itu, penting

bagi manajer untuk mempertimbangkan konteks dan kebutuhan spesifik dari organisasi mereka dalam menentukan pendekatan yang tepat untuk pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan sentralisasi adalah proses di mana keputusan-keputusan penting dalam organisasi dibuat oleh pihak-pihak yang berada di puncak hierarki, tanpa banyak keterlibatan dari tingkat yang lebih rendah. Pendekatan ini memiliki karakteristik, manfaat, dan tantangan yang perlu dipertimbangkan oleh organisasi dalam mengelola operasi mereka. Meskipun relevansinya mungkin menurun dalam beberapa konteks manajemen modern, pengambilan keputusan sentralisasi masih memiliki tempat dalam organisasi di mana koordinasi yang ketat, konsistensi, dan pengawasan yang ketat diperlukan.

2. **Kelebihan dan Kekurangan Paradigma Klasik**

a. Kelebihan dalam Efisiensi

Kelebihan dalam efisiensi merupakan konsep yang menjadi fokus utama dalam paradigma manajemen klasik, terutama dipromosikan oleh para pemikir seperti Frederick Taylor dan Henri Fayol. Dalam sub bab ini, kita akan mengeksplorasi secara mendalam tentang kelebihan dalam efisiensi, mengidentifikasi manfaatnya, dan bagaimana konsep ini telah mempengaruhi praktik manajemen dalam berbagai konteks organisasi.

1) Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi

Salah satu kelebihan utama dalam efisiensi adalah kemampuannya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Taylor, 1911). Dengan fokus pada peningkatan efisiensi operasional melalui penggunaan metode ilmiah dan analisis pekerjaan yang sistematis, organisasi

dapat meningkatkan output yang dihasilkan dalam waktu yang lebih singkat. Misalnya, dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah seperti yang diusulkan oleh Taylor, organisasi dapat mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya dalam proses produksi atau layanan.

Selain itu, dengan meningkatkan efisiensi, organisasi dapat mencapai lebih banyak dengan sumber daya yang sama atau bahkan lebih sedikit. Ini berarti bahwa organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan mereka dengan biaya yang lebih rendah atau dalam waktu yang lebih singkat (Fayol, 1916). Hal ini tidak hanya meningkatkan keuntungan organisasi, tetapi juga dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan jangka panjang organisasi dalam pasar yang kompetitif.

2) Peningkatan Kualitas Produk atau Layanan

Selain meningkatkan produktivitas, kelebihan dalam efisiensi juga dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas produk atau layanan yang disediakan oleh organisasi (Taylor, 1911). Dengan fokus pada analisis pekerjaan dan standarisasi proses kerja, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengimplementasikan praktik-praktik terbaik yang memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Misalnya, dengan menerapkan pendekatan seperti Six Sigma atau Total Quality Management (TQM), organisasi dapat memperbaiki proses-produksinya untuk mengurangi cacat atau kesalahan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.

Selain itu, dengan meningkatkan efisiensi dalam proses-prosesnya, organisasi juga dapat mengurangi risiko terjadinya kesalahan atau kegagalan yang dapat merugikan reputasi merek mereka (Fayol, 1916). Ini dapat membantu organisasi mempertahankan loyalitas pelanggan dan membangun citra yang positif di pasar. Dengan demikian, kelebihan dalam efisiensi tidak hanya berdampak pada kuantitas, tetapi juga pada kualitas produk atau layanan yang disediakan oleh organisasi.

3) Mengurangi Pemborosan dan Biaya Operasional

Salah satu manfaat yang paling jelas dari kelebihan dalam efisiensi adalah kemampuannya untuk mengurangi pemborosan dan biaya operasional dalam organisasi (Taylor, 1911). Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, organisasi dapat mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah atau tidak efisien dalam proses mereka. Misalnya, dengan memperhatikan setiap langkah dalam proses produksi, organisasi dapat mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak perlu, mengurangi waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas.

Selain itu, dengan meningkatkan efisiensi, organisasi juga dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki, termasuk tenaga kerja, bahan baku, dan peralatan (Fayol, 1916). Dengan mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas, organisasi dapat menghasilkan lebih banyak output dengan biaya yang lebih rendah, yang dapat meningkatkan profitabilitas mereka. Ini memungkinkan organisasi untuk berinvestasi

lebih banyak dalam inovasi, pengembangan produk, atau ekspansi bisnis, yang dapat membantu mereka tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang.

4) Meningkatkan Keberlanjutan Lingkungan

Kelebihan dalam efisiensi juga dapat berdampak positif pada keberlanjutan lingkungan, terutama melalui pengurangan konsumsi sumber daya dan emisi karbon (Taylor, 1911). Dengan mengurangi pemborosan sumber daya dan meningkatkan efisiensi dalam penggunaannya, organisasi dapat mengurangi jejak lingkungan mereka. Misalnya, dengan menginvestasikan dalam teknologi yang lebih efisien secara energi atau dengan mengadopsi praktik-produksi yang ramah lingkungan, organisasi dapat mengurangi konsumsi energi dan limbah yang dihasilkan oleh operasi mereka.

Selain itu, dengan mempertimbangkan dampak lingkungan dari setiap keputusan yang mereka buat, organisasi dapat mengadopsi praktik-praktik yang lebih berkelanjutan dalam operasi mereka secara keseluruhan (Fayol, 1916). Ini dapat mencakup penggunaan bahan-baku daur ulang, pengoptimalan rute pengiriman, atau pengurangan penggunaan bahan kimia berbahaya. Dengan demikian, kelebihan dalam efisiensi tidak hanya menguntungkan organisasi secara ekonomi, tetapi juga dapat berdampak positif pada lingkungan di sekitarnya.

5) Mengurangi Risiko dan Ketidakpastian

Kelebihan dalam efisiensi juga dapat membantu organisasi mengurangi risiko dan ketidakpastian dalam operasi mereka (Taylor, 1911). Dengan meningkatkan kontrol atas proses-produksi dan menghilangkan

variabilitas yang tidak diinginkan, organisasi dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan atau kegagalan yang dapat merugikan bisnis mereka. Misalnya, dengan menggunakan teknologi yang lebih canggih atau dengan memperbarui prosedur-prosedur operasional, organisasi dapat mengurangi risiko terjadinya kegagalan peralatan atau kecelakaan kerja.

Selain itu, dengan meningkatkan efisiensi, organisasi juga dapat lebih siap menghadapi perubahan lingkungan atau pasar yang cepat berubah (Fayol, 1916). Dengan memiliki proses-produksi yang lebih fleksibel dan efisien, organisasi dapat dengan cepat menyesuaikan operasi mereka dengan permintaan atau kondisi pasar yang berubah. Ini memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan di pasar yang dinamis.

Kelebihan dalam efisiensi merupakan konsep yang sangat penting dalam paradigma manajemen klasik, yang fokus pada peningkatan produktivitas, kualitas, dan pengurangan biaya dalam organisasi. Dengan meningkatkan efisiensi operasional, organisasi dapat mencapai lebih banyak dengan sumber daya yang sama atau bahkan lebih sedikit, meningkatkan profitabilitas mereka, dan berkontribusi pada keberlanjutan lingkungan. Meskipun tantangan-tantangan dalam mengimplementasikan efisiensi mungkin ada, manfaatnya jelas dalam membantu organisasi tumbuh dan berkembang dalam lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis.

b. Kekurangan dalam Fleksibilitas

Ketika membahas struktur organisasi, penting untuk mempertimbangkan baik kelebihan maupun kekurangannya. Salah satu kekurangan yang sering kali terjadi dalam struktur organisasi adalah kurangnya fleksibilitas. Dalam sub bab ini,

kita akan mengeksplorasi berbagai kekurangan dalam fleksibilitas dalam konteks organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja dan adaptabilitas organisasi.

1) Keterbatasan dalam Penyesuaian terhadap Perubahan

   Salah satu kekurangan utama dalam kurangnya fleksibilitas adalah kesulitan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan atau pasar yang cepat berubah (Mintzberg, 1980). Dalam struktur organisasi yang kaku dan terkotak-kotak, sering kali sulit untuk mengubah arah atau strategi organisasi secara cepat dan efisien. Misalnya, jika organisasi dihadapkan pada perubahan teknologi baru atau persaingan pasar yang meningkat, struktur yang kurang fleksibel mungkin menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat.

   Selain itu, kurangnya fleksibilitas juga dapat menyebabkan organisasi menjadi lamban dalam mengambil keputusan atau mengimplementasikan perubahan yang diperlukan (Mintzberg, 1980). Dalam struktur organisasi yang sangat terpusat atau hierarkis, keputusan-keputusan sering kali harus melalui berbagai tingkat manajemen, yang dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan menghambat respons organisasi terhadap perubahan pasar atau lingkungan yang cepat berubah.

2) Keterbatasan dalam Inovasi dan Kreativitas

   Keterbatasan dalam fleksibilitas juga dapat menghambat kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berkreasi (Mintzberg, 1980). Dalam struktur yang sangat terpusat atau terstruktur, sering kali sulit bagi individu atau unit dalam organisasi untuk mengusulkan atau mengimplementasikan ide-ide baru.

Misalnya, jika organisasi sangat memprioritaskan standarisasi dan konsistensi dalam operasinya, hal ini dapat menghambat kemampuan karyawan untuk berkreasi atau mengusulkan solusi-solusi baru untuk masalah-masalah yang ada.

Selain itu, kurangnya fleksibilitas juga dapat menciptakan lingkungan di mana risiko dan kegagalan dihukum lebih keras daripada inovasi dan eksperimen (Mintzberg, 1980). Dalam struktur yang sangat terpusat atau hierarkis, manajer mungkin cenderung menghindari risiko atau perubahan yang tidak teruji, karena takut akan konsekuensi negatif yang mungkin timbul. Hal ini dapat menghambat kemampuan organisasi untuk mengembangkan solusi-solusi kreatif dan inovatif untuk tantangan yang dihadapi.

3) Keterbatasan dalam Responsif terhadap Kebutuhan Pelanggan

Kurangnya fleksibilitas juga dapat menyebabkan organisasi menjadi kurang responsif terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan (Mintzberg, 1980). Dalam struktur organisasi yang sangat terpusat atau terstruktur, sering kali sulit bagi organisasi untuk merespons cepat terhadap perubahan dalam preferensi atau tuntutan pasar. Misalnya, jika pelanggan menginginkan produk atau layanan yang disesuaikan atau dipersonalisasi, struktur organisasi yang kurang fleksibel mungkin menghambat kemampuan organisasi untuk memenuhi permintaan tersebut dengan cepat dan efisien.

Selain itu, kurangnya fleksibilitas juga dapat menyebabkan organisasi menjadi kurang inovatif dalam mengembangkan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan yang berkembang

(Mintzberg, 1980). Dalam struktur organisasi yang sangat terpusat atau terkotak-kotak, sering kali sulit bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan eksperimen yang diperlukan untuk mengembangkan solusi-solusi baru untuk masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

4) Keterbatasan dalam Pengambilan Keputusan yang Adaptif

Kurangnya fleksibilitas dalam struktur organisasi klasik dapat menghambat kemampuan untuk membuat keputusan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan atau pasar (Mintzberg, 1980). Struktur yang terpusat atau hierarkis ketat sering sulit diubah arah atau strateginya dengan cepat. Selain itu, kurang fleksibilitas juga dapat membatasi organisasi dalam memperhitungkan kompleksitas dan ketidakpastian saat pengambilan keputusan (Mintzberg, 1980). Di lingkungan yang dinamis, kekurangan fleksibilitas dapat menghambat inovasi dan respons terhadap kebutuhan pelanggan.

3. **Relevansi Paradigma Klasik dalam Konteks Kontemporer**

Walaupun paradigma klasik dalam manajemen memiliki akar sejarah yang kuat, pertanyaan tentang relevansinya dalam konteks kontemporer tetap menjadi topik yang hangat diperdebatkan di kalangan ilmuwan manajemen. Paradigma ini mencakup teori-teori yang dikembangkan oleh para pemikir seperti Frederick Taylor, Max Weber, dan Henri Fayol, yang menempatkan penekanan pada konsep-konsep seperti efisiensi, pengorganisasian hierarkis, dan prinsip-prinsip manajemen. Dalam sub bab ini, kita akan mengeksplorasi relevansi paradigma klasik dalam konteks kontemporer, serta bagaimana

paradigma ini terus mempengaruhi praktik manajemen saat ini.

a. Kesesuaian Konsep Efisiensi dan Produktivitas

   Aspek paradigma klasik yang masih relevan adalah penekanan pada efisiensi dan produktivitas (Daft, 2018). Di lingkungan bisnis kompetitif, konsep meningkatkan produktivitas pekerja yang diperkenalkan pemikir seperti Frederick Taylor tetap penting untuk efisiensi operasional. Penerapan teknologi informasi juga memperkuat relevansi konsep efisiensi, memungkinkan organisasi mengotomatisasi proses, meningkatkan visibilitas, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat untuk mencapai efisiensi tinggi dan daya saing (Jones, 2020)..

b. Relevansi Struktur Hierarkis dalam Pengambilan Keputusan

   Meskipun beberapa organisasi telah beralih ke struktur lebih terdesentralisasi dan fleksibel, struktur hierarkis masih memiliki relevansi dalam konteks kontemporer, terutama dalam pengambilan keputusan (Daft, 2018). Dalam lingkungan kompleks dan dinamis, organisasi tetap membutuhkan struktur jelas dan terorganisir untuk memfasilitasi koordinasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan yang efektif.

   Struktur hierarkis memungkinkan penetapan garis komando yang jelas, di mana otoritas dan tanggung jawab dialirkan secara hierarkis dari tingkat atas ke bawah. Selain itu, struktur hierarkis masih relevan dalam mendukung pengambilan keputusan penting dan strategis (Jones, 2020). Manajer puncak memiliki otoritas dan perspektif luas sehingga dapat membuat keputusan berdampak besar bagi organisasi secara efisien dengan mempertimbangkan masukan dari berbagai tingkatan.

c. Pengaruh Prinsip-prinsip Manajemen pada Praktik Manajerial

Prinsip-prinsip manajemen yang dikembangkan oleh pemikir klasik seperti Henri Fayol juga masih relevan dalam praktik manajemen kontemporer (Daft, 2018). Konsep-konsep seperti pembagian kerja, otoritas dan tanggung jawab, serta kesatuan komando masih menjadi dasar banyak praktik manajemen yang digunakan organisasi saat ini. Meskipun prinsip-prinsip ini mungkin dimodifikasi atau disesuaikan, namun tetap menjadi landasan kuat untuk pengelolaan operasi organisasi.

Sebagai contoh, konsep pembagian kerja masih digunakan untuk membagi tugas dan tanggung jawab di antara karyawan, memungkinkan fokus pada area keahlian tertentu dan meningkatkan efisiensi operasional (Jones, 2020). Prinsip otoritas dan tanggung jawab juga membantu menetapkan struktur kekuasaan yang jelas dan memastikan karyawan memahami peran serta tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi..

d. Pertimbangan terhadap Kekurangan Fleksibilitas

Salah satu pertimbangan dalam mengevaluasi relevansi paradigma klasik adalah kekurangannya dalam fleksibilitas (Mintzberg, 1980). Di lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi sering membutuhkan fleksibilitas dan adaptabilitas untuk merespons perubahan pasar atau lingkungan dengan cepat. Struktur hierarkis dan prinsip-prinsip manajemen klasik mungkin tidak dapat memfasilitasi fleksibilitas ini dengan baik. Namun, beberapa organisasi masih menemukan nilai dalam pendekatan terstruktur dan terorganisir yang diperkenalkan paradigma klasik. Terutama di industri dengan regulasi ketat atau di mana koordinasi ketat diperlukan, struktur hierarkis dan prinsip manajemen klasik masih

dapat memberikan manfaat signifikan (Jones, 2020).

Meskipun paradigma klasik dalam manajemen memiliki akar sejarah yang kuat, relevansinya dalam konteks kontemporer terus menjadi topik yang diperdebatkan. Konsep-konsep seperti efisiensi, struktur hierarkis, dan prinsip-prinsip manajemen masih memiliki nilai dalam praktik manajerial saat ini, terutama dalam mendukung kinerja operasional dan pengambilan keputusan yang efektif.

Daftar Pustaka

Babbage, C. (1832). On the Economy of Machinery and Manufactures. Charles Knight.

Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2017). Organizational Behaviour. Pearson Education Limited.

Chandler, A. D. (1977). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Harvard University Press.

Fayol, H. (1916). General and Industrial Management. Pitman Publishing.

Follett, M. P. (1941). Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. Harper & Brothers.

Gerth, H. H., & Mills, C. W. (Eds.). (1946). From Max Weber: Essays in Sociology. Oxford University Press.

Gulick, L., & Urwick, L. (1937). Papers on the Science of Administration. Institute of Public Administration.

Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. Management Science, 26(3), 322-341.

Morgan, G. (2006). Images of Organization. Sage Publications.

Owen, R. (1813). A New View of Society: Or, Essays on the Principle of the Formation of the Human Character. Longman, Hurst, Rees, Orme, and Brown.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives. Pearson Prentice Hall.

Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Strahan and Cadell.

Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers.

Tocqueville, A. de. (1835). Democracy in America. Saunders and Otley.

Weber, M. (1922). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. University of California Press.

Weber, M. (1922). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. University of California Press.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). The Evolution of Management Thought. John Wiley & Sons.

Profil Penulis



Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos.,M.Si

Lahir di Ujung Pandang pada 15 Mei 1971 dan sekarang menetap di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Penulis selesai menempuh pendidikan S1 Jurusan ilmu Administrasi Negara di Universitas Muhammadiyah Makassar pada tahun 1994. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan S2 di Universitas Hasanuddin dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2004. Pendidikan terakhir penulis pada tahun 2014 dengan menyelesaikan program doktor Administrasi Publik di Universitas Negeri Makassar.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Administrasi Publik dan menjadi salah satu dosen di Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Penulis juga sementara menjabat sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Muhammadiyah Makassar. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, Penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis jurnal dan buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis juga aktif dalam kegiatan-kegiatan diluar kampus dan menjabat diberbagai sebagai Ketua Komunitas Aisyiyah Unismuh Makassar periode 2021-2026 dan Pengurus Forum Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Perguruan Tinggi Muhammadiyah Aisyiyah.

Email Penulis: ihyani@unismuh.ac.id

2

TEORI DAN PARADIGMA ORGANISASI KONTEMPORER

Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd.
Universitas Bosowa

Hakekat Organisasi

Manusia sebagai makhluk sosial memenuhi kebutuhan hidupnya melalui kerja sama dalam kelompok sejak zaman purba, yang merupakan nilai-nilai organisasi. Rasionalisasi organisasi dengan instruksi dan studi gerak-waktu meningkatkan produktivitas. Revolusi industri merupakan kejadian penting dalam perkembangan teori organisasi sebelum abad ke-20. Teori organisasi yang berkembang sejak awal abad ke-19 meliputi teori organisasi klasik/tradisional/mesin, teori birokrasi, teori administrasi, teori neoklasik yang menekankan aspek psikologis dan sosial, serta teori organisasi modern/analisis sistem/teori terbuka yang memandang organisasi sebagai kesatuan dari unsur-unsur yang saling bergantung.

Teori Klasik berfokus pada analisis dan deskripsi organisasi, sedangkan Teori Modern lebih dinamis, kompleks, dan mempertimbangkan banyak variabel. Sejak zaman purba, manusia sudah melakukan kerjasama dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Keluarga merupakan contoh kelompok kerjasama terkecil yang terdiri dari ayah, ibu, dan anak. Keluarga juga bekerjasama dalam lingkup yang lebih besar seperti RT, RW, kampung/dusun, kelompok agama, profesi, dan hobi.

Organisasi adalah unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Stephen, 2007; Lubis dan Husaini, 1987; Sutarto, 2009). Perilaku organisasi mempelajari dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengorganisasian meliputi penentuan kegiatan spesifik, pengelompokan kegiatan, dan penugasan tanggung jawab (Herbert and Gullet, 1996). Organisasi juga merupakan sistem aktivitas kooperatif antara dua orang atau lebih (Barnard dalam Sutarto, 2009).

Organisasi adalah pengelompokan orang dalam aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan, sedangkan pengorganisasian adalah aktivitas mengelompokkan, menyusun, dan mengatur pekerjaan berdasarkan jenis, urutan, sifat, fungsi, waktu, dan kecepatan (Fayol, 2016; Griffin, 2013).

Studi organisasi mempelajari pribadi, dinamika kelompok, konteks organisasi, dan sifat organisasi itu sendiri. Perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksikan, dan menjelaskan interaksi dalam organisasi, meskipun ada kontroversi mengenai dampak etisnya. Namun, perilaku organisasi dapat berperan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja.

Teori organisasi menjelaskan kegiatan dan dinamika kerjasama organisasi, memberikan tuntunan dalam pengambilan keputusan, serta mempelajari kerjasama individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan beserta cara-cara yang ditempuh (Lubis dan Husaini, 1987). Teori organisasi juga menerangkan tingkah laku dan motivasi individu dalam proses kerjasama.Meskipun studi ini menelusuri akarnya dari pemikiran Max Weber dan para pakar yang sebelumnya, studi organisasi dianggap baru dimulai sebagai disiplin akademik bersamaan dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dengan Taylorisme yang mewakili puncak dari gerakan ini. Para tokoh manajemen ilmiah berpendapat bahwa rasionalisasi terhadap organisasi dengan rangkaian

instruksi dan studi tentang gerak waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas.

Fakta bahwa bekerja sama dan berkelompok menjadi kebutuhan dan keinginan setiap orang dalam kehidupannya. Dengan demikian organisasi sangat penting bagi kehidupan dan peradapan manusia dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Organisasi merupakan salah satu sarana untuk mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan seorang pimpinan organisasi yang tercipta dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Boone dan Katz (Kuspriatni, 2009) organisasi didefinisikan sebagai suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi mencakup tiga elemen pokok yaitu: (1). Interaksi manusia; (2). Kegiatan yang mengarah pada tujuan dan (3). Struktur organisasi itu sendiri.

Paradigma Organisasi

Istilah paradigma diperkenalkan oleh Thomas Kuhn melalui bukunya *The Structure of Scientific Revolution*. Paradigma merujuk pada pola pikir atau teknis penyelesaian masalah oleh ilmuan. Awalnya, paradigma hanya dijelaskan sebagai terminologi kunci dalam model perkembangan ilmu pengetahuan. Kemudian, Robert Friedrichs mendefinisikan paradigma sebagai prinsip dasar yang menentukan pandangan manusia terhadap dunia sebagai bagian dari sistem *bricoluer* (desain modern dari materi lama). Paradigma meliputi tiga elemen utama: metodologi, epistemologi, dan ontologi. Paradigma digunakan untuk meraih pengetahuan tentang dunia dan fenomena di dalamnya.

Paradigma merupakan model dalam teori ilmu pengetahuan yang dipahami sebagai kerangka berpikir, berfungsi sebagai dasar seseorang dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Paradigma juga dapat diartikan sebagai mekanisme seseorang dalam memandang sesuatu yang berpengaruh pada cara berpikir. Dalam penelitian,

teori paradigma membantu ilmuwan bekerja dalam kerangka teoritis yang lebih luas.

Ada beberapa cara pandang (paradigma) dalam melihat organisasi, seperti tradisional/klasik yang obyektif dan mekanistis, kritis yang subyektif, serta transisional/peralihan. Perbedaan cara pandang tersebut memengaruhi bagaimana melihat peran komunikasi di dalam organisasi.

Perkembangan teori mengenai organisasi sejalan dengan perkembangan dalam cara pandang mengenai dunia ini (paradigma, world view). Dimulai dari teori-teori organisasi yang beraliran klasik (paradigma positivistik/ obyektif), aliran transisional yang menentang pandangan dari aliran klasik, serta teori-teori yang mengusung subyektifitas.

Masing-masing penulis dari tiga buku yang dirujuk, yaitu Goldhaber; Daniels, Spiker dan Papa; serta Pace dan Faules (1997) memiliki pandangan sendiri dalam mengelompokan teori-teori organisasi. Meskipun terdapat beberapa persamaan di antara mereka, namun terdapat juga beberapa perbedaan. Seperti, Pace & Faules serta Daniel, Spiker & Papa menempatkan Teori organisasi Otoritas dari Chester Barnard ke dalam kelompok teori transisi (peralihan dari klasik ke subyektif). Sementara itu, Goldhaber (1993) menempatkan teori tersebut di bawah payung paradigma klasik.

Meskipun cara pandang mereka berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun yang menjadi perhatian di sini adalah dengan mengetahui masing-masing teori organisasi tersebut berada di bawah payung paradigma yang digunakan, maka hal tersebut akan membantu saat melakukan pengamatan terhadap organisasi serta komunikasi yang terjadi di dalamnya.

1. Paradigma Klasik

   Daniels, Spiker, and Papa (1997) menyebut aliran klasik ini sebagai Manajemen Saintifik dan Klasikal. Teori-teori dalam paradigma ini memandang organisasi sebagai sesuatu yang menyerupai mesin, yang digerakkan oleh rencana dan kontrol dari

manajemen. Teori manajemen saintifik dan klasik menunjukkan usaha awal untuk mengatasi kompleksitas organisasi pada abad 20.

Hal yang umum dalam teori aliran saintifik dan klasik yaitu: (a) Organisasi dijalankan oleh otoritas manajemen. Pegawai adalah alat untuk melaksanakan rencana manajemen. Implikasinya komunikasi organisasi adalah sebagai alat kontrol organisasi dan koordinasi proses organisasi. (b) Teori saintifik dan klasik meyakini bahwa orang berperilaku menurut model rasional dan ekonomi. Motivasi utama bekerja adalah uang. Motivasi sosial dan politik dalam perilaku organisasi dianggap tidak relevan atau merugikan bagi keefektifan organisasi. Sistem struktur dan fungsi organisasi yang rasional akan mengurangi efek buruk atas konflik kelompok, persaingan pribadi, dendam, perjuangan kekuasaan, dan egosime, dan (c) Masing-masing teoritisi memajukan resep agar organisasi didesain menyerupai mesin.

Berkenaan dengan itu ada tiga teori yang sangat berpengaruh selama awal 1900-an yaitu:

a. Manajemen Saintifik dari Frederick Taylor

   Fokus utama Taylor adalah studi saintifik dan desain proses kerja (detail teknik pada kerja produksi). Prinsip-prinsip yang dikemukakannya mengacu pada masalah efisiensi kerja, dan juga menawarkan rekomendasi mengenai struktur organisasi dan proses. Empat ide Taylor yaitu: (a) Ada satu cara terbaik untuk melakukan pekerjaan, contohnya: studi waktu dan gerakan dapat mempersingkat langkah dan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas dengan efisien. Eksperimen dapat menentukan kondisi pekerjaan fisik yang akan meningkatkan produktivitas. (b) Personil harus diseleksi secara saintifik. Seseorang harus memilih dan menugaskan orang lain menurut keterampilannya atau potensial bagi pengembangan keterampilan.

(c) Pekerja harus dihargai dengan insentif yang sesuai dengan apa yang mereka hasilkan. Upah yang didasarkan atas jumlah jam kerja tidak tepat, bukan karena perbedaan dalam produktivitas individu melainkan kebutuhan ekonomi adalah faktor penting yang menjadi motif seseorang untuk bekerja, dan (d) Pekerjaan harus dibagi sehingga manager merencanakan pekerjaan dan pekerja mengikuti rencana. Dalam skemanya, Taylor menggambarkan bahwa setiap aspek diawasi oleh "functional foreman" yang berbeda.

Taylor percaya bahwa masalah utama dalam efektivitas organisasi mencakup ketidakmampuan manajemen untuk memperoleh pemenuhan dari pekerja. Menurutnya, setiap orang akan menghasilkan keuntungan di bawah manajemen saintifik.

b. Manajemen Umum dari Henry Fayol

Berbeda dari Taylor yang fokus pada teknik kerja produksi, Fayol lebih menekankan pada prinsip-prinsip dasar struktur organisasi dan praktik manajemen.

Ia mengemukakan Empat belas (14) prinsip yang mendasar bagi desain dan struktur organisasi, yaitu: (a) Divisi kerja. Setiap anggota hanya memiliki satu pekerjaan. (b) Otoritas dan tanggungjawab. Otoritas mencakup hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk menuntut pemenuhan. Otoritas pejabat organisasi tergantung posisinya, dan otoritas personal tergantung kemampuan dan pengalamannya. (c) Disiplin, tergantung pada atasan yang baik, bersih, dan aturan yang adil, serta sanksi yang diterapkan dengan bijaksana. (d) Kesatuan perintah. Pegawai menerima perintah dari satu orang dan hanya satu atasan untuk setiap tindakan. (e) Kesatuan arahan. Sekelompok kegiatan dengan tujuan yang sama

harus memiliki "satu kepala dan satu rencana". (f) Menomorduakan kepentingan individu. (g) Pemberian upah. Pegawai harus dibayar dengan adil, yang memuaskan mereka dan organisasi. (h) Sentralisasi. Apakah pembuatan keputusan disentralisasikan (terbatas pada manajemen tingkat yang lebih tinggi), atau desentralisasi (ditujukan untuk bawahan) tergantung pada kondisi organisasi. (i) Rantai skalar. Sistem otoritas disusun seperti hierarki dengan garis perintah yang jelas dari satu level ke yang lainnya, namun sistem harus bersedia dipindahkan dari rantai perintah ketika dibutuhkan. (j) Keteraturan. Ada ruang bagi setiap pegawai, dan setiap pegawai harus berada dalam tempatnya. (k) Keadilan. Personil diperlakukan dengan kebaikan dan keadilan. (l) Stabilitas dalam kedudukan. Berasumsi bahwa pegawai yang memiliki kemampuan untuk melakukan sebuah pekerjaan, ia pasti masih memiliki waktu untuk belajar dan berhasil dalam melakukannya. (m) Inisiatif. Kemampuan untuk mengemukakan dan melaksanakan sebuah rencana adalah sumber daya organisasi yang bernilai, dan (n) *Esprit de corps* (perasaan setia dan saling hormat menghormati). Manajemen harus berusaha untuk memajukan rasa persatuan, harmoni dan kohesi.

1) Teori Birokratik dari Max Weber

   Max Weber mengambil isu dari pandangan Henry Fayol. Weber membedakan antara otoritas yang melekat/inheren (kekuasaan tradisional, yang mungkin tidak sah) dengan otoritas yang sah (diperoleh, dihormati, berdasarkan norma-norma, rasional, dan legal). Otoritas yang legal inilah yang kemudian menjadi landasan terbentuknya apa yang disebut Weber sebagai "birokrasi".

   Menurut Weber, birokrasi merupakan konsep ideal bagi organisasi modern. Dalam organisasi yang kompleks dibutuhkan kecepatan,

ketepatan, kepastian, dan kontinuitas. Semua hal tersebut dapat dicapai jika organisasi didesain sebisa mungkin seperti mesin. Berkenaan dengan itu, ada 6 ciri dasar konsep ideal organisasi modern yaitu: (a) Sistem hierarki otoritas yang jelas, (b) Divisi kerja berdasarkan spesialisasi. (c) Sistem aturan yang lengkap mencakup hak, tanggungjawab, dan kewajiban personil. (d) Prosedur yang sempurna untuk performa kerja. (e) Impersonalitas (bukan perseorangan) dalam hubungan organisasional manusiawi, dan (f) Seleksi dan promosi personil atas dasar kompetensi teknikal.

Birokrasi sebagai suatu organisasi menurut Goldhaber (1993) memiliki karakter sebagai berikut: (a) Kontinuitas tergantung pada ketaatan pada peraturan. (b) Area kemampuan di mana pekerja berbagi dan bekerja untuk tujuan tertentu dibawah pimpinan yang telah ditetapkan. (c) Prinsip-prinsip hierarki. (d) Aturan-aturan baik itu norma maupun prinsip- prinsip teknikal. (e) Pemisahaan administratif antara pegawai dan pemilik atas alat-alat produksi. (f) Pemisahan kepemilikan pribadi dan peralatan organisasi. (g) Sumber daya bebas dari kontrol luar, (h) Struktur di mana tidak satupun administrator dapat memonopoli posisi-posisi personil, dan (i) Seluruh tindakan administasi, aturan, prinsip, dsb dinyatakan secara tertulis.

2) Persamaan Ketiga Teori

Persamaan antara ketiga teori aliran saintifik tersebut (Taylor, Fayol, dan Weber) adalah: (a) Ketiga teori ini sama-sama memandang bahwa organisasi digerakkan oleh otoritas manajemen. (b) Memandang pegawai sebagai alat untuk menjalankan rencana manajemen. (c) Pembagian kerja yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing orang/individu, dan

(d) Menaruh perhatian terhadap hak personil (gaji, insentif, dsb).

3) Perbedaan di antara Ketiga Teori

Perbedaan antara ketiga teori aliran saintifik tersebut (Taylor, Fayol, dan Weber) adalah:

Pertama, Pada konsep Taylor, pegawai menerima perintah dari atasan dan kemudian diawasi oleh orang yang berbeda (*functional foreman*). Sementara itu, pada konsep Fayol dan Weber menekankan pada ide kesatuan perintah (satu atasan untuk setiap tindakan). Kesatuan perintah yang ditekankan oleh Fayol dan Weber terkait dengan kebutuhan akan penyebaran informasi yang cepat, tepat, pasti, dan kontinyu. Sedangkan pada konsep Taylor, bisa terjadi ambiguitas, kesalahan persepsi, dsb. karena antara pemberi perintah dan pengawas adalah dua orang yang berbeda.

Fayol bersikap fleksibel mengenai pengambilan keputusan di dalam organisasi. Dapat berbentuk sentralisasi ataupun desentralisasi, itu semua tergantung kondisi organisasi. Hal ini berbeda dengan konsep yang ditawarkan oleh Weber di mana ia menganjurkan sebuah kepastian aturan yang konstan.

Kedua, Jika Fayol menawarkan adanya perhatian guna memajukan kesatuan, harmoni (*esprit de corps*), maka Weber lebih menekankan impersonalitas.

Cara pandang teori-teori tradisional/klasik mengenai organisasi bahwa organisasi digerakkan oleh otoritas manajemen, pegawai hanyalah alat guna menjalankan rencana manajemen, maka ini semua berimplikasi terhadap proses komunikasi di dalam organisasi Proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dipandang hanya sebagai

alat untuk koordinasi dan kontrol dari pihak organisasi. Aktivitas komunikasi yang menyangkut tahap perencanaan dan pengambilan keputusan sifatnya terpusat di sekitar jajaran atas organisasi. Hanya konsep dari Fayol yang bersikap fleksibel pada persoalan pengambilan keputusan.

Arus komunikasi dari atas ke bawah (*downward*) terkait dengan penyampaian pesan berupa pendelegasian tugas/perintah kerja. Sementara itu, arus komunikasi dari bawah ke atas (*upward*) berkenaan dengan pelaporan hasil ataupun permasalahan dalam pekerjaan, dari pegawai ke atasan.

Goldhaber(1993) menyebut daerah klasik ini sebagai *The Classical School*. Perhatian pada teori klasik organisasi hampir seluruhnya berkenaan dengan rancangan dan struktur organisasi, bukan pada manusianya. Alat utama yang digunakan adalah *Organization Chart*.

2. Paradigma Neoklasik

Manusia sepanjang kehidupannya tidak pernah terlepas dari kehidupan organisasi. Bisa dikatakan bahwa selagi manusia itu ada maka organisasi ada sesuai dengan perkembangan zamannya.

Dizaman globalisasi ini keberadaan organisasi makin menjadi penting, karena pengaruh globalisasi menvisualisasikan keadaan-keadaan yang cepat berubah. Organisasi harus dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, apabila tidak kegagalan akan terjadi bahkan dengan gulung tikar.

Tampaknya kehidupan organisasi di zaman globalisasi ini makin sulit karena tantangan-tantanganya makin berat. Kegigihan, kerja keras, dan ketangguhan organisasi sangat diperlukan dalam menghadapi era globalisasi ini.

Dalam perkembangannya organisasi mengalami perluasan cakupan makna, dimana terjadi peralihan masa dari klasik, neoklasik, sampai ke-era sekarang modern. Teori klasik muncul pertama kali sebagai satu-satunya teori organisasi, kemudian muncul teori neoklasik sebagai wujud perkembangan dari teori klasik dan teori modern, akhirnya muncul teori postmodern.

Dalam teori organisasi neoklasik secara sederhana dikenal sebagai aliran hubungan manusiawi (the human relation movement). Teori neoklasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Dasar teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial pegawai sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya.

Perkembangan teori neoklasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Howthorne dan dari tulisan Huga Munsterberg. Percobaan-percobaan ini dilakukan dari tahun 1924 sampai 1932 yang menandai permulaan perkembangan teori hubungan manusiawi dan merupakan kristalisasi teori neoklasik.

Pada akhirnya percobaan Howthorne menunjukkan bagaimana kegiatan kelompok-kelompok kerja kohesif sangat berpengaruh pada operasi organisasi. Teori ini merefleksikan perhatian lebih besar terhadap hubungan sosial dilingkungan kerja, dan lebih menekankan harmoni kelompok sebagai tujuan organisasi yang paling utama.

Pemikiran manajemen lebih dipusatkan pada hubungan manusia dengan manusia, dan pada seluruh organisasi yang ada. Dengan kata lain teori neoklasik mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok orang yang saling berhubungan untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Dalam teori neoklasik, organisasi lebih menekankan pentingnnya aspek psikologis dan sosial pegawai sebagai individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Teori ini muncul karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja dalam organisasi. Para organisatoris masih menghadapi kesulitan-kesulitan karena pegawai tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang sesuai dengan kriteria organisasi yang telah ditentukan. Para organisatoris dirangsang untuk bersikap lebih kooperatif dengan pegawai, memperbaiki lingkungan sosial ditempat bekerja, dan memperkuat citra diri para pekerja secara individual.

Untuk mencapai hasil yang maksimal dalam peningkatan produktifitas, maka seorang organisatoris perlu untuk memahami aspek-aspek sosial dan psikologi yang mendorong para pegawai dapat melakukan kerjasama yang optimal dalam meningkatkan produktifitas, sehingga tujuan yang telah ditentukan akan tercapai.

Dalam Teori Neoklasik telah mengemukakan perlunya hal-hal sebagai berikut: (a) Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan. (b) Perluasan kerja (job enlargement) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, dan (c) Manajemen bottom-up yang akan memberikan kesempatan kepada para yunior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

Dari uraian dan penjabaran mengenai pengertian dan munculnya teori neoklasik, maka dapat mengetahui karakteristik tentang teori neoklasik itu sendiri, yaitu: (a) Teori Organisasi Neoklasik mendekati organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan bersama. (b) Teori Organisasi Neoklasik berkembang dengan pembenahan Teori Organisasi Klasik berdasar percobaan Hawthorne yang memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka di mana segmen teknis dan manusiawi saling berkaitan dengan erat dan sikap pegawai merupakan faktor yang penting bagi peningkatan produktivitas. (c) Pembenahan meliputi aspek pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur organisasi, serta rentang kendali, dan (d)

Teori Organisasi Neoklasik memahami adanya organisasi "informal" yang muncul karena faktor lokasi, jenis pekerjaan, minat dan masalah khusus (*vested*).

3. Paradigma Organisasi Modern

   Sistem ini mengemukakan jika organisasi bukanlah sistem tertutup dengan lingkungan yang stabil, tapi organisasi merupakan sistem terbuka yang harus menyesuaikan diri dari perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya.

   Organisasi dan juga lingkungan memiliki keterikatan atau ketergantungan dalam proses terbentuknya organisasi yang layak di dalam masyarakat. Teori modern merupakan gabungan multidisiplin dari berbagai bidang disiplin ilmu pengetahuan.

   Paradigma organisasi dan juga manajemen modern telah dikembangkan sejak tahun 1950. Dengan berkembangnya teknologi dan juga majunya kegiatan-kegiatan membutuhkan suatu konsep sistem.

   Paradigma organisasi klasik lebih terpusat pada pendekatan struktural dalam organisasi. Sedangkan paradigma modern memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang memiliki dasar analisa konsep, dan juga kepada data empiris, serta memiliki sifat sintesa dan juga integritas.

   Organisasi terdiri dari hubungan antara setiap bagian di dalam suatu sistem. Organisasi terdiri dari 3 unsur, yaitu: (a) Unsur makro. (b) Unsur proses yang bersifat makro, dan (c) Unsur perilaku dari anggota oorganisas bersifat mikro.

   Adapun kelebihan Organisasi Modern sering kali dijumpai di dalam kegiatan sehari-hari, yang meliputi penganggaran modal, manajemen persediaan, perencanaan produk, metode antrian, penjadwalan, dan juga transportasi.

Sedangkan kekurangan Organisasi Modern adalah kesulitan dalam memahami sistem perhitungan organisasi yang terbilang rumit.

Berkenaan dengan itu, maka perbedaan paradigma klasik dan modern adalah Paradigma Klasik lebih terpusat pada hasil dari analisa juga deskripsi organisasi. Sedangkan paradigma Modern menekankan kepada perpaduan dan juga perancangan. Selanjutnya Teori Klasik membicarakan suatu konsep koordinasi, konsep skalar (elemen ruang vektor) dan juga vertikal. Sedangkan teori Modern lebih dinamis, komplek, multidimensi, multilevel, dan juga lebih banyak variabel.

4. Paradigma Organisasi Post Modern

Membicarakan teori organisasi biasanya melekat pada penjelasan seksama tentang hubungan dialektis antara satu paradigma ke paradigma baru. Dari teori klasik, neo-klasik, modern sampai pada ketidak-tuntasan teori organisasi post-modern. Menjelaskan teori post-modern dalam teori organisasi memang memiliki kesulitan tersendiri, dengan ruh dekontruksi bila tidak teliti, hanya akan mampu membongkar selubung narasi namun secara inheren berpotensi jatuh pada pemahaman relativisme yang bias.

Bagaimanapun, teori organisasi terkategorisasi dalam khazanah ilmu sosial yang berkonsekuensi logis akan terpengaruh oleh dinamika semangat zaman dan perubahan-perubahan yang selalu terjadi dalam ilmu sosial. Substansinya bukan soal meramaikan belantika dunia ilmu sosial namun lebih kepada penentuan sikap dan posisi teori organisasi dalam memandang perubahan tersebut, sehingga tidak berkacamata-kuda dalam pengkajian ilmiah teori organisasi.

Dari deretan nama tokoh post-modern, hadir Foucault seorang filusuf asal Prancis yang dalam beberapa kesempatan analisisnya dikaji dalam konteks teori organisasi. Membawa teori organisasi jauh ke medan postmodernisme adalah suatu keberanian dan

menentang ortodoksi yang tampak ingin mengabsolutkan diri. Mengangkat postmodern dalam ranah organisasi akan berimplikasi pada multikulural dan heterogenisasi karena sejatinya posmodernisme mengajarkan untuk selalu mempertanyakan dan meragukan sebelum kemudian sesuatu hal diyakini dan dijalankan. Posmodernisme membaca teori organisasi adalah hasil dari konstruksi sosial. Perubahan paradigma yang terjadi selama ini itu pun imbas dari kontruksi sosial, maka ajaran-ajaran yang pernah ada akan dinilai secara relatif.

Hal yang paling khas dari posmodernisme adalah kritik terhadap nalar modern seperti fondasionalisme, universalisme, dan obyektivisme. Cara berpikir modern senantiasa mencari kesatuan atau homologi. Sedangkan posmodern menampilkan heterologi.

Menurut postmodern, narasi besar modernisme hanya menindas kemajemukan realitas. Perbedaan atau keunikan pengalaman manusia atau realitas disederhanakan, alih-alih, diseragamkan sedemikian rupa menjadi satu definisi. Oleh karenanya, postmodern kemudian dapat dengan baik memberikan ruang bagi kelompok-kelompok marginal atau yang selama diam tertindas oleh narasi besar modernisme (Fachs and Sandoval: 2008, Gonzalez: 2004, Hoffman: 2009). Karena itu, teori sosial posmodern bersifat kontra-hegemoni terhadap narasi besar tersebut.

Salah satu ilmuan yang pemikirannya cukup menarik yaitu Foucault (2011), walau banyak dikritik khususnya oleh para intelektual Marxist karena menganggapnya sebagai sosok yang khianat, ia terus melangkah maju dengan pemikiran-pemikirannya yang unik. Ia sangat produktif dalam produksi pengetahuan yang cukup mengejutkan dunia intelektual dan filsafat pada jamannya.

Sumbangan terbesar Foucault adalah membuat teori dan praktik perubahan sosial menjadi lebih sensitif terhadap relasi kekuasaan dan dominasi serta

pembentukan kesadarkan terhadap relasi kekuasaan (power) teranyam di setiap aspek kehidupan serta kehidupan pribadi. Hal ini bertentangan dengan keyakinan umum ilmu sosial yang cenderung mengabaikan kekuasaan dalam dunia ilmu pengetahuan dan berasumsi bahwa pengetahuan itu netral, objektif, dan tak berdosa (Fakih: 2002). Hal ini terbahas dalam konteks teori organisasi, yang dalam pembacaan kritis, hemat penulis belum pernah ada pengkajian mendalam tentang selubung kekuasaan dalam teori-teori organisasi yang mapan. Memang pemikirannya selalu membuat was-was hal yang mapan karena selalu berusaha untuk membongkar selubung-selubung yang tak kasat mata.

Foucault menyumbangkan teori kritik terhadap teori pembangunan dan modernisasi dengan gaya khas postmodern. Pemikiran Foucault tentang kontrol penciptaan diskursus dan bekerjanya kekuasaan (power) pada pengetahuan sangat membantu akademisi dan aktivis sosial untuk membongkar hal-hal yang tersembunyi dari teori dan praktek pembangunan. Tak hanya itu, segala sesuatu yang selalu dianggap mapan dan diterima begitu saja oleh massa, Foucault dan Foucaldian akan membalikan realitas tersebut, mendekontruksinya sampai benar-benar tak ada yang tersisa.

Kemudian tentang hubungan subjek dan objek, Foucault termasuk filsuf yang ikut merayakan kematian subjek, maka ia seringkali disebut-sebut sebagai tokoh post-strukturalis. Humanisme dibunuh oleh post-strukturalis, tanpa terkecuali Foucault. Maka dari sini filsafat yang selama ini berkutat pada humanisme sudah tamat (Wibowo: 2004).

Implikasi logis dari anti-humanisme Foucault ini adalah manusia juga akhirnya dipengaruhi oleh kekuasaan, bukan sebaliknya. Titik ekstremnya subjek justru menihilkan kebebasan dan subjektivitas yang kemudian baru Foucault menawarkan kembali kebebasan yang baru, yaitu kebebasan yang mampu

mengendalikan kekuasaan dan kehendak pada subjek yang dihasilkannya (Wibowo: 2004).

Substansi paradigma organisasi postmodern dari Foucault ini kita dapat memetik hikmah ilmiah, karena kemampuannya dalam melihat realitas yang bersifat mikroskopik, maka diperlihatkan ada yang lain tak terbaca, tak terlihat, dan tak terdengar untuk segera memberi kesempatan beremansipasi. Secara teorits, ada hal lain yang perlu dikaji selain isu-isu utama selain efektifitas dan efisiensi organisasi. Secara relasi kuasa selalu ada selubung dominasi kekuatan yang tidak terlihat yang mempengaruhi pengetahuan manusia, sehingga manusia pun tidak lagi tepat disebut sebagai subjek, yang dalam hal ini berarti para pekerja di dalam organisasi publik dapat terseret pada de-subjektivikasi. Kelemahan dari postmodernisme adalah ketidaktuntasan, karena secara inheren postmodernisme hanya berkutat pada dekontruksi. Namun sekurangnya ada kearifan yang dapat diambil para akademisi, pemerintah, dan pihak-pihak yang berkaitan erat dengan organisasi publik untuk tidak lagi gagap menghadapi kondisi postmodernitas.

Realitas Organisasi Kontemporer

Sejak awal manajemen ilmiah, organisasi dikelola dengan struktur linear dan pemahaman ilmiah yang kaku. Namun, perspektif organisasi tradisional ini ditantang oleh teori organisasi baru yang mendeteksi linearitas yang mengatur setiap aspek kerja organisasi. Tulisan ini bertujuan mempelajari esensi teori organisasi dalam perspektif sejarah dan kontemporer serta sejauh mana teori ini mencerminkan realitas organisasi kontemporer.

Teori organisasi muncul di bawah pengaruh pendekatan ilmiah seperti paradigma Newton. Namun, pada awal abad ke-20, ilmu organisasi mengubah standar manajemen organisasi, mencerminkan sifat sistem organisasi yang dinamis. Realitas organisasi terdorong ke wilayah yang tidak diketahui seiring tren global baru seperti

transformasi industri, teknologi baru, dan interaksi lintas batas yang menyebabkan kompleksitas dalam membentuk struktur organisasi.

Gagasan tentang "organisasi" selalu direpresentasikan sebagai dua kontradiksi. Organisasi, dalam definisi tepinya mewakili ketidakpastian dan kebingungan, disisi yang lain memandang organisasi sebagai simbol manajemen dan linearitas. Pandangan mekanistik organisasi selalu diajukan sebagai resep pengelolaannya melalui penelitian akademisi. Namun, pengelolaan kontemporer bukanlah upaya yang mudah, karena pengelolaannya jauh lebih kompleks dan kacau dibandingkan dengan apa yang disiratkan oleh rekomendasi sederhana. Misalnya pandangan Rarick (2008) bahwa penerapan temuan penelitian dan praktik organisasi masa lalu melalui pekerjaan kontemporer organisasi hanya menunjukkan kegagalan kritis, karena validitasnya tidak dapat diterapkan dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

Menurut Thompson (1967) organisasi adalah organisme dinamis yang diarahkan oleh hubungan non-linier. Thompson mengemukakan bahwa organisasi adalah sekumpulan bagian-bagian yang saling bergantung yang bersama-sama membentuk satu kesatuan, yang masing-masing memberi dan menerima sesuatu dari keseluruhan. Pada kenyataannya, organisasi-organisasi masa kini berada dalam wilayah non-linearitas, dimana pentingnya asal usul tindakan organisasi yang tidak langsung sangat ditekankan oleh banyak peneliti dan praktisi saat ini. Menurut Mintzberg dan Waters (1964), keasyikan dengan pengambilan keputusan menimbulkan ancaman terhadap niat mental pada tingkat individu dan konkritnya tindakan pada tingkat organisasi. Selain itu, Pettigrew (1990) mengakui bahwa linearitas tidak dapat mengarahkan keputusan, dimana setiap keputusan merupakan hasil dari banyak putaran dan arah. Hal ini, dan pada tingkat mikro organisasi, tercermin melalui kerangka acuan yang kontradiktif dari para aktor organisasi, termasuk nilai-nilai dan preferensi mereka yang dapat berubah-ubah yang mengintervensi berbagai

fase dalam pilihan, tindakan, dan proses evaluasinya. Akibatnya, non-linearitas mendapat tempat yang lebih luas dalam hubungan antara pengambil tindakan dan sifat tindakannya. Misalnya, proses perumusan strategi nampaknya sistematis, terorganisir dan terencana; namun, jauh di lubuk hatinya bercampur dengan intuisi, peluang, dan variabel internal dan eksternal dinamis lainnya. Dalam konteks ini, Mintzberg dan Waters (1985) menekankan pentingnya interaksi dinamis internal dalam proses perumusan strategi. Pinfield (1986) juga menunjukkan bahwa proses organisasi terstruktur dan anarkis saling melengkapi, dimana strategi dan solusi dihasilkan melalui keputusan yang timbul dari interaksi dialektika kekuatan di dalam dan di luar organisasi.

Manajemen Keberlanjutan Organisasi

Mengintegrasikan teori organisasi memerlukan orientasi organisasi baru tentang pengelolaan organisasi. Saat ini, organisasi menghadapi turbulensi tanpa batas yang diakibatkan oleh kompleksitas, ketidakpastian, hilangnya kendali, dan dehumanisasi (Kets de Vries dan Miller, 1984). Organisasi memerlukan langkah efektif dalam menghadapi empat tren utama yang saling berhubungan, termasuk kebutuhan akan orientasi pelanggan baru, otonomi dan akuntabilitas tersertifikasi, kepemimpinan transformasional, dan pembangunan organisasi yang tangkas.

Dampak dari tren tersebut dapat menjelaskan perubahan dan perkembangan organisasi dari Managing by Instruction (MBI), Managing by Objectives (MBO), hingga Managing by Values (MBV) di awal abad ke-21. Menurut Skarda dan Reeman (1990), dalam lingkungan stabil, pegawai patuh pada arahan atasan untuk mencapai tujuan melalui disiplin dan rasionalitas. Namun, jawaban otomatis tidak dapat diberikan pada lingkungan yang bergejolak dan tidak terduga. Pemahaman ini memunculkan kebutuhan praktik organisasi baru yang lebih baik dalam dunia yang kacau.

Menurut Chikere dan Nwoka (2015), organisatoris dididik oleh teori sistem terbuka bahwa organisasi mungkin

dipengaruhi secara positif atau negatif oleh sistem yang lebih besar. Mengingat pola pikir ini, teori organisasi tampaknya dapat diterapkan, di mana organisasi mengalami banyak perubahan yang bahkan perubahan kecil pun dapat menimbulkan kejutan besar. Misalnya, krisis sub-prime mortgage di Amerika Serikat pada tahun 2007 menunjukkan betapa kecilnya variasi dalam perekonomian awal menyebabkan kehancuran perekonomian di seluruh dunia. Menurut Denning (2011), sistem perekonomian pada awalnya berada dalam organisasi bahkan pada saat-saat yang baik, dimana modifikasi kecil yang kritis pada sistem membuahkan hasil yang besar. Dalam hal ini, organisatoris yang mengalami kesulitan dalam *impossibility* prediksi jangka panjang juga mengalami asumsi teori organisasi, karena meskipun mereka telah berupaya dalam perencanaan, peramalan, dan pengendalian, mereka terjebak dengan "ketidakpastian"; menurut Afridi (2013), bahkan rencana darurat dalam beberapa kasus juga dapat merugikan dalam hal perkiraan jangka panjang. Misalnya, organisatoris lini pertama bekerja dengan atasan mereka untuk mencapai tujuan operasional tertentu; Namun, setiap fluktuasi harga bahan mentah akan menyebabkan fluktuasi harga pokok penjualan, dan dengan demikian seluruh anggaran keuangan akan berubah. Oleh karena itu, ketika organisasi menyebarkan pola pikir ini di antara kekuatan-kekuatan organisasi, maka mereka akan menginvestasikan waktu mereka pada perbaikan sistem yang potensial, bukan pada ekspektasi yang sia-sia.

Menurut Dolan dan Garcia (2002), filosofi MBI dan MBO tidak didasarkan pada perubahan dan adaptasi perubahan, sehingga tidak mampu berkontribusi terhadap pengelolaan turbulensi yang efektif. Oleh karena itu, mereka merekomendasikan MBV sebagai cara bagi organisasi untuk mengatur proses mereka sendiri, yang melaluinya nilai-nilai mereka bertindak sebagai daya tarik yang aneh bagi mereka. Dengan cara ini, Babloyantz (1991) menekankan bahwa organisasi dapat mengatur dirinya sendiri melalui penarik-penarik aneh yang mampu membentuk citra akhir sistem organisasi. Selain itu, Frederick (1998) menganggap bahwa penarik aneh

organisasi memiliki kemampuan untuk menyelamatkan organisasi selama krisis. Oleh karena itu, dari sudut pandang teori organisasi, penarik aneh dapat secara kiasan mengatur stabilitas baru yang dibutuhkan selama masa-masa sulit untuk membantu organisasi mempertahankan kembali tatanannya. Oleh karena itu, MBV tidak bertentangan dengan MBI atau MBO, karena nilai-nilai bersama tersebut sangat efektif dalam membangun aturan dan tujuan yang berpengaruh; nilai-nilai akan membantu organisasi mencapai visi yang jelas untuk mengarahkan perubahan strategis, menyerap kompleksitas organisasi, mengurangi ketegangan internal, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Dolan dan Garcia, 2002). Terutama, kecenderungan sistem yang kacau untuk mengatur dirinya sendiri melalui nilai-nilai bersama adalah sebuah fakta, bahkan kekuatan internal organisasi dengan sengaja menunjukkan keberadaannya. Dalam hal ini, menurut Dolan, Garcia dan Auerbach (2003), nilai final dan nilai instrumental dianggap sebagai dua kelompok utama nilai organisasi. Nilai akhir dipandang sebagai tujuan eksistensial yang memandu masa depan organisasi dan diwujudkan dalam pernyataan misi, kepuasan pelanggan, dan keunggulan produk dan layanan. Selain itu, nilai-nilai instrumental dikonseptualisasikan sebagai alat untuk mencapai nilai-nilai akhir tersebut dan termasuk nilai-nilai etika (Rokeach, 1973). Setiap rangkaian nilai akan mempunyai tugas dan pengaruh tersendiri dalam organisasi, di mana nilai akhir dapat dianggap sebagai penarik aneh yang membentuk status akhir, dan nilai instrumental bertindak sebagai alat bagi organisasi untuk mengatur dirinya sendiri. Oleh karena itu, menciptakan keseimbangan antara keduanya akan membantu, di mana nilai-nilai yang terkait dengan pembangunan akan menciptakan jalur dan prospek baru, termasuk pembelajaran mandiri dan fleksibilitas, dan nilai-nilai yang berorientasi pada kontrol akan mempertahankan kerja sub-sistem dan memandu aktivitas sebagai perencanaan, kepatuhan. dan kepastian. Oleh karena itu, MBV kemudian akan menciptakan organisasi yang adaptif, dimana struktur organisasi yang fleksibel dapat

memungkinkan masuknya indikator-indikator baru dari lingkungan, dan kemudian penyesuaian akan terjadi secara bertahap.

Menurut Singh & Singh (2002), bukanlah kesadaran baru bagi akademisi manajemen strategis bahwa organisasi yang beroperasi di zona nyaman tidak akan mampu bertahan dalam jangka panjang. Terutama, ketika para organisatoris menyadari bahwa mereka bertahan dalam sistem yang kacau, dengan target "adaptasi", maka mereka akan mendapati diri mereka mengelola di tepi organisasi. Memang benar, perspektif ini telah didukung oleh sekumpulan karya ilmiah tentang organisasi yang menekankan pendiriannya untuk sistem reaktif yang diperlukan. Misalnya, dan dari perspektif psikologis, Richards (1996) menganggap pendekatan organisasi ini sebagai cara untuk meningkatkan inovasi organisatoris dan keterampilan pemecahan masalah. Namun, menurut Brown & Eisenhardt (1998), ada tantangan penting yang mengintai dalam beroperasi di dalam organisasi, karena ada kebutuhan untuk menciptakan penyelesaian yang rumit dalam paradoks “tatanan-anarki”, dan “ketidakstabilan-stabilitas”, beroperasi di wilayah tersebut berarti menemukan titik awal baru dan menciptakan jalur perubahan yang berirama dengan penuh kewaspadaan.

Kebutuhan akan analisis yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan organisasi telah meningkatkan minat organisasi untuk mempelajari penerapan teori organisasi; namun, beberapa keterbatasannya harus diperhitungkan. Menurut Farazmand (2004), konseptualisasi tindakan organisasi dalam bentuk non-linearitas telah memfasilitasi jalur teori organisasi, di mana realitas saat ini diatur oleh perubahan non-linear yang perlu diselesaikan melalui kerangka non-linear. Rasionalitas memang ada dalam perspektif ini; namun, mengesampingkan peran metodologi linier dalam pemecahan masalah dan proses pengambilan keputusan adalah hal yang tidak rasional. Oleh karena itu, mempertimbangkan teori organisasi sebagai kerangka kerja yang unggul akan membuang pentingnya penelitian

organisasi dan organisasi sebelumnya. Selain itu, studi organisasi empiris dalam mengkonfirmasikan konseptualisasi sebenarnya dari *chaos system* masih sedikit, sehingga membuat para ahli teori dan pakar manajemen kebingungan dalam memahami efektivitas dasar teori organisasi. Meskipun metafora organisasi mempunyai peran penting dalam mewujudkan kompleksitas sistem organisasi dengan lebih baik (Morgan, 1997), teori organisasi telah dilihat sebagai metafora lain dan bukan sebagai alat statistik yang ketat untuk diandalkan. Dengan cara ini, menurut Bright dan Pryor (2015), derivasi model chaos semakin meningkat seiring dengan perkembangan teknologi saat ini; namun, model-model ini mencerminkan aliran data yang tidak terbatas dalam sistem organisasi, sehingga memperkuat perlunya konsep "kontrol", dan mengakibatkan lebih sedikit pemeriksaan terhadap teori-teori tersebut.

Implikasi:

Tidak ada satu cara pandang organisasi yang lebih baik atau buruk, semuanya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pandangan manajemen ilmiah klasik menjadi dasar munculnya pandangan neoklasik, modern, dan postmodern. Di era globalisasi, perlu dikaji teori organisasi milenial yang menekankan kemampuan intelektual, integritas, kejujuran, dan visi jauh ke depan sesuai kemajuan zaman. Kepemimpinan generasi milenial menjadi tantangan kritis karena mereka harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang pesat. Generasi milenial menentukan kelangsungan umat, bangsa, dan negara, sehingga jiwa kepatriotan, kesetiaan, dan pantang menyerah perlu dipupuk sejak dini melalui teladan kepemimpinan yang baik. Hal terpenting bagi pemimpin milenial adalah memiliki empati dan komitmen tinggi untuk menolong sesama tanpa membedakan suku, agama, atau ras.

Daftar Pustaka

Babloyantz, A. 1991. *Self-Organization, Emerging Properties, And Learning*. Plenum Press.

Brown, S. & Eisenhardt, K. 1998. *Competing on the Edge, Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press.

Chikere, C. and Nwoka, J. 2015. *The Systems Theory Of Management In Modern Day Organizations - A Study Of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt. International* Journal of Scientific and Research Publication, 5 (9),1-7.

Daniels, Tom D, Spiker, Barry K, Papa, Michael J. 1997. *Perspective On Organizational Communication 4th Ed*. USA: McGraw-Hill.

Denning, S. 2011. *Lest We Forget: Why We Had A Financial Crisis*. Forbes, 3(11), 2-5. https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/11/22/5086/

Dolan, S. L., & Garcia, S. 2002. *Managing By Values: Cultural Redesign For Strategic Organizational Change At The Dawn Of The 21st Century*. Journal of Management development, 21(2), 101–117. https://doi.org/10.1108/02621710210417411

Dolan, S., Garcia, S. and Auerbach, A. 2003. *Understanding And Managing Chaos In Organisations*. International Journal of Management,6 (3), 23-27.

Fakih, Mansour. 2002. *Runtuhnya Teori Pembangunan Dan Globalisasi*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.

Foucault. Michel. 2011. *Pengetahuan Dan Metode* (Terj. Yogyakarta, Jalasutra.

Frederick, W. 1998. *Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity: A Naturological View Of The Corporate Social Role*. Business and Society, 37(4), 358-389.

Fayol, Henry. 2016. *General And Industrial Management. Diterjemahkan Oleh Constance Storrs*, London: Ravenoi Books.

Farazmand, A. 2004. *Sound Governance: Policy And Administrative Innovations*. Praeger Publishers.

Goldhaber. 1993. Organizational Communication 6th Ed. USA: McGraw-Hill.

Gray, W. 2007. *Integrated Models Of Cognitive System*. Oxford University Press.

Griffin.2013. *Perilaku Organisasi Manajemen*. Jakarta : Salmeba Empat. Hanggraeni, Dewi.

Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. l996. *Organisasi Teori Dan Tingkah Laku*. Jakarta: Burni Aksara

Knights, David, dan David Collinson. 1987. "*Disciplining The Shopfloor: A Comparison Of The Disciplinary Effects Of Managerial Psychology And Financial Accounting*." Accounting Organizations And Society, Vol. 12, No. 5 Pp. 457--477,.

Kuspriatni, Lista, 2009, *Studi Tentang Organisasi*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Lubis, Hari. S.B. dan Martani Husaini. 1987. *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro).* Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia .

McAuley, John, Duberley, Joanne and Johnson, Phil. 2007. *Organization Theory Challenges And Perspectives.* England. Publisher: Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE.

Pace, R. Wayne, Faulers, Don F. 1994. *Organizational Communication 3rd Ed.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Pettigrew, A. 1990. *Studying Strategic Choice And Strategic Change. A Comment On Mintzberg And Waters: "Does Decision Get In The Way*?". Organization Studies, 11(1), 6-11.

Pinfield, L. 1986. *A Field Evaluation Of Perspectives On Organizational Decision- Making*. Administrative Science Quarterly, 31(3), 414-450.

Rarick, C. 2008. *Confucius On Management: Understanding Chinese Cultural Values And Managerial Practices*. Journal of International Management Studies, 4(8), 3-6.

Rokeach, M. 1973. *The Nature Of Human Values*. MacMillan.

Richards, R. 1996. *Does The Lone Genius Ride Again? Chaos, Creativity, And Community*. Journal of Humanistic Psychology, 36(2), 44-60.

Singh, H. & Singh, A. 2002. *Principles Of Complexity And Chaos Theory In Project Execution: A New Approach To Management*. Cost Engineering, 44(12), 23-33.

Skarda, C. and Reeman, W. 1990. *Chaos And The New Science Of The Brain. Concepts*. Neuroscience Journal, 5(1), 275-285.

Stephen, Robbins, 2007, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 & 2, Alih. Bahasa :Hadyana Pujaatmaka, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.

Sutarto, 2009, *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Iniversity Press.

Tetenbaum, T. 1998. *Shifting Paradigms: From Newton To Chaos. Organizational Dynamics*. 5(3), 2-77.

Thompson, J. 1967. *Organizations In Action*. McGraw-hill.

Weinberg, J. 1964. *A Short History Of Medieval Philosophy*. Princeton University Press.

Profil Penulis



Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd.

Penulis lahir di Pinrang 4 April 1966. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ilmu Administrasi di Fisip Universitas 45 (Unibos) tahun 1993. Menyelesaikan Program Magister Prodi Pendidikan IPS di UNM Tahun 2005. Kemudian menyelesaikan Program Doktor Prodi Ilmu Administrasi Publik di UNM Tahun 202014. Pada tahun 1998 menjadi dosen Prodi Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas 45 (Unibos) sejak tahun 1998 s/d sekarang.

Penelitian:

(1) Tahun 2013, Judul Analisis Formulasi Kebijakan Publik Pada DPRD Prov. Sulawesi Selatan (Studi ttg Formulasi Kebijakan Partisipasi Pihak Ketiga Dlm Pembangunan Daerah Prov. Sul-Sel.) (Dikti, Ketua Peneliti), (2) Tahun 2014, Judul Analisis Implementasi Kebijakan Pemekaran Daerah (Studi Kasus Kab. Mamaju Utara Prov. Sul-Bar. (Dikti, Ketua Peneliti), (3) Tahun 2015, Judul Analisis Evaluasi Kebijakan Publik di Kabupaten Mamaju Utara Prov. Sul-Bar (Dikti, Ketua Peneliti), (4) Tahun 2019, Judul Pelaksana Satuan Tugas Kolaborasi untuk Pencegahan dan Penanganan Korban Perdagangan Manusia dan Kekerasan terhadap Wanita dan Anak-anak di Provinsi Jawa Barat (Ristekdikti, Anggota Peneliti).

Buku:

(1) Standard Operating Procedures (SOP) Bidang *Pensiun* PNS Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan (Penerbit FISIPOL Universitas “45” (UNIBOS) Makassar, 2010), (2) Analisis Kebijakan Publik Baru (2013, Penerbit SAH Media Makassar), (3) Empat Tahun Perjalanan Anggota DPRD Kota Makassar (2013, Penerbit SAH Media Makassar), (3) (2013, Penerbit SAH Media Makassar), (4) Tangis Bertabur Cahaya (2014, Penerbit SAH Media Makassar), (5) Kepemimpinan Visioner Dalam Perspektif Adm. Publik (2015, Penerbit SAH Media Makassar), dan (6) Analisis Formulasi Kebijakan Publik (2016, Penerbit Indonesia Prime).

Prosiding:

(1) PROSIDING SEMINAR NASIONAL: Revolusi Mental dan Kemandirian Bangsa Melalui Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial dalam Menghadapi MEA 2015 (2015, Penyelenggara UNM), (2) PROSIDING SEMINAR NASIONAL PENGABDIAN MASYARAKAT:

Membangun Daya Saing dan Karakter Bangsa Melalui Pengabdian Masyarakat. (2018, Penyelenggara UNHAS), (3) PROSIDING SEMINAR NASIONAL: *Transformation of Nation State and Global Sociaty on Gender Equality and Social Inducion"* (2019, Penyelenggara The Faculity of Social and Political Sciences Campus B, Unair, Indonesia, Surabaya), (4) (Penyelenggara UNM), Pengabdian masyarakat: (5) Standard Operating Procedures (SOP) Bidang *Pensiun* PNS Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan (2010, Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan).

Email penulis: syamsuddin.maldun@universitasbosowa.ac.id

3

TUJUAN, FUNGSI DAN RUANG LINGKUP ORGANISASI

Prof. Dr. Delly Mustafa. M.Si
Universitas Bosowa

Ketika seseorang menganalisis berbagai definisi "organisasi," tiga kata kunci yang cenderung muncul: struktur, tujuan, dan orang-orang. Struktur organisasi meneliti bagaimana fungsi organisasi baik secara internal maupun eksternal. Dengan tujuan yang secara umum ingin dicapai oleh sekelompok orang.

Patut disadari bahwa hidup kita di bumi ini banyak bergantung dan dipengaruhi oleh organisasi, sebab sebagian besar kebutuhan hidup kita dipenuhi melalui organisasi. Apa yang kita pakai, apa yang kita makan, dengan apa kita pergi, jalan yang kita lalui. Dan lain-lain, semuanya merupakan produk atau output organisasi. jelasnya, seseorang masuk atau membentuk suatu organisasi karena dia mengharapkan bahwa ikut sertanya dalam organisasi akan memuaskan beberapa kebutuhannya (Hicks, 1981), baik emosional, spiritual, intelektual atau ekonomik. Hart dan Scott mencatat apa saja yang baik untuk humanitas hanya dapat dicapai melalui organisasi modern (Richard H. Hall, 1982).

Sebelum memahami tujuan, fungsi dan ruang lingkup organisasi, perlu dipahami terlebih perihal potret organisasi dan pengertian organisasi secara umum, seperti penjelasan berikut ini

Potret Organisasi

Disadari atau tidak apa yang terjadi pada diri kita adalah sama dengan yang dikatakan oleh Etzioni (1975) dalam Mustafa (2015:91) dari lahir sampai kita mati, kita "dikuasi" oleh organisasi! Saat kita lahir kita dilahirkan dalam organisasi yang disebut rumah sakit. Kita sekolah di organisasi sekolahan, bekerja di organisasi perusahaan, dan bahkan saat mati pun juga akan diurusi oleh organisasi (RT, RW, Rumah Sakit, ataupun Yayasan Penguburan Jenasah). Perhatikan bahwa organisasi telah menjadi elemen yang dominan dalam kehidupan masyarakat. Ini merupakan salah satu alasan mengapa kita perlu mengetahui lebih dekat "sesuatu" yang mendominasi kehidupan kita tersebut: aturan main di dalamnya, perilakunya, dan dampak yang ditimbulkannya. Akan tetapi perlu disadari bahwa itu bukan hal yang mudah karena organisasi bersifat kompleks.

Dengan demikian apa yang telah dikemukakan oleh Etzioni, menurut Mustafa (2015:91) bahwa manusia mulai dilahirkan sampai mati kembali tidak terlepas dari organisasi, dalam arti bahwa mulai kita hidup sampai mati organisasi yang mengurusi.

Sejak zaman dulu organisasi telah menarik perhatian para filosof. Namun karena kompleksitas organisasi, maka fragmentasi analisis antarfilosof tidak bisa dihindari. Misalnya, Socrates mendiskusikan keuniversalan prinsip-prinsip manajemen, sedangkan Plato menjelaskan tentang spesialisasi pekerjaan. Sayang sekali uraian para filosof mengenai organisasi bersifat sporadik dan bahannya tersebar luas, sehingga muncul kesulitan untuk menguraikan teori-teori mereka secara utuh.

Dalam perkembangannya, ada yang mengatakan bahwa kata "organisasi" berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti sebuah alat atau instrument. Organisasi diciptakan tidak sekedar untuk ada tapi merupakan alat untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak mengherankan jika "tujuan" (*goal atau objective)* merupakan hal yang wajar dalam kegiatan organisasi. Sejalan dengan

terjadinya Revolusi Industri di Inggris, di daratan Eropa, dan di Amerika Utara, fungsi dan kegiatan yang ada di dalam organisasi disesuaikan dengan kebutuhan mesin yang diadopsi atau digunakan dalam organisasi tersebut. Ini menyebabkan organisasi menjadi mekanistik.

Pengertian Organisasi

Kata organisasi berasal dari bahasa Inggris "*Organization",* yang bentuk invinitifnya adalah *to organize*. Kata tersebut berasal dari kata Yunani, *organon* yang berarti sebagian atau susunan dalam binatang atau tumbuh-tumbuhan yang dipergunakan untuk melakukan beberapa tugas khusus, seperti hati, ginjal dan sebagainya. Adapun kata "*organon"* diartikan juga dengan alat, sedangkan kata "*to organize"* diberi arti menyusun atau mengatur bagian-bagian yang berhubungan satu sama lain, yang tiap-tiap bagian mempunyai satu tugas khusus dan atau berhubungan dengan keseluruhan. Pendapat lain mengenai kata organisasi ini adalah kata itu (masih) berasal dari bahasa Yunani, *organon* dan istilah Latin *"organum:* yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. Dari pemahaman tersebut di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa organisasi adalah merupakan suatu alat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan terlebih dahulu.

Organisasi dapat dimaknai bermacam-macam tergantung dari arah mana kita memandangnya. Teori klasik memandang organisasi itu sebagai satu wujud. Sedangkan teori sistem memandang organisasi sebagai proses, (Mustafa (2015:92).

Kalau kita memandang dari segi wujud maka organisasi adalah kerja sama orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diingini.

Contoh: Seorang bapak mengajak anaknya mengangkat sebuah meja ke pinggir jalan untuk tempat berjualan. Dari contoh ini kita sudah melihat adanya suatu organisasi.

Walaupun bentuk organisasi ini masih sederhana, tetapi telah terlihat adanya ciri-ciri organisasi, yang sekurang-kurangnya harus ada untuk setiap organisasi manapun. Ciri-ciri tersebut ialah:

1. Adanya orang-orang dalam arti lebih dari satu orang (bapak dan anak);
2. Adanya kerja sama (mengangkat meja);
3. Adanya tujuan (untuk berjualan).

Dalam bentuk sederhana ini, organisasi belum memerlukan pengaturan yang rapi walaupun demikian, dalam contoh tersebut terlihat ada orang yang mengarahkan (bapak) dan orang yang diarahkan (anak).

Patut disadari bahwa hidup kita di bumi ini banyak bergantung dan dipengaruhi oleh organisasi, sebab sebagian besar kebutuhan hidup kita dipenuhi melalui organisasi. Apa yang kita pakai, apa yang kita makan, dengan apa kita pergi, jalan yang kita lalui, dan lain-lain, semuanya merupakan produk atau output organisasi. Jelasnya, seseorang masuk atau membentuk suatu organisasi karena dia mengharapkan bahwa ikut sertanya dalam organisasi akan memuaskan beberapa kebutuhannya (Hicks, 1981), baik emosional, spiritual, intelektual atau ekonomik. Hart dan Scott mencatat apa saja yang baik untuk humanitas hanya dapat dicapai melalui organisasi modern (Richard H. Hall, 1982).

Inilah salah satu hakekat hidup manusia yaitu selalu hidup dalam organisasi atau berorganisasi, bukan saja karena manusia tak mampu hidup sendiri kecuali hidup dan berinteraksi dengan manusia lain dalam memenuhi kebutuhannya, melainkan juga karena manusia menghadapi pembatasan, ketidakmampuan fisik dan psikis, pemilikan materi dan waktu dalam usahanya untuk mencapai tujuannya. *Organizations exist because individuals are limited in their physical and mental capabilities* (Schermerhorn, 1985). Pada dasarnya organisasi itu ada karena organisasi mempersatukan sumber-sumber dan potensi individu- individu. Dua orang yang bekerja sama akan lebih mudah melakukan

pekerjaannya dibandingkan bila seorang diri melakukannya karena akan menanggung beban yang lebih berat. Akan tetapi untuk mencapai tujuan melalui kerja sama ada aturannya dan mereka berusaha mengkoordinasikan kegiatan dan kebutuhan mereka. Sebab jika salah seorang tidak bergerak, maka sasaran atau tujuan tidak akan tercapai sebagaimana diinginkan. Dapat dikatakan, bahwa organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, karena organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama (Gibson, 1984). Bahwa organisasi di mana individu menjadi anggotanya dapat berukuran yang berbeda-beda baik besarnya, strukturnya, kompleksitasnya, tujuan dan usia.

Kata "organisasi" mempunyai dua pengertian umum, pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional seperti: organisasi perusahaan, instansi pemerintah, rumah sakit dan sebagainya, dan pengertian yang kedua berkenaan sebagai "proses peng-organisasian" yaitu sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat terdapat dengan efisien. Sedangkan pengorganisasian (organizing) adalah merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya.

Beberapa alasan mengapa seseorang memasuki organisasi menurut Herber G. Hicks, 1979, dalam Mustafa (2014 :120-121), yaitu:

1. Socialsz Reasons (Alasan-alasan Sosial)

   Sebagai mahluk gregorius (suka berteman, suka hidup berkelompok), manusia selalu ingin berhubungan dengan orang lain, Karena itu seseorang atau sekelompok orang bergabung dan membentuk organisasi, karena dalam organisasi akan dapat berhubungan dengan banyak orang. Misalnya: organisasi olah raga.

2. Material Reasons (Alasan-alasan Materiil)

   Manusia juga berorganisasi untuk alasan-alasan materiil, melalui organisasi seseorang dapat melakukan 3 hal:

   a. *He can enlarge his abilities.* (Dia bisa memperbesar kemampuannya).

   b. *He can compress the time required to accomplish an objective through an organization.* (Dia dapat memampatkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah organisasi dengan obyektif.)

   c. *He can take advantage of the accumulated knowledge of previous generations*. (Dia bisa mengambil keuntungan dari akumulasi pengetahuan generasi sebelumnya)

   Menurut Mustafa (2014:121), Organisasi adalah kerangka, di mana didalam ketrangka itu orang-orang melakukan aktivitas ; organisasi mengandung penyusunan tenaga kerja dan pembagian tugas. Mengorganisasikan adalah menyusun bagian-bagian sedemikian rupa sehingga seluruhnya bekerja sebagai satu badan yang disatukan.

Tujuan organisasi

Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Organisasi dibentuk guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Organisasi bisa bergerak dalam berbagai bidang seperti politik, pemerintahan, ekonomi, sosial, lingkungan, keprofesian dan lain-lain. Selain itu juga ada organisasi internasional antar negara-negara dunia misalnya seperti PBB, ASEAN, Uni Eropa, OPEC dan lain-lain.

Organisasi dibentuk guna mencapai sebuah tujuan tertentu. Tujuan dibentuknya organisasi telah disepakati sebagai landasan pembentukan organisasi tersebut.

Ada beberapa tujuan organisasi menurut para ahli, baik fungsi organisasi secara keseluruhan atau manfaat organisasi bagi anggota, sebagai berikut;

1. Mencapai Cita-Cita Bersama Kelompok

   Salah satu tujuan utama organisasi adalah untuk mencapai cita-cita bersama kelompok dalam sebuah organisasi. Tiap anggota bergabung guna merealisasikan keinginan atau harapan bersama para anggota organisasi atau kelompok tersebut.

2. Mendapat Keuntungan Pribadi

   Manfaat organisasi juga dirasakan oleh masing-masing individu atau anggota organisasi. Tiap anggota mendapat keuntungan pribadi dari organisasi, baik berupa pengalaman, koneksi, keahlian hingga mendapat keuntungan secara finansial sesuai aturan organisasi.

3. Memperoleh Target pada Waktu yang Ditentukan

   Tujuan organisasi juga penting untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan di masa yang akan datang. Dalam hal ini ditentukan sebuah target yang akan dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, bisa berupa target keuntungan atau lainnya.

4. Mendapat Pengakuan Bagi Anggotanya

   Organisasi juga bertujuan untuk mendapatkan pengakuan bagi anggotanya. Dengan bergabung pada sebuah organisasi, tiap anggota akan saling berinteraksi satu sama lain, saling mengenal dan mendapat pengakuan satu sama lain dalam ruang lingkup organisasi.

Fungsi Organisasi

Fungsi organisasi selalu berkaitan dengan tujuan organisasi. Berikut ini akan dikemukakan beberapa fungsi organisasi yang berkaitan dengan tujuan dibentuknya organisasi yang meliputi fungsi, yaitu : fungsi pedoman, fungsi legitimasi, fungsi

standarisasi, fungsi motivasi dan fungsi rasionalisasi. Secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

1. Fungsi Pedoman

   Tujuan organisasi bisa berfungsi sebagai pedoman. Artinya yakni tujuan tersebut menjadi panduan bagi anggota dalam mengadakan kegiatan-kegiatan yang menyalurkan usaha mereka dalam mewujudkan tujuan sehingga memberikan arah mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

2. Fungsi Legitimasi

   Fungsi legitimasi menjadi penting guna mencapai tujuan organisasi. Maksudnya tiap kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi, harus memiliki sumber legitimasi yang melindunginya sehingga organisasi mampu mengumpulkan dukungan dan pengakuan dari lingkungan di sekitarnya.

3. Fungsi Standarisasi

   Selain itu juga ada fungsi standarisasi terkait tujuan organisasi. Standar ini yang mengatur mengenai standar tujuan yang diraih dalam organisasi setelah tujuan telah disepakati oleh semua anggotanya. Pada akhirnya akan diukur persentase keberhasilan berdasar standar yang ditetapkan terhadap realita yang dihasilkan.

4. Fungsi Motivasi

   Tujuan organisasi juga berfungsi sebagai motivasi bagi anggotanya. Maksudnya anggota organisasi mendapatkan motivasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ada banyak cara untuk memenuhi tujuan ini, salah satunya memberi bonus atau hadiah untuk memberi motivasi anggota guna mencapai tujuan organisasi.

5. Fungsi Rasionalisasi

   Fungsi organisasi yang terakhir adalah sebagai fungsi rasionalisasi. Tujuan organisasi diperlukan guna membuat suatu organisasi menjadi tetap rasional dan bergerak menuju satu tujuan. Tujuan organisasi

bergerak bersamaan dengan struktur organisasi yang telah dibuat dan ditetapkan.

Disamping dari fungsi-fungsi yang telah disebutkan di atas, terdapat pula fungsi lainnya yang terkait dengan komunikasi yang disebut fungsi komunikasi organisasi, yang terdiri dari:

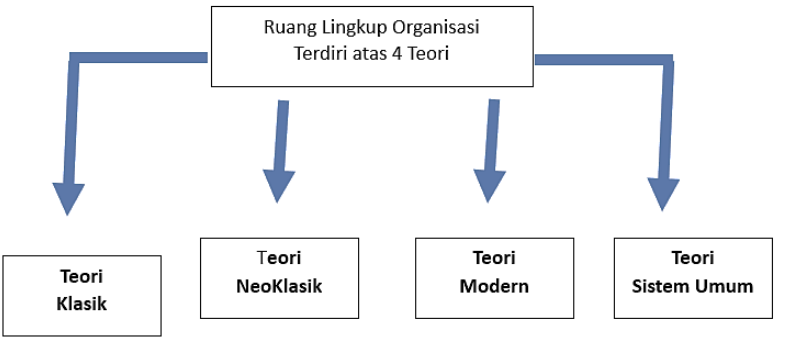
1. Fungsi Informatif; Organisasi dipandang sebagai suatu sistem proses informasi yang mana seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Hal ini bertujuan agar anggota melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.
2. Fungsi Regulatif; Berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Atasan atau orang yang berada di tataran manajemen memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan.
3. Fungsi persuasif; Dihadapkan pada kenyataan banyak pimpinan yang lebih memilih mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah;
4. Fungsi Integratif; Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas & pekerjaannya dengan baik;

Ruang Lingkup Organisasi

Teori organisasai merupakan teori yang mempelajari kinerja dalam sebuah organisasi. Salah satu kajian teori organisasi , diantaranya membahas tentang bagaimana bagaimana sebuah organisasi menjalankan fungsi dan mengaktualisasikan visi dan misi organisasi tersebut. Selain itu, dipelajari bagaimana sebuah organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang di dalamnya maupun lingkungan kerja organisasi tersebut, (Mustafa, 2016 : 148).

Ruang lingkup organisasi terdiri dari empat teori, seperti nampak pada gambar berikut ini :

RUANG LINGKUP ORGANISASI



Dari gambar di atas, tentang ruang lingkup organisasi, dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

1. Teori Klasik

   Teori klasik, atau tradisional, adalah Teori yang mulai berkembang pada awal abad ke 19 (Mustafa, 2016:148), salah satu teori dengan menitikberatkan pada sebuah perencanaan dari kegiatan yang ada, sampai dengan pembagian spesialisasi. Terdapat pembahasan mengenai definisi, sampai dengan kontribusi dari organisasi tersebut.

2. Teori Neoklasik

   Teori neo-klasik dimulai oleh Geotge H. Bort dengan menitik beratkan analisanya pada ekonomi Noe klasik. Model ini menjelaskan bahwa pertumbuhan ekonomi suatu wilayah akan sangat ditentukan oleh kemampuan wilayah tersebut untuk meningkatkan kegiatan produksinya.

   Sedangkan kegiatan produksi pada suatu daerah tidak hanya di tentukan oleh potensi daerah yang bersangkutan ,tetapi juga ditentukan oleh mobilitas tenaga kerja dan mobilitas antar daerah.

Teori neo-klasik dimulai oleh Geotge H. Bort dengan menitik beratkan analisanya pada ekonomi Noe klasik. Model ini menjelaskan bahwa pertumbuhan ekonomi suatu wilayah akan sangat ditentukan oleh kemampuan wilayah tersebut untuk meningkatkan kegiatan produksinya.

Sedangkan kegiatan produksi pada suatu daerah tidak hanya di tentukan oleh potensi daerah yang bersangkutan ,tetapi juga ditentukan oleh mobilitas tenaga kerja dan mobilitas antar daerah.

3. Teori Modern

Modernisasi merupakan teori yang digunakan untuk menjelaskan proses perkembangan dalam suatu masyarakat. Teori modernisasi diartikan sebagai pandangan terhadap perubahan sosial budaya di lingkungan masyarakat yang berkaitan dengan perubahan kehidupan dari tradisional menuju modern.

Fokus teori modernisasi yaitu pada kehidupan masyarakat pra modern beserta ciri kehidupan, struktur kehidupan di berbagai aspek, dan gejala sosial. Teori Modernisasi merupakan satu dari empat teori utama pembangunan. Teori ini bertujuan mempelajari proses evolusi sosial dalam masyarakat,

Teori modernisasi berpendapat bahwa negara-negara modern lebih produktif dan memiliki anak-anak yang berpendidikan lebih baik. Negara modern juga telah membuktikan dengan memberikan lebih banyak kesejahteraan bagi orang miskin.

4. Teori Sistem Umum

Teori sistem umum sebagai disiplin ilmu dasar baru merupakan sebuah bidang logis-matematis yang memiliki pokok bahasan pada perumusan dan pengambilan kesimpulan prinsip-prinsip yang berlaku untuk sistem secara umum. Teori sistem umum berlaku untuk semua ilmu yang terkait dengan system.

Daftar Pustaka

Amien Moh Rizal. 2019. *Mengenal teori NeoKlasiksss.* Kopasiana

Bertalanffy, L.V, 1968, ***General System Theory: Foundations, Development, Aplications,*** New York, George Brazille

Mustafa Delly. 2014. *Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi.* Alfabeta. Bandung.

Mustafa Delly. 2015. *Konsep dan Aplikasi Manajemen Dalam Organisasi.* Alfabeta. Bandung.

Mustafa Delly. 2016. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi (Teori, Konsep, dan aplikasi* Alfabeta. Bandung.

Wulandari Tine, M.I.Kom. Ruang Lingkup Organisasi. Unikom.

https://www.kompas.com/skola/teori-modernisasi-pengertian-sejarah-asumsi-dan-dampaknya.

https://www.zonareferensi.com/tujuan-organisasi/

https://search.yahoo.com/ teori+klasik

Profil Penulis



Prof. Dr. Delly Mustafa. M.Si, Lahir di Ujung Pandang pada Tahun 1961. Menyelesaikan studi jenjang S1 pada Jurusan Administrasi Negara di Unhas selesai pada tahun 1987. Melanjutkan studi ke jenjang S2 jurusan Administrasi Pembangnan Unhas selesai pada tahun 1995, dan pendidikan S3nya diselesaikan di UNM Makassar pada Tahun 2011.

Kariernya di dunia pendidikan: Sebagai Dosen Tetap LLDikti Wilayah IX Sultan Batara (dulu bernama Kopertis Wilayah IX Sulawesi) pada perguruan Tinggi Universitas Bosowa (UNIBOS). Mengajar dan Menguji di beberapa perguruan tinggi (S1, S2 dan S3) yaitu di UNHAS, Stiem Bongaya Makassar, Amkop Makassar, Universitas Terbuka (UT) Sorong Papua, IISIP YaPis Biak Papua.

Karya ilmiah yang telah diterbitkan dalam bentuk jurnal tiga Tahun terakhir ini antara lain : Efektivitas Pelayanan Publik Melalui E-Government di Kota Makassar (2020), dan Implementation of Poverty Alleviation Policies in Indonesia (2021). Dampak Kebiasaan Menonton Televisi Terhadap Perilaku Anak (Deskripsi Murid SD Inpres Antang II Kota Makassar (2022). Mapping Strategy Development Of Traveler Destinations In Empowerment Local Community East Coast In South Sulawesi (2022). SERVICE QUALITY AND PERFORMANCE OF ACADEMIC ADMINISTRATION EMPLOYEES ON STUDENT SATISFACTION (2022). Public Distrust of Makassar City Government in Handling COVID-19 (2022).

Adapun karya dalam bentuk Buku Literatur/Buku Ajar yang telah diterbitkan antara lain : Perilaku Birokrasi di antara Pelayanan & Dilayani ((2012), Birokrasi Pemerintahan (2013), Birokrasi Makassar Dalam Perspektif Media (2013), Birokrasi Pemerintahan (Edisi Refisi, 2014), Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi (2014), Konsep dan Aplikasi Manajemen dalam Organisasi (2015), Kepemimpinan & Perilaku Organisasi (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Aplikasi, 2023). Manajemen Sektor Publik (2023). Dan Kepemimpinan Birokrasi Pemerintahan (2023).

Email Penulis : delly.mustafa0906@gmail.com

4

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

Dr. Hafiz Elfiansya Parawu, S.T., M.Si.
Universitas Muhammadiyah Makassar

Konsep Dasar Struktur Organisasi Publik

Struktur organisasi publik merupakan pondasi yang mendefinisikan bagaimana kekuasaan, tanggung jawab, dan komunikasi diorganisasikan di dalam entitas pemerintahan. Konsep dasar ini memiliki implikasi yang luas terhadap efisiensi dan efektivitas pelayanan publik serta akuntabilitas terhadap masyarakat. Menurut Dewi & Suparno (2022), struktur organisasi publik yang efektif adalah yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada masyarakat secara langsung.

Di sisi lain, studi oleh Peters (2021), menyoroti pentingnya koordinasi dan kolaborasi dalam struktur organisasi publik. Mereka menekankan pentingnya koordinasi yang efektif antara berbagai unit organisasi publik merupakan kunci dalam memberikan pelayanan yang terpadu dan efisien kepada masyarakat. Sebagai bagian dari konsep dasar, transparansi juga memainkan peran penting dalam struktur organisasi publik. Transparansi dalam struktur organisasi publik mendukung pertanggungjawaban yang lebih baik kepada masyarakat, meningkatkan kepercayaan publik, dan mempromosikan partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan (Ulum, 2018).

Pada tingkat yang lebih fundamental, struktur organisasi publik juga harus mencerminkan prinsip-prinsip demokrasi dan representasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Sumantri (2022), bahwa partisipasi masyarakat dalam proses pembentukan struktur organisasi publik penting untuk memastikan bahwa kebutuhan dan aspirasi masyarakat tercermin dalam kebijakan dan program pemerintah.

Struktur organisasi publik merupakan kerangka fundamental yang mengatur bagaimana tugas, tanggung jawab, dan wewenang didistribusikan di dalam suatu entitas pemerintahan atau lembaga publik. Konsep dasar dalam merancang struktur organisasi publik mencakup beberapa prinsip yang mendasar, termasuk:

1. Hierarki dan otoritas

   Struktur organisasi publik sering kali didasarkan pada prinsip hierarki, di mana otoritas dan tanggung jawab diberikan kepada individu atau unit yang berada pada tingkat yang lebih tinggi. Ini menciptakan saluran komunikasi dan pengambilan keputusan yang jelas dalam organisasi. Dalam kebanyakan kasus, organisasi publik mengadopsi model hierarki di mana otoritas dan tanggung jawab didistribusikan secara bertingkat berdasarkan tingkatan atau jabatan. Dalam struktur hierarkis, setiap tingkatan memiliki tingkat otoritas yang ditentukan, dengan tingkatan yang lebih tinggi memiliki kontrol dan pengambilan keputusan yang lebih besar daripada tingkatan yang lebih rendah.

   Prinsip hierarki dan otoritas dalam struktur organisasi publik menciptakan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur untuk komunikasi, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan tugas. Ini memungkinkan organisasi untuk mengatur dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka dengan lebih efisien. Selain itu, prinsip ini membantu menetapkan garis tanggung jawab yang jelas di antara anggota organisasi, memfasilitasi pelaporan dan pertanggungjawaban, serta meminimalkan

kebingungan atau konflik dalam pelaksanaan tugas. Struktur organisasi publik yang didasarkan pada prinsip hierarki dan otoritas memainkan peran penting dalam menjaga ketertiban, stabilitas, dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan mereka serta memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat;

2. Departementalisasi

   Departementalisasi melibatkan pembagian organisasi publik menjadi unit-unit fungsional yang bertanggung jawab atas tugas-tugas tertentu. Hal ini memungkinkan fokus yang lebih baik pada spesialisasi, koordinasi yang lebih efektif, dan pemantauan kinerja yang lebih baik. dalam proses departementalisasi, organisasi publik membagi dirinya menjadi unit-unit yang memiliki tanggung jawab dan fungsi spesifik sesuai dengan jenis pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan.

   Dalam konteks ini, setiap departemen atau unit fungsional bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang terkait dengan bidang atau keahlian mereka. Misalnya, sebuah departemen dalam organisasi publik dapat bertanggung jawab atas keuangan, sementara departemen lainnya bertanggung jawab atas sumber daya manusia atau layanan publik tertentu seperti pendidikan atau kesehatan.

   Departementalisasi memungkinkan organisasi publik untuk fokus pada spesialisasi dan ahli di bidang masing-masing, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Ini juga memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antara berbagai unit, karena setiap departemen memiliki tujuan dan tanggung jawab yang jelas yang sesuai dengan peran dan fungsi mereka dalam organisasi secara keseluruhan. Departementalisasi merupakan strategi penting dalam struktur organisasi publik yang membantu dalam membagi pekerjaan menjadi bagian-bagian yang lebih terkelola, meningkatkan

spesialisasi, dan memastikan penyebaran tanggung jawab yang tepat di seluruh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasionalnya;

3. Spesialisasi dan koordinasi

   Struktur organisasi publik menggabungkan elemen spesialisasi, di mana individu atau unit memiliki keahlian atau tugas khusus, dengan koordinasi yang memastikan bahwa semua bagian organisasi beroperasi secara sinergis menuju tujuan bersama. Spesialisasi mengacu pada pembagian pekerjaan atau tanggung jawab di dalam organisasi publik sesuai dengan keahlian, keterampilan, atau pengetahuan tertentu. Dengan menerapkan prinsip spesialisasi, setiap individu atau unit dalam organisasi fokus pada tugas-tugas yang sesuai dengan bidang keahlian mereka. Misalnya, seorang ahli keuangan ditugaskan untuk mengelola keuangan organisasi, sementara seorang tenaga medis bertanggung jawab atas layanan kesehatan.

   Adapun koordinasi, merupakan usaha untuk memastikan bahwa semua bagian atau unit dalam organisasi publik bekerja bersama secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama. Koordinasi melibatkan pengelolaan aliran informasi, sumber daya, dan kegiatan antar bagian organisasi. Hal ini penting agar setiap unit dapat saling mendukung, menghindari tumpang tindih atau konflik, dan mencapai efisiensi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

   Keseimbangan yang baik antara spesialisasi dan koordinasi sangat penting dalam menjaga kinerja dan efektivitas organisasi publik. Spesialisasi memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keahlian dan pengetahuan yang mendalam dalam bidang-bidang tertentu, sementara koordinasi memastikan bahwa semua elemen organisasi berjalan secara sinergis dan terkoordinasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Spesialisasi dan koordinasi dalam organisasi publik saling mendukung untuk menciptakan lingkungan kerja yang efisien, produktif, dan mampu menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas;

4. Fleksibilitas

Organisasi publik harus mampu menyesuaikan strukturnya dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Fleksibilitas dalam struktur memungkinkan respons yang cepat terhadap tuntutan baru, perubahan kebijakan, atau perubahan kebutuhan masyarakat. Dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan internal yang konstan, organisasi publik perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan cepat dan efisien. Fleksibilitas merupakan kunci untuk memungkinkan organisasi publik tetap relevan, responsif, dan mampu bertahan dalam menghadapi tantangan yang berkembang.

Organisasi publik harus mampu merespons perubahan dalam kebijakan pemerintah, tuntutan masyarakat, dan dinamika politik atau ekonomi yang terus berubah. Dengan fleksibilitas, organisasi publik dapat menyesuaikan kebijakan, program, atau layanan mereka sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat serta arah kebijakan yang baru. Fleksibilitas juga penting dalam menghadapi perubahan internal seperti restrukturisasi organisasi, perubahan kebijakan internal, atau penyesuaian anggaran. Organisasi publik yang fleksibel dapat dengan cepat mengadopsi perubahan organisasi yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, atau responsivitas mereka terhadap tugas-tugas yang dihadapi.

Fleksibilitas memungkinkan organisasi publik untuk menjadi lebih inovatif dalam menciptakan solusi baru untuk masalah-masalah yang kompleks. Organisasi yang fleksibel lebih terbuka terhadap gagasan-gagasan baru, metode kerja yang inovatif, dan penggunaan teknologi terbaru untuk meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Fleksibilitas merupakan karakteristik penting bagi organisasi publik agar dapat berhasil dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis. Organisasi publik yang fleksibel

mampu beradaptasi dengan perubahan dengan cepat, mempertahankan relevansi, dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat;

5. Akuntabilitas dan transparansi

   Struktur organisasi publik harus dirancang dengan memperhatikan prinsip akuntabilitas kepada publik dan transparansi dalam pengambilan keputusan serta penggunaan sumber daya publik. Hal ini mendorong adanya pertanggungjawaban yang jelas terhadap kinerja dan penggunaan anggaran publik.

   Akuntabilitas mengacu pada kewajiban organisasi publik untuk bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan hasil kerja mereka kepada publik, pemerintah, atau badan pengawas yang relevan. Organisasi publik harus bisa menjelaskan dan mempertanggungjawabkan tindakan mereka, baik kepada masyarakat umum maupun kepada pemangku kepentingan lainnya. Adapun transparansi berarti organisasi publik harus terbuka dan transparan dalam menjalankan operasi mereka, termasuk proses pengambilan keputusan, penggunaan dana publik, dan pelaksanaan program atau layanan. Transparansi memungkinkan publik untuk memahami bagaimana organisasi publik beroperasi, membuat keputusan, dan mempengaruhi masyarakat serta memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk memberikan umpan balik atau partisipasi.

   Kombinasi akuntabilitas dan transparansi menciptakan sistem pertanggungjawaban yang kuat dalam organisasi publik. Dengan memiliki tingkat akuntabilitas yang tinggi, organisasi publik memberikan jaminan bahwa mereka bertanggung jawab atas tindakan mereka kepada masyarakat dan pemerintah. Sementara itu, dengan transparansi, organisasi publik memberikan akses yang lebih besar kepada informasi dan proses mereka kepada publik, meningkatkan kepercayaan dan mendukung partisipasi masyarakat dalam pengambilan

keputusan. Akuntabilitas dan transparansi merupakan prinsip-prinsip kunci dalam menjaga integritas, kepercayaan, dan legitimasi organisasi publik di mata masyarakat. Organisasi publik yang akuntabel dan transparan cenderung lebih efektif dalam mencapai tujuan mereka dan memperoleh dukungan publik yang kuat;

6. Partisipasi dan keterlibatan

   Meningkatkan partisipasi masyarakat dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dapat menjadi elemen penting dalam struktur organisasi publik yang demokratis. Organisasi publik perlu mengaktifkan dan melibatkan masyarakat secara lebih luas dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kebijakan atau program mereka.

   Partisipasi masyarakat mencakup melibatkan warga dalam berbagai tahapan dalam siklus kebijakan atau program, mulai dari identifikasi masalah hingga evaluasi hasil. Organisasi publik harus menciptakan mekanisme yang memungkinkan masyarakat untuk memberikan masukan, saran, atau umpan balik, serta memberikan akses yang lebih besar kepada informasi dan proses pengambilan keputusan. Sedangkan keterlibatan pemangku kepentingan mencakup melibatkan berbagai kelompok atau individu yang memiliki kepentingan atau dampak terhadap kebijakan atau program organisasi publik. Pemangku kepentingan dapat termasuk masyarakat umum, organisasi non-pemerintah, sektor swasta, akademisi, atau pemerintah daerah. Keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan dapat membantu memastikan bahwa kebijakan atau program yang dihasilkan lebih akurat, relevan, dan dapat diterima oleh semua pihak terkait.

   Meningkatkan partisipasi masyarakat dan keterlibatan pemangku kepentingan adalah langkah penting bagi organisasi publik untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif dan membangun

hubungan yang lebih baik dengan masyarakat yang mereka layani.

Sejumlah konsep dasar ini menjadi landasan dalam merancang struktur organisasi publik yang efektif dan responsif terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta lingkungan yang terus berubah. Dengan memperhatikan prinsip-prinsip ini, organisasi publik dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Konsep Dasar Desain Organisasi Publik

Desain organisasi publik adalah proses yang penting dalam membangun kerangka kerja yang memungkinkan lembaga pemerintah untuk mencapai tujuan-tujuan mereka dengan efektif. Konsep dasar dalam desain organisasi publik mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi struktur, fungsi, dan kinerja lembaga pemerintah.

Pertama, desain organisasi publik harus memperhitungkan prinsip-prinsip demokrasi dan representasi. Desain organisasi publik yang demokratis memastikan bahwa kepentingan masyarakat tercermin dalam struktur organisasi dan keputusan yang dibuat (Sawir, 2020). Dalam merancang struktur dan operasi organisasi publik, penting untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip dasar demokrasi, seperti keadilan, kesetaraan, partisipasi, dan akuntabilitas, dihormati dan diterapkan.

Demokrasi menekankan pentingnya pemerintahan oleh rakyat, untuk rakyat, dan atas nama rakyat. Dalam konteks desain organisasi publik, ini berarti memastikan bahwa keputusan yang diambil dan kebijakan yang diterapkan mencerminkan kebutuhan dan keinginan masyarakat serta menciptakan kesempatan bagi partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan. Adapun representasi mengacu pada pentingnya mencerminkan keragaman dan pluralitas masyarakat dalam struktur dan keputusan organisasi publik. Dalam

desain organisasi publik, prinsip representasi mendorong inklusi dan keterwakilan berbagai kelompok dan kepentingan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan untuk memastikan bahwa kebijakan dan program yang dihasilkan mencerminkan kebutuhan dan nilai-nilai masyarakat secara keseluruhan.

Dengan memperhitungkan prinsip-prinsip demokrasi dan representasi, desain organisasi publik dapat menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, responsif, dan akuntabel. Ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan menghasilkan keputusan yang lebih baik karena mencerminkan kepentingan yang lebih luas dari berbagai kelompok dalam masyarakat.

Pentingnya memperhitungkan prinsip-prinsip demokrasi dan representasi dalam desain organisasi publik juga menekankan komitmen untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, yang merupakan landasan bagi pembangunan yang berkelanjutan dan inklusif. Dengan memastikan bahwa suara masyarakat didengar dan diakomodasi dalam proses pengambilan keputusan, desain organisasi publik dapat menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan-tujuan pelayanan publik dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Selain itu, fleksibilitas juga menjadi aspek penting dalam desain organisasi publik. Menurut Utami (2023), desain yang fleksibel memungkinkan lembaga pemerintah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal tanpa mengorbankan efisiensi atau konsistensi. Dalam merancang struktur dan proses operasional, organisasi publik harus memperhitungkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan internal tanpa mengorbankan efisiensi atau konsistensi.

Lingkungan eksternal organisasi publik dapat berubah dengan cepat, seperti perubahan dalam kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, atau tuntutan masyarakat. Fleksibilitas dalam desain organisasi memungkinkan organisasi publik untuk merespons perubahan ini dengan

cepat dan efektif, mengubah strategi atau kebijakan mereka sesuai dengan kebutuhan baru. Organisasi publik juga dapat menghadapi perubahan dalam struktur internal mereka, seperti restrukturisasi organisasi, perubahan dalam tim manajemen, atau pengenalan teknologi baru. Desain yang fleksibel memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ini tanpa mengalami gangguan yang signifikan dalam operasi sehari-hari.

Fleksibilitas dalam desain organisasi publik juga menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Organisasi yang fleksibel cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan berani menguji solusi-solusi alternatif untuk meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Dengan memperhitungkan fleksibilitas dalam desain organisasi publik, organisasi dapat menjadi lebih adaptif terhadap perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan mereka. Ini membantu organisasi untuk tetap relevan, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan mereka sambil terus memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat yang berubah.

Keterlibatan masyarakat juga harus menjadi pertimbangan utama dalam desain organisasi publik. Prabowo et al. (2022), mengungkapkan bahwa desain organisasi yang melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan legitimasi dan akuntabilitas lembaga pemerintah di mata publik. Dalam merancang struktur dan proses operasionalnya, organisasi publik harus memperhitungkan pentingnya melibatkan masyarakat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kebijakan atau program.

Melibatkan masyarakat dalam mendesain organisasi publik, akan menimbulkan beberapa hal positif, diantaranya:

1. Meningkatkan legitimasi dan akuntabilitas

   Melibatkan masyarakat dalam desain organisasi publik meningkatkan legitimasi organisasi tersebut di

mata masyarakat. Dengan memberikan kesempatan bagi warga untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, organisasi publik dapat memastikan bahwa kebijakan dan program yang dihasilkan mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Selain itu, keterlibatan masyarakat juga memperkuat akuntabilitas organisasi publik karena memungkinkan masyarakat untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi;

2. Meningkatkan relevansi dan efektivitas

   Melibatkan masyarakat dalam desain organisasi publik membantu memastikan bahwa kebijakan dan program yang dihasilkan relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan memperhitungkan masukan dan perspektif masyarakat, organisasi publik dapat mengidentifikasi solusi yang lebih tepat dan memperoleh dukungan yang lebih luas dari masyarakat dalam implementasi kebijakan atau program tersebut;

3. Mendorong inovasi dan kreativitas

   Keterlibatan masyarakat juga dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas bagi organisasi publik. Dengan membuka jalur komunikasi yang lebih terbuka dengan masyarakat, organisasi publik dapat menggali ide-ide baru, memperoleh umpan balik yang berharga, dan membangun kemitraan yang kuat dengan masyarakat untuk menciptakan solusi-solusi yang inovatif dalam menjawab tantangan yang dihadapi.

Dengan demikian, mempertimbangkan keterlibatan masyarakat sebagai pertimbangan utama dalam desain organisasi publik membantu memastikan bahwa organisasi tersebut lebih responsif, relevan, dan akuntabel kepada masyarakat yang mereka layani. Hal ini menciptakan hubungan yang lebih kuat antara pemerintah dan masyarakat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan pelayanan publik.

Dan yang tidak kalah pentingnya, desain organisasi publik juga harus memperhitungkan tingkat transparansi dan akuntabilitas. Transparansi dan akuntabilitas dalam desain organisasi membantu memastikan bahwa proses pengambilan keputusan dan penggunaan sumber daya publik terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan (Peters, 2021). Transparansi mengacu pada keterbukaan dan aksesibilitas informasi mengenai kegiatan, keputusan, dan pengelolaan sumber daya organisasi. Dalam desain organisasi, transparansi mencakup mengungkapkan secara jelas dan tepat informasi kepada pemangku kepentingan, termasuk masyarakat umum, tentang tujuan, kebijakan, prosedur, dan kinerja organisasi. Dengan transparansi yang tinggi, organisasi memastikan bahwa kegiatan mereka dapat dipahami dan dipantau oleh semua pihak yang terlibat, memungkinkan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat.

Sedangkan, akuntabilitas berkaitan dengan kewajiban organisasi untuk mempertanggungjawabkan tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya mereka kepada pemangku kepentingan. Dalam desain organisasi, akuntabilitas harus ditanamkan dalam setiap aspek operasional, dengan jelas menentukan tanggung jawab, menetapkan standar kinerja yang jelas, dan memastikan bahwa mekanisme pengawasan dan pemantauan efektif diterapkan. Dengan akuntabilitas yang kuat, organisasi memastikan bahwa mereka bertanggung jawab atas tindakan mereka dan siap menerima konsekuensi dari keputusan mereka.

Dengan memasukkan transparansi dan akuntabilitas dalam desain organisasi, organisasi membangun fondasi yang kuat untuk integritas, kepercayaan, dan kredibilitas mereka. Ini membantu memastikan bahwa kegiatan organisasi dapat diawasi dengan baik oleh masyarakat, serta memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, transparansi dan akuntabilitas juga membantu dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, karena menempatkan tekanan pada organisasi untuk bertindak dengan integritas dan efektivitas yang tinggi demi kepentingan publik.

Dengan memperhatikan konsep-konsep dasar ini, desain organisasi publik dapat menjadi lebih adaptif, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat serta tantangan yang dihadapi oleh pemerintah.

Pendekatan Terbaru dalam Struktur dan Desain Organisasi Publik

Organisasi publik memiliki peran vital dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan memastikan efisiensi penggunaan sumber daya publik. Dalam menghadapi tantangan kompleks yang dihadapi oleh sektor publik, penting bagi organisasi publik untuk mengadopsi pendekatan terbaru dalam struktur dan desain organisasi mereka. Organisasi publik perlu memperbarui dan menyempurnakan pendekatan mereka dalam merancang struktur organisasi dan sistem manajemen untuk mengatasi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis dalam lingkungan sekarang.

Sektor publik sering kali dihadapkan pada tantangan yang kompleks, seperti globalisasi, teknologi yang berkembang pesat, perubahan demografi, atau masalah lingkungan. Pendekatan tradisional dalam struktur dan desain organisasi mungkin tidak cukup fleksibel atau responsif untuk mengatasi tantangan-tantangan ini dengan efektif. Dengan mengadopsi pendekatan terbaru dalam struktur dan desain organisasi, organisasi publik dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Ini termasuk mengintegrasikan teknologi informasi yang canggih, menerapkan praktik manajemen kinerja yang inovatif, atau mengadopsi model organisasi yang lebih fleksibel dan terdesentralisasi.

Pendekatan terbaru dalam struktur dan desain organisasi memungkinkan organisasi publik untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan lebih efisien dalam menyediakan pelayanan publik. Dengan memiliki struktur yang lebih adaptif dan sistem manajemen yang lebih canggih, organisasi publik dapat merespons perubahan dengan lebih cepat dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

Sehingga, penting bagi organisasi publik untuk mengadopsi pendekatan terbaru dalam struktur dan desain organisasi mereka untuk tetap relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan kompleks yang dihadapi oleh sektor publik saat ini. Ini melibatkan penggunaan teknologi, praktik manajemen, dan model organisasi yang inovatif untuk menciptakan organisasi yang lebih adaptif, responsif, dan efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Gambishi (2020), peningkatan kinerja organisasi publik membutuhkan struktur yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. O'Regan et al. (2022), juga menyoroti pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam desain organisasi publik. Mereka menyatakan, bahwa organisasi publik yang berhasil adalah yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas ke dalam struktur dan proses mereka.

Salah satu pendekatan yang ditekankan dalam meningkatkan kinerja organisasi publik adalah penerapan manajemen kinerja yang efektif. Menurut sebuah studi yang dilakukan oleh Van Dooren et al. (2015), menemukan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja yang jelas dan terukur dapat membantu organisasi publik dalam memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan. Dengan memiliki sistem yang baik untuk mengukur, menilai, dan mengelola kinerja, organisasi publik dapat mencapai hasil yang lebih baik dan lebih konsisten.

Terkait memantau kinerja, sistem manajemen kinerja memberikan kerangka kerja untuk memantau kinerja organisasi secara terus-menerus. Dengan menggunakan metrik dan indikator yang jelas, organisasi dapat mengukur kemajuan mereka terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, mengidentifikasi area-area di mana kinerja belum mencapai standar yang diharapkan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

Adapun berhubungan dengan mengevaluasi kinerja, melalui sistem manajemen kinerja organisasi dapat melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja mereka. Ini mencakup mengevaluasi pencapaian tujuan, menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dan mengidentifikasi peluang-

peluang untuk perbaikan. Evaluasi yang sistematis dan terukur memungkinkan organisasi untuk belajar dari pengalaman mereka dan membuat keputusan yang lebih baik di masa depan.

Sedangkan pada aspek meningkatkan kinerja, sistem manajemen kinerja juga membantu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka dari waktu ke waktu. Dengan menggunakan data dan informasi yang diperoleh melalui pemantauan dan evaluasi, organisasi dapat mengidentifikasi praktik-praktik terbaik, mengembangkan strategi perbaikan, dan mengimplementasikan langkah-langkah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan relevansi dari kegiatan mereka.

Dengan demikian, penerapan sistem manajemen kinerja yang jelas dan terukur membantu organisasi publik untuk mencapai kinerja yang lebih baik secara berkelanjutan. Sistem ini memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk mengelola kinerja organisasi dengan cara yang sistematis, transparan, dan berorientasi pada hasil. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memenuhi tuntutan akuntabilitas dan meningkatkan kepercayaan masyarakat sambil terus memberikan pelayanan yang berkualitas dan responsif.

Namun, tantangan yang dihadapi oleh organisasi publik tidak hanya terbatas pada aspek manajerial. Brunsson & Olsen (2018), menunjukkan bahwa reformasi struktural dan administratif juga diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan fundamental dalam struktur dan administrasi organisasi publik diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat yang mereka layani.

Reformasi struktural mencakup peninjauan dan restrukturisasi ulang organisasi publik agar sesuai dengan tuntutan lingkungan yang berubah dan lebih memungkinkan untuk mencapai tujuan organisasional. Ini mungkin melibatkan penggabungan atau pemisahan

unit-unit organisasi, penyesuaian hierarki, atau penataan ulang tanggung jawab dan wewenang untuk memperkuat fokus pada pelayanan publik yang berkualitas. Sedangkan, reformasi administratif bertujuan untuk meningkatkan proses-proses operasional dan manajemen dalam organisasi publik. Ini bisa mencakup penggunaan teknologi informasi yang lebih canggih untuk meningkatkan efisiensi, pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih baik untuk mengukur dan mengelola kinerja, atau peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan karyawan.

Reformasi struktural dan administratif diarahkan pada peningkatan keseluruhan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan organisasi, diharapkan bahwa organisasi publik dapat memberikan layanan yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan melakukan reformasi struktural dan administratif, organisasi publik dapat mengurangi birokrasi yang tidak perlu, meningkatkan fleksibilitas dalam menanggapi perubahan lingkungan, dan meningkatkan fokus pada tujuan-tujuan strategis yang lebih penting. Reformasi ini penting untuk meningkatkan kinerja organisasi publik secara keseluruhan dan memastikan bahwa organisasi tersebut dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan responsif kepada masyarakat yang mereka layani.

Pentingnya kolaborasi antara berbagai lembaga dan pemangku kepentingan dalam mencapai tujuan organisasi publik juga ditekankan oleh Van Gestel & Grotenbreg (2021), yang menyatakan bahwa kerjasama lintas sektor dan pemangku kepentingan merupakan kunci dalam merancang struktur organisasi publik yang responsif dan efektif. Kerjasama dan kemitraan antara berbagai entitas, baik itu lembaga pemerintah, sektor swasta, organisasi non-pemerintah, atau masyarakat sipil, bertujuan dalam:

1. Pemanfaatan sumber daya yang beragam

   Kolaborasi memungkinkan organisasi publik untuk memanfaatkan sumber daya, pengetahuan, dan keterampilan yang beragam yang dimiliki oleh berbagai lembaga dan pemangku kepentingan. Dengan bekerja sama, organisasi publik dapat mengakses sumber daya yang mungkin tidak mereka miliki sendiri, seperti teknologi, dana, atau ahli di bidang tertentu;

2. Pengurangan tumpang tindih dan peningkatan efisiensi

   Kolaborasi membantu mengurangi tumpang tindih dalam upaya-upaya yang dilakukan oleh berbagai lembaga dan pemangku kepentingan. Dengan berbagi informasi, berkoordinasi, dan bekerja bersama-sama, organisasi publik dapat menghindari duplikasi upaya dan mencapai hasil yang lebih efisien dalam mencapai tujuan bersama;

3. Meningkatkan legitimasi dan dukungan

   Melalui kolaborasi, organisasi publik dapat membangun dukungan yang lebih luas dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau pelaksanaan kebijakan. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, organisasi publik memastikan bahwa kebijakan dan program yang dihasilkan lebih akurat, relevan, dan diterima oleh masyarakat;

4. Inovasi dan kreativitas

   Kolaborasi juga membuka pintu untuk inovasi dan kreativitas dalam mencari solusi terhadap masalah-masalah yang kompleks. Dengan melibatkan berbagai perspektif dan pengalaman, kolaborasi memungkinkan organisasi publik untuk menghasilkan ide-ide baru dan mengeksplorasi pendekatan yang inovatif dalam mencapai tujuan mereka;

5. Mengatasi kompleksitas masalah

   Kolaborasi antara berbagai lembaga dan pemangku kepentingan memungkinkan organisasi publik untuk menghadapi tantangan yang kompleks dengan pendekatan yang holistik dan komprehensif. Masalah-masalah sosial, ekonomi, atau lingkungan seringkali melibatkan banyak faktor dan dimensi yang saling terkait. Dengan bekerja sama, organisasi publik dapat mengintegrasikan berbagai perspektif dan pengetahuan untuk menghasilkan solusi yang lebih berkelanjutan dan berdampak positif dalam jangka panjang.

Melalui kolaborasi, organisasi publik dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengatasi tantangan-tantangan yang ada dengan lebih baik, memaksimalkan dampak positif dari kegiatan mereka, dan memperkuat peran mereka sebagai penyedia layanan publik yang responsif dan efektif. Kolaborasi memungkinkan organisasi publik untuk memanfaatkan keahlian dan sumber daya yang beragam yang dimiliki oleh berbagai pihak, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan dampak positif bagi masyarakat yang dilayani.

Daftar Pustaka

Brunsson, N., & Olsen, J. P. (2018). The Reforming organization: making sense of administrative change. Routledge

Dewi, R. C., & Suparno, S. (2022). Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik. Jurnal Media Administrasi, 7(1), 78-90

Gambishi, J. P. (2020). Effect of Functional Flexibility on Organizational Performance in the Public Sector (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania)

O'Regan, B., King, R., & Smith, D. (2022). Combining accountability forms: transparency and "intelligent" accountability in a public service organization. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 35(5), 1287-1315

Peters, B. G. (2021). Public policies: Coordination, integration, coherence, and collaboration. In Oxford Research Encyclopedia of Politics

Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). Inovasi pelayanan pada organisasi publik

Sawir, M. (2020). Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, dan Aplikasi. Deepublish

Sumantri, I. (2022). Reorientasi reformasi birokrasi dan good governance dalam penyelenggaraan sektor publik di Indonesia. PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik, 5(2), 63-72

Ulum, M. C. (2018). Public Service: Tinjauan Teoretis dan Isu-Isu Strategis Pelayanan Publik. Universitas Brawijaya Press

Utami, P. (2023). Transformasi Administrasi Publik: Inovasi Dan Adaptasi Menuju Efisiensi Dan Pelayanan Publik Berkualitas. Papatung: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik, 6(2), 1-9

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). Performance management in the public sector. Routledge

Van Gestel, N., & Grotenbreg, S. (2021). Collaborative governance and innovation in public services settings. Policy & Politics, 49(2), 249-265

Profil Penulis



Dr. Hafiz Elfiansya Parawu, S.T., M.Si.

Penulis lahir di Jakarta 7 November 1977. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Teknik Arsitektur di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar Tahun 2004. Tahun 2012 menyelesaikan Studi Magister Ilmu Administrasi di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Puangrimaggalatung Sengkang dan menyelesaikan Pendidikan Studi Doktoral bidang Ilmu Administrasi Publik pada Tahun 2017 pada Universitas Negeri Makassar. Pada tahun 2017 menjadi dosen pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Muhammadiyah Makassar. Beberapa hasil penelitian/ pemikiran yang dipublikasikan dalam bentuk Jurnal dan Prosiding Internasional, antara lain: *Corporate Social Responsibility: Solution to Overcome Clean Water Availability Sustainable in Coastal City of Makassar City*; *Collaborative Leadership in Waste Management: A Case Study of Watampone City, Indonesia*; *Strategic Management in Agrotourism Development in Malino*; dan *Actor Relations in the Implementation of Public Transportation Service in South Sulawesi*. Adapun dalam bentuk Jurnal Nasional, antara lain: Pengaruh Dimensi Etika, Akuntabilitas, dan Transparansi terhadap Kualitas Pelayanan Publik dalam Perspektif Sound Governance di Kantor Samsat Kabupaten Gowa; Analisis Kinerja Pegawai untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Makassar; dan Analisis Promosi Jabatan terhadap Produktivitas dan Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Aktivitas saat ini selain sebagai dosen, antara lain sebagai: Sekretaris Gugus Kendali Mutu (GKM) Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar; Asesor Nasional Beban Kinerja Dosen (BKD), Asesor Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Dasar dan Menengah (BAN-PDM) Sulawesi Selatan, Ketua Majelis Pelayanan Sosial pada Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Kecamatan Manggala Kota Makassar, dan aktif di Lembaga Dakwah Jamiatul Khaer Kabupaten Gowa.

Email penulis :hafiz@unismuh.ac.id

5

KOORDINASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Dr. Drs. Abdul Mahsyar, M.Si.
Universitas Muhammadiyah Makassar

Pendahuluan

Koordinasi dan komunikasi merupakan dua aspek utama yang sangat urgen dalam organisasi. Keduanya saling melengkapi dalam mengefektifkan kinerja organisasi. Organisasi diartikan sebagai pengelompokan formal dari sejumlah orang yang mempunyai satu atau lebih tujuan bersama (Liliweri, 2014). Robbins (1994) mendefinisikan organisasi sebagai entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi, untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi organisasi dapat berbeda sesuai konteks dan perkembangannya, seperti perspektif klasik, modern, dan postmodern. Dalam perspektif klasik, Weber mendefinisikan organisasi sebagai struktur formal hierarkis dengan pembagian otoritas dan tanggung jawab yang jelas, serta penekanan pada pembagian kerja tegas dan struktur hierarki kuat. Taylor menekankan penerapan prinsip-prinsip manajemen terstruktur dengan baik dan koordinasi secara hierarki (Winardi, 1990).

Dalam konteks pengertian organisasi moderen dijelaskan oleh Drucker (1999) sebagai entitas yang dinamis, adaptif, dan inovatif, yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah. Robbins & Judge (2017) menjelaskan organisasi moderen didefinisikan sebagai entitas yang menekankan pada fleksibilitas, partisipasi

karyawan, dan penggunaan teknologi informasi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Pada pengertian tersebut terlihat organisasi lebih adaptif tidak lagi kaku seperti pada organisasi klasik, sebagaimana dikemukakan oleh Freeman (1984) organisasi moderen menekankan pada orientasi pasar, tanggung jawab sosial, dan penerapan praktik manajemen yang inovatif dalam mencapai tujuan organisasi,

Perspektif baru organisasi adalah organisasi postmodern, yang menolak struktur hierarkis dan mengadopsi pendekatan inklusif, terbuka, berorientasi keragaman, mengakui kompleksitas, ambiguitas, serta menganjurkan pemecahan masalah beragam dengan solusi dari berbagai narasi (Alvesson & Willmott, 1996; Hatch, 1997).

Meski definisi organisasi berbeda pada setiap era, penekanan utama terletak pada pengkoordinasian yang mengandung pengertian manajemen. Koordinasi penting karena dalam organisasi terdapat struktur dengan berbagai kewenangan, tanggung jawab, dan pekerjaan yang ditangani orang berbeda namun memiliki tujuan sama (Robbins, 1994). Tujuan bersama memberi arah pada seluruh anggota organisasi (Daft, 2015).

Organisasi memiliki unsur sistem, pola aktivitas, sekelompok orang, dan tujuan (Gitosudarmo & Sudita, 2000). Karena adanya pola aktivitas yang dilakukan sekelompok orang untuk tujuan tertentu, diperlukan koordinasi dan komunikasi agar tidak tumpang tindih dan harmonis. Koordinasi memastikan aktivitas organisasi terpadu dan efektif (Mintzberg, 1979). Komunikasi diperlukan dalam mengoperasionalkan koordinasi.

Konsep dan Pengertian Koordinasi

Koordinasi tidak lain merupakan perihal mengatur suatu organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yg akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur (Mahsyar, 2014). Konsep koordinasi telah banyak didefinisikan oleh para pakar seperti pendapat Downey dan Erickson menjelaskan koordinasi merupakan daya upaya untuk menyinkronkan dan menyatukan

tindakan-tindakan sekelompok manusia. Koordinasi sebagai tanggung jawab pemimpin untuk melihat bahwa pengoperasian departemen-departemen, divisi-divisi dan individu-individu yang berada dibawah kendalinya terintegrasi secara tepat untuk memproduksi hasil-hasil tercapainya sasaran organisasi. Sedangkan Stoner menyebutkan koordinasi adalah proses perpaduan tujuan dan kegiatan unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien. Atau dengan kata lain, koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan berbagai unit organisasi guna mencapai cita-cita organisasi. (Hasibuan, 2014).

Menurut Gulati (1998), koordinasi adalah proses mengintegrasikan aktivitas individu dan unit organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini melibatkan pembagian tugas, alokasi sumber daya, dan sinkronisasi kegiatan yang berbeda dalam organisasi. Pandangan lain mengenai koordinasi dikemukakan oleh Leonard D. White yang menjelaskan bahwa koordinasi adalah penyesuaian diri dari masing-masing bagian, dan usaha menggerakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok, sehingga masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada keseluruhan hasil (Syafi'ie & Welasari (2015:100). Dengan demikian kesimpulan dari pendapat White mengenai koordinasi adalah sebagai berikut :

1. Penyesuaian diri
2. Pengoperasian
3. Waktu yang cocok
4. Sumbangan terbanyak
5. Hasil

Penjelasan Syafi'ie & Welasari, (2015:101) yang mengadopsi pandangan Henry Fayol mengatakan bahwa mengoordinasikan berarti mengikat bersama, menyatukan, menyelaraskan semua kegiatan dan usaha. Sedangkan George R. Terry (Syafi'ie & Welasari, 2015)

mengatakan koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha untuk menciptakan pengaturan waktu yang terpimpin dalam hasil pelaksanaan yang harmonis dan bersatu untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan. Dari pendapat tersebut Terry menyebutkan unsur-unsur koordinasi sebagai berikut :

1. Usaha sinkronisasi yang teratur
2. Pengaturan waktu yang terpimpin
3. Harmonis
4. Tujuan yang ditetapkan

James D. Mooney dikutip Syafi'ie & Welasari, (2015:101), mengatakan bahwa Koordinasi adalah susunan yang teratur dari usaha kelompok, untuk menciptakan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama. Jadi, dengan begitu unsur-unsur koordinasi menurut Mooney adalah sebagai berikut:

1. Susunan yang teratur
2. Usaha kelompok
3. Kesatuan tindakan
4. Tujuan bersama

Pada intinya menarik intisarei dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa koordinasi organisasi mencakup pengaturan dan pengelolaan aktivitas organisasi secara terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Terdapat beberapa unsur koordinasi yang menjadi patokan dari pengertian tersebut yaitu meliputi:

1. Pengaturan

   Pengaturan adalah suatu proses yang mengatur agar pembagian kerja dari pelbagai orang atau kelompok dapat tersusun menjadi suatu kebutuhan yang terintegrasi dengan cara efisien. Dalam koordinasi dibutuhkan pengaturan tata hubungan dari usaha bersama untuk memperoleh kesatuan tindakan dalam usaha pencapaian tujuan bersama.

2. Sinkronisasi

   Sinkronisasi adalah usaha untuk menyesuaikan, menyelaraskan pelbagai kegiatan dan tindakan yang terdapat pada setiap unit, sehingga diperoleh keserasian dalam pelaksanaan tugas atau kerja. Dalam proses sinkronisasi koordinasi, ada dua bentuk hubungan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama yaitu: pertama, hubungan secara vertikal dapat diumpamakan sebagai hubungan pengawasan yang dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah daerah yang lebih tinggi tingkatannya terhadapa badan-badan yang lebih rendah tingkatannya. Kedua, hubungan horizontal (perjanjian kerjasama diantara para pejabat yang berada pada tingkat yang sama) diumpamakan sebagai kerjasama antara kota/kabupaten dengan kota/kabupaten, provinsi dengan provinsi atau provinsi dengan kota/kabupaten.

3. Kepentingan bersama

   Kepentingan bersama merupakan hal yang harus ada dalam melakukan koordinasi antar organisasi,bila dalam organisasi semua anggotanya tidak mengutamakan kepentingan bersama maka hasil kerja organisasi akan berantakan.

4. Tujuan bersama

   Tujuan bersama merupakan ciri utama organisasi yang membedakan dengan kelompok.Bahkan tujuan dari organisasi itu seharusnyadiumumkan dan disuarakan oleh pemimpin atau yang diakui pelbagai orang yang pantas didengar. Akan tetapi, tidak dapat dipungkiri bahwa tiap anggota pasti memiliki tujuan-tujuan pribadi yang tidak persis sama dengan anggota lainya, akan tetapi mereka berkumpul dikarenakan tujuan organisasi/tujuan bersama tersebut merupakan bagian dari tujuan-tujuan mereka dalam hidup dan bahkan saat tujuan organisasi belum tercapai, pencapaian mereka terhadap tujuan pribadi sudah hampir terpenuhi. Organisasi yang sangat kompak dan erat adalah yang memiliki tujuan yang

sama dengan tiap anggotanya terlebih anggota mereka yang berada ditataran bawah Syafi'ie & Welasari, (2015:102.

Mintzberg dikutip Heene, dkk (2010:230), membedakan tiga mekanisme koordinasi yang mendasar, yakni penyesuaian timbal balik, pengawasan langsung, dan standarisasi. Kemudian standarisasi akan dipecah dalam empat tipe turunan berupa: standarisasi keterampilan, standarisasi proses kerja, standarisasi kinerja (*output*), dan standarisasi nilai. Adapun mengenai penyesuaian timbal balik dan pengawasan langsung dapat kita anggap sebagai mekanisme-mekanisme koordinasi yang mengarah pada aktivitas tertentu (koordinasi itu sendiri sesungguhnya mengarah pada bentuk interaksi *on the spot*), sedangkan standarisasi memiliki karakteristik sebagai sesuatu yang sudah terprogram sebelumnya. Untuk lebih jelasnya, dapat dirincikan sebagai berikut :

1. Penyesuaian timbalbalik, merupakan bentuk mekanisme koordinasi paling tua yang pernah dikenal dan paling sering digunakan, karena terjalin melalui interaksi-interaksi serba informal yang acapkali muncul secara spontan. Koordinasi dilakukan melalui negosiasi.
2. Pengawasan langsung, lazimnya mengarah pada hubungan-hubungan yang bersifat hierarkis. Koordinasi diterapkan dengan memberikan tanggungjawab kepada individu agar memantau pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh rekan-rekannya. Melalui pemberian instruksi-instruksi yang kemudian ditindaklanjuti, serta dengan upaya memantau tindakan-tindakan yang telah dilakukan, maka keseluruhan aktivitas yang ada dapat difokuskan pada tujuan tertentu.
3. Standarisasi keterampilan, dimaksudkan agar segenap upaya pengelolaan aktivitas-aktivitas keorganisasian dapat dikoordinasikan melalui internalisasi dari keterampilan-keterampilan spesifik, berikut pengetahuan empiris yang diperoleh para partisipan (rekanan-rekanan) secara perorangan.

4. Standarisasi proses-proses kerja, dilaksanakan pemberlakuannya melalui peraturan-peraturan maupun prosedur-prosedur, norma-norma, persyaratan-persyaratan, buku-buku panduan, saran-saran, teknik-teknik, memo-memo, dan sebagainya. Tugas-tugas yang akan dilaksanakan berikut pedoman baku dari bentuk-bentuk perilaku para anggota yang diharapkan muncul, akan dirinci secara tertulis. Semua tindakan yang akan dilakukan sebelumnya telah terlebih dahulu direncanakan, diuraikan, diprogramkan, dan kemudian dibakukan selaku norma anutan (teladan). Sistem-sistem penilaian kualitas seperti ISO 9000 boleh dikatakan merupakan contoh yang membanggakan dari eksistensi mekanisme koordinasi.
5. Standarisasi kinerja, adalah langkah-langkah, hasil yang ingin diperoleh (sasaran-sasaran yang ingin diraih) didefinisikan secara ketat melalui penentuan pelbagai tolok ukur prestatif, tidak ditentukan dengan cara apa kinerja itu harus tercapai.
6. Standarisasi nilai-nilai, lebih bermakna sebagai sebuah mekanisme koordinasi yang kokoh. Dilakukan melalui proses sosialisasi, indoktrinasi, maupun pelatihan ideologi, atau dengan cara observasi partisipan, secara terus menerus selama bertahun-tahun, individu diajak secara bersama-sama terjun langsung memfokuskan diri pada sejumlah objek perhatian, sehingga mereka dapat diyakinkan untuk menjadi para partisipan yang mau menyerap nilai-nilai maupun sikap-sikap anutan tertentu dalam kiprah keorganisasiannya.

Tipe dan Bentuk Koordinasi

Koordinasi merupakan tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mengkomunikasikan pelbagai aktivitas atau pekerjaan yang telah didistribusikan supaya masing-masing unit kerja dapat terarah secara efektif, sehingga tujuan atau sasaran organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Menurut

Hasibuan (2014), koordinasi dapat dibedakan atas dua tipe yaitu:

1. Koordinasi vertikal adalah upaya penyatuan atau pemaduan oleh seorang pemimpin terhadap kegiatan pelbagai unit organisasi yang ada dibawah kekuasaannya guna mendukung tercapainya tujuan organisasi.
2. Koordinasi horizontal adalah upaya penyatuan atau pemaduan oleh seorang pemimpin terhadap kegiatan pelbagai unit organisasi yang berada pada tingkat organisasi (posisi/jabatan) yang setingkat atau sejajar.

Mengenai tipikal bentuk koordinasi disebutkan oleh Syafi'ie & Welasari, (2015) terdiri atas tiga bagian yaitu :

1. Koordinasi horizontal adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga-lembaga yang sederajat. Contoh pada organisasi pemerintahan seperti organisasi antar Musyawarah Pimpinan Kecamatan (Muspika) meliputi organisasi pemerintah kecamatan (camat), organisasi kepolisian di kecamatan (Kapolsek), organisasi TNI di kecamatan (Danramil), antar Musyawarah Pimpinan Daerah (Muspida) Kabupaten (Bupati, Danramil dan Kapolres), Musyawarah Pimpinan Daerah (Muspida) Provinsi (Gubernur, Pangdam dan Kapolda).
2. Koordinasi vertikal adalah penyeralasan kerjasama secara harmonis dan sinkron dari lembaga-lembaga yang sederajat yang lebih tinggi kepada lembaga-lembaga lain yang derajatnya lebih rendah. Misalnya, antar Kepala Unit suatu Instansi kepada Kepala Sub Unit lain diluar unit mereka, Kepala Bagian (Kabag) suatu Instansi kepada Kepala Sub Bagian (Kasubag) lain diluar bagian mereka, Kepala Biro suatu Instansi kepada Kepala Sub Biro lain diluar biro mereka. Jadi, dalam koordinasi vertikal terjadi saling harmonisasi hubungan dari pejabat di luar organisasi, tetapi yang eselonnya lebih tinggi kepada pejabat yang diluar organisasinya, namun eselonnya lebih rendah dan

sudah barang tentu dengan seizin kepala instansi masing-masing.

3. Koordinasi fungsional adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga-lembaga yang memiliki kesamaan dalam fungsi pekerjaan misalnya antar sesama para kepala bagian hubungan masyarakat, jadi koordinasi tersebut berdasarkan fungsi.

Pandangan Stoner mengenai pelaksanaan koordinasi yang efektif dapat dilakukan melalui pendekatan-pendekatan dasar (Hasibuan (2014), yaitu:

1. Teknik Manajemen Dasar

   Permasalahan-permasalahan organisasi melalui tuntutan koordinasi, dapat ditanggulangi dengan menggunakan mekanisme manajerial dasar, yaitu:

   a. Hierarki manajerial. Artinya, rantai komando organisasi menyatakan hubungan diantara para anggota dan unit-unit yang diawasi, sehingga mempermudah aliran informasi dan kerja diantara unit-unit yang ada.

   b. Aturan dan prosedur. Artinya, aturan dan prosedur merupakan kebijakan yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin yang mungkin akan timbul.

   c. Rencana dan tujuan. Artinya, penetapan rencana dan tujuan dapat menjadi peralatan pengkoordinasian dengan mengarahkan semua unit organisasi terhadap target-target yang sama.

2. Meningkatkan koordinasi potensial.

   Bila setiap unit organisasi semakin saling ketergantungan, semakin besar ukurannya, serta fungsinya semakin luas, maka dibutuhkan banyak informasi bagi organisasi untuk mencapai sasaran-sasarannya, sehingga perlu ditingkatkan potensi untuk melakukan koordinasi. Dan hal tersebut dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu:

a. Sistem informasi vertikal, merupakan cara untuk mengirimkan data ketingkatan dari paling atas dan kebawah organisasi. Sistem informasi manajemen dirancang untuk mendukung pelbagai aktivitas-aktivitas organisasi.

b. Hubungan lateral (horizontal). Melalui pemotongan garis komando, hubungan lateral memberikan kesempatan untuk menciptakan pertukaran informasi dan pembuatan keputusan pada hierarki yang sangat membutuhkan informasi.

3. Pengurangan kebutuhan akan koordinasi.

   Hal ini diperlukan sebagai solusi atas ketidakefektifan dari kedua pendekatan dasar yang telah dibahas sebelumnya, yaitu teknik manajemen dasar, serta peningkatan potensi koordinasi, yang sebagai akibat dari tuntutan koordinasi begitu besar, sehingga dapat dilakukan melalui pendekatan pengurangan kebutuhan koordinasi yang ketat, yaitu:

   a. Penyediaan sumber daya tambahan, dapat berupa penambahan tenaga kerja, bahan baku dan ketersediaan waktu yang cukup, sehingga membantu dalam memenuhi kebutuhan yang maksimal bagi unit-unit kerja.

   b. Pembentukan unit-unit tugas yang dapat berdiri sendiri. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi kebutuhan akan koordinasi.

Peningkatan spesialisasi menyebabkan tingginya kebutuhan akan koordinasi. Namun, semakin besar kadar spesialisasi, maka semakin sulit bagi pemimpin dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan khusus dari unit-unit yang berbeda. Lawrence dan Lorsch dikutip Hasibuan (2014), mengidentifikasi empat jenis perbedaan sikap dan gaya kerja yang mempersulit tugas pengkoordinasian, yaitu:

1. Perbedaan orientasi terhadap tujuan tertentu. Artinya, para anggota dari unit/departemen yang berbeda menciptakan pemikiran mereka sendiri

tentang cara terbaik dalam meningkatkan kepentingan atau tujuan organisasi.

2. Perbedaan orientasi waktu. Artinya, bagi setiap karyawan atau kelompok kerja yang menangani suatu pekerjaan serta tanggung jawab tertentu, bisa memiliki perbedaan dalam hal waktu penyelesaian pekerjaan maupun dalam hal pemecahan masalah. Ada yang membutuhkan waktu dengan segera dan singkat, dan ada juga yang membutuhkan waktu cukup lama. Semua itu tergantung pada jenis dan besaran dari suatu pekerjaan.
3. Perbedaan orientasi antar pribadi. Artinya, dalam beberapa aktivitas pada organisasi, masing-masing unit kerja dan setiap individu, memiliki perbedaan dalam cara berkomunikasi dalam hal pembuatan keputusan.
4. Perbedaan formalitas struktur. Artinya, setiap tipe unit kerja dalam suatu organisasi memiliki metode dan standar yang berbeda-beda untuk mengevaluasi hasil pelaksanaan pekerjaan dan dalam hal pemberian imbalan kepada karyawan.

Menurut Malone (Susanti, 2015) bahwa koordinasi adalah *the act of managing interdependencies between activities*. Pengertian ini menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatan yang sifatnya kompleks memerlukan adanya koordinasi agar dapat menghasilkan output yang maksimal (Borgatti, 1996). Kerumitan aktivitas dalam organisasi dapat menyebabkan koordinasi biasanya tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Koordinasi sangat diperlukan apabila tugas-tugas dan pelaksanaannya serta waktu pelaksanaannya berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Koordinasi yang efektif dapat tercapai apabila ada komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Koordinasi dan komunikasi adalah sesuatu hal yang tidak dapat dipisahkan, termasuk seperti dikemukakan Handayaningrat (1994) bahwa koordinasi dan

kepemimpinan (leadership) adalah tidak bisa dipisahkan satu sama lain, karena satu sama lain saling mempengaruhi. Derajat koordinasi yang tinggi sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi. Koordinasi juga sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi (Handoko (2003:196). Dari berbagai pengertian koordinasi tersebut, jelas menunjukkan bahwa tujuan dilaksanakannya koordinasi tidak lain supaya sasaran organisasi secara menyeluruh dapat tercapai melalui pengintegrasian fungsi masing-masing bidang kerja yang terkait.

Memang tidak dapat dipungkiri bahwa dalam penyelenggaraan manajemen pemerintahan, pada kegiatan atau pencapaian tujuan tertentu seperti pelayanan kepada warga masyarakat, tidak hanya dapat dilaksanakan oleh satu organisasi perangkat daerah saja (OPD) tetapi harus melibatkan beberapa instansi terkait. Dengan keterlibatan beberapa organisasi atau instansi maka diperlukan koordinasi yang dilaksanakan secara menyeluruh. Terkait dengan pelaksanaan koordinasi yang baik ini maka diperlukan komunikasi dengan memanfaatkan berbagai sarana komunikasi organisasi yang ada.

Konsep dan Pengertian Komunikasi dalam Organisasi

Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang disatukan dalam sebuah sistem dan bekerjasama melaksanakan pekerjaan secara rutin sesuai dengan unit atau bagian yang diatur dalam setiap struktur pembagian kerja dan kewenangan untuk mencapai satu atau beberapa tujuan yang telah disepakati bersama. Hidup dan dinamisnya sebuah organisasi apabila didalamnya terdapat komunikasi aktif antar personal baik secara lisan, tertulis atau menggunakan media sistem komunikasi berbasis IT (*information dan technology*).

Menurut Robbins dan Judge (2017), komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi dan pemahaman di antara anggota organisasi. Ini melibatkan

penyampaian pesan, pertukaran gagasan, dan pengambilan keputusan yang berbasis informasi. Pendapat yang senanda dikwemukakan oleh Liliweri (2014) komunikasi merupakan proses pertukaran informasi, gagasan dan perasaan dari satu orang kepada orang lain baik dilakukan secara lisan atau tertulis dengan kata-kata, kode atau simbol tertentu yang langsung atau menggunakan alat bantu untuk tujuan atau maksud tertentu.

Sesuai dengan pengertian tersebut dan dari banyak definisi komunikasi yang ada memperlihatkan bahwa komunikasi sebagai suatu aktivitas meliputi unsur-unsur (Liliweri, 2014) yaitu:

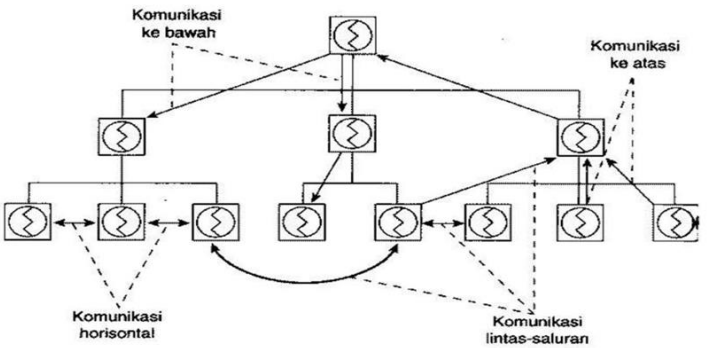
1. Pengirim (*sender*) atau sumber (*resource*) adalah orang atau individu, kelompok, organisasi yang bertindak sebagai penyampai (*transferring*) pesan.
2. *Encoding* adalah pengalihan gagasan kedalam pesan.
3. Pesan (*message*) adalah gagasan yang disampaikan pengirim kepada penerima.
4. Media adalah alat atau tempat sumber menyampaikan atau menyalurkan pesan kepada penerima.
5. *Decoding* adalah pengalihan pesan ke dalam gagasan.
6. Penerima (receiver) merupakan individu atau kelompok yang menerima pesan.
7. Umpan balik (*feed back*) adalah reaksi terhadap pesan.
8. Gangguan (*noise*) merupakan efek internal atau eksternal akibat dari pengalihan pesan.
9. Bidang pengalaman adalah ruang yang menjadi latar belakang informasi dari pengirim atau penerima.
10. Pertukaran makna merupakan bidang pertemuan yang tercipta karena kebersamaan.
11. Konteks adalah situasi, suasana, atau lingkungan fisik, dan nonfisik.

Aspek Kajian, dan Model Aliran Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan sesuatu yang sangat mendasar dan mutlak bagi organisasi sebagaimana dikatakan oleh Nobel Laurate dan Herbert Simon dalam bukunya *organization communication system* yang ditulis pada tahun 1945 (Liliweri, 2014). Peranan komunikasi dalam organisasi sangat penting karena mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua unit atau bagian dan aktivitas di dalam organisasi (Gitosudarmo dan Sudita, 2000).

Terdapat tiga aspek secara garis besar yang menjadi pusat perhatian komunikasi organisasi (Liliweri, 2014) meliputi:

1. Struktur organisasi, studi komunikasi pada struktur untuk mengetahui dan menjelaskan tentang bagaimana struktur organisasi itu mendukung, memudahkan, dan memperjelas status dan fungsi setiap individu dalam satu organisasi.
2. Konteks organisasi, meliputi kajian terhadap situasi dan kondisi sosiologis, antropologis, kultural, psikologis, fisik-geografis, material, dan teknologi yang menjadi ruang dimana organisasi itu beroperasi. Pada konteks ini juga dipelajari iklim dan budaya organisasi.
3. Proses organisasi, pada konteks ini melihat pada perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi baik secara internal maupun eksternal.



Gambar : Aliran komunikasi formal dalam organisasi (Gitosudarmo dan Sudita, 2000)

Struktur organisasi menunjukkan aliran komunikasi dalam organisasi yang menjadi pedoman kemana seseorang dapat berkomunikasi secara formal dalam organisasi. Aliran komunikasi formal ini dapat dibedakan atas empat (Gitosudarmo dan Sudita, 2000), yaitu:

1. Komunikasi dari atas kebawah (*downward communication*), model komunikasi ini mengalir dari level atas ketingkat bawah melalui hirarkhi organisasi. Bentuk-bentuk dari aliran komunikasi ini seperti prosedur organisasi, instruksi pimpinan, umpan balik atas prestasi bawahan dan segala hal yang merupakan kebijakan pimpinan. Aliran komunikasi dari atas mengalir sesuai dengan strata organisasi yang dimulai dari manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, manajer tingkat bawah sampai kepada staf operasional.
2. Komunikasi dari bawah ke atas, adalah model aliran komunikasi yang dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang kinerja organisasi. Para anggota organisasi yang berada pada level bawah diharapkan memberikan informasi yang valid tentang prestasinya dan praktek serta pengimplementasian kebijakan organisasi. Jenis komunikasi ini dapat berbentuk laporan tertulis, lisan, melalui kotak saran, pertemuan kelompok dan pemanfaatan berbagai jenis media lainnya.
3. Komunikasi horizontal, adalah model aliran komunikasi organisasi yang mengalir dari orang-orang atau unit-unit dalam sebuah organisasi yang memiliki strata yang sama. Contohnya komunikasi antara Kepala atau staf Bagian Keuangan dengan kepala atau staf Bagian Kepegawaian dalam organisasi yang sama.
4. Komunikasi diagonal, merupakan model aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hirarkhi yang berbeda dan tidak memiliki hubungan wewenang secara langsung. Misalnya komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Bagian Kepegawaian dengan

pegawai atau kepala sub bagian yang ada pada bagian lain yang bukan subunit pada bagiannya.

Tujuan dan Fungsi Komunikasi Organisasi

Terdapat empat tujuan komunikasi organisasi menurut Liliweri (2014) yaitu (1) menyatakan pikiran, pandangan, dan pendapat; (2) membagi informasi; (3) menyatakan perasaan dan emosi; (4) tindakan koordinasi. Dari keempat tujuan tersebut dalam kaitannya dengan tulisan ini dapat dilihat pada tujuan keempat yakni tindakan koordinasi yang bertujuan mengkordinasikan sebagian atau seluruhan tindakan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi yang telah dibagi habis kedalam unit-unit berdasarkan struktur organisasi yang ada. Organisasi tanpa koordinasi dan tanpa komunikasi sama saja dengan organisasi yang menampilkan aspek individual dan tidak menggambarkan aspek fundamental dari organisasi yakni kerjasama.

Fungsi komunikasi organisasi dapat dikategorikan atas dua yaitu fungsi umum dan fungsi khusus. Liliweri (2014) menjelaskan kedua fungsi ini sebagai berikut:

1. Fungsi umum adalah fungsi komunikasi yang terkait dengan pengelolaan informasi yang ada dalam organisasi baik secara internal maupun eksternal. Terdapat beberapa fungsi komunikasi dalam organisasi disini yaitu:

    a. *To tell*, komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terkini mengenai hal-hal yang terkait dengan pekerjaan atau tugas-tugas dalam organisasi. Komunikasi disini memberikan informasi mengenai bagaimana pekerjaan tertentu dilaksanakan, sebagai contoh adalah deskripsi pekerjaan pada suatu jabatan.

    b. *To sell*, dalam hal ini komunikasi berfungsi untuk menyampaikan gagasan, ide, pendapat, fakta, atau menampilkan citra organisasi kepada pelanggan atau masyarakat. Contohnya *public relation*, pameran, ekspo, atau promosi melalui media sosial.

c. *To learn*, komunikasi disini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan para pegawai supaya mereka dapat belajar dari rekan kerja yang memiliki prestasi kerja baik, atau belajar dari kesan atau hal-hal yang disampaikan oleh pelanggan maupun kompetitor terkait dengan organisasi.

d. *To decide*, adalah komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, keluasan kewenangan dan tanggung jawab, menentukan bagaimana menangani pegawai/karyawan, memanfaatkan dan mengalokasikan sumber daya (manusia, mesin, metode, dan teknik) dalam organisasi.

2. Fungsi khusus, merupakan fungsi komunikasi organisasi yang bertujuan untuk mendorong karyawan untuk terlibat dalam berbagai isu-isu organisasi, berkreasi, berinovasi dalam menangani masalah-masalah organisasi. Dan membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana ketidakpastian atau ambigu.

   Menurut Charles Conrad (Liliweri, 2014) menyebutkan dua fungsi komunikasi organisasi yaitu fungsi makro komunikasi organisasi yang meliputi fungsi komando dan fungsi relasi yang bermuara pada fungsi komunikasi yang mendukung organisasi dalam pengambilan keputusan, terutama ketika organisasi menghadapi situasi yang tidak stabil.

Metode Komunikasi Organisasi

Terdapat beberapa metode komunikasi yang dapat dipergunakan dalam sebuah organisasi yaitu:

1. Komunikasi Tertulis

   Terdapat beberapa metode komunikasi yang dipraktekkan dalam organisasi, yang paling umum

terlihat metode komunikasi yang digunakan adalah komunikasi tertulis merupakan salah satu metode komunikasi yang memindahkan informasi dari satu sumber dan dikirim atau dialihkan kepada pihak penerima. Komunikasi tertulis ini lazim dilakukan melalui surat menyurat. Metode komunikasi organisasi yang dilakukan secara tertulis biasanya mempunyai standar tertentu yang ditetapkan yang menjadi ciri khas sebuah organisasi. Beberapa bentuk komunikasi organisasi tertulis yaitu:

a. Surat adalah cara berkomunikasi tertulis secara formal yang bertujuan mengalihkan suatu informasi dari satu sumber kepada penerima baik perorangan, kelompok, atau unit kerja yang berada di dalam atau di luar lingkungan organisasi.

b. *Memo atau office* memorandum merupakan cara berkomunikasi melalui tulisan yang digunakan oleh seorang pejabat kepada seseorang atau sekelompok orang di dalam lingkungan organisasi. Memo biasanya berbentuk pesan singkat yang bersifat impersonal (kedinasan). Dilihat dari derajatnya memo kurang formal dibandingkan dengan surat.

c. Laporan *(report)* merupakan cara berkomunikasi tertulis yang berisi uraian secara terstruktur dengan format tertentu mengenai kondisi organisasi, kegiatan atau proyek yang dipergunakan sebagai informasi untuk pengambilan kepuitusan.

d. Manual adalah cara berkomunikasi tertulis yang variatif dalam sebuah organisasi, biasanya memuat aturan organisasi, perintah, instruksi, petunjuk tentang bagaimana pegawai mengerjakan suatu tugas tertentu, mengoperasikan mesin-mesin, komputer atau alat yang ada dalam organisasi.

e. Formulir (*form*) adalah cara berkomunikasi tertulis yang relatif sudah terstandar dengan pola tertentu sesuai dengan ketetapan masing-masing organisasi.

2. Komunikasi lisan, adalah bentuk komunikasi dalam organisasi yang dilakukan secara tatap muka atau menggunakan media komunikasi lainnya seperti telepon, mobile phone, misalnya komunikasi antarpribadi atau kelompok, baik dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi maupun dalam pertemuan formal seperti rapat, penyampaian laporan organisasi, hingga ke pertemuan informal. Komunikasi lisan sering disamakan dengan komunikasi antarpribadi.
3. Komunikasi nonverbal, adalah cara berkomunikasi yang dilakukan dengan mengirimkan informasi dalam bentuk simbol-simbol nonverbal seperti isyarat, bahasa tubuh, dan penampilan ekspresi (mimik) wajah. Pernyataan ini biasanya lebih bermakna ketimbang kata-kata diucapkan atau dituliskan.
4. Media elektronik, dalam era kemajuan teknologi informasi dan komunikasi penggunaan komunikasi dengan metode ini sangat pesat dan sudah mendominasi dalam komunikasi organisasi. Pertukaran informasi dengan bantuan media elektronik dapat dilakukan secara verbal dan nonverbal, lisan dan tertulis, melalui metode komunikasi ini informasi dapat dialirkan dengan cepat, tepat, hemat dan murah melalui jaringan komputer dan dengan berbagai perangkat dan aplikasi teknologi informasi seperti melalui email, whatsApp, Instagram, facebook, twitter, zoom, google meet dan berbagai aplikasi lainnya.

Dari berbagai metode komunikasi organisasi tersebut dalam penggunaannya dapat dipilih salah satu atau dikombinasakan dari berbagai metode yang ada sesuai dengan ketersediaan sarana dan prasarana komunikasi yang terdapat pada masing-masing organisasi.

Penutup

Koordinasi dan komunikasi merupakan elemen penting dalam organisasi untuk menjaga kelancaran operasional dan pencapaian tujuan. Koordinasi yang efektif memastikan berbagai unit bergerak sejalan menuju tujuan bersama, sementara komunikasi yang baik memfasilitasi pertukaran informasi untuk pengambilan keputusan tepat dan koordinasi efisien. Koordinasi baik menggunakan sumber daya secara efisien dan mengatasi kompleksitas organisasi modern. Komunikasi organisasi mendukung koordinasi efektif dan memfasilitasi interaksi antar anggota. Seperti dikemukakan Lawrence dan Lorsch (1967), koordinasi efektif memerlukan komunikasi baik, dan sebaliknya. Harris (2009) menegaskan komunikasi efektif memungkinkan koordinasi lebih baik, keputusan tepat waktu, dan kinerja meningkat. Terdapat sinergi kuat antara koordinasi dan komunikasi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja efisien dan produktif, meningkatkan kinerja, mengurangi konflik internal, serta kepuasan karyawan. Koordinasi efektif dan komunikasi terbuka adalah kunci keberhasilan jangka panjang organisasi.

Daftar Pustaka

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. Sage Publication.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Sage Publication.

Borgatti, Stephen P., (1996). *Coordination* (http://www.analytictech.com/mbo21/ coordination.html) diakses tgl 5 April 2005).

Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.

Dwiyanto, A., at.al. (2012). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Gitosudarmo, Indriyo, dan Sudita, I Nyoman. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Edisi-1. Yogyakarta: BPFE.

Gulati, R and Gargiulo, M. (1998). *Where do Interorganizational Networks Come From*. www.ranjaygulati.com.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.

Handayaningrat, S. (1994). *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.

Handoko, T. Hani, (2003). Manajemen, Edisi Ke II, Yogyakarta : BPFE.

Harris, T. E. (2009). *Effective Communication in Organizations*. South-Western Cengage Learning.

Hasibuan, M. S., & Rahayu, E. (2014). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah.* Edisi Revisi. Jakarta: Gunung Agung.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Jones, G. R. (2019). *Organizational Theory, Design, And Change*. Pearson Education, Inc.

Jones, G.R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. USA: Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey.

Kencana Syafiie, I., & Welasari, W. (2017). Ilmu Administrasi. Yogyakara: Pustaka Pelajar.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.

Liliweri, Alo. (2014). *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Mahsyar, A. (2014). Model Koordinasi Antarinstansi Pemerintah Dalam Penanggulangan Kemacetan Lalu Lintas Di Kota Makassar. *Jurnal El-Riyasah*, *5*(2), 11-20.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring Of Organizations: aA Synthesis Of The Research.* Prentice Hall.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publication..

Pasaribu, M. H., Tambunan, Y. S., & Kaharuddin, K. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Koordinasi Terhadap Efektivitas Kerja Pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, *1*(4), 159-173.

Robbins, Stephen P. (1994). Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi. Edisi 3. Terjemahan Jusuf udaya. Jakarta: Arcan.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management.* Pearson Education, inc..

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Scott, W.R., (2001). *Institution and Organizations*. USA: Sage Publications Inc.

Sugandi, Yogi Suprayogi, (2011). *Administrasi Publik: Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Susanti, Gita. (2015). *Jaringan Pelayanan Publik yang Demokratis (Studi Kasus Sistem Koordinasi dalam Penentuan Strategi Pelayanan Pendidikan Berbasis Jaringan di Kota Makassar).* Prosiding. Seminar Nasional IAPA Wilayah Sulawesi Maluku. Makassar: IAPA-PPS Fisip Unhas.

Syamel, S. S., Mahsyar, A., & Usman, J. (2020). Koordinasi Dinas Perhubungan dengan Satuan Polisi Pamong Praja Dalam Penanggulangan Kemacetan Lalu Lintas di Kota Makassar. *JPPM: Journal of Public Policy and Management*, *2*(1), 46-52.Menengah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, *1*(4), 159-173.

Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613-624.

Winardi, J. (1990). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.

Profil Penulis



Dr. Drs. Abdul Mahsyar, M.Si.

Penulis dilahirkan di Bone Sulawesi Selatan, Tanggal 30 Maret 1968. Menempuh jenjang pendidikan dasar pada SD Negeri 3 Watampone Tamat 1980, SMP Negeri 1 Watampone Tamat 1983, dan SMA Negeri 1 Watampone ditamatkan pada tahun 1986. Perguruan Tinggi jenjang S1 pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fisip Universitas Hasanuddin tamat tahun 1992, Pascasarjana S2 Magister Administrasi Pembangunan di Universitas Hasanuddin tamat tahun 1998, dan pendidikan Doktor bidang Ilmu Administrasi Publik ditamatkan pada tahun 2013 di Universitas Hasanuddin. Sejak Tahun 1993 diangkat sebagai PNS pada Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan RI dan bertugas sebagai Dosen dalam lingkup Kopertis (LLDIKTI) IX Sulawesi dpk di FISIP Universitas Muhammadiyah Makassar, sehari-hari sebagai pengajar tetap pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik. Mengasuh mata kuliah Filsafat Ilmu Administrasi, Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, Ilmu Perbandingan Administrasi Negara, Teori- Teori Administrasi Publik,, Public Private Partnership, dan Manajemen Sektor Publik. Berpengalaman dalam manajemen kampus sebagai Wakil Ketua Bidang Kemahasiswaan STMIK Handayani Makassar, dan Ketua Program Studi S2 Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar. Aktif sebagai peneliti pada LP3M Unismuh Makassar dan menghasilkan beberapa karya penelitian yang dibiayai oleh Kemenristekdikti dan Kemdikbudristek (DRTPM), Balitbangda Provinsi Sulawesi Selatan, Bappeda Provinsi Sulawesi Selatan dan Bappeda Kota Makassar. Sebagai anggota organisasi profesi IAPA, pernah bertugas sebagai Fasilitator Nasional Pendampingan Kemitraan Kepala Sekolah pada Ditjen GTK Kemendikbud RI (2015-2019), menjadi anggota Dewan Riset Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan (2019-2021), dan pernah menjadi anggota Forum penelitian Bappeda Kota Makassar, beberapa karya tulis dihasilkan berupa buku, artikel ilmiah pada berbagai jurnal ilmiah dan prosiding yang dihasilkan dapat diakses pada Sinta Kemdikbud, Google Scholar, dan pada link internet lainnya.

Email Penulis: abdulmahsyar@unismuh.ac.id

6

BUDAYA ORGANISASI

Dr. Besse Herlina, S.Pd., M.Si.
Universitas Puangrimaggalatung

Budaya Organisasi : Defenisi dan Konsep

Pembahasan sub-sub pada buku chapter ini difokuskan pada konsep budaya organisasi, unsur-unsur. tipe-tipe, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan. Pengenalan terhadap topik-topik ini sangat penting dalam rangka membangun wawasan tentang budaya organisasi yang berkembang di lingkungan kerja dan bagaimana para manajer atau pemimpin organisasi dapat mengindentifikasi dan mengelolanya secara proporsional.

Budaya tidak hanya terdapat di masyarakat, tetapi juga ada di lingkup organisasi sebagai budaya kontemporer. Organisasi harus mempertimbangkan masalah sosial secara luas karena kebijakan akan memengaruhi lingkungan, pelanggan, karyawan, dan pemegang saham serta menciptakan keseimbangan antara hak pemangku kepentingan dan keuntungan (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995). Balas jasa bagi karyawan tidak selalu materi, tetapi juga non-materi seperti pujian, sosialisasi, hak keluarga, dan cuti. Menjadi anggota organisasi berarti menjadi bagian dari budayanya.

Individu dilatarbelakangi budaya yang memengaruhi perilakunya, begitu pula dalam organisasi (Newstroom & Davis, 2002; Schein, 1992). Organisasi perlu menciptakan seperangkat asumsi dasar atau budaya untuk mengubah perilaku individual menjadi perilaku organisasional. Budaya organisasi adalah serangkaian sikap, nilai, keyakinan yang

mengarahkan perilaku organisasi, seperangkat asumsi dasar untuk mengatasi adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal (Schein, 1997). Budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai, keyakinan, asumsi, dan norma bersama, serta kekuatan tidak tampak yang mengarahkan tindakan manusia (Kilmann, Saxton & Serpa 1988). Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut anggota organisasi, yaitu sistem makna bersama (Robbins, 1998).

Budaya organisasi adalah pola dari nilai asumsi dasar, norma dan artefak yang dimiliki oleh anggota organisasi. Ini mewakili asumsi bersama dan yang diterima begitu saja yang orang membuat tentang bagaimana pekerjaan harus dilakukan dan dievaluasi serta bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain dan dengan orang lain yang signifikan, seperti pelanggan pemasok, dan lembaga pemerintah (Cummings & Worley, 1993).

Konsep budaya organisasi dimanifestasikan melalui bagaimana pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan dan dinilai. Ia juga melibatkan jalinan hubungan pekerja di internal dan juga di eksternal pada organisasi. Budaya organisasi juga dilihat melalui bentuk hubungan sesama pekerja dalam organisasi serta hubungan dengan pihak lain yang berkaitan seperti klien atau pelanggan (Ernawan, 2011).

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai kepribadian organisasi. Artinya budaya mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan dalam organisasi, bagaimana mereka bekerja, cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat ke masa depan (Gibson, Ivancevich, Donelly & James, 1994). Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi, keyakinan, nilai dan persepsi dari anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Meschi & Roger, 1995).

Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos anggota organisasi yang mempengaruhi

perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi (Harrison & Stoker, 1992).

Budaya organisasi sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya (Robbins, 2004). Budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sebagai sistem nilai serta kepercayaan yang dianut bersama, berinteraksi dengan anggota organisasi, struktur dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma perilaku (Kast & Rosenzweig 1995). Budaya organisasi dipertahankan secara turun temurun sejak organisasi didirikan dan banyak dipengaruhi oleh pelopor atau pendahulu yang selalu berusaha mewariskannya pada anggota baru. Budaya organisasi bersumber dari beberapa orang. Namun lebih sering hanya dari satu orang pendiri organisasi. Orang tersebut akan mengembangkan strategi sesuai lingkungan bisnis yang dikelolanya yang pada akhirnya akan menjadi budaya di organisasi (Kotter & Heskett, 1992). Budaya dari organisasi mencerminkan perilaku yang sesuai, yang mengikat dan memotivasi anggotanya, dan memudahkan pengambilan keputusan jika terdapat ketidakjelasan (Turner-Hampden, 1990). Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam organisasi, dan diterima sebagai nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Jadi budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut. Karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi (Luthans, 1996).

Organisasi merupakan multi budaya sehingga diperlukan partisipan yang memberi nilai pada organisasi. Budaya organisasi mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi dalam jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992). Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi (Holmes & Marsden, 1996. Budaya organisasi

mempunyai pengaruh terhadap efektifitas organisasi, terutama pada organisasi yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipan yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja dan mendorong individu untuk kreatif. Dalam arti dapat meningkatkan kinerja organisasi. Individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang berwujud dengan anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok (organisasi) dan menentukan bagaimana kelompok (organisasi) tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner & Kinicki, 2000).

Budaya organisasi adalah sistem makna untuk membina mental agar pemikiran dan tindakan karyawan didasarkan pada pertimbangan moral yang dapat dipertanggungjawabkan (Poerwanto, 2008). Budaya organisasi merupakan asumsi yang dibangun dan dianut bersama sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal, berupa filosofi, nilai, norma, keyakinan, ide, mitos, dan karya terintegrasi untuk mengarahkan perilaku organisasional. Isi budaya adalah moral, watak organisasi yang mengutamakan nilai kebaikan yang disepakati menjadi roh kehidupan organisasi.

Budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja di dalamnya, diterima sebagai nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru sebagai pedoman dan ciri khas pembeda dengan organisasi lain (Ernawan, 2011). Budaya organisasi dapat menjadi fondasi agar organisasi terus berdiri dan bertahan dengan nilai budaya yang kuat dan diterima lingkungannya.

Budaya organisasi tak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi karena keragamannya sama dengan jumlah individu di dalamnya dan dipengaruhi oleh

internal organisasi (Uha, 2013). Budaya organisasi adalah nilai pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya, memberi jawaban tindakan benar atau salah, serta berfungsi sebagai landasan berperilaku (Susanto, 1997). Pembicaraan tentang budaya organisasi menyangkut nilai yang dianut, simbol, kebiasaan rutin/ritus, teladan, penyesuaian diri, dan cerita yang dihidupkan (Kirana, 1997).

Konsep dan Nilai

Unsur yang ada dalam budaya organisasi digali dari persepsi, kepercayaan, dan nilai yang ada pada sumber daya manusia di dalam organisasi. Implementasi budaya organisasi didukung oleh semua sumber daya manusia yang terlibat langsung untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam budaya organisasi terdapat nilai inti yang merupakan dasar filosofis organisasi yang menjadi karakter organisasi. Ada dua hal yang patut dicermati dalam studi budaya organisasi yaitu (Uha, 2013): (1) kuat atau nyatanya budaya suatu organisasi berkaitan dengan keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut; (2) ideologi, simbol, dan keyakinan bersama memiliki dampak besar terhadap organisasi terlepas dari karakteristik objektif dan strukturnya.

Budaya organisasi terdiri atas dua lapisan yaitu (Daft, 1992): (1) Lapisan yang mudah dilihat dan dipandang mewakili budaya organisasi secara menyeluruh; dan (2) Lapisan yang tak kasat mata. Lapisan yang kasat mata terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara, dan memakai seragam. Simbol yang dipakai, kegiatan protokoler (seremonial) dan cerita yang sering dibicarakan oleh anggota organisasi. Lapisan yang tak kasat mata terdiri atas nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, dan proses berpikir dalam organisasi.

Terdapat tiga tingkatan budaya organisasi yang berinteraksi dalam proses keorganisasian, yaitu

1. Artefak adalah produk nyata dari kelompok seperti arsitektur lingkungan fisik, bahasa, teknologi, kreasi artistik, tata ruang, cara berpakaian, cara berbicara,

cara mengungkapkan perasaan, cerita mitos dan sejarah organisasi, daftar nilai yang dipublikasikan, kegiatan ritual dan seremonial, serta perilaku. Untuk tujuan analisis tingkatan tersebut termasuk perilaku yang tampak dari kelompok dan proses keorganisasian yang dilakukan secara rutin.

2. Nilai adalah apa yang secara ideal menjadi alasan untuk berperilaku. Nilai merupakan sesuatu yang berharga untuk dipahami, dan dikerjakan sebagai landasan komitmen organisasi. Nilai ditemukan oleh pendiri organisasi seperti strategi, tujuan, filisofi serta cara pencapaian tujuan. Bentuk nyata dari nilai dapat berupa filosofi, visi, disiplin kerja, sistem balas jasa, dan cara berinteraksi.
3. Asumsi dasar adalah apa yang tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana anggota organisasi mengamati, berpikir, merasakan dan bertindak. Budaya menetapkan cara yang tepat bagi organisasi untuk melakukan sesuatu sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Keteladanan, cara atau pola komunikasi organisasi baik internal maupun dengan lingkungan eksternal merupakan bagian dari tindakan nyata asumsi dasar.

Ketiga tingkatan isi budaya diatas dapat saling tumpang tindih, atau dipahami secara sendiri-sendiri atau juga merupakan bagian integral dari sebuah organisasi. Pemahaman ketiga tingkatan isi budaya tersebut tergantung dari filosofi pendiri, jenis kegiatan, ukuran besaran, dan lingkungan organisasi (Schein, 1997).

Nilai dan perilaku merupakan manifestasi yang lebih konkret dari asumsi dasar, dan artefak adalah sesuatu bisa dilihat dan dirasakan. Ketiga lapisan budaya merupakan unsur yang terintegrasi, yang harus dipahami dan diimplementasikan sebagai satu kesatuan. Tiga lapisan isi budaya organisasi tidak cukup hanya dengan dilihat bagaimana sekelompok orang membangun kondisi lingkungannya, tetapi juga perlu ditelusuri tentang adanya logika yang mendasari yaitu mengapa suatu kelompok berpikir dan bertindak dengan cara tertentu

yang mereka temukan. Kelompok orang yang dimaksud adalah anggota suatu organisasi tempat kelompok tersebut berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu (Schein, 1997) Isi budaya organisasi merupakan ciri atau khas bagi organisasi.

Beberapa dimensi atau elemen budaya yaitu (Deal & Kennedy, 1982):

1. Lingkungan bisnis yaitu adalah lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal, seperti produk, sumber internal organisasi, pesaing, teknologi, perilaku pelanggan, dan kebijakan pemerintah. Lingkungan bisnis mempunyai pengaruh yang besar terhadap pembentukan budaya organisasi.
2. Nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan organisasi yang dapat diartikan sebagai jantung dalam budaya organisasi, yang mengarahkan perilaku karyawan, membangun standar prestasi bagi organisasi.
3. Pahlawan adalah keteladanan dari pendiri, atau pemilik maupun staf pimpinan puncak organisasi yang menciptakan filosofi, nilai yang dapat membentuk model peran nyata bagi karyawan untuk diikuti. Pahlawan diartikan sebagai keteladanan dalam mewujudkan filosofi dan nilai ke dalam perilaku organisasi.
4. Ritual yaitu rutinitas yang sistematik dan terprogram dalam kehidupan organisasi. Rutinitas dibangun dari sikap, keyakinan dan tindakan yang diarahkan pada terwujudnya apa yang diharapkan oleh organisasi secara keseluruhan.
5. Jaringan Budaya yaitu jaringan komunikasi informal. Jaringan budaya ini menjadi penyebar dari nilai organisasi yang bersifat metologi heroik. Komunikasi informal lebih banyak mendapat perhatian orang dan dipercayai. Dari jaringan inilah cerita tentang mitos, seperti kepahlawanan atau kegigihan pendiri atau pendahulu organisasi tertanam pada anggota organisasi.

Setiap organisasi memiliki karakteristik tergantung jenis kegiatan, lingkungan usaha, dan filosofi yang dikembangkan. Membangun budaya harus selaras dengan ketiga aspek tersebut, dan implementasinya perlu keteladanan dari pemimpin. Budaya organisasi dan kepemimpinan saling berkaitan, sebagai implementasi interaksi orang dalam organisasi yang dilandasi nilai yang mereka ciptakan dan dianut bersama (Schein, 1997; Poerwanto, 2008).

Karyawan baru perlu mencari tahu dan memahami budaya organisasi agar dapat menerapkannya, sedangkan anggota organisasi sebaiknya melakukan orientasi budaya agar karyawan baru dapat bekerja sejalan, produktif, loyal, dan berkelanjutan.

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan suatu kelompok dalam menyelesaikan masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan internal (Schein, 1997). Brown (1998) mendefinisikannya sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara menghadapi pengalaman yang dikembangkan sepanjang sejarah organisasi dan memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi (dikutip dalam Kenneth et al., 2007).

Jadi, budaya organisasi merupakan norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam organisasi dan disetujui semua anggota sebagai pedoman dalam melakukan aktivitas, baik untuk karyawan maupun kepentingan orang lain.

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu meliputi (Rivai, 2003): sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak

tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Artinya perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di mana ia berada.

Menurut Sobirin (2007) budaya organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga berfungsi untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Inti Budaya Organisasi Miller (1987) dalam Wahyuningsih (2007) menyatakan bahwa ada delapan inti utama yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi. Nilai-nilai ini bukan merupakan faktor, karena nilai lebih langsung mengarah pada sifat budaya, yaitu merupakan kumpulan nilai-nilai.

Nilai-nilai yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi dapat diukur sebagai berikut:

1. Asas tujuan, menunjukkan seberapa jauh anggota memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.
2. Asas konsensus, menunjukkan seberapa jauh organisasi memberikan kesempatan kepada anggota-anggota ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.
3. Asas keunggulan, menunjukkan seberapa besar kemampuan suatu organisasi dalam menumbuhkan sikap anggota untuk selalu menjadi yang terbaik dan

berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.

4. Asas kesatuan, menunjukkan suatu sikap yang dilakukan organisasi terhadap anggotanya, yaitu dengan cara organisasi bersikap adil dan tidak melakukan pemihakkan kepada kelompok tertentu di dalam organisasi.
5. Asas prestasi, menunjukkan sikap dan perlakuan organisasi terhadap prestasi yang telah dilakukan anggotanya.
6. Asas empirik, menunjukkan sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
7. Asas keakraban, menunjukkan kondisi pergaulan sosial antar anggota dalam organisasi dan kualitas hubungan anggota-anggotannya.
8. Asas integritas, menunjukkan sejauh mana organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh, jujur, terpercaya, mempunyai prinsip dan keyakinan kuat dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kekuatan Budaya Organisasi

Di dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota untuk mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang bebas akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat, namun juga tidak dapat diabaikan realitas bahwa banyak organisasi juga mempunyai anak budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya.

Kekuatan Budaya pada prestasi kerja organisasi, yaitu (Rivai, 2003):

1. Budaya organisasi (perusahaan) dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang.
2. Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang.
3. Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.

Tipe-Tipe Dasar Budaya Organisasi

Sejumlah peneliti berhasil mengidentifikasi beberapa jenis budaya yang diduga mampu mewarnai perilaku kerja anggota atau pimpinan organisasi (Alvesson, 2002; Alvesson & Sveningsson, 2016). Chiang dan Birtch (2007) mendeskripsikannya sebagai "corporate culture". Sementara peneliti lain melukiskannya sebagai budaya birokratis, inovatif, dan suportif (Lok & Crawford, 2004; Wallach, 1983). Quinn (1989), Cameron & Quinn (2006), dan Ferreira & Hill (2008) memberi nama *clan, adhocracy, hierarchy*, dan *market oriented*. Jenis-jenis budaya tersebut diprediksi dapat mempengaruhi tingkat efektivitas kepemimpinan yang diterapkan pemimpin organisasi.

Untuk kepentingan pengembangan model pengukuran, maka deskripsi tipe- tipe dasar budaya organisasi di atas perlu disajikan sebagai berikut.

1. Budaya Birokratis *(Bureaucratic)*Organisasi birokratis atau sering dikenal sebagai bentuk hirarkhis lebih mencerminkan aspek formalitas atau serba formal dengan menerapkan sistem birokrasi yang ketat dan sangat terestruktur. Budaya ini bercirikan perilaku organisasi yang menekankan pada standar reliabilitas, standarisasi, prediktabilitas, dan efisiensi.

Unsur- unsur teknis manajemen didesain sebagai pengikat kuat untuk segenap komponen kerja manajemen, missal meliputi peraturan-peraturan, prosedur, dan kebijakan-kebijakan operasional. Perilaku kerja para anggota mengacu kepada semua elemen tersebut. Fungsi pimpinan lebih ditekankan kepada peran sebagai "organisator" bertugas dan bertanggungjawab memastikan bahwa semua orang yang bekerja di dalam unit-unit yang ada harus mematuhi apa yang telah digariskan dalam unsur-unsur tersebut. Di samping itu, mereka melaksanakan tugas-tugas pekerjaan secara ekonomis, atau dengan tingkat pembiayaan yang minimal (Cameron & Quinn, 2006). Wallach (Wallach, 1983) menjelaskan bahwa dalam organisasi ini terdapat garis yang jelas tentang tanggung jawab dan kewenangan individu. Pekerjaan biasanya diorganisir secara sistematis, terstruktur, dan teratur. Organisasi berbudaya birokratis merupakan organisasi yang benar-benar *well-established* atau sudah terbentuk secara mantap *(solid)*, memiliki ciri dengan tingkat kematangan yang tinggi, segenap tindakan bertumpu kekuasaan, lebih stabil, dan telah menerapkan pola kerja dengan dasar ketelitian yang tinggi.

2. Klan *(Clan)*Organisasi klan oleh Cameron & Quinn (2006) dilukiskan seperti sebuah keluarga. Jenis ini lebih menekankan kepada *teamwork*, keterlibatan anggota, pemberdayaan, kohesivitas, partisipasi, dan komitmen korporasi kepada para bawahan, dan tim kerja. Kondisi demikian dipertahankan bersama melalui sikap loyalitas para anggota dan tradisi. Di dalam konteks ini, para pemimpin lebih banyak memerankan figur sebagai mentor dan orang tua. Tanggung jawab mereka adalah memberdayakan, dan memberikan kemudahan para anggota untuk berpartisipasi, berkomitmen, dan bersikap loyal.
3. Adhokrasi *(Adhocracy)* Budaya adhokrasi menggambarkan sebuah organisasi yang dinamis, kreatif, dan memiliki semangat *entrepreneurial*. Organisasi demikian diperlukan untuk menghadapi

suasana lingkungan yang serba tidak pasti dan tidak stabil. Nilai-nilai umum yang dimiliki organisasi meliputi fleksibilitas, penyesuaian, pengambilan risiko, eksperimentasi, dan inisiatif. Di samping itu, para pemimpin organisasi bertipe demikian memiliki visi yang jelas. Kepemimpinan yang cocok dalam situasi demikian adalah yang lebih menekankan kepada prinsip-prinsip *empowerment* atau *participation* (Yukl, 2002, 2010).

4. Pasar *(Market)*Organisasi yang diwarnai oleh budaya pasar biasanya berorientasi kepada persaingan dan tujuan yang ingin dicapai. Fokus segenap usaha kepada produktivitas, alokasi pasar, keuntungan, penetrasi, perebutan pasar, dan persaingan tinggi. Pemimpin dalam situasi *market culture* diharapkan memiliki semangat kerja yang kuat, pekerja keras, dan siap menjadi pesaing dalam menghadapi berbagai tantangan persaingan (Cameron & Quinn, 2006).

5. Inovatif *(Innovative)* Organisasi sekolah yang digolongkan menerapkan model budaya inovatif (*innovative culture*) pada hakikatnya memiliki kesamaan dengan jenis-jenis organisasi yang menganut paham *market oriented*. Salah seorang peneliti yang memperkenalkan tipe budaya demikian seperti Wallach (1983) melalui *Organizational Culture Index* (OCI) yang dikembangkannya menggambarkan suasana atau dinamika kerja dalam unit-unit organisasi sebagai lingkungan kerja yang dinamis dan menarik perhatian bagi kebanyakan pekerja. Sekaligus dinilai sebagai tempat yang tepat bagi para pegawai atau anggota yang menyukai pembaharuan, tuntutan kerja dengan kreativitas tinggi, keberanian mengambil risiko, dan dengan semanngat kewirausahaan yang luar biasa (*entrepreneurial and ambitious people*). Dengan demikian, sekaligus dapat berfungsi sebagai tempat bekerja bagi orang-orang yang ingin memiliki kebebasan untuk menyalurkan bakat dan minat masing-masing. Kepemimpinan diterapkan dengan banyak dorongan-dorongan atau motivasi dan secara konstan dan berkelanjutan.

Umumnya menjadi tempat para pekerja yang memiliki semangat atau moral kerja yang sangat tinggi dalam meraih keberhasilan untuk organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

6. Suportif *(Supportive)* Kultur suportif didiskripsikan hampir sama dengan sebagian ciri-ciri budaya klan sebagai sebuah keluarga dalam rumah tangga. Sebagian besar orang yang pernah mengalami bekerja dalam suasana lingkungan kerja suportif akan menilai bahwa mereka sebagai anggota diperlakukan oleh para manajer mereka dengan penuh kehangatan dan kelembutan atau bersikap sangat bersahabat. Wallach (1983, p. 33) disebut "fuzzy". Rasa keterbukaan, saling percaya satu sama lain, keamanan yang dirasakan dalam bekerja, keadilan, dan penuh harmoni. Proses berorganisasi lebih ditekankan kepada perilaku manajemen yang memperhatikan keberlangsungan interaksi secara sosial, humanistik, kolegial, dan kebermanfaatan bersama (*mutual benefit*).

Konsep Dukungan Organisasi :

Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan).

Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (valuation of employees. contribution) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (care about employees. well-being) (Allen dan Meyer, 1995). Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan

karyawan-karyawannya secara umum (Allen dan Meyer, 1995).

Menurut Hutchinson (1997) seperti dikutip Alamgir (2011) dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa rewards, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang adil. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat ekstrinsik (material) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat intrinsik (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya.

Disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (valuation of employees. contribution) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (care about employees. well-being).

Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi, di mana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan. Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka berinvestasi (bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja (Becker dan Gerhart, 1996). Untuk itu organisasi akan memberikan r*eward* kepada karyawannya yang bekerja sesuai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

Dari sudut pandang yang sama, Anthony et al., (1998) seperti dikutip Alamgir (2011) mengemukakan bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya.

Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, karyawan mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran. Namun Wayne et al., (1997) seperti dikutip Alamgir (2011) menyatakan bahwa karyawan cenderung memandang tindakan agen organisasi (individu yang terlibat dalam pertukaran) sebagai tindakan organisasi itu sendiri (personifikasi organisasi).

Ada beberapa pendapat tentang jenis-jenis dukungan Organisasi:

Menurut Kraimer (2001) seperti dikutip Alamgir (2011), ada 2 bentuk dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan antara lain yaitu:

1. Dukungan intrinsik, yaitu:
    a. Tunjangan
    b. Bonus
    c. Gaji
2. Dukungan Ekstrinsik, yaitu:
    a. Perhatian
    b. Pujian
    c. Penerimaan
    d. Keakraban

e. Informasi

f. Pengembangan diri

Menurut Guba (1958) seperti dikutip Panggabean (2004) menyatakan bahwa ada dua cara untuk mendefinisikan upaya kerja yaitu sebagai berikut:

1. Upaya kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu.
2. Upaya kerja adalah pemilikan atau kebersamaan. Upaya kerja merujuk kepada adanya kebersamaan. Hal ini merupakan rasa pemahaman dengan perhatian terhadap unsur-unsur pekerjaan seseorang, kondisi kerja, rekan kerja, penyelia, pimpinan dan perusahaan.

Unsur penting upaya kerja adalah keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompook tertentu. Untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut karyawan dalam suatu organisasi diharapkan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapainya.

Dari sudut pandang seorang pemimpin di bidang SDM, keberhasilan organisasi sangat tergantung kepada perilaku karyawannya. Ia mengharapkan agar memiliki karyawan yang mau dan mampu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, bahkan lebih baik dari yang diharapkannya. Ia mengharapkan karyawan yang dapat menghasilkan barang dalam jumlah dan kualitas yang baik atau memberikan pelayanan yang memuaskan, karyawan produkstif, yang setia dan rajin.

Perilaku ini tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan ada yang mendorong, yaitu sikap atau upaya kerja. Selanjutnya sikap atau upaya kerja itu tergantung pada apa yang mereka peroleh di tempat kerja. Jika mereka merasakan adanya keadilan di temapat kerja, maka mereka akan mempunyai sikap kerja yang positif atas perlakuan itu. Sebaliknya, jika mereka merasakan bahwa perlakukan yang mereka terima itu tidak adil maka mereka akan mempunyai sikap kerja yang negatif yang diwujudkan dalam bentuk rendahnya upaya kerja

karyawan (Panggabean, 2004). Dengan kata lain, dapat dikemukakan bahwa umumnya ada upaya yang maksimal dari karyawan apabila karyawan diperlakukan dengan adil dan wajar.

Kepuasan Kerja

Secara logika jika seseorang terpenuhi segala kebutuhannya maka ia akan merasa puas dan bahagia, jika seseorang merasa gembira ia akan dapat bekerja dengan baik. Kebutuhan manusia tidak terbatas namun yang merupakan kebutuhan dasar pada tiap manusia adalah kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan mempertahankan hidup sehari-hari. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut hal yang paling utama adalah dibutuhkannya uang karena uang yang dimiliki juga dapat menentukan status sosial seseorang di masyarakat.

Berdasar alasan tersebut di atas pada saat ini masih banyak perusahaan yang mengutamakan pemberian gaji yang besar bagi karyawannya untuk menciptakan suasana kepuasan kerja, padahal uang dan materi saja tidak cukup untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan. Untuk lebih mengerti mengenai kepuasan kerja, berikut ini merupakan arti kepuasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

1. Igbaria dan Guimaraes (1999) adalah adalah sebagai berikut: Kepuasan kerja adalah yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.
2. Handoko (1995) adalah sebagai Kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari dua definisi kepuasan kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap manusia terhadap pekerjaan yang dilakukannya pada suatu masa. Kepuasan kerja juga merupakan kondisi emosi seseorang dalam memandang

pekerjaannya yang setiap orang memiliki bobot yang berbeda.

Bagi perusahaan adalah penting dan sudah menjadi suatu keharusan untuk bisa memenuhi kepuasan kerja karyawan, karena karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan. Penelitian terhadap kepuasan kerja juga perlu dilakukan karena dari hasil yang diperoleh dapat diketahui tingkat kepuasan karyawan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mengambil keputusan-keputusan yang melibatkan sumber daya manusia.

Bagi karyawan terciptanya kepuasan kerja akan berdampak positif bagi dirinya sendiri. Karyawan dapat mengaktualisasikan dirinya melalui segenap kemampuan yang dimiliki. Apabila kepuasan kerja ada pada karyawan maka karyawan akan melakukan hal yang terbaik dan selalu mengembangkan kemampuan bagi pekerjaannya. Arti penting bagi perusahaan jika karyawan telah mendapatkan kepuasan kerja adalah terciptanya keadaan yang positif dalam lingkungan kerja dimana karyawan dapat bekerja dengan penuh minat dan perasaan gembira sehingga tingkat perputaran karyawan dan absensi menjadi rendah. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi dapat mengaktualisasikan diri dalam pekerjaannya sehingga ia dapat bekerja lebih produktif dan pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

Teori-Teori Kepuasan Kerja

Wexley dan Yulk dalam bukunya yang berjudul Organizational Behaviour And Personnel Psycology mengungkapkan teori-teori tentang kepuasan kerja. Ada tiga macam teori yang lazim dikenal, yaitu (As'ad, 2002):

1. Discrepancy Theory (Teori Kesenjangan) Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (difference between how much of something there should be and how much there "is now").

   Teori ini dikembangkan oleh Locke (As'ad, 2002) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih (discrepancy) antara harapan,

kebutuhan atau nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, bila tidak ada selisih antara harapan dengan kenyataan, maka orang akan merasa puas. Dan bila yang didapat lebih besar dari yang diharapkan, maka orang tersebut merasa lebih puas lagi. Ini merupakan selisih positif. Di lain pihak, bila kenyataan berada dibawah standar minimum harapan, maka akan terjadi ketidakpuasan. Ini merupakan selisih negatif.

2. *Equity Theory* (Teori Keadilan)Teori ini dikembangkan oleh Adams (As'ad, 2002). Prinsip pada teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya equity (keadilan) atau tidak pada suatu situasi. Perasaan adil atau tidak adil (equity and inequity) atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

   Pada teori ini ada tiga macam elemen utama, yaitu input, outcomes, dan comparison (masukan, hasil, dan orang sebagai pembanding). Ketiga elemen ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

   a. Input (masukan). Merupakan segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini bisa berupa pendidikan, pengalaman, kecakapan, dan sebagainya.

   b. Outcomes (hasil). Adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai 'hasil' dari pekerjaannya, seperti gaji, simbol status, penghargaan, peluang untuk meraih keberhasilan, dan sebagainya.

   c. Comparison person (orang sebagai pembanding). Pembanding bisa berupa orang di perusahaan yang sama, di perusahaan yang berbeda atau bisa pula diri sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan ratio input-outcomes dirinya dengan *ratio input-outcomes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa puas, demikian pula sebaliknya. Bila perbandingan itu tidak seimbang tapi menguntungkan, bisa memuaskan, bisa juga tidak (misalnya pada orang moralis). Tetapi jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

3. Two Factors Theory, Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Herzberg (As'ad, 2002) Berdasarkan teori penelitiannya, ia membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu satisfiers atau motivator dan dissatisfiers atau hygiene factors.

   Keduanya dapat dibedakan sebagai berikut:

   a. Satisfiers (motivator) merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemungkinan untuk berkembang.

   b. Dissatisfiers (hygiene factors) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan, mutu pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, dan status.

   Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, meskipun tidak dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam perkembangan selanjutnya, satisfiers dan dissatisfiers ini dipasangkan dengan teori kebutuhan dari Maslow. Satisfiers berhubungan dengan kebutuhan tingkat tinggi (kebutuhan sosial dan aktualisasi diri), sedangkan dissatisfiers disebut sebagai pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang

lebih rendah (kebutuhan fisik atau biologis, keamanan, dan sebagian kebutuhan sosial).

Faktor-Faktor Kepuasan Kerja beberapa orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal ini memang dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang di mana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk dapat memenuhi kebutuhan pokok sehari- hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan kebutuhan keluarganya secara wajar maka gaji atau upah ini tidak lagi menjadi faktor yang utama.

Akibatnya, seringkali cara-cara yang ditempuh manajemen untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawannya dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja. Menurut pendapat mereka, gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji, karyawan akan dapat melangsungkan kehidupan sehari-hari.

Tetapi, kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama penyebab kepuasan kerja. Gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor ini sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Komponen kepuasan kerja menurut Igbaria dan Guimaraes (1999) terdiri dari :

1. Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiriKepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas pekerjaan dimana pekerjaan yang dilakukannya telah sesuai dengan keinginan, bakat atau kemampuannya hingga hasil dari pekerjaan itu sendiri menjadi maksimal.

2. Kepuasan kerja terhadap supervisi, Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas cara pengawasan, kepemimpinan, pemberian penghargaan yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan.
3. Kepuasan kerja terhadap rekan kerjaKepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas hubungan dengan rekan kerja dimana rekan kerja dalam tim atau kelompok dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Kepuasan kerja terhadap gaji , Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas besar mapun sistem pemberain gaji yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan.
5. Kepuasan kerja terhadap promosi, Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas penghargaan yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan dalam bentuk pemberian tanggungjawab yang lebih tinggi (promosi jabatan) yang dilakukan secara adil.

Kualitas Pelayanan

Pengertian kualitas pelayanan jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan.

Berikut ini beberapa definisi dari kualitas pelayanan menurut beberapa ahli:

1. Definisi kualitas layanan menurut Wyckof (Tjiptono, 2002) adalah sebagai berikut:

   Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

2. Definisi kualitas layanan menurut Parasuraman et al., (1994) adalah sebagai berikut:

   Kualitas layanan merupakan refleksi persepsi evaluatif konsumen terhadap pelayanan yang diterima pada suatu waktu tertentu. Kualitas pelayanan

ditentukan berdasarkan tingkat pentingnya pada dimensi-dimensi pelayanan.

Berdasarkan dua definisi kualitas pelayanan di atas dapat diketahui bahwa terhadap dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan, yaitu layanan yang diharapkan (expected service) konsumen dan layanan yang diterima atau dirasakan (perceived service) oleh konsumen atau hasil yang dirasakan.

Ada beberap pendapat tentang Dimensi Kualitas Pelayanan menurut Parasuraman et al., (1994) menyusun dimensi pokok yang menjadi faktor utama penentu kualitas pelayanan jasa sebagai berikut:

1. *Reliability* (Keandalan),Yaitu kemampuan untuk mewujudkan pelayanan yang dijanjikan dengan handal dan akurat.
2. *Responsiveness* (Daya tanggap)Yaitu kemauan untuk membantu para konsumen dengan menyediakan pelayanan yang cepat dan tepat.
3. *Assurance* (Jaminan)Yaitu meliputi pengetahuan, kemampuan, dan kesopanan atau kebaikan dari personal serta kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dan keinginan.
4. *Empathy* (Empati)Yaitu mencakup menjaga dan memberikan tingkat perhatian secara individu atau pribadi terhadap kebutuhan-kebutuhan konsumen.
5. *Tangible* (Bukti langsung)Yaitu meliputi fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan, harga, dan penampilan personal dan material tertulis.

Dimensi kualitas layanan tersebut dapat dipergunakan untuk mengukur kualitas layanan suatu perusahaan jasa. Mengukur kualitas layanan berarti mengevaluasi atau membandingkan kinerja suatu jasa dengan seperangkat standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Tjiptono, 2002). Untuk model pengukuran, Parasuraman et al., (1994), telah membuat sebuah skala multi item yang diberi nama SERVQUAL. Skala servqual pertama kali dipublikasikan pada tahun 1988, dan terdiri

dari dua puluh dua item pertanyaan, yang didistribusikan menyeluruh pada lima dimensi kualitas layanan.

Skala servqual dimaksudkan untuk mengukur harapan dan persepsi pelanggan, dan kesenjangan (gap) yang ada di model kualitas jasa. Pengukuran dapat dilakukan dengan skala Likert maupun Semantik Diferensial, dan responden tinggal memilih derajat kesetujuan atau ketidak setujuannya atas pertanyaan mengenai penyampaian kualitas jasa. layanan yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas layanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika layanan yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya apabila layanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas layanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik tidaknya kualitas layanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan konsumen secara konsisten.

Untuk mendapatkan layanan yang bagus, kita tidak harus membutuhkan biaya yang mahal. Pelayanan membutuhkan komitmen dan keyakinan dari perusahaan untuk memberikan layanan maksimal kepada konsumen. Semua karyawan yang berhubungan dengan konsumen, harus menganggap diri mereka sebagai duta dari perusahaan. Ada beberapa kriteria yang mengikuti dasar penilaian konsumen terhadap kualitas layanan yaitu sebagai berikut (Schiffman dan Kanuk, 1987):

1. Keandalan. Merupakan konsistensi kinerja yang berarti bahwa perusahaan menyediakan pelayanan yang benar pada waktu yang tepat, dan juga berarti perusahaan menjunjung tinggi janjinya.
2. Responsif.Merupakan kesediaan dan kesiapan karyawan untuk memberikan pelayanan.
3. Kompetensi.Berarti memiliki kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melayani.
4. Aksesibilitas.Meliputi kemudahan untuk dihubungi.

5. Kesopanan. Meliputi rasa hormat, sopan, dan keramahan karyawan..
6. Komunikasi. Berarti membiarkan konsumen mendapat informasi yang dibutuhkan dan bersedia mendengarkan konsumen.
7. Kredibilitas. Meliputi kepercayaan, keyakinan, dan kejujuran.
8. Keamanan. Yaitu aman dari bahaya, risiko, atau kerugian.
9. Empati. Yaitu berusaha untuk mengerti kebutuhan dan keinginan konsumen.
10. Fisik. Meliputi fasilitas, penampilan karyawan, dan peralatan yang digunakan untuk melayani konsumen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai salah satu faktor kontigensi berpenbgaruh langsung terhadap persepsi para responden mengenai kinerja.

Daftar Pustaka

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (2nd ed.). New York: Routledge.

Andrews, D., & Crowther, F. (2002). Parallel leadership: A clue to theg contents of the "black box" of school reform. *International Journal of Educational Management, 16* (4), 152-159. doi: DOI: 10.1108/ 09513540210432128

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: Jossey-Bass.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993). Organization Development and Change. Minnesota: West Publishing Company. ISBN 9780314012531.

Daft, R.L. (1992). Organization Theory and Design. Saint Paul: West Publishing Company.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). Corporate Culture. Reading. Massachusets: Addison-Wesley.

Ernawan, E.R. (2011). Organizational culture: Budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2008). Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: A case study *High Educ, 55*, 637-650. doi: 10.1007/s/10734-007-9080-6

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. Donelly, & James, H.Jr. (1994). Organizational: Behavior, Structure, Process. USA: IRWIN.

Harrison, R. & Stoker, H. (1992). Diagnosing Organizational Culture. California, USA: Preiffer & Company.

Holmes, S. & Marsden, S. (1996). An Exploration of the Espoused Organizational Cultures of Public Accounting Firms. American Accounting Association Accounting Horizons. Vol. 10. No.3. Pp:26-53.

Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1995). Organisasi Dan Manajemen, Jakarta: Bumi Aksara.

Kilmann, R.H., Saxton, M.J. & Serpa, R. (1988). Gaining Control of the Corporate Culture. London: Joosey-Bass Publisher.

Kirana, A. (1997). Etika manajemen. Yogyakarta: Andi.

Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). Organization Behavior. New York; McGraw-Hall Inc.

Luthans, F. (2006). Organizational Behavior. New York, McGraw-Hill International Editions.

Meschi, P.X. & Roger, A. (1995). Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Venture. Management International Review. Vol. 34. Halaman 197-215.

Newstrom, J.W. & Davis, K. (2003). Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, Inc.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal. Volume 34. Nomor* 3. Halaman 487–516. https://doi.org/10.2307/256404

Poerwanto. (2008). Budaya Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. ISBN: 978-979-1277-90-7.

Robbins, S.P. (1998). Organization Behavior: Concept, Crontroversies, Applications. New York: Prentice-Hall.

Robbins. S.P. (2004). Essential of Organizational Behavior. New Jersey. Prentice Hall..

Schein, E.H. (1997). Organizational Cultur and Leadership. San Francisco: Jossey—Bass Publisher.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R.JR. (1995). Management. New Jersey: Prentice Hall.

Susanto, A.B. (1997). Budaya Organisasi. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Turner-Hampden, C. (1990). Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles. London, Great Britain: The Economist Books Limited.

Uha, I.N. (2013). Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika Dan Kinerja Organisasi. Jakarta: Penerbit Kencana. ISBN: 978-602-7985-33-9.

Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal, 37*(2), 28-36.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall International Inc.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7 ed.). Upper Saddle River, N.J: : Prentice-Hall International Inc.

Profil Penulis



Dr. Besse Herlina, S.Pd., M.Si.

Penulis lahir di Atapange, 23 Agustus 1966. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Administrasi Pendidikan di Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Ujung Pandang tahun 1989. Tahun 2009 menyelesaikan studi magister di STIA Puangrimaggalatung Sengkang Program Studi Ilmu Administrasi. Tahun 2015 menyelesaikan pendidikan doktoral di UNM Program Studi Administrasi Publik. Tahun 1990 – 2018 menjadi dosen yayasan pada Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Puangrimaggalatung Sengkang. Tahun 2019 – sekarang menjadi dosen DPK pada Program Pascasarjana Universitas Puangrimaggalatung.

Beberapa artikel yang ditulis dan termuat pada jurnal terakreditasi kemendikbudristek, antara lain: Memaksimalkan Fitur "Breaking Rooms" Zoom Meeting pada Pendidikan Anak Usia Dini di Masa Pandemi Covid-19 (2021), Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sekolah Dasar (2022), Kualitas Laporan Hasil Pengawasan Inspektorat Daerah Kabupaten Wajo Atas Tata Kelola Pemerintahan Desa Di Kabupaten Wajo (Studi Kasus di Kecamatan Pammana Kabupaten Wajo) (2023), Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan Good Governance di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Wajo (2023), juga menjadi penulis kedua pada buku ajar berjudul Pengantar Manajemen Evaluasi Pendidikan (2022).

Email Penulis: besseherlina23@gmail.com

7

BUDAYA DALAM HUBUNGANNYA DENGAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI

Adnan Ma'ruf, S.Sos. M.Si.
Universitas Muhammadiyah Makassar

Pengenalan tentang Budaya dan Keefektifan Organisasi

Budaya organisasi merupakan aspek yang penting dalam konteks manajemen dan pengembangan organisasi. Budaya tersebut mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, serta praktik yang dipegang bersama oleh anggota organisasi. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "pola asumsi dasar yang ditemukan atau diciptakan oleh kelompok ketika mereka belajar untuk menangani masalah eksternal dan internal mereka. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya mencerminkan identitas sebuah organisasi, apakah itu organisasi pemerintah (publik) atau organisasi perusahaan swasta (bisnis), tetapi juga memengaruhi perilaku, keputusan, dan kinerja individu di dalamnya.

Telah banyak definisi dan pengertian yang diberikan oleh para ahli mengenai budaya organisasi. Robbins (1994) mengidentifikasi berbagai definisi budaya organisasi dengan pengertian yakni (1) nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi; (2) falsafah yang dijadikan pedoman kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan; (3) cara pekerjaan dilakukan dalam organisasi; (4) asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara

anggota organisasi. Dari definisi yang ada dapat dipahami bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem pengertian yang diterima secara bersama bahwa dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak lama.

Memahami budaya organisasi penting karena pengaruhnya terhadap produktivitas, inovasi, kepuasan karyawan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Cameron & Quinn, 2011). Organisasi dengan budaya kuat cenderung memiliki kinerja lebih baik (Denison, 1990), sehingga pemahaman mendalam tentang budaya organisasi krusial bagi manajer dan pemimpin dalam mencapai tujuan.

Budaya organisasi bukan entitas statis, tetapi hidup dan berkembang seiring waktu (Schein, 2010). Di era globalisasi dan transformasi bisnis cepat, organisasi dituntut beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal maupun internal, menuntut budaya organisasi juga mampu beradaptasi dan tetap relevan tanpa kehilangan identitas atau nilai inti (O'Reilly & Chatman, 1996).

Dalam perkembangan teori manajemen, pemahaman tentang budaya organisasi semakin penting. Teori Kepemimpinan Transformasional (Bass & Avolio, 1994) dan Teori Pengaruh Organisasi (French & Raven, 1959) menekankan pentingnya budaya dalam membentuk perilaku dan motivasi individu di organisasi. Teori Strukturasi (Giddens, 2004) menyoroti hubungan antara struktur organisasi dan budaya dalam membentuk tindakan individu dan kolektif.

Budaya organisasi yang telah terbangun sekian lama pada sebuah organisasi tidak lain bertujuan untuk mengefektifkan organisasi dalam mencapai sasarannya. Dalam upaya untuk mengelola organisasi secara efektif, pemahaman yang jelas tentang apa yang dimaksud dengan keefektivan organisasi sangatlah penting. Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2012), keefektivan organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan suatu

organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya dengan efisien dalam lingkungan yang kompetitif. Dalam konteks ini, keefektivan organisasi mencakup aspek kinerja, produktivitas, adaptabilitas, dan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi stakeholders.

Dalam kerangka kerja organisasi, sangat penting untuk memahami konsep keefektivan organisasi dapat dilihat dari peran strategis yang dimainkan oleh organisasi dalam masyarakat dan ekonomi global saat ini. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2014), organisasi tidak hanya merupakan entitas bisnis yang beroperasi untuk mencari keuntungan semata, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan pada kehidupan sosial, ekonomi, dan lingkungan di sekitarnya. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa organisasi dapat berkontribusi secara positif dan berkelanjutan, perlu adanya fokus yang kuat pada keefektivan organisasi.

Peran keefektivan organisasi juga sangat penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang. Dalam era yang ditandai oleh perubahan yang cepat dan kompleksitas yang meningkat, organisasi perlu mampu beradaptasi dan berinovasi untuk tetap relevan dan bersaing di pasar global. Seperti yang dinyatakan oleh Daft (2015), organisasi yang efektif memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peluang baru, mengatasi tantangan, dan mengubah diri sesuai dengan tuntutan lingkungan yang terus berubah.

Secara kontekstual dalam memahami keefektivan organisasi, penting juga untuk memahami bahwa konsep ini tidaklah bersifat mutlak, namun keefektivan organisasi dapat bervariasi tergantung pada tujuan, konteks, dan prioritas organisasi tersebut. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (2011), tidak ada satu formula tunggal untuk mencapai keefektivan organisasi, tetapi lebih merupakan hasil dari kombinasi strategi, struktur, budaya, dan praktik manajemen yang sesuai dengan kondisi unik setiap organisasi.

Dalam tinjauan literatur tentang keefektivan organisasi, banyak pendekatan yang berbeda telah diusulkan untuk mengukur dan meningkatkan keefektivan organisasi. Pendekatan yang populer meliputi Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), Model 7S McKinsey (Peters & Waterman, 1982), dan Pendekatan Sistem Terbuka (Katz & Kahn, 1978). Setiap pendekatan ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, tetapi secara umum menawarkan kerangka kerja yang berguna untuk menganalisis dan mengelola keefektivan organisasi.

Sesuai dengan penjelasan tersebut maka pemahaman yang mendalam tentang konsep keefektivan organisasi, diharapkan organisasi dapat lebih baik dalam mengelola sumber daya dan mencapai tujuan mereka secara efektif. Dalam tulisan ini membahas lebih lanjut tentang hubungan antara budaya organisasi dan keefektivan organisasi serta upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keefektivan organisasi melalui pengelolaan budaya. Melalui pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi, diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi dan akademisi dalam mengelola organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Bagaimana Budaya Organisasi Mempengaruhi Keefektifan Organisasi?

Robbins (1994) membedakan budaya organisasi yang kuat atau lemah. Budaya kuat dicirikan oleh nilai inti organisasi yang dianut kuat, diatur baik, dan dirasakan bersama secara luas. Semakin banyak karyawan menerima dan merasa terikat dengan nilai-nilai inti, semakin kuat budaya organisasi tersebut, seperti contoh organisasi keagamaan, aliran kebatinan, dan beberapa perusahaan Jepang dan Amerika.

Perusahaan AT&T memiliki budaya kuat dengan nilai-nilai seperti karyawan sebagai keluarga, masa kerja seumur hidup, pelayanan terbaik, pengambilan keputusan konsensus, komunikasi hierarkis, dan penghindaran risiko (Robbins, 1994). Nilai-nilai ini ditaati, diatur jelas, dan dirasakan bersama luas. Namun, setelah

pemisahan, AT&T memasuki industri kompetitif yang menuntut budaya berbeda, lebih inovatif dan berani mengambil risiko.

Ini menunjukkan budaya kuat sekalipun perlu melakukan penyesuaian adaptif sesuai perubahan lingkungan dinamis. Efektivitas organisasi mensyaratkan budaya, strategi, lingkungan, dan teknologi bersinergi (Arogyaswamy & Byles, 1987). Budaya kuat sulit diubah, apalagi organisasi birokrasi lambat merespons perubahan.

Robbins (1994) menyatakan organisasi berhasil memiliki kesesuaian eksternal baik, yaitu budaya dibentuk sesuai strategi dan lingkungan, serta kesesuaian internal seperti kesesuaian teknologi yang diterapkan.

Budaya organisasi mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependent. Menurut Robbins (1994) budaya organisasi memiliki dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan diukur untuk dapat mengetahui sejauhmana budaya yang telah terbangun ini dapat mempengaruhi keefektivan organisasi. Terdapat sepuluh dimensi budaya organisasi yang tampak nyata dan dapat diukur untuk menilai pengaruhnya terhadap kefektivan organisasai, yaitu (1) inisiatif individual, (2) toleransi terhadap resiko, (3) arah, (4) integrasi, (5) dukungan dari manajemen, (6) kontrol, (7) identitas, (8) sistem imbalan, (9) toleransi terhadap konflik, (10) pola-pola komunikasi. Dari sepuluh karakteristik tersebut sebagaimana dikatakan oleh Robbins (1994) mencakup dimensi struktural dan perilku dalam organisasi.

Pembentukan Budaya yang Sesuai dengan Visi dan Misi Organisasi

Pembentukan budaya organisasi yang selaras dengan visi dan misi merupakan fondasi yang penting bagi kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. Schein (2010) menggambarkan budaya organisasi sebagai "software dari pikiran", yang mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk identitas

organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah jantung dari bagaimana sebuah organisasi beroperasi sehari-hari.

Kunci untuk memastikan budaya organisasi yang sesuai dengan visi dan misi adalah melalui integrasi yang kuat antara nilai-nilai inti organisasi dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Menurut Cameron dan Quinn (2011), organisasi yang berhasil mencapai kesesuaian antara budaya, visi, dan misi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan karyawan yang lebih berkomitmen. Ini karena budaya yang sesuai dengan visi dan misi membantu mengarahkan tindakan karyawan sesuai dengan arah strategis organisasi.

Implementasi pembentukan budaya yang sesuai dengan visi dan misi organisasi membutuhkan komitmen yang kuat dari pimpinan dan manajemen puncak. Seperti yang disarankan oleh Deal dan Kennedy (2019), pimpinan organisasi harus menjadi agen perubahan yang mempraktikkan nilai-nilai yang terkandung dalam visi dan misi, serta menjadi contoh yang hidup bagi seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang sesuai dengan visi dan misi akan menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari dalam organisasi.

Penting juga untuk memperhatikan bahwa pembentukan budaya organisasi yang sesuai dengan visi dan misi bukanlah proses yang instan. Menurut Hofstede (2010), perubahan budaya organisasi membutuhkan waktu dan upaya yang berkelanjutan. Hal ini memerlukan komunikasi yang terbuka dan konsisten, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam memahami dan menerima nilai-nilai baru yang sesuai dengan visi dan misi.

Konsistensi Budaya dengan Tujuan Organisasi

Konsistensi antara budaya organisasi dengan tujuan organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang. Menurut Kotter dan Heskett (2011), organisasi yang memiliki budaya yang konsisten dengan tujuan mereka cenderung lebih efektif dalam

mencapai sasaran strategis mereka. Hal ini karena budaya yang konsisten dengan tujuan organisasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang koheren dan berfokus pada pencapaian visi dan misi.

Pentingnya konsistensi antara budaya organisasi dan tujuan organisasi juga ditekankan oleh O'Reilly dan Chatman (2011), yang menekankan bahwa organisasi yang berhasil memiliki budaya yang terintegrasi dengan tujuan mereka cenderung lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Hal ini karena budaya yang konsisten menciptakan lingkungan kerja yang menarik bagi individu yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Salah satu langkah kunci dalam memastikan konsistensi budaya dengan tujuan organisasi adalah dengan membangun komunikasi yang jelas dan terbuka. Menurut Schein (2010), komunikasi yang efektif tentang nilai-nilai inti organisasi dan bagaimana nilai-nilai tersebut terkait dengan tujuan organisasi dapat membantu memperkuat kesesuaian antara budaya dan tujuan. Komunikasi yang baik juga memungkinkan anggota organisasi untuk memahami peran mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Penting juga untuk diingat bahwa konsistensi budaya dengan tujuan organisasi tidak hanya berlaku untuk organisasi secara keseluruhan, tetapi juga berlaku untuk berbagai unit atau divisi dalam organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2011), penting untuk memastikan bahwa budaya di setiap unit atau divisi mendukung tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Hal ini memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak dalam arah yang sama menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Implementasi strategi yang konsisten dengan budaya dan tujuan organisasi juga dapat memperkuat identitas dan citra merek organisasi di mata publik. Menurut Johnson dan Scholes (2017), organisasi yang berhasil membangun konsistensi antara budaya, tujuan, dan strategi bisnis mereka cenderung lebih dikenal dan dihormati dalam

industri mereka. Hal ini karena kesesuaian antara budaya dan tujuan menciptakan kesan konsistensi dan kepercayaan di antara pemangku kepentingan eksternal.

Dalam mengukur konsistensi antara budaya dan tujuan organisasi, penting untuk mempertimbangkan tingkat adaptabilitas budaya terhadap perubahan lingkungan eksternal. Menurut Schein (2010), budaya yang konsisten dengan tujuan organisasi harus tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan kondisi pasar, teknologi, dan regulasi. Hal ini memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan mampu bertahan dalam lingkungan yang selalu berubah.

Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, budaya tidak hanya mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, tetapi juga berperan dalam membentuk keputusan strategis, motivasi karyawan, dan respons terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Penting untuk diakui bahwa budaya organisasi bukanlah sesuatu yang statis, tetapi berkembang dan berubah seiring waktu. Cameron dan Quinn (2011) menggambarkan bahwa organisasi sering mengalami transformasi budaya sebagai respons terhadap perubahan dalam lingkungan eksternal atau internal. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja merupakan hal yang penting bagi pemimpin organisasi.

Suatu budaya organisasi dapat saja cocok pada situasi tertentu, namun waktu dan kondisi berubah setiap saat seperti kompetisi global, perubahan regulasi pemerintah, perubahan ekonomi yang cepat, dan munculnya teknologi baru merupakan aspek-aspek yang merupakan kekuatan yang mempengaruhi sehingga memaksa organisasi untuk meninggalkan budaya yang dapat menghambat keefektifan suatu organisasi (Robbins, 1994). Dalam situasi demikian, manajemen dapat mengubah faktor yang menciptakan dan mempertahankan budaya yang

berlaku, seperti yang dikemukakan oleh Schein yang dikutip oleh Robbins (1994) bahwa karena budaya dapat dipelajari, maka budaya juga dapat diubah dan dilepaskan. Situasi ini misalnya dapat dilihat sewaktu wabah Covid-19 melanda dunia dan Indonesia secara khusus dilakukan perubahan-perubahan drastis seperti dalam pola kerja dengan menerapkan sistem work from home dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi misalnya penyelenggaraan pelayanan secara online system.

Salah satu cara budaya organisasi mempengaruhi kinerja adalah melalui pengaruhnya terhadap motivasi karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya yang mendukung kerja tim, inovasi, dan penghargaan terhadap prestasi cenderung meningkatkan motivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Sebaliknya, budaya yang menekankan hierarki yang kaku atau kurangnya dukungan terhadap inovasi dapat menghambat motivasi dan kinerja karyawan.

Selain itu, budaya organisasi juga dapat memengaruhi pengambilan keputusan dan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Menurut Deal dan Kennedy (2019), organisasi dengan budaya yang mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi, dan penyelesaian masalah secara bersama-sama cenderung memiliki keputusan yang lebih tepat waktu dan efektif. Hal ini karena budaya yang mendukung komunikasi yang baik memungkinkan ide-ide dan informasi untuk mengalir secara bebas di antara anggota organisasi.

Peran budaya organisasi dalam kinerja juga dapat dilihat dari perspektif adaptabilitas dan fleksibilitas organisasi terhadap perubahan. Menurut Kotter dan Heskett (2011), budaya organisasi yang mempromosikan inovasi, pembelajaran, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang. Hal ini karena organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dan efektif dapat memanfaatkan peluang baru dan mengatasi tantangan yang muncul.

Penting untuk dicatat bahwa budaya organisasi tidak selalu memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Terkadang, budaya yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi atau tidak mendukung nilai-nilai inti organisasi dapat menjadi hambatan bagi kinerja. Praktik seperti ini lazim ditemui pada birokrasi pemerintah yang memiliki budaya organisasi yang kuat seperti struktur hirarki organisasi dan pola pengambilan keputusan yang kaku, sehingga menghambat pegawai untuk melakukan inovasi-inovasi. Perubahan yang dilakukan kadang jhuga tidak direspon dengan baik karena biasanya pegawai sudah berada pada zona nyaman sehingga sulit untuk berubah. Pada situasi seperti ini menurut O'Reilly dan Chatman (2011), konflik antara budaya dan tujuan organisasi dapat mengakibatkan ketegangan internal, kebingungan, dan penurunan motivasi karyawan.

Dalam mengelola pengaruh budaya terhadap kinerja organisasi, penting untuk memahami bahwa budaya tidak selalu dapat diubah dengan cepat atau mudah. Schein (2010) menekankan pentingnya pendekatan yang holistik dan berkelanjutan dalam mengubah budaya organisasi. Hal ini melibatkan komitmen yang kuat dari pimpinan organisasi, komunikasi yang terbuka, dan pengembangan strategi yang tepat untuk merubah norma dan nilai-nilai dalam organisasi. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan budaya organisasi harus dilakukan secara menyeluruh karena terkait dengan segala aspek dalam organisasi dan dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan.

Penutup: Dampak Budaya terhadap Citra dan Reputasi Organisasi

Peran kunci dari budaya organisasi adalah membentuk citra dan reputasi suatu organisasi. Budaya yang ada dalam organisasi memberikan identitas unik suatu organisasi. Citra dan reputasi organisasi merupakan aspek penting dalam hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, termasuk konsumen, investor, dan masyarakat umum. Dampak dari budaya organisasi terhadap citra dan reputasi suatu organisasi, serta

implikasinya dalam mengelola dan memperkuat citra dan reputasi organisasi sangat penting menjadi perhatian utama seluruh komponen organisasi dalam hal ini sumber daya manusianya mulai dari level tertinggi sampai terbawah.

Budaya organisasi yang kuat dan positif berdasarkan nilai-nilai seperti kejujuran, kerjasama, dan inovasi dapat menjadi aset berharga dalam membangun citra positif di mata konsumen dan masyarakat (Cameron & Quinn, 2011). Sebaliknya, budaya organisasi negatif atau tidak sejalan dengan nilai-nilai sosial dapat merusak citra dan reputasi, menyebabkan kontroversi dan kritik masyarakat (O'Reilly & Chatman, 2011).

Konsumen sering memilih berinteraksi dengan perusahaan yang budayanya sejalan dengan nilai-nilai mereka (Kotler & Armstrong, 2016), menunjukkan budaya organisasi bukan hanya soal internal tetapi juga interaksi dengan dunia luar, meski sulit dilakukan pada organisasi pemerintah karena sifat monopolistik pelayanannya.

Budaya organisasi mempengaruhi cara berkomunikasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan penyampaian pesan ke publik. Organisasi dengan budaya transparansi, tanggung jawab sosial, dan integritas cenderung lebih berhasil membangun hubungan kuat dengan masyarakat/konsumen, investor, dan media melalui komunikasi jujur dan konsisten (Johnson & Scholes, 2017).

Manajemen efektif budaya organisasi memainkan peran kunci dalam mengelola citranya. Pimpinan harus menjadi model peran dalam mempraktikkan nilai-nilai budaya untuk menciptakan fondasi kokoh bagi citra dan reputasi (Deal & Kennedy, 2019). Organisasi harus mengintegrasikan budaya di seluruh bagian agar citranya tidak terkikis oleh perbedaan budaya yang besar (Cameron & Quinn, 2011).

Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan transformasi digital, budaya organisasi juga perlu berkembang dan beradaptasi. Menurut Schein (2010), organisasi harus mampu mengubah budaya mereka

sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Hal ini memerlukan komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang visioner, dan komitmen yang kuat dari semua anggota organisasi.

Dalam konteks ini, penting untuk diingat bahwa budaya organisasi bukanlah sesuatu yang statis atau terukur dengan mudah. Schein (2010) menggambarkan budaya organisasi sebagai "software dari pikiran", yang mencerminkan pola-pola berpikir, sikap, dan perilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, mengelola budaya organisasi memerlukan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan, serta pengembangan strategi yang tepat untuk memperkuat citra dan reputasi organisasi. Dalam mengukur efektivitas budaya organisasi terhadap citra dan reputasi sebuah organisasi, penting untuk memperhatikan indikator kinerja yang relevan sebagaimana dikemukakan oleh Kotler dan Keller (2016), yaitu loyalitas konsumen, kepuasan karyawan, dan persepsi masyarakat terhadap integritas perusahaan dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang dampak dari budaya organisasi terhadap citra dan reputasi.

Kesimpulannya adalah bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap citra dan reputasi suatu organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat menjadi aset berharga dalam membangun citra yang baik di mata pemangku kepentingan eksternal, sementara budaya yang negatif atau tidak sejalan dengan nilai-nilai sosial dapat merusak citra dan reputasi organisasi. Pengelolaan budaya organisasi memerlukan komitmen yang kuat dari pimpinan organisasi, komunikasi yang terbuka, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memperhatikan bagaimana budaya mereka mempengaruhi citra dan reputasi, serta mengembangkan strategi yang tepat untuk memperkuatnya.

Daftar Pustaka

Arogyaswamy, B., & Byles, C. M. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, *13*(4), 647-658.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. NJ: Sage Publications.

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

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

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2019). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Basic Books.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan Press.

Giddens, A. (2004). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration: Elements of the theory of structuration. In Practicing history* (pp. 121-142). Routledge.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic management: Concepts and cases*. Cengage Learning.

Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Johnson, G., & Scholes, K. (2017). *Exploring strategy: Text and cases*. Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations.* (2nd ed.). Wiley.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016*). Principles of marketing*. Sixteenth edition. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2011). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Harvard Business Press.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157–200.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2011). *Organizational culture and performance*. John Wiley & Sons.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior.* Australia: Pearson Education.

Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Australia: Pearson Education.

Robbins, Stephen P., (1994). *Teori organisasi struktur desain dan aplikasi*. Edisi ke-3 (Terjemahan). Jakarta: Arcan.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership.* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Profil Penulis



Adnan Ma'ruf, S.Sos. M.Si.

Penulis dilahirkan di Madining Soppeng Pada tanggal 24 Juli 1972. Riwayat pendidikan dari Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah Atas ditempuh dan ditamatkan di Kabupaten Soppeng. Pada tahun 1990-1994 menempuh pendidikan tinggi tingkat sarjana (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol Universitas Muhammadiyah Makassar dan memperoleh nilai kelulusan Cumlaude dengan prestasi yang diperoleh selanjutnya direkrut sebagai tenaga pengajar pada almamater dan menjadi Dosen tetap yayasan pada tahun 1995 sampai sekarang di Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Pendidikan Magister Pascasarjana (S2) ditempuh di Universitas Hasanuddin Makassar Program Studi Administrasi Pembangunan pada tahun 1999-2002. Selain mengajar di Universitas Muhammadiyah Makassar juga mengajar pada beberapa perguruan tinggi swasta di Makassar Aktivitas selain sebagai dosen, juga pernah aktif pada kegiatan organisasi kepemudaan dan organisasi kemasyarakatan antara lain Anggota Kosgoro dan Fokusmaker, Kepala Sekretariat AMPI Sulawesi Selatan (1996-2002). Sekarang tugas utama sebagai pengajar dan tugas akademik lainnya, dan kegiatan-kegiatan sosial, melaksanakan penelitian dan menulis artikel pada jurnal imiah dan menulis buku.

Email Penulis: adnan.maruf@unismuh.ac.id.

8

KONSEP EFEKTIVITAS DALAM SUATU ORGANISASI

Dr. Hermanu Iriawan, M.Si.
Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (IISIP) YAPIS Biak

Pendahuluan

Suatu organisasi didirikan pada dasarnya tentu memiliki tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut bisa berupa kesuksesan finansial atau sejauhmana kebermanfaatannya untuk masyarakat. Efektivitas suatu organisasi dapat dicapai apabila setiap individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi mampu melakukan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Efektivitas merupakan penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada penyelesaian tugas tersebut dengan waktu yang telah ditetapkan. Konsep efektivitas menekankan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tingkat efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara rencana atau target yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai, dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input) maupun luaran (output). Disamping itu, kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur, sedangkan efektif bila kegiatan dilakukan dengan benar dan memberikan hasil yang bermanfaat (Steers, 1980).

Efektivitas merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas, kegiatan program dan misi yang telah ditetapkan organisasi. Efektivitas merupakan tahapan dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, efektivitas senantiasa terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Jadi efektivitas dapat diartikan tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya merupakan sebuah pengukuran dimana suatu target telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya (Indra Muchlis Adnan & Hamim, 2013).

Konsep Efektivitas

Efektivitas sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Efektivitas pada dasarnya berasal dari kata"efek" dan digunakan dalam istilah ini sebagai hubungan sebab akibat, efektivitas dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Adapun organisasi dapat dikatakan efektif apabila mencapai sasaran dengan benar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Steers, 1980).

Kata efektivitas tidak dapat disamakan dengan efisiensi, karena keduanya memiliki arti yang berbeda walaupun dalam berbagi pengunaan kata efisiensi lekat dengan kata efektivitas. Efisiensi mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu (Tangkilisan, 2005).

Efektivitas merupakan kunci kesuksesan organisasi, yaitu sejauh mana organisasi melaksanakan tugas pokoknya atau mencapai sasarannya dengan kriteria tunggal untuk menilai efektivitas secara umum (Steers, 1980). Efektivitas organisasi adalah kemampuan mengoptimalkan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (Sari, 2006), serta tercapainya tujuan yang direncanakan melalui proses kegiatan (Pasolong, 2020).

Efektivitas juga berkaitan dengan komunikasi, yaitu tercapainya sasaran atau tujuan yang ditentukan sebelumnya melalui proses terukur dengan biaya, waktu, dan jumlah orang yang ditetapkan (Indra Muchlis Adnan & Hamim, 2013).

Efektivitas penting dalam menilai organisasi karena menggambarkan keberhasilan mencapai sasaran berdasarkan rencana awal, atau tingkat ketercapaian tujuan dari aktivitas yang dilaksanakan dibandingkan target (Suryani & E.H.J., 2018). Dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, efektivitas mengacu pada hubungan optimal antara produksi, efisiensi, kepuasan, keadaptasian, dan pengembangan (Gibson et al., 1996).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas sangat erat kaitanya dengan pencapaian sasaran maupun tujuan. Efektivitas merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa jauh program atau aktivitas yang dilakukan mencapai hasil dan memberikan manfaat yang diharapkan. Maka, secara umum pandangan mengenai efektivitas dapat didefinisikan dalam sebuah batas-batas ukuran atau tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi. Konsep tingkat efektivitas organisasi menunjuk pada tingkat sejauh mana organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila memiliki tujuan dan pelaksanaan fungsi. tujuan dan pelaksanaan fungsi dari suatu pekerjaan ditentukan di awal pekerjaan dimana tujuan berhubungan dengan sasaran atau target yang akan dicapai dari organisasi tersebut. Sedangkan pelaksanaan fungsi terkait dengan cara mencapai sasaran (tujuan) yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas organisasi merupakan sejauh mana suatu organisasi yang merupakan suatu sistem sosial. Dengan segala kemampuan sumber daya dan sarana tertentu yang telah tersedia untuk memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dan menghindari ketengangan yang tidak perlu di antara anggota-anggotanya. Efektivitas organisasi merupakan kegiatan-kegiatan yang dikakukan oleh unsur-unsur organisasi yang berjalan efektif dan

efisien sehingga mampu mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan dan disusun sebelumnya.

Indikator Efektivitas

Suatu kegiatan dikatakan efektif apabila tujuan yang dicapai maksimal dengan sejumlah kriteria maupun indikator. Pengukuran efektivitas juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara rencana yang telah ditetapkan bersama dengan hasil yang telah diperoleh. Jadi dapat dikatakan efektif apabila hasil yang diperoleh telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan atau telah ditetapkan bersama.

Kriteria atau indikator dari efektivitas yakni diantaranya sebagai berikut:

1. Pencapaian target

   Pencapaian target dalam hal ini dapat dilihat dari sejauh mana pelaksanaan tujuan organisasi dalam mencapai tujuan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Kemampuan adaptasi *(fleksibilitas)*

   Dalam hal ini, keberhasilan suatu organisasi dilihat dari sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik dari dalam organisasi dan luar organisasi.

3. Kepuasan kerja

   Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh seluruh anggota organisasi yang mampu memberikan kenyamanan dan motivasi bagi peningkatan kinerja organisasi. Yang menjadi fokus elemen ini adalah anata pekerjaan dan kesesuaian imbalan atau sistem insentif yang diberlakukan bagi anggota organisasi yang berprestasi dan telah melakukan pekerjaan yang melebihi beban kerja yang ada.

4. Tanggung jawab

   Organisasi dapat melaksanakan mandat yang telah diembannya sesuai dengan ketentuan yang telah dibuat sebelumnya, dan bisa menghadapi serta menyelesaikan masalah yang terjadi dengan pekerjaannya (Tangkilisan, 2005)

Lebih lanjut, ukuran efektivitas organisasi, yaitu:

1. Produksi

   Produksi merupakan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan. Ukuran produksi bisa mencakup dokumen yang diproses dan sebagainya, adapun keluaran berkaitan dengan pelanggan.

2. Efisiensi

   Efisiensi merupakan perbandingan keluaran terhadap masukan. Efisiensi diukur menurut rasio (perbandingan), yang dalam bentuk umum adalah rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang dipergunakan.

3. Kepuasan

   Kepuasan merupakan ukuran untuk menunjukkan tingkat dimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawainya. Ukuran kepuasan mencakup sikap pegawai, pergantian pegawai, keabsenan, kelambanan dan keluhan.

4. Keadaptasian

   Keadaptasian adalah tingkat dimana organisasi dapat benar-benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal. Keadaptasian dalam hal ini menunjukkan kemampuan mengindera perlunya perubahan dalam lingkungan termasuk perubahan dalam tubuh organisasi sendiri.

5. Pengembangan

   Pengembangan adalah kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan lingkungan (Robins dalam Sari, 2006: 62).

Karakteristik Organisasi yang Efektif

Efektivitas merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Efektivitas merupakan pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan pemakaian proses yaitu pemilihan cara-cara yang sesuai dengan tujuan. Selanjutnya, karakteristik organisasi yang efektif, yaitu:

1. Memiliki komitmen terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
2. Selalu dekat dengan masyarakat sehingga mengetahui kebutuhan mereka.
3. Memberikan otonomi yang tinggi kepada pegawai dan memupuk semangat kewirausahaan.
4. Peningkatan produktifitas melalui partisipasi.
5. Pegawai mengerti kemauan organisasi dan pimpinan terlibat aktif dalam penyelesaian semua permasalahan.
6. Dekat dengan bidang pelayanan (usaha) yang diketahui dan dipahami.
7. Memiliki struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan staf pendukung yang memadai.
8. Penggabungan kebijakan pengendalian ketat (mengamankan nilai inti organisasi) dengan desentralisasi (mendorong inovasi) (Gibson et al., 1996).

Efektivitas organisasi adalah pada dasarnya efektivitas individu para anggotanya didalam melaksanakan tugas sesuai dengan kedudukan dan peran mereka masing-masing dalam organisasi tersebut. Untuk mengukur efektivitas dan efisiensi organisasi administratif seperti halnya organisasi pemerintah (birokrasi), bukanlah hal yang mudah. Mungkin jauh lebih mudah mengukur efektivitas dan efisiensi organisasi bisnis (swasta), yang tujuan utamanya sudah jelas yaitu profit (keuntungan), dimana input dan output yang berupa profit usahanya dinilai dengan uang (materi).

Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Organisasi

Efektifitas organisasi sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat. Elemen utama dari struktur organisasi adalah diferensiasi dan integrasi yang juga merupakan komponen dari lingkungan internal organisasi (Sari, 2006). Lebih lanjut, ada beberapa variabel yang mempengaruhi efektifitas organisasi, yaitu:

1. Karakteristik oranisasi, seperti struktur dan teknologi.
2. Karakteristik lingkungan, seperti ekonomi, sosial dan peraturan pemerintah.
3. Karakteristik pegawai, seperti prestasi kerja.
4. Kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek manajerial (Sari, 2006).

Selanjutnya, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi, yaitu:

1. Struktur organisasi

   Struktur organisasi merupakan sistem pengelompokan pekerjaan yang ditata dalam suatu struktur agar organisasi tersebut dapat digerakkan secar maksimal dalam suatu jalinan kerja yang efektif dan efisien.

2. Adanya kerja sama, yang merupakan unsur terpenting dalam organisasi karena adanya hubungan kerja sama yang baik, maka keberhasilan pencapain tujuan organisasi akan lebih cepat.
3. Kemampuan administratif pegawai, merupakan bentuk dari kemampuan sumber daya manusia yang merupakan penentu dalam keberhasilan organisasi dalam produktivitas kerja.
4. Perencanaan program kerja, memegang peranan dalam memulai suatu pekerjaan.
5. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh seluruh anggota organisasi yang mampu memberikan kenyamanan dan motivasi bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan

untuk mencapai efektivitas organisasi (Tangkilisan, 2005).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas, yaitu:

1. Desentralisasi

   Desentralisasi merupakan batas perluasan berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi. Dengan demikian pengertian desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan.

2. Spesialisasi

   Spesialisasi akan meningkatkan efektivitas karena spesialisasi memungkinkan setiap pekerja mencapai keahlian di bidang tertentu sehingga dapat memberikan secara maksimal pada kegiatan ke arah tujuan.

3. Formalisasi

   Formalisasi biasanya menunjukkan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja para pegawai melalui prosedur dan peraturan yang resmi.

4. Rentang Kendali

   Rentang kendali menyatakan jumlah rata-rata bawahan dari tiap penyelia.

5. Besar (ukuran) Organisasi

   Bertambah besarnya ukuran organisasi tampaknya mempunyai hubungan positif dengan peningkatan efisiensi. Besarnya ukuran organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek dari keberhasilan organisasi.

6. Besarnya unit kerja

   Bagi para pekerja bertambah besarnya unit kerja selalu dihubungkan dengan berkurangnya kepuasan kerja, tingkat kehadiran, merosotnya kebetahan, dan meningkatkan perselisihan (Steers, 1980).

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi penekanan dari pengertian efektivitas berada pada pencapaian tujuan. Hal ini berarti dapat dikatakan efektif apabila tujuan atau sasaran yang dikehendaki dapat tercapai sesuai dengan rencana semula dan menimbulkan efek atau dampak terhadap apa yang diinginkan atau diharapkan. Tingkat efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara rencana atau target yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai, maka usaha atau hasil pekerjaan tersebut itulah yang dikatakanefektif, namun jika usaha atau hasil pekerjaan yang dilakukan tidak tercapai sesuai dengan apa yang direncanakan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Pemahaman para manajer mengenai efektivitas organisasi sangat mempengaruhi kemampuannya guna memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil (*value creation*). Semakin produktif dan efisien suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya maka semakin tinggi *value creation* yang dicapainya". Lebih lanjut, ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi diantaranya; *control* (pengendalian), *innovation* (penemuan) dan *efficiency* merupakan penekanan dalam top management yang akan menentukan efektivitas organisasi".

1. *Control* atau pengendalian

   Control atau pengendalian merupakan kemampuan suatu organisasi untuk mengendalikan lingkungan eksternal sekaligus untuk menarik sumber daya dan pelanggannya. Lingkungan eksternal merupakan suatu hal yang dinamis, yakni selalu mengalami perubahandimana organisasi harus menanggapi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Kemampuan suatu organisasi untuk memanfaatkan lingkungannya dengan menggunakan dan melindungi sumber dayanya secara optimal menunjukkan kemampuannya untukmengendalikan lingkungan eksternalnya.

2. *Innovation*

   Innovation merupakan pengembangan dan peningkatan keahlian suatu organisasi untuk menemukan cara-cara dan hasil baru dalam proses pelayanan. Innovation juga berarti penerimaan atau pembentukan nilai-nilai baru yang lebih konstruktif agar suatu organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk menanggapi, menyesuaikan diri dan meningkatkan mekanisme kerjanya.

3. *Efficiency*

   Efficiency merupakan rasio antara output dan input, yakni penerapan cara-cara baru untuk meningkatkan produktifitas. Kemampuan teknis dari suatu organisasi, yakni tingkat produktivitas dan efisiensi (rasio output dan input) dari sumber daya yang dimiliki. Baik mutu SDM, teknologi yang dimilikinya dan manajemen akan menentukan output yang dihasilkannya (Jones dalam Sari, 2006: 64).

Selanjutnya ada beberapa pendekatan untuk mengukur efektivitas organisasi, yaitu:

1. Pendekatan pencapaian tujuan

   Efektivitas organisasi ditentukan oleh keberhasilan dalam mencapai tujuan, bukan pada cara pencapaiannya.

2. Pendekatan sistem efektivitas organisasi diukur dari kemampuan organisasi dalam memperoleh input dan memprosesnya menjadi output sesuai dengan yang diinginkan.

3. Pendekatan konstituensi strategis

   Efektivitas organisasi diukur dari kemampuan organisasi dalam memuaskan konstituen (masyarakat) yang dianggap prioritas oleh organisasi (Sari, 2006).

Daftar Pustaka

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses* (8th ed.). Binarupa Aksara.

Indra Muchlis Adnan, & Hamim, S. (2013). *Administrasi, Organisasi dan Manajemen*. Trussmedia Grafika.

Pasolong, H. (2020). *Teori Administrasi Publik* (8th ed.). Alfabeta.

Sari, E. (2006). *Teori Organisasi (Konsep dan Aplikasi)* (1st ed.). Jayabaya University Press.

Steers, R. M. (1980). *Efektifitas Organisasi* (1st ed.). Erlangga.

Suryani, N. K., & E.H.J., J. (2018). *Kinerja Organisasi* (1st ed.). Deepublish.

Tangkilisan, H. N. S. . (2005). *Manajemen Publik* (1st ed.). Gramedia Widiasarana.

Profil Penulis



Dr. Hermanu Iriawan, M.Si.

Penulis merupakan dosen DPK pada Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (IISIP) Yapis Biak. Penulis menyelesaikan jenjang studi S1 di Universitas Cenderawasih pada tahun 1996. Kemudian melanjutkan studi S2 di Universitas Hasanuddin dan berhasil menyelesaikan studi S2 pada tahun 2010. Penulis menyelesaikan studi S3 pada prodi Administrasi Publik PROGRAM PASCA SARJANA Universitas Hasanuddin pada tahun 2020.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Birokrasi Indonesia. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang telah terbit pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: hermanu.iriawan@gmail.com

9

EFEKTIVITAS ORGANISASI DAN HAMBATANNYA

Kasmiah Ali, S.Sos., M.AP.
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Al Gazali Barru

Pengertian Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi merujuk pada sejauh mana suatu organisasi mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien. Ini bukan hanya tentang mencapai hasil, tetapi juga tentang mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang paling tepat dan efisien. Dengan kata lain, efektivitas organisasi mengukur sejauh mana organisasi berhasil melakukan apa yang seharusnya dilakukan.

Pada dasarnya, suatu organisasi didirikan dengan tujuan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati secara lebih efektif dan efisien. Dengan melakukan tindakan bersama dengan rasa tanggung jawab penuh, diharapkan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan hasil yang baik. Keberhasilan suatu organisasi dapat diukur dari sejauh mana mereka mencapai tujuan mereka.

Menurut tangkilisan (2005), organisasi dapat didefinisikan sebagai pengaturan sumber daya dalam kegiatan kerja, di mana setiap kegiatan telah dirancang secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam organisasi tersebut, setiap anggota yang terlibat diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan organisasi ini dihasilkan melalui musyawarah dan merupakan tujuan bersama yang diupayakan bersama-sama.

Tangkilisan (2005) lebih lanjut menyederhanakan definisi organisasi sebagai bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama secara efisien dan efektif melalui kegiatan yang telah diatur secara sistematis. Di dalam organisasi ini, terdapat pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, organisasi menjadi sebuah wadah untuk mengelola sumber daya dan energi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan lebih baik.

Untuk memahami mengapa efektivitas organisasi penting bagi keberhasilan suatu organisasi, berikut adalah beberapa poin penting:

1. Mencapai Tujuan Organisasi. Efektivitas organisasi menjadi kunci dalam membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang efektif mampu mengarahkan semua upaya dan sumber daya mereka ke arah mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.
2. Daya Saing dan Bertahan Hidup. Di tengah persaingan yang ketat, organisasi perlu efektif untuk dapat bertahan hidup dan bersaing di pasar. Organisasi yang tidak efektif mungkin akan kalah bersaing atau bahkan mengalami kegagalan.
3. Penggunaan Sumber Daya yang Efisie. Efektivitas organisasi memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki, seperti tenaga kerja, waktu, uang, dan lain-lain, digunakan dengan efisien. Dengan demikian, organisasi dapat menghindari pemborosan dan memaksimalkan hasil yang dicapai.
4. Peningkatan Kinerja. Organisasi yang efektif cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi karena mereka mampu fokus pada kegiatan yang penting dan menghasilkan hasil yang diinginkan.

5. Kepercayaan dan Reputasi. Efektivitas organisasi dapat membantu dalam membangun kepercayaan dan reputasi baik di antara karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan pihak-pihak terkait lainnya. Ini karena organisasi yang efektif cenderung memberikan layanan atau produk yang konsisten dan berkualitas.
6. Inovasi dan Perubahan. Organisasi yang efektif lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan mengadopsi inovasi baru. Mereka memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar dan mengubah strategi mereka sesuai keadaan yang berubah.
7. Kesejahteraan Karyawan. Organisasi yang efektif seringkali menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas.

Dengan demikian, efektivitas organisasi tidak hanya penting untuk keberhasilan jangka pendek suatu organisasi, tetapi juga untuk memastikan kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan keberlanjutan jangka panjangnya. Organisasi yang efektif cenderung lebih adaptif, responsif, dan mampu bertahan dalam menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul di masa depan.

Pengertian Efisiensi dalam konteks organisasi merujuk pada ketepatan cara dalam melakukan sesuatu serta kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik dan sempurna tanpa membuang waktu, energi, dan sumber daya lainnya. Secara ekonomi, efisiensi dapat dijelaskan sebagai hubungan atau perbandingan antara keluaran (output) yang diperoleh dengan masukan (input) yang langka dalam satuan unit kerja. Prinsipnya, efisiensi menekankan pada penghematan dan ketepatan cara pengelolaan sumber daya agar tidak terbuang percuma.

Manfaat Efisiensi dalam Organisasi:

1. Mengurangi penggunaan sumber daya dan menghemat biaya operasional.
2. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya sehingga tidak terbuang percuma.
3. Meningkatkan kinerja unit kerja dalam organisasi sehingga menghasilkan hasil optimal.
4. Meningkatkan kualitas output kinerja.
5. Mengoptimalkan laba atau untung yang dihasilkan dari proses produksi.
6. Memangkas potensi pemborosan dan penyelewengan sumber daya.

Sedangkan pengertian Efektivitas dalam konteks organisasi mengacu pada hubungan antara keluaran dengan tujuan atau target yang harus dicapai. Suatu organisasi dikatakan efektif jika proses aktivitasnya mampu mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan. Efektivitas juga dapat diartikan sebagai ukuran keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. Indikator efektivitas menggambarkan seberapa besar hasil (outcome) yang dicapai dalam mencapai tujuan. Peran Efisiensi dalam Mencapai Efektivitas. Efisiensi merupakan langkah yang diperlukan untuk mencapai efektivitas dalam organisasi. Ketika organisasi melakukan efisiensi sumber daya, keberhasilannya diukur dengan sejauh mana tujuan efisiensi tersebut tercapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai perspektif, termasuk produktivitas, keuntungan, pertumbuhan, dan lain-lain, namun tujuan efisiensi yang tercapai menjadi indikator utama.

Perbedaan Efisiensi dan Efektivitas. Meskipun efisiensi dan efektivitas memiliki arti yang berbeda, keduanya saling terkait dalam konteks organisasi. Efisiensi merupakan langkah awal untuk mencapai efektivitas, namun efisiensi yang dilakukan tanpa kompensasi atau tujuan yang jelas dapat mengakibatkan dampak negatif pada organisasi, seperti demotivasi dan kerugian. Oleh

karena itu, organisasi perlu menyusun strategi yang tepat untuk mencapai efisiensi dengan mempertimbangkan tujuan dan keberhasilan efektifitas organisasi secara keseluruhan.

Indikator untuk mengukur efektivitas organisasi dapat bervariasi tergantung jenis organisasi dan tujuan yang ingin dicapai. Namun, beberapa indikator umum yang sering digunakan antara lain: Pencapaian tujuan yang ditetapkan, produktivitas (efisiensi dan kualitas output dalam memanfaatkan sumber daya), kepuasan dan loyalitas pelanggan, kinerja keuangan (pendapatan, laba bersih, tingkat pengembalian investasi), kinerja karyawan (tingkat kinerja, kepuasan, retensi), inovasi (kemampuan menghasilkan ide, produk, layanan baru), reputasi dan citra di mata pemangku kepentingan, kualitas manajemen dalam mengelola operasi, SDM, dan strategi, ketaatan terhadap regulasi yang berlaku, serta dampak sosial dan lingkungan organisasi terhadap sekitarnya.

Faktor-Faktor Penentu Efektivitas Organisasi:

1. **Kepemimpinan yang Kuat dan Visi yang Jelas**. Kepemimpinan yang kuat adalah kunci untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas tentang arah dan masa depan organisasi, serta mampu mengkomunikasikan visi ini kepada seluruh anggota organisasi.
2. **Struktur Organisasi yang Tepat**. Struktur organisasi yang tepat mencakup pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara jelas dan efisien. Struktur yang baik memungkinkan aliran kerja yang lancar, koordinasi yang baik antara departemen atau unit, dan pengambilan keputusan yang cepat dan efektif.
3. **Budaya Organisasi yang Mendukung**. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya yang mendukung memberikan dorongan bagi

karyawan untuk berkinerja tinggi, berkolaborasi, dan berinovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif.

4. **Komunikasi yang Efektif**. Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam memastikan bahwa informasi, instruksi, dan harapan organisasi disampaikan dengan jelas dan tepat kepada semua anggota. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan berkelanjutan membantu mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan keterlibatan, dan memperkuat hubungan antar anggota organisasi.
5. **Pengelolaan Sumber Daya yang Efisien**. Pengelolaan sumber daya yang efisien melibatkan alokasi yang bijaksana dan penggunaan yang optimal terhadap sumber daya organisasi, termasuk manusia, keuangan, dan fisik. Mengelola sumber daya dengan efisien membantu organisasi untuk menghindari pemborosan, mengurangi biaya, dan meningkatkan produktivitas.
6. **Inovasi dan Adaptasi terhadap Perubahan**. Kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal merupakan faktor penting dalam memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Organisasi yang mampu berinovasi dapat menciptakan produk atau layanan baru, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengantisipasi tren pasar yang berkembang.

Dengan memperhatikan dan mengoptimalkan faktor-faktor ini, organisasi dapat meningkatkan efektivitas mereka dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Hambatan-hambatan Terhadap Efektivitas Organisasi

Hambatan-hambatan terhadap efektivitas organisasi adalah faktor-faktor internal dan eksternal yang menghalangi atau menghambat organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan

dengan cara yang efisien dan efektif. Beberapa contoh hambatan-hambatan tersebut meliputi:

1. **Ketidakjelasan Tujuan dan Visi**. Ketika tujuan dan visi organisasi tidak jelas atau tidak dipahami dengan baik oleh anggota organisasi, hal ini dapat mengakibatkan kebingungan, kurangnya fokus, dan kurangnya koordinasi dalam upaya mencapai tujuan bersama.
2. **Kurangnya Kepemimpinan yang Efektif.** Kepemimpinan yang lemah atau tidak efektif dapat menghambat kemampuan organisasi untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan anggotanya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
3. **Birokrasi yang Berlebihan.** Terlalu banyak prosedur dan birokrasi dalam organisasi dapat menghambat aliran kerja yang lancar, memperlambat pengambilan keputusan, dan menyulitkan adaptasi terhadap perubahan.
4. **Konflik dan Ketegangan Antar Anggota**. Konflik interpersonal atau antar tim dalam organisasi dapat mengganggu kerjasama, mengurangi produktivitas, dan menghambat kemajuan menuju tujuan bersama.
5. **Kurangnya Sumber Daya**. Kurangnya sumber daya, baik itu manusia, keuangan, atau teknologi, dapat menjadi hambatan dalam melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien.
6. **Perubahan Lingkungan Eksternal**. Perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti perubahan regulasi pemerintah, persaingan pasar yang meningkat, atau perubahan teknologi, dapat mengganggu rencana dan strategi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
7. **Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung**. Budaya organisasi yang tidak mendukung inovasi, kolaborasi, atau pembelajaran dapat menjadi hambatan terhadap kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.

8. **Ketidakmampuan untuk Mengelola Perubahan** Organisasi yang tidak dapat mengelola perubahan dengan baik, baik itu perubahan internal maupun eksternal, akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dan menjaga efektivitasnya seiring waktu.

Hambatan-hambatan ini dapat menjadi tantangan yang signifikan bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan dan dapat memerlukan strategi dan tindakan yang tepat untuk mengatasi atau menguranginya.

Studi Kasus atau Contoh

1. Studi Kasus Organisasi yang Berhasil Mencapai Tingkat Efektivitas Tinggi:

    a. Google (Internasional):

        Google dikenal sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar dan paling sukses di dunia. Perusahaan ini tidak hanya berhasil mencapai tujuan bisnisnya, tetapi juga menjadi pusat inovasi dan pengembangan produk yang memengaruhi kehidupan jutaan orang di seluruh dunia. Kesuksesan Google dapat diatribusikan kepada beberapa faktor kunci. Pertama, kepemimpinan visioner dari pendirinya, Larry Page, dan Sergey Brin, yang memiliki visi yang jelas tentang masa depan teknologi dan peran Google di dalamnya. Selain itu, budaya inovasi yang kuat memainkan peran penting dengan mendorong karyawan untuk mengambil risiko, menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen, dan memberikan waktu untuk penelitian mandiri. Komunikasi yang terbuka antara karyawan dan manajemen juga menjadi landasan yang penting, memungkinkan ide-ide baru bermunculan dan diimplementasikan dengan cepat. Terakhir, pengelolaan sumber daya yang efisien, baik sumber daya manusia maupun keuangan, membantu Google menciptakan produk-produk berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan pengguna dengan baik.

b. Bank Central Asia (BCA) (Indonesia):

   BCA (Bank Central Asia) merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang telah dikenal atas keunggulan layanan dan kinerja keuangan yang stabil. Kesuksesan BCA dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci. Pertama, kepemimpinan yang visioner dari manajemennya memiliki visi yang kuat tentang ekspansi jaringan dan peningkatan kualitas layanan perbankan. Selain itu, BCA juga mengadopsi teknologi terbaru dalam operasionalnya, termasuk layanan perbankan digital yang canggih, sehingga memastikan layanan yang lebih efisien dan mudah diakses oleh nasabah. Budaya kerja yang kompak di BCA juga menjadi faktor penting, di mana kolaborasi dan solidaritas antar karyawan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Terakhir, BCA memiliki sistem manajemen risiko yang cermat, memungkinkan bank ini untuk menghadapi berbagai tantangan di pasar keuangan dengan lebih baik. Dengan kombinasi faktor-faktor ini, BCA berhasil mempertahankan posisinya sebagai salah satu bank terkemuka di Indonesia.

2. Studi Kasus Organisasi yang Mengalami Tantangan dalam Mencapai Efektivitas:

   a. PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah perusahaan milik negara yang mengelola layanan kereta api di Indonesia. Perusahaan ini menghadapi sejumlah tantangan dalam upaya mencapai efektivitas operasional. Birokrasi yang berlebihan menjadi hambatan utama, memperlambat proses pengambilan keputusan dan menghambat inovasi. Selain itu, kualitas layanan yang buruk, seperti keterlambatan, ketidaknyamanan, dan kurangnya layanan pelanggan yang memadai, juga menjadi masalah serius. Ketidakstabilan operasional, baik dari segi teknis maupun manajerial, juga sering kali mengganggu layanan yang ditawarkan oleh

perusahaan. Untuk mengatasi tantangan ini, PT Kereta Api Indonesia telah melakukan upaya reformasi organisasi untuk mengurangi birokrasi, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan kualitas layanan. Selain itu, investasi dalam infrastruktur dan teknologi, seperti perbaikan jalur rel dan pengembangan sistem reservasi online, telah dilakukan untuk meningkatkan efektivitas operasional dan layanan kepada pelanggan. Dengan demikian, PT Kereta Api Indonesia terus berupaya untuk mengatasi tantangan dan meningkatkan efektivitas operasionalnya demi kepuasan pelanggan.

b. Sears Holdings Corporation (AS):

Sears Holdings Corporation, sebuah perusahaan ritel besar berbasis di Amerika Serikat, menghadapi sejumlah tantangan yang signifikan. Salah satunya adalah ketidakmampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan tren konsumen dan dinamika industri ritel yang cepat. Manajemen yang lemah dan keputusan yang buruk juga telah menyebabkan penurunan kinerja dan efektivitas perusahaan. Persaingan yang ketat dari peritel online dan peritel tradisional lainnya juga menjadi tantangan besar bagi Sears. Untuk mengatasi masalah ini, Sears telah melakukan berbagai upaya penyelesaian. Mereka melakukan restrukturisasi bisnis dengan menutup toko-toko yang tidak menguntungkan dan memusatkan perhatian pada segmen bisnis yang lebih menguntungkan. Selain itu, membentuk kemitraan strategis dengan perusahaan lain atau melakukan akuisisi perusahaan yang komplementer juga dianggap sebagai langkah yang dapat membantu Sears meningkatkan efektivitas operasional dan memperkuat posisinya di pasar. Dengan demikian, Sears terus berupaya untuk mengatasi tantangan dan memperbaiki kinerjanya dalam menghadapi kondisi pasar yang kompetitif.

Studi kasus ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi tidak selalu dijamin, dan ada banyak faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesuksesan sebuah organisasi. Dengan memahami tantangan ini dan mengambil langkah-langkah yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kemungkinan mereka untuk mencapai efektivitas yang tinggi.

Strategi untuk Meningkatkan Efektivitas Organisasi

1. **Pengembangan Kepemimpinan yang Efektif**. Kepemimpinan yang efektif memiliki peran yang sangat penting dalam membimbing, menginspirasi, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Strategi untuk pengembangan kepemimpinan yang efektif meliputi pelatihan, mentoring, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan yang relevan. Ini membantu para pemimpin memahami gaya kepemimpinan mereka, memperkuat keterampilan komunikasi, dan memperluas wawasan mereka tentang bagaimana mempengaruhi dan memotivasi tim mereka.
2. **Pembangunan Budaya Organisasi yang Positif**. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Strategi untuk membangun budaya organisasi yang positif melibatkan pembentukan nilai-nilai yang diterapkan dan dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi. Ini bisa mencakup kegiatan seperti pelatihan budaya, pengakuan kinerja, dan pengembangan program kesejahteraan karyawan.
3. **Peningkatan Komunikasi dan Kolaborasi di Antara Anggota Organisasi**. Komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang kuat antara anggota organisasi adalah kunci untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Strategi untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi termasuk pembentukan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, penggunaan alat kolaborasi digital, dan

pengembangan keterampilan komunikasi interpersonal.

4. **Penggunaan Teknologi dan Sistem Informasi yang Tepat.** Pemanfaatan teknologi dan sistem informasi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memungkinkan organisasi untuk mengelola informasi dengan lebih baik. Strategi untuk penggunaan teknologi dan sistem informasi yang tepat melibatkan investasi dalam infrastruktur IT yang canggih, pengembangan dan implementasi perangkat lunak yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta pelatihan karyawan dalam penggunaan teknologi baru.
5. **Peningkatan Keterampilan dan Kapasitas Karyawan.** Karyawan yang memiliki keterampilan dan kapasitas yang relevan dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan efektif dalam menjalankan tugas mereka. Strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kapasitas karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan profesional secara teratur, program pengakuan karyawan, dan penciptaan lingkungan belajar yang mendukung.
6. **Manajemen Perubahan yang Efektif**. Perubahan adalah konstan dalam lingkungan bisnis, dan manajemen perubahan yang efektif diperlukan untuk mengelola transisi organisasi dengan lancar dan sukses. Strategi untuk manajemen perubahan yang efektif mencakup komunikasi yang jelas tentang tujuan dan manfaat perubahan, melibatkan karyawan dalam proses perubahan, serta menyediakan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi hambatan yang mungkin muncul selama proses perubahan.
7. Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara efektif, organisasi dapat meningkatkan efektivitas mereka dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Tantangan Masa Depan dan Solusi

1. Perubahan Teknologi.

   Perkembangan teknologi yang cepat seperti kecerdasan buatan, otomatisasi, dan Internet of Things (IoT) dapat mempengaruhi efektivitas organisasi dengan cara yang tidak terduga. Solusi untuk mengatasi tantangan ini adalah dengan melakukan pemantauan terus-menerus terhadap perkembangan teknologi, berinvestasi dalam pelatihan karyawan untuk menguasai teknologi baru, dan berkolaborasi dengan para ahli dan mitra teknologi untuk menciptakan solusi inovatif.

2. Globalisasi.

   Globalisasi membawa persaingan yang semakin ketat dan kompleksitas dalam pasar global. Organisasi perlu menghadapi tantangan seperti regulasi lintas-batas, fluktuasi mata uang, dan kebutuhan untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan di berbagai pasar. Solusi untuk mengatasi tantangan ini melibatkan ekspansi global yang strategis, pengembangan jejaring mitra global, dan penyesuaian strategi pemasaran dan penjualan dengan karakteristik pasar yang berbeda.

3. Perubahan Demografi Tenaga Kerja.

   Perubahan dalam demografi tenaga kerja, seperti peningkatan jumlah generasi millennial dan generasi Z, serta semakin beragamnya kebutuhan dan preferensi karyawan, dapat menjadi tantangan dalam menjaga produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Solusi untuk tantangan ini melibatkan implementasi kebijakan dan program yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, peningkatan fleksibilitas dalam lokasi dan waktu kerja, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan beragam.

4. Keberlanjutan Lingkungan.

   Tantangan lingkungan seperti perubahan iklim, kekurangan sumber daya alam, dan tuntutan untuk

mengurangi jejak karbon dapat mempengaruhi operasi organisasi secara signifikan. Solusi untuk tantangan ini melibatkan adopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan, investasi dalam teknologi dan infrastruktur berkelanjutan, serta berkolaborasi dengan pihak-pihak terkait untuk mengembangkan solusi inovatif dalam menjaga keberlanjutan lingkungan.

Dengan mengantisipasi tantangan masa depan dan mengadopsi solusi yang tepat, organisasi dapat tetap efektif dalam menghadapi dinamika yang terus berubah dalam lingkungan bisnis global.

Daftar Pustaka

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.

Dessler, G. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.

Lasswell, H. D. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. In L. Bryson (Ed.), The Communication of Ideas (pp. 215-228). New York: Institute for Religious and Social Studies.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. Management Science, 26(3), 322-341.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schramm, W. (1954). How Communication Works. In W. Schramm (Ed.), The Process and Effects of Mass Communication (pp. 3-26). Urbana: University of Illinois Press.

Simon, H. A. (1957). Models of Man: Social and Rational. New York: John Wiley & Sons.

Woodward, J. (1965). Industrial Organization: Theory and Practice. London: Oxford University Press.

Profil Penulis



Kasmiah Ali, S.Sos., M.AP.

Penulis lahir di Barru 27 Maret 1980. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Administrasi Publik di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Al Gazali Barru Tahun 2013. Tahun 2016 menyelesaikan studi magister Ilmu Administrasi Publik di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Lembaga Administrasi Negara (LAN) Makassar dan menyelesaikan Pendidikan Studi Doktoral bidang Ilmu Administrasi Publik pada Tahun 2024 pada Universitas Negeri Makassar. Pada tahun 2016 menjadi dosen Ilmu Adminitrasi Publik di STIA Al Gazali Barru. Tahun 2009-2019 menjadi Program Officer pada Yayasan Adil Sejahtera (https://yas.or.id/) yakni sebuah Organisasi Masyarakat Sipil atau Lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang fokus pada upaya-upaya untuk peningkatan kualitas pelayanan publik, tata kelola pemerintahan yang lebih baik, reformasi birokrasi dan pencegahan korupsi. Beberapa program kerjasama yang telah dilaksanakan diantaranya adalah Program Penyederhanaan Perizinan dan penguatan kelembagaan Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (BPMPTSP) Kab. Pengkep (Oktober – Desember 2015). Program Pencatatan Sipil & Statistik Hayati (PS2H) TAF - PUSKAPA - KOMPAK untuk Kabupaten Bantaeng dan Pangkep. Tahun 2019 Program Pendampingan Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Wajo. Program Pendampingan Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Barru. Beberapa Hasil Penelitian/Pemikiran Yang Dipublikasikan Dalam Bentuk Jurnal Nasional Antara Lain Target Settings In The Team: Clarity Of Goals And Performance Teams In The Public Sector 2019. Implementation Of Archives Administration Administration Of Balusu 1 State Middle School, Barru District 2022. Hasil Penelitian Atau Hasil Pemikiran Yang Dipresentasikan Secara Oral Dan Dimuat Dalam Prosiding Yang Dipublikasikan (Ber Issn/Isbn): Internasional Yakni Challenges of Social Science Education, And Technology For Achieving Sustainable Development Goals (Sdgs) Jilid II 2022. Public Service Innovation in The Implementation of Village Administration in Barru Regency 2023. Hasil Penelitian/Hasil Pemikiran Dalam Buku Yang Dipublikasikan Dan Berisi Berbagai Tulisan Dari Berbagai Penulis (Book Chapter) Nasional Yakni Challenges of Social Sciences, Education, And Technology For Achieving Sustainable Development Goals (Sdgs) 2022 dan pada tahun 2023 telah menulis BookChapter pada Media Design bersama Indonesian Association for Public Administration.

Email Penulis: mia.alga01@gmail.com

10

KONSEP PENGEMBANGAN ORGANISASI

Dr. Muhammad Sawir S.Sos.,M.Si.,M.H.
Universitas Yapis Papua

Konsep Dasar Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan suatu aktivitas yang mengatur dan mendesain manajemen dan aktivitas-aktivitas kegiatan organisasi dalam mencapai efektifitas organisasi. Pengembangan organisasi suatu metode sistematik tentang bagaimana organisasi menjalankan peran dalam suatu sistem sosial dan menganalisis data. Secara praktek jabatan untuk melihat kasus dan konsekuensi pada fungsi organisasi.pengembangan organisasi membentuk proses dalam mendiagnosis, intervensi dan mengevalusi organisasi. Pengembangan organisasi adalah suatu perencanaan usaha,untuk mengatur *top management* dengan asisten pada agen perubahan digunakan pada pengetahuan ilmu perilaku pada peningkatan efektivitas organisasi Stephen P Robbins (2012). Pengembangan organisasi adalah aktivitas, proses atau hasil dalam pengembangan promosi pada pertumbuhan organisasi .Edgar H Schein (2004).

Aktivitas pengembangan organisasi ini membentuk suatu paradigma dalam pengembangan organisasi dalam hal pertumbuhan manusia dan organisasi, proses kerja sama dan partisipasi, semangat mencari, menemukan, menerapkan hal-hal baru. Pengembangan organisasi ini akan memperkuat efektivitas organisasi pada peningkatan kinerja dan membangun keberlanjutan

kualitas program dan pelayanan Saputra and Nugroho (2021).

Titik tolak pengembangan organisasi adalah kerjasama dan partisipasi, mengakui dan mengangkat harkat dan martabat manusia, saling percaya dan saling mendukung, pemerataan kekuasaan, kesiapan menghadapi masalah secara terbuka partisipasi. Pengembangan organisasi adalah berkaitan dengan bagaimana organisasi dan individu melaksanakan organisasi yang lebih besar. Dimulai pada identifikasi situasi dan melihat perubahan. Fokus pada pembuatan organisasi dan fungsi organisasi yang besar dalam bentuk total sistem yang dibentuk dengan orientasi pada tindakan pencapaian hasil melalui aktivitas perencanaan. Pengembangan organisasi dalam peningkatan strategi organisasi. Jimmy L Gaol (2014).

Pengembangan organisasi adalah proses perencanaan perubahan-perubahan pada budaya organisasi dari satu proses sosial yang ditetapkan (spesial pada pengambilan keputusan, perencanaan dan komunikasi) pada satu institusi dan ditetapkan secara legal. Pengembangan organisasi adalah suatu aplikasi sistematik pada pengetahuan ilmu perilaku pada perencanaan pengembangan dan penguatan strategi organisasi, struktur dan proses pada peningkatan efektifitas organisasi Jimmy L Gaol (2014). Pengembangan organisasi adalah proses pada perubahan dalam budaya organisasi yang digunakan pada ilmu teknologi perilaku, penelitian dan teori. Beberapa ahli mengembangkan pemahaman tentang pengertian pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi adalah usaha perencanaan organisasi, top manajemen untuk meningkatkan efeketifitas dan kesehatan serta intervensi dalam organisasi dalam pembentukan proses yang digunakan sebagai ilmu pemgetahuan perilaku.

Berbagai pendapat yang dikemukakan beberapa ahli dapat disimpulkan pengembangan organisasi merupakan suatu proses penataan dalam organisasi untuk melakukan perubahan dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan efektifitas organisasi. Maksud pengembangan organisasi adalah desain intervensi

tertutup pada gap antara individu dan organisasi, organisasi dan lingkungan: sejumlah proses, struktur dan strategi organisasi. tujuan utama pengembangan organisasi membentu dua hal yaitu: pertama, peningkatan individu, tim dan fungsi organisasi. kedua, memberikan anggota keahlian dan pengetahuan pada peningkatan secara terus-menerus. Organisasi keluar: pemerintah, pelanggan, pesaing, pasar, sosial. Didalam organisasi: strategi profitability, diversity, personal baru, produk/layanan.

Fokus utama pengembangan organisasi yaitu budaya yang merupakan nilai, asumsi kepercayaan dan norma yang dibentuk pada suatu organisasi. proses dalam hal ini bahaimana melakukan dan mengerjakan, metode serta meningkatkan hasil. Struktur, sejumlah desain organisasi, bagaimana individu pada tugas kerja kelompok. Target sistem adalah pada perubahan, individu merupakan instrumen pada perubahan. Pengembangan Organisasi menunjukkan suatu usaha jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas pemecahan masalah organisasi dan kemampuan untuk mengatasi perubahan dlm lingkungan eksternalnya dengan pertolongan konsultan-konsultan ilmu perilaku internal dan eksternal. Jimmy L Gaol (2014).

Perubahan dan Pengembangan Organisasi

1. **Organisasi sebagai Suatu Sistem Terbuka**

   Organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem yang terbuka (*open system*) dimana komponen yang terkait dalam organisasi tersebut baik dari segi sumber daya manusianya, material dan teknologinya sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal. Sebagai suatu sistem, organisasi dapat dibagi dalam komponen masukan (*input*), transformasi dan keluaran (*output*) serta umpan balik dimana seluruh komponen tersebut sangat dipengaruhi langsung oleh faktor lingkungan eksternal. Cummings & Worley (2005).

Secara rinci gambaran organisasi sebagai suatu sistim terbuka dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Organisasi Sebagai Siatu Sistem Terbuka (Cummings & Worley, 2005)

Adapun berdasarkan fungsi dan peranannya, secara umum organisasi dibagi tiga kategori yaitu organisasi profit, organisasi publik, dan organisasi non-profit. Organisasi profit yang biasa dikenal dengan perusahaan swasta umumnya organisasi tersebut dibentuk untuk menghasilkan keuntungan. Sedangkan organisasi non-profit yang dikenal dengan sebutan lembaga swadaya masyarakat (LSM) umumnya dibentuk dalam rangka tujuan bantuan sosial dan kemasyarakatan.

Organisasi publik atau dikenal dengan institusi pemerintah umumnya dibentuk dengan tujuan untuk memberikan pelayanan umum kepada masyarakat, yang memiliki birokrasi cukup panjang dalam hal pengambilan keputusan dengan pertimbangan akuntabilitas dalam hal pemanfaatan dana publik. Organisasi publik ini memiliki keragaman dari segi fungsinya baik yang melakukan penyusunan kebijakan dan peraturan, maupun yang secara langsung memberikan pelayanan bagi masyarakat seperti di bidang kesehatan, pendidikan, termasuk keamanan dan ketertiban.

2. **Konsep Pengembangan dan Perubahan Organisasi**

Pengembangan Organisasi menurut Wendell French merupakan suatu upaya panjang yang dilakukan

dengan bantuan konsultan yang memiliki keahlian dalam ilmu perilaku organisasi (*organizational behavioral science*) baik dari pihak luar atau dari dalam organisasi, yang sering dikenal sebagai agen perubahan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dan menanggapi pengaruh lingkungan eksternal. Cummings & Worley (2005).

Namun secara umum, pengertian pengembangan dan perubahan organisasi dilihat dari prosesnya dapat diartikan sebagai: suatu perubahan yang direncanakan (*planned change*) yang sengaja dilakukan untuk mencapai efektivitas suatu organisasi.

Terjadinya perubahan teori dan praktek pengembangan dan perubahan organisasi dari masa ke masa dipengaruhi oleh adanya berbagai latar belakang yang berbeda-beda awalnya dimulai pada tahun 1946 dengan menggunakan proses pelatihan yang bersifat laboratorium yang sering dikenal dengan T-group sebagai suatu kelompok informal yang bertujuan untuk saling belajar tentang kepemimpinan, dinamika kelompok dan sebagainya. Kemudian pada masa selanjutnya konsep dibangun atas dasar penelitian dan survei yang dipelopori oleh Kurt Lewin (Cumming & Worley, 2005) sebagai pengembang model pertama dalam konsep perubahan organisasi. Pada era selanjutnya beberapa pendekatan yang bersifat normatif serta aspek produktifitas dan kualitas hidup kerja (*quality of work life*) juga diperkenalkan dalam proses pengembangan konsep. Namun seiring dengan perkembangan dan perubahan akibat arus globalisasi maka pada akhir abad ini umumnya pengembangan konsep dipengaruhi oleh adanya faktor perubahan yang bersifat strategis. Pengembangan konsep ini memberikan perspektif baru dalam praktek pengembangan organisasi yang prosesnya sangat menitikberatkan pada sejauhmana organisasi tersebut dengan cepat menanggapi pengaruh

lingkungan luar baik dari aspek ekonomi, sosial, politik, dan teknologi yang semakin rumit dan kompleks. Gaol *(2014)*

3. **Faktor Pencetus Perubahan Organisasi dan Karakteristik Khusus Bagi Organisasi Publik**

   Faktor pencetus adanya perubahan organisasi dari segi prosesnya dapat dibedakan dari sisi eksternal dan internal. Dari sisi eksternal, faktor yang mempengaruhinya umumnya dipengaruhi oleh berbagai aspek di luar kendali konteks manajemen organisasi seperti lingkungan global termasuk integrasi ekonomi global, kondisi dan kejenuhan pasar, perubahan teknologi, serta berbagai perubahan sosial masyarakat serta politik dan ideologi. Gaol (2014)

   Adapun sisi internal, umumnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang masih dalam kendali organisasi misalnya adanya perubahan kepemilikan atau jajaran pucuk pimpinan yang kadangkala memiliki visi dan misi yang berbeda.

   Dari sudut pandang manajemen organisasi secara umum baik dari sisi organisasi profit maupun publik dan non-profit, perubahan-perubahan tersebut dari satu sisi dapat dianggap sebagai suatu ancaman misalnya dengan semakin ketatnya persaingan domestik dan internasional maupun tuntutan pelayanan yang lebih cepat dalam situasi masyarakat global yang semakin maju. Namun dari sisi lain, perubahan dapat juga dipandang sebagai suatu peluang dalam pengembangan pasar domestik dan internasional serta upaya untuk mengurangi faktor penghambat birokrasi meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. R Rusdan (2017).

   Dalam konteks reformasi institusi publik yang membutuhkan adanya transformasi pola kerja para personilnya maka faktor utama pencetus perubahan secara transformasional baik yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi dapat dibagi dalam

empat kategori menurut Saputra and Nugroho (2021) yaitu:

a. Harapan dan aktivitas masyarakat: umumnya didukung oleh media massa dan kecenderungannya semakin berkembang suatu negara maka tuntutan dan suara masyarakat semakin vokal khususnya dalam menyuarakan kebutuhannya dan menuntut adanya pelayanan publik yang lebih sesuai dengan tujuannya, personaliasi, responsif dan efisien. Di samping itu adanya masyarakat yang semakin memiliki keragaman memiliki tantangan lain khususnya bagaimana membangun jenis dan kualitas serta nilai layanan publik sehingga dapat memberikan pelayanan yang seimbang sesuai dengan harapan semua warga.

b. Perubahan ekonomi dan politik: tuntutan untuk memperbaiki kualitas layanan dan efisiensi: dengan adanya tekanan media masa dan masyarakat, umumnya para pembuat peraturan dan undang-undang melakukan tanggapan yang cepat untuk meminta dilakukannya evaluasi mengenai model-model pelayanan publik dan pengaturan penganggarannya. Untuk mengantisipasi adanya perubahan kondisi ekonomi, umumnya institusi publik diuntut untuk melakukan perbaikan layanan secara efisien.

c. Perubahan dalam sumber daya manusia dan organisasi: tuntutan untuk efisiensi dan feksibilitas: menuntut perubahan pola kerja dari yang bersifat birokrasi dan hirarkis menuju suatu pola kerja baru yang lebih inovatif baik dari setiap individu organisasi terkait maupun upaya kolaborasi dengan insitusi publik lainnya maupun pihak lain seperi organisasi kemasyarakatan dan pihak swasta. Tantangannya adalah bagaimana membangun organisasi yang lebih ramping dan efisien serta mengatasi adanya gap keahlian yang

dimiliki sesuai dengan kebuuhan dan prioritasnya.

d. Teknologi: perubahan teknologi yang begitu cepat secara tidak langsung dapat merubah pola hidup dan pola kerja. Dalam konteks institusi publik maka tantangannya adalah bagaimana mengatasi adanya gap keahlian dari para personilnya, namun secara tidak langsung dengan adanya teknologi baru seharusnya institusi publik dapat memanfaatkannya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan cepat kepada warganya.

4. **Jenis Intervensi dan Tahapan Pengembangan Organisasi**

Beberapa jenis intervensi yang dapat dilakukan dalam proses dan upaya pengembangan dan perubahan organisasi secara umum diklasifikasikan sebagai berikut : Worley (2005)

a. Intervensi Proses: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan proses kerja yang terkait langsung dengan aspek manusianya baik secara individu, antar individu/kelompok, maupun tingkat organisasi secara keseluruhan, misalnya mengembangkan sistem pertemuan reguler, sistim bantuan konsultan dan bimbingan (coaching).

b. Intervensi Tekno-Struktural: pendekatan yang dilakukan melalui kombinasikan perubahan teknologi dan struktur organisasi seperti upaya restrukturisasi organisasi, hubungan industri (employee relation) serta rancangan bidang uraian kerja sesuai proses bisnis.

c. Intervensi Manajemen Sumber Daya manusia: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan sistim manajemen kinerja dan pengembangan karir.

d. Intervensi Strategis: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan strategi bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan dan

persaingan bisnis melalui berbagai upaya seperti akuisisi, merjer, kolaborasi dan kemitraan serta transformasi organisasi.

Pengembangan organisasi melalui berbagai intervensi tersebut secara umum dapat dilakukan melalui berbagai tahapan sebagai berikut : Gaol (2014)

a. Proses Penjajagan dan Perjanjian: dilakukan melalui proses negosiasi dan persiapan antara pihak organisasi dengan pihak konsultan yang membantu dalam proses intervensi tersebut.

b. Proses Diagnosa dan Pengumpulan Data: dilakukan melalui observasi secara menyeluruh baik di tingkat organisasi secara umum maupun di tingkat kelompok dan para karyawan.

c. Proses Perancangan dan Umpan Balik: dilakukan melalui proses membandingkan antara hasil diagnosa perusahaan dengan kajian visi dan misi organisasi yang baru.

d. Memimpin dan Mengelola Perubahan: pada intinya dilakukan melalui pengembangan motivasi kepada para karyawan untuk melakukan perubahan dan mengatasi resistensi karyawan terhadap perubahan.

5. **Jenis Perubahan Organisasi**

Berdasarkan prosesnya secara umum perubahan organisasi dapat diklasifikasikan dalam 2 (dua) kelompok yaitu perubahan yang bersifat sebagian (*incremental*) dan perubahan yang bersifat radikal. Perubahan bertahap memiliki beberapa karakteristik seperti adanya kemajuan perubahan yang bersifat perlahan dan berkesinambungan (*continued*), berpengaruh pada hanya beberapa bagian unit organisasi, prosesnya dilakukan dalam konteks proses manajemen dan struktur organisasi yang normal serta adanya pengaruh peningkatan teknologi yang masih ditujukan sebatas pada perbaikan kualitas produk atau layanan. Beni Rudiawan et al.(2021)

Sedangkan perubahan radikal merupakan suatu perubahan organisasi dengan karakteristik seperti adanya perubahan paradigma organisasi, adanya upaya transformasi atau perubahan bentuk dan struktur yang melibatkan seluruh unit organisasi, menciptakan struktur dan management organisasi yang baru, adanya terobosan pemanfaatan teknologi yang baru sehingga dapat melakukan penciptaan produk baru untuk menciptakan pasar yang baru. Saputra and Nugroho (2021)

Adapun dari sisi tipologinya, perubahan organisasi dapat dibagi dalam 3 bentuk yaitu perubahan adaptif, perubahan inovatif dan perubahan radikal. Perubahan adaptif lebih difokuskan pada upaya memperkenalkan kembali praktek-praktek bisnis yang telah dikenal dalam suatu proses kerja suatu organisasi. Sedangkan perubahan yang inovatif difokuskan pada upaya memperkenalkan praktek-praktek baru dalam proses kerjanya. Robert dan Angelo (2014)

Terakhir untuk perubahan radikal difokuskan dengan memperkenalkan praktek- praktek yang baru bagi industri bisnisnya. Secara umum perbedaan tipologi perubahan ini akan mempengaruhi tingkat kesulitan dalam menanganinya, dimana secara jelas dapat dilihat pada Gambar



Gambar 2. Tipologi Generik dari Perubahan Organisasi Kreitner & Kinicki (2007: 582)

5. **Perubahan Organisasi yang Transformasional**

Perubahan organisasi yang bersifat transformasional dapat diartikan sebagai suatu upaya perubahan radikal dalam konteks perubahan paradigma, pola pikir dan pola kerja yang dipicu oleh perubahan eksternal yang sangat drastis baik dari aspek hukum, politik, ekonomi dan sosial dimana pada akhirnya menuntut dilakukannya perubahan visi dan misi organisasi. Rudiawan et al (2021)

Perubahan transformasional umumnya diikuti dengan peluncuran suatu paradigma organisasi yang baru sehingga secara langsung maupun tidak langsung akan menuntut dilakukannya perubahan budaya organisasi, proses kerja, sampai pada perubahan persepsi, pola pikir maupun perilaku para karyawan yang harus sejalan dengan visi, misi, nilai-nilai dan strategi baru. Untuk itu transformasi organisasi yang umumnya dikategorikan sebagai intervensi strategis dalam skala organisasi dibutuhkan peranan aktif dan kepemimpinan yang kuat dari pucuk pimpinan dan para pimpinan senior organisasi tersebut sebagai penggagas dan pendukung utama dalam melakukan perubahan secara transformasional. Saputra and Nugroho (2021)

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik. Timothy A et al (2014). Artinya gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah (*transforming*) bawahan menjadi menggunakan kepentingannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi.

Rothwell, Stavros, dan Sullivan (2016, hlm. 95) *transformasional leadership is a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*. Artinya,

kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah bawahannya untuk berkembang melebihi kepentingan pribadinya dan menantang atau merangsang mereka untuk mengejar tujuan bersama. Rothwell, et al (2016) Dengan kata lain seorang pemimpin yang transformasional haruslah mampu mengubah *mindset* bawahan berubah dari bekerja untuk sekedar bekerja untuk mencukupi kebutuhan dirinya saja menjadi ingin turut serta berjuang mengejar tujuan bersama organisasi.

Sedangkan menurut, Suwatno (2019, hlm. 107) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai hingga membuat pegawai merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengubah salah satu aspek motivasi atau *mindset* anggota saja, akan tetapi perubahan itu diharapkan terjadi pada semua aspek secara holistik agar mampu memberikan yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah, mempengaruhi, dan membimbing anggota menjadi tidak hanya mementingkan kepentingan pribadinya saja melainkan ikut serta mementingkan kepentingan organisasi dengan menjadi lebih percaya diri, memiliki *sense of owning*, loyal, dan bangga terhadap organisasi.

6. **Kunci Sukses Memimpin Perubahan Transformasional**

Proses transformasi dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh adanya proses perubahan yang dilalui dalam berbagai tahapan yang berkelanjutan, dimana perubahan secara utuh membutuhkan waktu yang cukup lama. Dengan mengabaikan salah satu

atau beberapa tahapan akan mempengaruhi lambatnya kurang memuaskannya hasil proses transformasi tersebut. Secara umum proses tahapan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Sahadi (2020)

a. membangun suatu kesadaran akan kepentingan yang mendesak (*sense of urgency*)
b. membentuk koalisi dalam membangun tim pelopor perubahan yang kuat (*a powerful guiding coalition*)
c. menciptakan suatu visi yang jelas (*creating a vision*)
d. mengkomunikasikan visi dalam waktu dan cara yang tepat (*communicating the vision)*
e. melakukan pemberdayaan sehingga dapat melakukan tindakan (*empowering others to action the vision*)
f. merencanakan suatu keberhasilan yang nyata dalam jangka pendek (*creating short-term wins*).
g. melakukan konsolidasi berbagai perubahan yang nyata (*consolidating improvement and producing still more change*)
h. melakukan institusionalisasi suatu pendekatan baru (*institutionalizing new approach*).

Kepemimpinan transformasional berasal dari kata "*to transform*" yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Dengan demikian, kepala sekolah dapat dikategorikan menerapkan kaidah ini, apabila dia mampu mengubah energi sumber daya manusia. Adinata (2015)

Kepemimpinan Transformasional adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari

atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. George (2020)

Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Sudarwan Danim dan Suparno(2009) Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Adinata (2015) Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Wankel, James A. F. Stoner and Charles (1986)

Jadi, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasilkan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud berupa Sumber daya manusia, Fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi.

Adapun indikator kepemimpinan transformasional yaitu: pembaharu, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, meningkatkan kemampuan terus menerus, dan mampu menghadapi situasi yang rumit. Sudarwan Danim dan Suparno (2009)

Daftar Pustaka

Adinata, U., W., S. .".Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Budaya Organisasi Tehadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung." *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship* 9, no. 2 (2015).

Angelo, Kreitner Robert dan Kinicki. *Perilaku Organisasi, Edisi 9, Buku Ke2,*. Jakarta: Salemba Empat, 2014.

Gaol, CHR. Jimmy L. *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik Dan Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana., 2014.

Lubis, Ria Kartika. "Hubungan Antara Kerjasama Karyawan Dengan Upaya Pencapaian Tujuan Perusahaan Pada Pt. Bank Sumut." *Jurnal Mantik Penusa* 17, no. 1 (2015): 92–99. http://e-jurnal.pelitanusantara.ac.id/index.php/mantik/article/download/127/46.

R.Terry, George. *"Prinsip-Prinsip Manajemen" (Edisi Bahasa Indonesia)*. Bandung: Bumi Aksara, 2000.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi Ke Sepuluh)*. Jakarta: Salemba Empat, 2012.

Rothwell, J.W., STAvros, M.J., Sullivan, L.R. *Practicing Organization Development (Leading Transformation and Change).* New Jersey: Hoboken, 2016.

Rudiawan, Beni, Choirul Saleh, Universitas Brawijaya, and Jawa Timur. "Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP) Model Pembinaan Pegawai Untuk Meningkatkan Kinerja Di UB Guest House" 7, no. 3 (2021): 430–438.

Rusdan, R. "Upaya Transformasi Birokrasi Pemerintah Sebagai Unit Pelayan Publik." *Sosialita* 9, no. 2 (2017). http://jurnal.ubl.ac.id/index.php/JIA/article/view/856.

Sahadi, Otong Husni Taufiq, and Ari Kusumah Wardani. "Karakter Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi." *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 6, no. 3 (2020): 513–524.

Saputra, Nopriadi, and Riant Nugroho. "Good Governance Pada Pelayanan Publik: Sebuah Usulan Model Pengembangan Berbasis Perilaku." *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)* 9, no. 1 (2021): 11–26.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership, Third Edition, Jossey –Bass*. San Francisco: Bass Publishers, 2004.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi (Edisi 16)*. Salemba Empat, 2014.

Sudarwan Danim dan Suparno. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Ke Kepala Sekolahan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009.

Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Jakarta: Erlangga, 2019.

Tika, Moh. Pabundu. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Edited by Bumi Aksara. Jakarta, 2014.

Wankel, James A. F. Stoner and Charles. *Perencanaan & Pengembalian Keputusan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1986.

Worley, Cummings &. *Organizational Development (8th Ed)*. Thompson: South Western Edition, 2005.

Profil Penulis



Dr. Muhammad Sawir S.Sos.,M.Si.,M.H.

Penulis lahir di Balocci pada tanggal 9 juli 1968. Menempuh pendidikan S-1 dengan jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Veteran Republik Indonesia (2002); pendidikan S-2 dengan jurusan Administrasi Pembangunan, Pascasarjana Universitas Hasanuddin (2005) dan S-2 dengan jurusan Ilmu Hukum Bidang konsentrasi Tata Negara, Pascasarjana Universitas Indonesia Timur Makassar (2017); serta pendidikan S-3 dengan Program Doktor Jurusan Administrasi Publik, Pascasarjana Universitas Hasanuddin (2015).

Penulis Pernah menjabat Wakil Dekan Fisip Universitas Indonesia Timur, Dekan Fisip Universitas Indonesia Timur, Asisten Direktur 1 Universitas Indonesia Timur sampai tahun 2015, setelah itu pindah ke Universitas Yapis Papua sebagai Wakil Dekan Fisip 2016 sampai sekarang; Dosen tetap Pascasarjana Universitas Yapis Papua (2016 - Sekarang); Dosen tetap Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Yapis Papua (2016 - Sekarang); Dosen LB Sarjana dan Pascasarjana Universitas Terbuka Unit Program Jarak Jauh (UPBJJ) Jayapura (2017 - Sekarang); dan Dosen LB Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik “Silas Papare” Jayapura (2018-sekarang); Dosen LB Universitas Muhammadiyah Papua (2023 – Sekarang). Aktif menulis karya ilmiah diterbitkan pada jurnal nasional terakreditasi maupun internasional, sedangkan buku referensi sudah diterbitkan yaitu : 1) Birokrasi Pelayanan Publik Konsep,Teori, Dan Aplikasi (2020), 2) Ilmu Administrasi Dan Analisis Kebijakan Publik Konseptual Dan Praktik (2021), 3) Akuntabilitas Organisasi Publik Konseptual Dan Praktik (2022). Kemudian Book Chapter Judul Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Dari Aspek Kebijakan Digital 4.0 (2022).

Email Penulis: sawirmuhammad103@gmail.com

11

KONSEP LINGKUNGAN ORGANISASI

Dr. Adi Sumandiyar, S.Sos., M.Si.
Universitas Sawerigading Makassar

Latar Belakang Pengetahuan Perilaku Organisasi

Ilmu perilaku organisasi sudah sejak zaman dulu dipelajari secara tidak langsung oleh masyarakat. Pada awal abad 20, manusia sudah mengembangkan ilmu-ilmunya tentang berperilaku organisasi. Latar belakang perilaku organisasi menjelaskan tentang bagaimana perkembangan perilaku organisasi dari masa ke masa. Oleh sebab itu, perilaku organisasi sudah melalui banyak tahap dan perkembangan sesuai dengan kejadian nyata yang di ambil dari para individu yang berperilaku dalam organisasi. Para ahli mengungkapkan bahwa perkembangan pengetahuan tentang berperilaku organisasi akan meningkatkan keefektifitasan kinerja seseorang dalam suatu organisasi yang digelutinya.

Karya filosof Yunani Plato, membuktikan bahwa perilaku manusia sudah dipelajari sejak zaman dahulu lewat karyanya Plato membicarakan mengenai jiwa manusia dibagi atas 3 bagian, yaitu: (1) *Philosophic*, merupakan suatu alat untuk mencapai ilmu pengetahuan dan pengertian; (2) *Spirited*, yaitu suatu aspek dari jiwa manusia yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi; dan (3) *Appetited*, yaitu keinginan untuk memenuhi selera seperti misalnya makan, minum, uang dan lain-lain.

Teori-teori organisasi yang berkembang pada akhir abad ke-18, pada periode ini sering disebut Revolusi Industri. Revolusi industri merupakan titik awal sejarah dimana manusia mulai mengenal mesin produksi yang mampu melakukan pekerjaan secara otomatis. Teori organisasi pada masa ini tidak lepas dari faktor lingkungan yang meliputi aspek teknologi, sistem politik, sistem sosial, sistem budaya dan demografi (persebaran fisik manusia). Penataan organisasi mencapai titik puncaknya menyebabkan timbulnya berbagai masalah yang sulit untuk menerangkan kekuatan kekuatan mana saja yang membentuk perilaku organisasi. Kemudian bersamaan dengan itu muncul tokoh-tokoh yang memiliki konsep konsep baru tentang ilmu perilaku organisasi. Mereka adalah pertama, Max Weber. Weber lebih menekankan orientasinya pada penjelasan mengenai organisasi dibandingkan pengembangan suatu prinsip. Adapun dua aspek dari hasil kerja Weber tentang perilaku organisasi yaitu; (1) sebagai seorang ahli sosial, ia menjelaskan preskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar; dan (2) dia terkesan kelemahan akan manusia pertimbangan-pertimbangan kelemahan dengan yang kadang-kadang tidak realistis dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi. Kedua, Henri Fayol. Fayol menerbitkan bukunya yaitu Administrasi Industri dan Umum (*General and Industrial Administration*) yang telah memengaruhi pemikiran-pemikiran manajemen yang terdapat di Eropa.

Pandangan-pandangan Fayol dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi administratif. Kemudian berpendapat bahwa Fayol juga semua organisasi terdiri dari unit atau subsistem sebagai berikut: (1) Aspek-aspek teknik dan komersial. dari kegiatan pembelian, produksi dan penjualan; (2) Kegiatan berhubungan masalah keuangan dengan permintaan pengendalian kapital; (3) Unit-unit keamanan dan perlindungan; (4) Fungsi perhitungan; dan (5) Fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Orientasi sistem fungsional milik Fayol di dalam perilaku organisasi dan manajemen dapat memengaruhi banyak pemikiran-pemikiran modern

tentang administrasi. Ketiga, Frederick Winslow Taylor. Taylor mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah (*principle of scientific management*) ke wilayah bagian lain di Amerika Serikat. Ia mengusulkan 3 hal sebagai tujuan dari gerakannya, antara lain: (1) memberikan contoh sederhana bahwa Amerika sederhana Serikat dirugikan banyak karena tidak adanya efisiensi usaha; (2) meyakinkan masyarakat Amerika Serikat bahwa pengobatannya terletak pada manajemen sistematis bukan pada usaha mencari orang-orang istimewa; (3) membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat berdasarkan hukum yang jelas, aturan dan prinsip untuk membuktikan manajemen baik membuat unsur-unsur yang membuat mesin manajemen ilmiahnya harus berfungsi lebih baik juga. Harahap, K. F., Naufal, A. F., Berliansyah, M. R. (2022)

Dari pandangan perilaku, manajemen memadukan ilmiah mencoba memadukan secara pasti dengan teknik eksperimen yang sistematis dengn asumsi mekanistik terhadap ilmu perilaku organisasi. Selanjutnya, kedua adalah Masa Neo-Klasik. Perubahan teknologi pada masa revolusi industri mengakibatkan lahirnya prespektif klasik, yang dimulai pada sekitar akhir abad ke-18. Pada masa inilah apa yang disebut organisasi dalam pengertian modern mulai berkembang. Tokoh-tokohnya seperti: Elton Mayo, D. McGreogor dan Chris Argyris. Terakhir adalah Masa Modern. Pada masa ini perilaku organisasi mendekati masalah sebagai suatu sistem keseluruhan dengan memperhatikan beberapa variabel dan proses yang dinamis berkaitan dengan sistem dan hubungan sistem dengan lingkungannya. Widyanti, R. (2021)

Lingkungan Organisasi

Ruang lingkup ilmu mengenai perilaku organisasi meliputi psikologi, sosiologi dan antropologi budaya di mana ilmu-ilmu tersebut telah memberikan kerangka dasar dan prinsip-prinsip pada bidang perilaku organisasi. Namun masing-masing ilmu pengetahuan memiliki tinjauan yang berbeda. Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat

analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Wijaya, C. (2017)

Lingkungan organisasi adalah salah satu faktor dan objek yang berinteraksi serta dapat memengaruhi sebuah organisasi juga dapat dipengaruhi oleh perilaku yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri akan memengaruhi dan berdampak pada operasi perusahaan atau organisasi. Krisnandi dkk.(2019) Setiap organisasi akan berinteraksi dengan lingkungan tempatnya beroperasi. Oleh karena lingkungan selalu berubah, maka organisasi yang survive adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan hancur jika tidak ada perkembangan maupun perubahan lingkungan di sekitarnya tidak diperhatikan. Lingkungan organisasi itu sendiri merupakan suatu kekuatan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan memengaruhi kinerja organisasi.

Sementara itu menurut Prasetyono, Ramdayana, & Estiningsih lingkungan organisasi adalah pola kondisi-kondisi atau faktor-faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi atau menuntun ke arah kemampuan mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan organisasi yang secara relevan memengaruhi proses atau operasi keputusan strategi. Farabi, M. N. El. (2020). Sedangkan menurut Susilowati dan Basuki lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang berada dilingkungan serta dapat memengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya. Franli et al (2016)

Organisasi adalah unit sosial yang saling sadar dikoordinasikan, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan, bersama atau serangkaiaan tujuan. Dikatakan pula bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar dari aktifitas dua orang atau lebih. Sedangkan Grenberg dan Baron berpendapat bahwa organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk

mencapai beberapa sasaran yang disepakati. Fakhruddin, A. (2011)

Tujuan mempelajari lingkungan organisasi yaitu untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian di dalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi di dalam lingkungan organisasi saja belum cukup, sehingga dengan mempelajari perilaku organisasi adalah agar kita dapat meramalkan kejadian-kejadian tersebut. Fahriana, A. S. (2018)

Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan perilaku tertentu terjadi. Hal ini penting, karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi kemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan organisasi menjadi lebih stabil. Tujuan yang sangat penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilakuperilaku yang terjadi dalam organisasi, maka ia akan dapat menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moralitas dan perilaku dari anggota organisasi menjadi isu yang sangat penting pada masa sekarang. Akilah, F. (2018).

Selanjutnya, ada beberapa alasan mengapa penting untuk mempelajari lingkungan organisasi secara formal. Alasan *pertama*, organisasi adalah suatu bagian dasar keberadaan kita yang mencakup seluruh aspek masyarakat sekarang. Kompleksitas kehidupan modern membuat kita semua tergantung pada berbagai organisasi. Tidak menjadi persoalan dari mana kita memandang organisasi, kita adalah objek dan subjek pengaruhnya. Ini berarti merupakan justifikasi usaha kita untuk mempelajari organisasi. Alasan *kedua*, dengan mempelajari organisasi kita akan dapat secara lebih baik mengembangkan pemahaman kita

terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan banyak cara dengan mana organisasi dapat dirancang atau disusun. Pengetahuan tentang hal ini, tentu saja, sangat diperlukan bila kita akan menghadapi tantangan perancangan organisasi yang sedang berkembang. Alasan *ketiga*, studi organisasi mempunyai nilai praktis yang sangat besar, baik untuk para manajer sekarang maupun masa depan. Pengetahuan tentang bagaimana organisasi berfungsi, meningkatkan kemampuan kita untuk mengantisipasi berbagai jenis masalah yang mungkin akan kita hadapi dalam pekerjaan dan pada saat yang sama akan memperbesar probabilitas keberhasilan kita dalam situasi situasi tersebut. Bagi semua pembaca, baik yang masih dalam pendidikan, maupun yang berkecimpung dalam dunia bisnis, pemerintahan, atau pelayanan kesehatan, studi mengenai organisasi formal memberikan kesempatan penting untuk mempelajari keterampilan-keterampilan tertentu yang akan terbukti sebagai suplemen vital pada pengalaman yang akan diperoleh dari praktik. Alasan utama untuk mempelajari perilaku organisasi adalah bahwa sebagian besar dari kita bekerja di organisasi, jadi kita perlu memahami, memprediksi, dan memengaruhi perilaku orang lain dalam pengaturan organisasi. Setiap orang dari kita memiliki kebutuhan yang melekat untuk mengetahui tentang dunia tempat kita hidup. Hal ini terutama berlaku dalam organisasi karena pengaruhnya yang besar terhadap kehidupan kita. Warman, W. (2022).

Sumbangan Keilmuan Terhadap Perkembangan Konsep Organisasi

Menurut Rivai dan Mulyadi Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang dibangun atas sumbangan-sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu. Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, dan Ilmu Politik. Menurut Robbins yang dikutip oleh Badeni ikhtisar sumbangan disiplin-disiplin ilmu tersebut adalah: pertama, Psikologi. Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi, terutama psikologi organisasi yang mencoba untuk memahami dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.

Kemudian ilmu psikologi juga digunakan dalam seleksi karyawan dimana proses seleksi dan penempatan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan membantu terwujudnya tujuan organisasi. Kedua, sosiologi. Ilmu sosiologi membahas tentang sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi. Masukan yang berharga dari para sosiolog adalah dinamika kelompok, disain tim kerja budaya organisasi, birokrasi, komunikasi perilaku antar kelompok dalam organisasi dan teknologi organisasional. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi. Ketiga, antropologi. Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang disebut kultur atau budaya. Sumbangannya dalam perilaku organisasi adalah membantu untuk memahami perbedaan- perbedaan sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Keempat, ilmu politik.

Selain tiga bidang ilmu di atas, bidang- bidang ilmu lain seperti politik, sejarah, dan ilmu ekonomi juga turut memberikan andil. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam proses mempengaruh, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Sedangkan ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar dimasa lampau atau keberhasilan dan kegagalannya dapat dipelajari untuk dijadikan contoh adalah dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan. Wijaya, C. (2017).

Organisasi dan Lingkungan

Dalam lingkungan organisasi, semua akan berubah. Lingkungan organisasi memiliki tiga komponen penting, yaitu: lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan

interface (penghubung) antara lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal seperti perubahan sosial, struktur masyarakat, budaya, teknologi, demografi, politik, ekonomi, dan lain-lain. Lingkungan internal seperti kondisi sumber daya manusia, budaya organisasi, sistem komunikasi, sistem kerja, dan lain-lain. Adapun komponen penghubung adalah segala sesuatu yang dimiliki organisasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal.

Dalam pandangan Pfeffer menyatakan bahwa organisasi dapat dipandang sebagai rasional, bertindak ke tinjauan masa depan dan dengan penuh harapan untuk mendapatkan beberapa hasil. Organisasi dapat dipandang sebagai sesuatu yang secara eksternal dikontrol atau dibatasi, dipengaruhi oleh lingkungan mereka dan tanpa banyak pertimbangan dalam perilaku mereka. Pfeffer memberikan tiga macam pendekatan, yaitu: Pfeffer, J. (1982)

1. *Market failures/ Transaction Cost Approach/ Market and Hierarchies Perspective*, yang menekankan pada efisiensi.
2. *Structural Contingency Theory*, yang secara implisit diajukan suatu dasar pemikiran efisiensi untuk perilaku organisasi.
3. *Marxist/ Class-Based Approach*, yang menekankan pada akumulasi kekayaan dan kekuasaan politik dan ekonomi.

Dalam pandangan Ulrich dan Barney (1984) mengajukan perspektif dalam organisasi, yaitu.

1. *Resource Dependence Perspective*. Perspektif ini bertitik tolak dari ilmu Sosiologi dan Politik. Konsep dasarnya yakni; (a) organisasi terdiri dari berbagai koalisi. Lingkungan berisi sumberdaya langka dan bernilai, lingkungan sangat tidak pasti; (b) organisasi mendapatkan kekuasaan dengan cara mengontrol sumberdaya; (c) untuk mengurangi ketidakpastian sumberdaya, organisasi melakukan hubungan (*linkage*) dengan pihak lain (*social actor*); dan (d)

organisasi dapat memodifikasi bahkan meng-*create* lingkungannya melalui peraturan, hukum, norma.

Unit analisisnya yaitu organisasi dengan ukuran organisasi sukses adalah organisasi yang dapat mengakuisisi sumberdaya untuk memaksimalkan power. Konsep desain organisasional, yaitu; (a) melakukan koalisi untuk memperoleh sumberdaya; dan (b) bentuk koalisi antara lain: *merger*, *joint ventures*, asosiasi perdagangan dan lain-lain. Batasan dalam perspektif ini: agen internal dan eksternal.

2. *Efficiency Perspective*. Perspektif ini bertolak dari ilmu ekonomi. Konsep dasarnya adalah; (a) mempelajari transaksi antar organisasi, khususnya terkait dengan transaksi sumber daya kritis; (b) mekanisme pengelolaan transaksi melalui tiga alternatif yaitu: market, birokrasi, dan klan; dan (c) mekanisme pengelolaan transaksi harus sesuai (fit) dengan karakteristik transaksi agar diperoleh biaya transaksi yang rendah.

   Unit analisisnya adalah transaksi ekonomi, sedangkan ukuran organisasi sukses adalah organisasi yang efisien. Konsep desain organisasional yakni; (a) organisasi menjadi mediator antara pihak-pihak yang melakukan transaksi ekonomi; dan (b) desain organisasional dibentuk untuk mencapai biaya transaksi yang rendah. Batasan dalam perspektif ini; (a) karakteristik Individu; dan (b) faktor lingkungan: ketidakpastian lingkungan dan jumlah pemasok sedikit.

3. *Population Perspective*. Perspektif ini bertitik tolak dari ilmu Biologi. Konsep dasarnya adalah; (a) mengapa begitu banyak jenis organisasi?; (b) Organisasi dikelompokkan berdasarkan populasinya, tiap populasi terdiri dari beberapa organisasi; (c) lingkungan akan menyeleksi organisasi; dan (d) organisasi yang tidak fit dengan lingkungan akan "*selected out.*"

   Unit analisisnya: populasi organisasi, dengan ukuran organisasi sukses adalah organisasi yang mampu

bertahan (survival). Konsep disain organisasional yakni; (a) *organizational form*: cetak biru aktivitas organisasional untuk mentransfer input menjadi output; dan (b) Struktur organisasi ditentukan oleh mekanisme seleksi.

Adapun mekanisme seleksi, yakni; (a) variation, merupakan input untuk proses seleksi berupa berbagai bentuk organisasional; (b) selection, berbagai bentuk organisasional tersebut kemudian diseleksi, yang tidak sesuai (fit) dengan lingkungannya akan "*selected out.*"; dan (c) retention, organisasi yang "*selected in*" akan mempertahankan bentuknya untuk masa depan.

Batasannya adalah adanya tekanan eksternal. Perspektif yang lain yaitu; (a) *institutional perspective;* (b) *adaptive perspective*; (c) cognitive perspective; dan (d) *agency perspective.*

Sintesis Organisasi dan Lingkungan

Organization in Action: *Universal Aspects*. Menurut Thompson (1967), ketidakpastian tampak sebagai masalah mendasar dalam organisasi yang kompleks, dan menangkap ketidakpastian sebagai inti proses administrasi. Ketidakpastian dalam organisasi yang kompleks berasal dari tiga sumber, dua dari eksternal organisasi dan satu dari internal organisasi, yaitu: *generalized uncertainty, Contingency, dan interdependence of components*.

Sedangkan menurut Hickson, et al.(1971), ketergantungan intraorganizational ini berhubungan dengan tiga hal, yaitu: - kemampuan menangkap ketidakpastian/ *coping uncertainty*-kemampuan untuk tidak dapat digantikan/ substitubility—kemampuan untuk menjadi pusat kegiatan/ *centrality*. Ulrich dan Barney (1984) dalam *resource dependence perspective* menyatakan bahwa lingkungan berisi sumberdaya langka dan bernilai, serta lingkungan sangat tidak pasti. Untuk mengurangi ketidakpastian sumberdaya organisasi melakukan hubungan (*linkage*) dengan pihak lain. Organisasi dapat

memodifikasi bahkan meng-*create* lingkungannya melalui peraturan, hukum, dan norma. Jadi dalam hal ini untuk memaksimalkan power organisasi dilakukan dengan mengakuisisi sumberdaya.

Organization in Action: *Variable Aspects*. Thompson (1967) menyatakan bahwa desain, struktur, atau perilaku organisasi akan bervariasi secara sistimatik dengan perbedaan dalam teknologi, juga variasi dalam lingkungan tugas. Berdasarkan perspektif efisiensi, desain organisasional dibentuk untuk mencapai biaya transaksi yang rendah. Menurut perspektif populasi, struktur organisasi ditentukan oleh mekanisme seleksi. Lingkungan yang akan menyeleksi organisasi. Organisasi yang tidak sesuai (fit) dengan lingkungannya akan "*selected out*." Sedangkan menurut resource dependence perspektive, organisasi dapat melakukan koalisi.

Organization and Societies. Thompson (1967) menyatakan bahwa organisasi yang kompleks berada sebagai agen dari lingkungan, memperoleh sumber daya dari pertukaran dengan keluaran, dan pada analisis akhir memperoleh teknologi dari lingkungan. Pernyataan di atas sesuai dengan *resource dependence perspective* yang menyatakan lingkungan berisi sumberdaya langka dan bernilai, serta lingkungan sangat tidak pasti. Untuk mengurangi ketidakpastian sumberdaya organisasi melakukan hubungan dengan pihak lain. *Population ecology* atau perspektif populasi menyatakan bahwa memang begitu banyak jenis organisasi. Organisasi dikelompokkan berdasarkan populasinya, tiap populasi terdiri dari beberapa organisasi. Organisasi akan diseleksi oleh lingkungannya, yang mana organisasi yang sesuai (fit) dengan lingkungannya yang akan bertahan (*survival*).

Daftar Pustaka

Akilah, F. (2018). "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan" Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6(1), 518-534. https://www.jurnal.iainbone.ac.id/index.php/adara/article/download/282/202.

Fahriana, A. S. (2018). "Pengambilan Keputusan Secara Musyawarah dalam Manajemen Pendidikan Islam: Kajian Tematik Al-Qur'an dan Al-Hadits" Al-Hayat: Journal of Islamic Education, 2(1), 17-46. http://www.alhayat.or.id/index.php/alhayat/article/view/16.

Fakhruddin, A. (2011). "Prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam dalam Konteks Persekolahan" Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim, 9(2), 199-212. http://jurnal.upi.edu/file/08_PRINSIP-PRINSIP_MANAJEMEN_PENDIDIKAN_ISLAMAgus.pdf .

Farabi, M. N. El. (2020). Ketidakpastian lingkungan organisasi berimplikasi terhadap pemilihan sistem pengendalian manajemen. Journal of Applied Business and Economics (JABE), 7(2), 225–238.

Franli, L., Bernhard, T., & Franle, S, R., (2016). Pengaruh Lingkungan Organisasi, Komitmen dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. EMBA, 4(1), 143-152.

Harahap, K. F., Naufal, A. F., Berliansyah, M. R. (2022). "Organisasi Profesi Guru (Kajian Manajemen Pendidikan Islam)" Cendekiawan: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman, 1 (1). https://zia-research.com/index.php/cendekiawan/article/view/26.

Hickson, D.J., et al., (1971), "A 'Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power," Administrative Science Quarterly, 16: 216-229.

Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. (2019). Pengantar manajemen. Jakarta: LPU-UNS.

Pfeffer, J. (1982), Organizations and Organization Theory, Stanford University.

Thompson, James D. (1967), Organizations in Action, New York: Mc Graw-Hill, Inc.

Ulrich, D. and Barney, J.B. (1984), "Perspective in Organization: Resource Dependence, Efficiency, and Population," Academy of Management Review, 9: 471-481.

Warman, W. (2022). Perilaku Organisasi di Bidang pendidikan. Yogyakarta: Jejak Pustaka.

Widyanti, R. (2021). Perilaku Organisasi. Bandung: CV Media Sains Indonesia.

Wijaya, C. (2017). Perilaku Organisasi. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).

Profil Penulis



Dr. Adi Sumandiyar, S.Sos., M.Si.

Penulis lahir di Kabupaten Maros, pada tanggal 15 April 1983, sebagai anak ke lima dari tujuh bersaudara, pasangan (Alm). Serma Purn. H. Abd. Rochim, B.R dan (Almh) Hj. Sitti Saddiyah Erong. Pendidikan Sarjana ditempuh tahun 2004 di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Jurusan Sosiologi Universitas Sawerigading di Makassar, menamatkannya tahun 2007. Pada tahun 2008, penulis melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Magister Perencanaan dan Pengembangan Wilayah Universitas Hasanuddin di Makassar, menamatkannya tahun 2010. Pada tahun 2012, penulis berkesempatan untuk melanjutkan ke Program Pascasarjana Doktoral Sosiologi Universitas Negeri Makassar menamatkannya tahun 2017. Penulis pernah bekerja sebagai konsultan perencanaan wilayah pada program kerjasama dengan Non-Government Organization untuk sejumlah proyek perencanaan wilayah di Indonesia Timur pada (2010-2012). Sejak tahun 2011- sekarang, Dosen di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sawerigading Makassar. Sebagai Dosen penguji eksternal Program Doktor Sosiologi di Pps-Universitas Negeri Makassar (2022-sekarang). Narasumber dialog pagi programa satu di Radio Republik Indonesia (RRI) (2021-sekarang). Penulis juga aktif berorganisasi diantaranya; anggota Ikatan Ahli Perencanaan (IAP-Sulsel) (2019-2023), Ketua Umum Ikatan Alumni Universitas Sawerigading (IKA-Unsa) (2020-2024), anggota Himpunan Pengembangan Ilmu-ilmu Sosial (HIPIIS-Sulsel) (2019-2023), anggota Ikatan Sosiologi Indonesia (ISI-Sulsel) (2020-2024), anggota Forum Dosen Indonesia (FDISulsel) (2020-2024), anggota Assosiasi Dosen Pendidikan dan Kewarganegaraan (ADPKn-Sulawesi) (2020-2024), dewan penasihat Gugus Antisipasi Narkotika Nusantara (2023-2028). Dewan editor Indonesian Journal of Social and Environmental Issues (IJSEI) (2021-Sekarang). Tim asesor eksternal Beban Kerja Dosen (BKD) Universitas Kristen Tentena (2022-sekarang), Universitas Teknologi Sulawesi (2022-sekarang) dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Tamalanrea Makassar (2022-sekarang). Terlibat dalam tim pendiri Yayasan Institute Toddopuli Makassar (2016-sekarang). 01 Maret 2022 penulis diangkat sebagai Lektor Kepala bidang Sosiologi. Jabatan structural diberi amanat Ketua Program Studi Sosiologi Universitas Sawerigading Makassar (2016-2020). Dekan Fisipol Universitas Sawerigading Makassar (2020-2024).

Email Penulis: adisumandiyar@gmail.com

12

FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN ORGANISASI

Dr. Hasbiyadi, S.E., M.M.
STIEM Bongaya Makassar

Lingkungan Organisasi: Defenisi dan Konsep

Transparansi organisasi menjadi barometer bagi persepsi masyarakat dengan mengamati aktivitas nyata yang dilakukan organisasi. Hal ini menjadi tantangan bagaimana organisasi menghadapi tantangan seiring meningkatnya pemahaman masyarakat terhadap organisasi. Survei Perhumas tahun 2023 menunjukkan nilai kepercayaan masyarakat untuk perusahaan swasta 4,34, BUMN 5,13, dan lembaga pemerintah 4,70.

Lingkungan organisasi merupakan faktor dan objek yang berinteraksi serta dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh perilaku dalam organisasi itu sendiri, yang akan berdampak pada operasi perusahaan atau organisasi (Krisnandi dkk, 2019).

Setiap organisasi berinteraksi dengan lingkungannya masing-masing karena kondisi lingkungan yang selalu berubah, baik pengaruh internal maupun eksternal. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut untuk dapat berkembang. Perubahan lingkungan merupakan kekuatan yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhi kinerja organisasi.

Selanjutnya menurut Prasetyono, Ramdayana & Estiningsih (dalam Farabi, 2020, hlm.227) menjelaskan bahwa Lingkungan organisasi adalah pola kondisi-kondisi

atau faktor-faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi atau menuntun ke arah kemampuan mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan organisasi yang secara relevan memengaruhi proses atau operasi keputusan strategi. Sedangkan menurut Susilowati dan Basuki (dalam Franli, Benhard dan Farlane, 2016, hlm.145) lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan serta dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya.

Pada dasarnya lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu kepastian lingkungan organisasi dan ketidakpastian lingkungan organisasi (Wei, Sewell, Woody, & Rose, 2018). Pada kepastian lingkungan organisasi, semua parameter dapat direncanakan dan dapat terukur atau diukur secara kuantitatif termasuk penentuan tujuan, planning dan controlling, sedangkan pada ketidakpastian lingkungan organisasi seluruh parameter berubah-ubah dengan sangat cepat, sehingga penentuan tujuan, planning dan kontrol dilakukan secara kualitatif. Terdapat dua jenis ketidakpastian lingkungan organisasi yaitu ketidakpastian yang sifatnya internal dan ketidakpastian yang sifatnya eksternal (Kim et al., 2020).

Berikut adalah ringkasan dalam kalimat yang lebih efektif tanpa menghilangkan sitasi:

Transparansi organisasi menjadi barometer bagi persepsi masyarakat dengan mengamati aktivitas nyata yang dilakukan organisasi. Hal ini menjadi tantangan bagaimana organisasi menghadapi tantangan seiring meningkatnya pemahaman masyarakat terhadap organisasi. Survei Perhumas tahun 2023 menunjukkan nilai kepercayaan masyarakat untuk perusahaan swasta 4,34, BUMN 5,13, dan lembaga pemerintah 4,70.

Lingkungan organisasi merupakan faktor dan objek yang berinteraksi serta dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh perilaku dalam organisasi itu sendiri, yang akan berdampak pada operasi perusahaan atau organisasi (Krisnandi dkk, 2019).

Setiap organisasi berinteraksi dengan lingkungannya masing-masing karena kondisi lingkungan yang selalu berubah, baik pengaruh internal maupun eksternal. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut untuk dapat berkembang. Perubahan lingkungan merupakan kekuatan yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhi kinerja organisasi.

Transparansi organisasi menjadi barometer persepsi masyarakat melalui pengamatan aktivitas nyata organisasi, yang menjadi tantangan seiring meningkatnya pemahaman masyarakat terhadap organisasi. Survei Perhumas 2023 menunjukkan nilai kepercayaan masyarakat untuk perusahaan swasta 4,34, BUMN 5,13, dan lembaga pemerintah 4,70.

Lingkungan organisasi merupakan faktor dan objek yang berinteraksi serta dapat saling memengaruhi perilaku dalam organisasi dan berdampak pada operasinya (Krisnandi dkk, 2019).

Setiap organisasi berinteraksi dengan lingkungannya masing-masing karena kondisinya selalu berubah, baik pengaruh internal maupun eksternal. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut untuk dapat berkembang, sebagai kekuatan yang memengaruhi kinerjanya secara langsung atau tidak langsung.

Faktor Internal Lingkungan Organisasi

Setiap organisasi akan memiliki faktor-faktor lingkungan yang unik dan dapat berbeda-beda tergantung pada jenis perusahaan, lokasi, dan tujuan strategis mereka. Pengelolaan organisasi atau Manajemen organisasi haruslah secara kontinyu untuk melakukan pengamatan,

menaganalisis serta merespon faktor-faktor lingkungan dalam rangka pengembangan strategi organisasi yang efesien dan efektif. Faktor internal organisasi metitikberatkan pada kecenderungan dalam suatu organisasi yang mampu mempengaruhi manajemen, karyawan dan budaya dalam organisasi. Budaya organisasi yang tidak lain adalah nilai-nilai keyakinan yang dianut dan sikap yang berlaku di antara anggota dalam internal organisasi. Demikian halnya yang dikemukakan oleh Harris (2000:10) yang dimaksud dengan lingkungan internal adalah faktor-faktor di dalam organisasi yang dapat dikendalikan.

Lingkungan internal menurut Peter et al., (1996) terdiri dari :

1. Struktur (structure), merupakan gambaran atau kejelasan fungsi-fungsi tugas dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Struktur organisasi sebagai suatu garis hirarki yang mendeskripsikan berbagai komponen yang menyusun organisasi, dimana setiap individu atau Sumber Daya Manusia pada lingkup perusahaan tersebut kemudian memiliki posisi dan fungsinya masing-masing. Struktur organisasi sendiri dibuat untuk kepentingan perusahaan dengan sebelumnya menempatkan orang-orang yang kompeten sesuai dengan bidang dan keahliannya. Bagi HRD sendiri, dengan adanya struktur organisasi, kita dapat mengetahui peran dan tanggung jawab karyawan-karyawannya. Dengan menempatkan seseorang ke dalam sebuah posisi dalam struktur sesuai dengan kemampuannya juga bisa menjadi dasar Human Resource Development dalam menentukan kompensasi karyawan bersangkutan. Dengan demikian bahwa struktur merupakan lingkungan internal dalam organisasi yang dapat kelolah dengan baik.
2. Budaya (culture), Budaya Organisasi merupakan sebuah karakteristik yang ada dan dijunjung tinggi dalam sebuah organisasi ataupun kehidupan masyarakat sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Budaya organisasi

berkaitan dengan norma perilaku (Ismail, 2018) dan nilai-nilai yang dipahami serta diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Asal muasal budaya organisasi bersumber dari pendirinya karena pendiri dari organisasi tersebut memiliki pengaruh besar akan budaya awal organsiasi baik dalam hal kebiasaan atau ideology. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak (Qohar, & Rosyidi, 2017).

Secara sederhana, budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai alat yang mampu menyelesaikan segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut. Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari inner working, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekpsktasi di masa depan.

Beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai defenisi Budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi (Mujiasih, & Ratnaningsih, 2012) dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Sedangkan menurut Munandar dalam Samsudin (2013), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan polapola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Robbins dalam Koesmono (2005) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi yang lain.

Kemudian, Lathans dalam Alisanda (2018) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sebuah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Semua anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Hodge, et al., dalam Ningsih dan Setiawan

(2019) memberi pengertian bahwa budaya organisasi adalah konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (observable) dan yang tidak kelihatan (unoservable). Menurut Schein, budaya organisasi Schein adalah sebuah pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok dengan tujuan agar organisasi belajar mengatasi dan menganggulangi masalahmasalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik. Dengan begitu, budaya organisasi harus diajarkan kepada semua anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Dan menurut Mondy dan Noe (1996) Budaya Organisasi adalah sistem dari shared values, keyakinan, dan kebiasaan yang ada pada sebuah organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.

Demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah basic atau dasar pendapat dan kepercayaan juga nilai praktek yang dimiliki bersama-sama oleh seluruh civitas dalam suatu organisasi. Bagi perusahaan budaya organisasi dianggap perlu karena budaya organisasi merupakan suatu prinsip bisnis dan tradisi yang dianut oleh seluruh karyawan disuatu perusahaan atau organisasi yang menjadi sumber bergerak dan pola perilaku karyawan sehingga dianggap sebagai salah satu pemicu kesuksesan sebuah perusahaan dalam mewujudkan tujuannya.

1. Sumber daya Manusia.

   Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat *penting* bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pada dasarnya, Sumber Daya Manusia berupa manusia dalam organisasi sebagai perencana dan pelaksana dan penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Pentingnya Sumber Daya Manusia dimaksudkan harus mendapatkan perhatian dalam pengelolaannya khususnya ketersediannya dan

kompetensinya/kemampuannya. Ketersediaan Sumber Daya Manusia menjadi tuntutan karena menjadi rasio-rasio tertentu yang sebagai pedoman untuk penyelesaian suatu kegiatan ataupun pekerjaan, jumlah SDM sangat menentukan dalam perhitungan efektif dan efisiennya penyelesaian pekerjaan, ketidaktepatan dalam penyediaan SDM dapat mengakibatkan tidak efisien dan efektifnya penyelesaian pekerjaan.

Demikian juga dengan Kompetensi/kemampuan Sumber Daya Manusia merupakan hal yang penting pula dalam mendukung capaian dan sasaran organisasi, dalam menghadapi derasnya perkembangan teknologi, organisasi tidak bisa lagi diam berpangku tangan sudah pasti akan terlindas oleh jaman, pada era sekarang ini bisa dibilang tidak bisa orang atau organisasi tidur ditengah hiruk pikuknya perkembangan disegala bidang, ketersediaan sumber daya manusia yang berkemampuan tinggi sangat diperlukan, era *one touch one service* butuh kemampuan untuk mengelola dengan baik dan terus menerus dan konsisten

Peran pentingnya Sumber Daya Manusia dalam organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia (baik daya pikir serta daya fisiknya) benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara optimal bagi kepentingan organisasi.

Sumber Daya Manusia sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Apabila di dalam organisasi sudah memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfatkannya maka tidak akan mungkin dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itulah

pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi itu sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali keberhasilan organisasi.

Dengan demikian disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan Faktor lingkungan internal organisasi, akan dibawa kemana organisasi itu tergantung Sumber Daya Manusia yang tersedia dan dimiliki, apakah akan menjadikan organisasi yang baik ya sudah pasti harus ada Sumber Daya Manusia yang baik pula demikian sebaliknya apabila ketersediaan sumber daya manusia kurang mencukupi atau bisa disebut buruk sudah pastilah akan mendapatkan keburukan pula terhadap organisasi. Keberhasilan dan Kegagalan organisasi tergantung keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusianya jadi betapa pentingnya Sumber Daya Manusia itu kepada organisasi.

Faktor Ekternal Lingkungan Organisasi

Seringkali beranggapan bahwa lingkungan eksternal menjadi ancaman bagi suatu organisasi atau perusahaan. lingkungan eksternal dipersepsikan dapat mengganggu capaian tujuan organisasi. Pendapat ini tidak sepenuhnya benar, walau bisa terjadi unsur-unsur lingkungan eksternal menjadi ancaman, jika internal organisasi tidak dapat menyesuaikan terjadinya perubahan-perubahan lingkungan eksternal misalnya perekonomian, peraturan pemerintah, perilaku konsumen atau masyarakat, perkembangan teknologi, politik. Sosial dan lain sebagainya. Bagi Organisasi atau manajemen, menjadi perhatian khusus terhadap lingkungan eksternal adalah ketika terjadinya dinamisasi lingkungan eksternal, yang seringkali bergerak sangat cepat. Seorang manajer tidak dapat hanya memperhatikan lingkungan internal organisasi, melainkan juga harus mengamati dan menganalisis perubahan-perubahan lingkungan eksternal. Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal merupakan faktor eksternal organisasi yang saling mempertukarkan sumber dayanya

dengan organisasi tersebut dan tergantung satu sama lain. Organisasi mendapatkan input (bahan baku, uang, tenaga kerja) dari lingkungan eksternal, kemudian ditransformasikan menjadi produk atau jasa sebagai output bagi lingkungan eksternal. Definisi lingkungan eksternal adalah sebagai berikut:

1. Chuck Williams, (2001:51) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan. Lingkungan eksternal dibagi menjadi a) lingkungan khusus; b) lingkungan umum; c) lingkungan yang berubah.
2. T. Hani Handoko (1999:62) mengatakan bahwa lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur diluar organisasi yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Lingkungan ekternal di bagi menjadi lingkungan eksternal mikro dan lingkungan eksternal makro.
3. Menurut James A.F. Stoner (1996:66), lingkungan eksternal terdiri atas unsurunsur yang berada di luar suatu organisasi, yang relevan pada kegiatan organisasi tersebut. Lingkungan eksternal dibagi atas dua unsur yaitu unsur-unsur tindakan langsung (direct action) dan unsur-unsur tindakan tak langsung (indirect action)

Faktor-faktor lingkungan eksternal mikro

Lingkungan eksternal adalah pihak-pihak yang berada di luar internal organisasi. Menjadi ciri utama dari lingkungan eksternal adalah situasi dan kondisi yang pada umumnya tidak dapat dikendalikan oleh internal organisasi, Namun demikian organisasi internal dapat memanfaatkan output yang dihasilkan oleh unsur-unsur lingkungan eksternal tersebut. Beberapa faktor lingkungan eksternal untuk organisasi, antara lain:

1. Konsumen atau pelanggan.

   Konsumen atau pelanggan merupakan faktor penting bagi organisasi bisnis. Konsumen dapat terdiri individu, perusahaan industri, kantor pemerintahan, lembaga pendidikan, rumah sakit, dan lain-lain. Konsumen atau pelanggan seringkali mengalami perubahan perilaku membeli, gaya hidup, maupun selera. Analisis terhadap konsumen, dibutuhkan agar organisasi dapat memenuhi kebetuhan-kebutuhan konsumen. Kemampuan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen menjadi keunggulan untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain.

2. Pesaing.

   Yang disebut pesaing adalah perusahaan lain yang menghasilkan produk sejenis, dengan tipe, ukuran, dan lain-lain. Lingkungan persaingan dibedakan:

   a. lingkungan persaingan yang kompleks sederhana dan

   b. lingkungan persaingan statis-dinamis.

   Analisis terhadap pesaing ditujukan untuk mengetahui posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing lain, sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya-sumber daya untuk mampu menghasilkan produk atau jasa yang dapat diterima dan diminati oleh masyarakat.

3. Pemasok atau suppliers.

   Perusahaan membutuhkan bahan-bahan yang secara rutin dibutuhkan untuk menunjang sumber daya perusahaan, sehingga operasional perusahaan tidak terhambat. Analisis terhadap pemasok, diperlukan agar perusahaan memperoleh pemasok yang kredibel. Saat dibutuhkan oleh perusahaan, hendaknya pemasok dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. unsur-unsur yang seringkali dipertimbangkan antara lain: harga, sistem pembayaran, kualitas bahan, pengadaan bahan, pelayanan lainnya.

4. Distributor.

   Distributor adalah pihak yang membeli atau menyalurkan produk/jasa dari produsen kepada pembeli atau melalui pengecer. Proses penjual barang/jasa, yang dihasilkan produsen, dapat dilakukan melalui perantara yaitu yang disebut distributor. Analisis terhadap distributor diperlukan untuk menetapkan distributor yang memiliki kemampuan permodalan, kemampuan tenaga penjual, kemampuan armada, dan lain-lain agar dapat menunjang aktivitas penyaluran barang/jasa Lembaga keuangan. Lembaga keuangan merupakan salah satu Lembaga yang dapat memberikan bantuan permodalan. Lembaga keuangan dapat berupa: bank-bank komersial, perusahaan asuransi, Lembaga keuangan non bank lainnya. Menjalin hubungan baik serta memahami prosedur-prosedur maupun persyaratan pengajuan permodalan menjadi penting agar perusahaan mampu mempersiapkan unsur-unsur yang dibutuhkan untuk pemenuhan tambahan permodalan. Pemahaman yang mendalam tentang lingkungan eksternal, akan membantu manajemen dalam menetapkan keputusan-keputusan serta penetapan program-program yang dapat dilaksanakan oleh organisasi.

Faktor-faktor Lingkungan Eksternal Makro

Lingkungan eksternal makro, bisa tidak terbatas jumlahnya, akan tetapi tiap organisasi akan berbeda-beda pengaruhnya. Pengaruh lingkungan eksternal bisa secara langsung maupun tidak secara langsung. Beberapa lingkungan eksternal makro, antara lain:

1. Lingkungan sosial.

   Lingkungan sosial berhubungan dengan interaksi dan komunikasi. Setiap organisasi berkepentingan untuk berinteraksi dengan lingkungan sosial, misalnya untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan masyarakat, perilaku masyarakat, tingkat kesejahteraan masyarakat. Memahami faktor-faktor

lingkungan sosial dibutuhkan untuk mendukung kinerja organisasi bisnis, melalui penyediaan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2. Lingkungan ekonomi Kondisi ekonomi yang baik akan mendorong peningkatan konsumsi masyarakat, tingkat perdagangan meningkat, pada akhirnya berdampak pada kinerja bisnis yang lebih baik
3. Lingkungan politik. Aktivitas bisnis tidak terlepas dari pengaruh kebijakan-kebijakan politik, misalnya terjadinya kenaikan harga BBM, kebijakan perpajakan, kebiijakan eksport-import. Setiap unsur-unsur kebijakan politik akan mempengaruhi biaya produksi.
4. Teknologi. Teknologi bagi organisasi bisnis akan bermanfaat dalam peningkatan nilai tambah suatu barang atau jasa. Penggunaan teknologi yang memadai akan menciptakan proses produksi yang lebih cepat, kualitas lebih baik, dan kuantitas yang lebih besar. Perubahan lingkungan eksternal dapat menjadi keuntungan namun bisa juga menjadi ancaman, terutama jika internal organisasi tidak mampu memahami maupun mengimbangi terjadinya perubahan lingkungan eksternal.

Daftar Pustaka

Apriatni Endang Prihatini, Reni Shinta Dewi (2021). Azas-Azas Manajemen. CV. Istana Agency Istana Publishing, Yogyakarta

Alisanda, Y. (2018). Budaya organisasi ekstra kampus dalam mencetak mahasiswa yang memiliki karakter egaliter: studi kasus PMII Rayon FISIP Komisariat UIN Sunan Gunung Djati cabang Kota Bandung (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).

Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. Journal of Business Research, 101(June), 875–884. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.020

Farabi, M. N. El. (2020). Ketidakpastian lingkungan organisasi berimplikasi terhadap pemilihan sistem pengendalian manajemen. Journal of Applied Business and Economics (JABE), 7(2), 225–238.

Franli, L., Bernhard, T., & Franle, S, R., (2016). Pengaruh Lingkungan Organisasi, Komitmen dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. EMBA, 4(1), 143-152.

Groumpos, P. P. (2018). Advanced automation control systems (AACS) for Energy and Comfort Management in a Building Environment. IFAC-PapersOnLine, 51(30), 34–38. https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.11.241

Hasibuan Malayu S.P (2000), Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Handoyo, Hani T (2012). Manajemen, Yogyakarta, BPFE

Huffmire, D. W., & Holmes, J. D. (2006). Handbook of Effective Management: How to Manage or Supervise Strategically. London: Praeger.

Ismail, I. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan kinerja karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura. Ekuitas (Jurnal Ekonomi dan Keuangan), 12(1), 18-36.

Kebijakan dan Perencaaan Sosial di Indonesia, Yusri Moh, Syafri Syaful. Penerbit Umsu press (2021)

Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. (2019). Pengantar manajemen. Jakarta: LPU-UNAS.

Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Jurnal manajemen dan kewirausahaan, 7(2), 171-188.

Kim, L. Y., Rose, D. E., Ganz, D. A., Giannitrapani, K. F., Yano, E. M., Rubenstein, L. V., & Stockdale, S. E. (2020). Elements of the healthy work environment associated with lower primary care nurse burnout. Nursing Outlook, 68(1), 14–25. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2019.06.018

Lancaster, G. (2005). Research Methods in Management. Amsterdam: Elsivier

Mujiasih, E., & Zenita Ratnaningsih, I. (2012). Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. In Seminar Nasional Dan Call For Papers. Fakultas Ekonomi Unisbank.

Munandar, A. S. (2001). Psikologi industri dan organisasi. Universitas Indonesia (UIPress).

Ningsih, R. Y., & Setiawan, D. (2019). Refleksi Penelitian Budaya Organisasi di Indonesia. MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 9(3), 293238.

Qohar, A., & Rosyidi, M. H. (2017). Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Bungah. Ummul Qura, 9(1), 1- 12.

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter (2004), Manajemen. Edisi ketujuh, diterjemahkan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet, Jakarta: PT. Indeks, 2004.

Stoner, James AF. (1995). Management, London, Prentice Hall

Wei, H., Sewell, K. A., Woody, G., & Rose, M. A. (2018). The state of the science of nurse work environments in the United States: A systematic review. International Journal of Nursing Sciences, 5(3), 287–300. https://doi.org/10.1016/j.ijnss. 2018.04.010

Profil Penulis



Dr. Hasbiyadi, S.E., M.M

Penulis lahir di Kabupaten Wajo Sulawesi Selatan, tepatnya di Sengkang 22 Mei 1975. Menyelesaikan pendidikan Diploma Satu (D1) Pendidikan Manajemen Informatika & Komputer (PMIK) pad YPA Handayani tahun 1996, Sarjana Ekonomi tahun 1999 dan Magister Manajemen (M.M) tahun 2006 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar (STIEM Bongaya). Pada awal Tahun 2005 menjadi dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi (L2Dikti) dan ditugaskan ke pada STIEM Bongaya Makassar. Menjadi Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan, Kerjasama dan Alumni Tahun 2023 sampai sekarang, Kepala Unit Penjaminan Mutu (2014), Ketua Program Studi Manajemen (2014 sd 2023) pada Perguruan Tinggi STIEM Bongaya. Menyelesaikan pendidikan doktoral tahun 2016 di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin pada kajian Manajemen Sumber Daya Manusia. Sejak mahasiswa berbagai organisasi diikuti antara lain Pengurus & Pembina Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJM), Organisasi kedaerahan KEMAWA (Pengurus) & HIPERMAWA (Pembina), Organisasi Profesi antara lain ISEI, Forum Manajemen Indonesia, Penasehat Asosiasi Dosen Perguruan Tinggi Seluruh Indonesia (ADPERTISI), Anggota FORSILADI, Sekretaris IKA Manajemen STIEM Bongaya.

Beberapa artikel yang ditulisnya diantaranya : The Independence of the Labour of Women in Strengthening the Economy in Indonesia, International Journal of Innovative Science and Research Technology ISSN No:-2456-2165), Volume 3, Issue 5, May – 2018, IJISRT18MY227, www.ijisrt.com, Is It possible that intellectual Capital Affects Performance ?, Atestasi Jurnal Ilmiah Akuntansi Universitas Muslim Indonesia volume 4 issue 1 (2021) march, https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/JMB/article/download/90/51https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/JMB/article/download/90/51https://jurnal.feb-umi.id/index.php/ATESTASI/ar ticle/download/166/98, Improving The Organizational Performance Through Work Motivation, Satisfaction and Productivity, jurnal Manajemen Bisnis, https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/JMB/article/download/90/51 dan berbagai artikel yang lainnya dengan kaloborasi dengan teman-teman dosen seluruh Indonesia.

Email Penulis: hasbiyadi@stiem-bongaya.ac.

13

PERANAN DAN FUNGSI LINGKUNGAN ORGANISASI UNTUK KELANGSUNGAN ORGANISASI

Dr. Mariati Rahman, M.Si.
Duis aute irure dolor in reprehenderit

Pendahuluan

Saat ini setiap organisasi menghadapi tantangan besar dalam membangun kapasitasnya untuk bertahan (survival) menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal. Setiap orang dalam organisasi berperan sebagai pertahanan internalnya. Organisasi membantu masyarakat dalam kelangsungan pengetahuan, ilmu pengetahuan, dan sumber aneka karier. Elemen kunci organisasi meliputi manusia, struktur, teknologi, dan lingkungan tempat beroperasi.

Lingkungan merupakan elemen kunci karena dapat memengaruhi operasi organisasi. Pimpinan sebagai stakeholder harus memperhatikan lingkungan internal dan mengantisipasi lingkungan eksternal. Lingkungan organisasi adalah faktor dan objek yang berinteraksi serta dapat saling memengaruhi perilaku dalam organisasi dan berdampak pada kegiatannya.

Setiap organisasi berinteraksi dengan lingkungan operasinya. Organisasi yang survive adalah yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan hancur jika tidak mengikuti

perkembangan lingkungan di sekitarnya. Lingkungan merupakan kekuatan yang secara langsung atau tidak langsung akan memengaruhi kinerja organisasi.

Organisasi merupakan salah satu sarana dalam mencapai suatu tujuan, baik tujuan secara individu, kelompok maupun organisasional. Tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien apabila anggota dalam organisasi mampu dikendalikan oleh sosok pemimpin yang memiliki kompetensi manajerial yang baik, salah satunya adalah kemampuan untuk menggunakan kekuasaan atau kewenangannya dalam memengaruhi setiap anggota dalam kelompoknya agar melaksanakan berbagai aktivitas dalam rangka untuk mencapai tujuan tertentu

Peran Organisasi dan Lingkungannya

Saat ini, setiap organisasi menghadapi tantangan besar dalam membangun kapasitas untuk bertahan menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal, di mana setiap orang di dalamnya berperan sebagai pertahanan internal. Organisasi membantu masyarakat dalam kelangsungan pengetahuan, ilmu pengetahuan, dan sumber karier. Elemen kuncinya meliputi manusia, struktur, teknologi, dan lingkungan operasi.

Lingkungan merupakan elemen kunci yang dapat memengaruhi operasi organisasi, sehingga pimpinan sebagai stakeholder harus memperhatikan lingkungan internal dan mengantisipasi lingkungan eksternal. Lingkungan organisasi adalah faktor dan objek yang berinteraksi serta dapat saling memengaruhi perilaku di dalamnya dan berdampak pada kegiatannya.

Setiap organisasi berinteraksi dengan lingkungan operasinya, di mana organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkunganlah yang akan survive. Sebaliknya, organisasi akan hancur jika tidak mengikuti perkembangan lingkungan di sekitarnya, karena lingkungan merupakan kekuatan yang memengaruhi kinerja organisasi secara langsung atau tidak langsung.. Setiap orang dalam organisasi memerankan tugas dan

fungsi masing-masing yang saling berinteraksi dan berhubungan untuk memenuhi serta mencapai suatu tujuan. Organisasi menunjukkan pola koordinasi daripada tugas serta fungsi dalam pencapain tujuan (Sarwoto, 1979:10) Tujuan yang akan dicapai organisasi adalah mensejahterakan anggotanya, dan semua organisasi menginginkan keberlanjutan. Aspek-aspek keberlanjutan :

1. *Organization in Action: Universal Aspects.*

   Menurut Thompson (1967), ketidakpastian tampak sebagai masalah mendasar dalam organisasi yang kompleks, dan menangkap ketidakpastian sebagai inti proses administrasi. Ketidakpastian dalam organisasi yang kompleks berasal dari tiga sumber, dua dari eksternal organisasi dan satu dari internal organisasi, yaitu: *generalized uncertainty, contingency,* dan *interdependence of components.* Sedangkan menurut Hickson, et al. (1971), ketergantungan intraorganizational ini berhubungan dengan tiga hal, yaitu:

   a. kemampuan untuk tidak dapat digantikan/*substitubility*

   b. kemampuan kemampuan menangkap ketidakpastian/*coping uncertainty*

   c. untuk menjadi pusat kegiatan/*centrality*

   Ketiga kemampuan tersebut merupakan lingkungan internal organisasi, menjadi tanggung jawab eksekutif. Ulrich dan Barney (1984) dalam *resource dependence perspective* menyatakan bahwa lingkungan berisi sumberdaya langka dan bernilai, serta lingkungan sangat tidak pasti. Untuk mengurangi ketidakpastian sumberdaya organisasi melakukan hubungan (*linkage*) dengan pihak lain. Organisasi dapat memodifikasi bahkan menata lingkungannya melalui peraturan, hukum, dan norma. Jadi dalam hal ini untuk memaksimalkan power organisasi dilakukan dengan mengakuisisi sumberdaya

2. *Organization in Action: Variable Aspects.*

   Thompson (1967) menyatakan bahwa desain, struktur, atau perilaku organisasi akan bervariasi secara sistimatik dengan perbedaan dalam teknologi, juga variasi dalam lingkungan tugas. Ulrich dan Barney (1984) menyatakan bahwa berdasarkan perspektif efisiensi, desain organisasional dibentuk untuk mencapai biaya transaksi yang rendah. Menurut perspektif populasi, struktur organisasi ditentukan oleh mekanisme seleksi. Lingkungan yang akan menyeleksi organisasi. Organisasi yang tidak sesuai (fit) dengan lingkungannya akan "*selected out.*" Sedangkan menurut *resource dependence perspective*, organisasi dapat melakukan koalisi

5. *The Administrative Process.*

   Menurut Thompson (1967), administrasi adalah proses untuk menangkap ketidakpastian. Administrasi muncul dari kebutuhan untuk pertimbangan menangani masalah *open system* pada generalisasi dan ketidaktentuan akan ketidakpastian. Hickson, et al. (1971) menyatakan bahwa dalam intraorganizational, organisasi yang mempunyai power adalah yang dapat menangkap ketidakpastian.

6. *Organization and Societies.*

   Thompson (1967) menyatakan bahwa organisasi yang kompleks berada sebagai agen dari lingkungan, memperoleh sumber daya dari pertukaran dengan luaran, dan pada analisis akhir memperoleh teknologi dari lingkungan. Pernyataan di atas sesuai dengan *resource dependence perspective* yang menyatakan lingkungan berisi sumberdaya langka dan bernilai, serta lingkungan sangat tidak pasti. Untuk mengurangi ketidakpastian sumberdaya organisasi melakukan hubungan dengan pihak lain. Population ecology atau perspektif populasi menyatakan bahwa memang begitu banyak jenis organisasi. Organisasi dikelompokkan berdasarkan populasinya, tiap populasi terdiri dari beberapa organisasi. Organisasi akan diseleksi oleh lingkungannya, yang mana

organisasi yang sesuai (fit) dengan lingkungannya yang akan bertahan (*survival).*

Tindakan organisasi (*organizations in action*) merupakan aspek universal dan aspek variabel. Organisasi berada dan selalu berhadapan dengan lingkungan yang selalu berubah. Hanya organisasi yang sesuai (fit) dengan lingkungannya saja yang akan mampu bertahan (*survival*). Salah satu cara untuk meningkatkan power suatu organisasi dalam intraorganizational adalah mampu menangkap ketidakpastian. Organisasi akan mengakuisisi sumberdaya untuk memaksimalkan power.

Kekuasaan (*power*) merupakan kemampuan seseorang untuk mengatasi perlawanan dari orang lain dalam mencapai tujuan-tujuannya, khususnya dalam memengaruhi perilaku mereka (Torang, 2016: 21). Kekuasaan dapat membuat seseorang memiliki wewenang untuk melakukan sesuatu di dalam kelompok yang mengakui kekuasaan tersebut, baik di dalam kelompok atau organisasi sosial dan politik kemasyarakatan serta kelompok usaha bisnis. Kekuasaan tersebut memberi seseorang legitimasi untuk bertindak, dengan alasan pengamanan kepentingan kelompok, kadang juga tidak dapat dibedakan dengan kepentingan penguasa (individu) yang memiliki kekuasaan (Tampubolon, 2004: 114).

Antara pemimpin dan kekuasaan bagai dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan, karena setiap pemimpin menggunakan kekuasaan atau kewenangannya dalam memengaruhi setiap perilaku anggota atau pun kelompok yang ada di dalam organisasi tersebut agar berperilaku sesuai dengan yang kehendaki oleh pemimpinnya, dan tanpa adanya kekuasaan atau kewenangan maka pemimpin akan kesulitan untuk mengendalikan atau mengarahkan perilaku anggotanya.

Fungsi Lingkungan Internal dan Eksternal Organisasi

Secara khusus, fungsi analisis lingkungan bagi setiap organisasi tentusaja berbeda akan tetapi menurut certo dan peter (purnomo dan zulkieflimarsyah;1996) secara umum terdapat 3 fungsi utama yaitu;

1. *Policy-oriented Role*

   Fungsi ini berorientasi pada pimpinan tingkat atas dan bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan cara memberikan informasi bagipimpinan tentang kecenderuan utama yang mencul dalam lingkungan. Bagian yang memiliki peran ini biasanya mempunyai akses langsung kepada pimpinan dan berfokus pada organisasi secara keseluruhan.

2. *Integrated strategic planning role*

   Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan membuat pimpinan tingkat atas dan menengah menyadari segala isu yang terjadi di luar organisasi yang mempunya pengaruh langsung terhadap perencanaan.

3. *Function-oriented role*

   Bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengancara menyediakan informasi lingkunganyang memberikan perhatian pada efiktifitas kerja fungsi organisasi tertentu.

Salah satu karakteristik lingkungan yang paling utama adalah lingkungan tersebut bersifat dinamis, berubahubah dan tidak dapat di prediksi serta sulit untuk di interpretasikan, kenytaan itu membuat sebuah organisasi menghadapi kesulitan dalam mengelola lingkungan tersebut. Dilemma yang dihadapi organisasi yaitu apabisa tidak langsung melakukan adaptasi maka organisasi tersebut akan tertinggal, tetapi di sisilain apabila organisasi tersebut selalu melakukan penyesuaian terhadap lingkungan yang terus berunah ubah maka organisasi tersebut akan mengalami ketidak seimbangan. Sebuah strategi dimana sebuah organisasi tetap melakukan sebuah adaptasi tetapi juga mempertahankan stabilitas organisasi. Menurut proble terdapat 4 kegiatan yang dapat dilakukan untuk menghadapi kondisi seperti itu yaitu;

1. *Scanning*; melalui proses ini organisasi dapat mengidentifikasikan tanda-tanda awal perubahan yang mengkin terjadi dalam lingkungan umum dan mengidentifikasi perubahan yang terjadi.
2. *Monitoring*; pada tahap ini dituntut kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi arti dari setiap lingkungan. Dalam hal ini organisasi perlu mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah sebenarnya kecendurungan yang sedang berkembang ada kaitannya dengan organisasinya
3. *Forecasting*; proses ini mengembangkan proyeksi atas hasil yang diantiripasi dari proses scanning dan monitoring yang telah dilakukan terlebih dahulu.
4. *Assessing*; proses ini adalah menentukan dengan tepat implikasi dan engertian dari hasil proses scanning, monitoring dan forecasting guna menentukan strategi organisasi dalam memproduksi barang dan jasa dalam bersaing dalam konteks pemerintah yaitu pelayanan kepada Masyarakat. Agar lingkungan tetap memberikan dampak positif terhadap organisasi meka kajian tetnatang lingkungan ini harus dilakukan secara komprehensif dan kontinu. Dari kejian tersebut dapat diidentifikasi berbagai peluang dan ancaman,sehingga organisasi tersebut mempunyai kinerja yang baik srta mampu bersaing di masa yang akan dating sekalipun peluang dan tantangan tersebut dapat dating secara bersama sama. Satu peluang tercipta maka disitu juga terdapat sebuah ancaman, begitu juga sebaliknya, tergantung kepada pengelola lingkungan tersebut.lingkungan umum dan lingkungan dekat terdapat sebuah interelasi terhadap sebuah organisasi.

Sebelum melakukan analisis lingkungan eksternal perlu terlebuh dahulu dilakukan prediksi lingkungan eksternal dengan memperhatikan karakteristik esensial dalam lingkungan eksternal tersebut. Menurut Wilson, beberapa karakteristik esensial lingkungan eksternal yang perlu dipenuhi antara lain adalah hal hal sebagai berikut.

1. *Integrative*

   Analisis lingkungan eksternal hendaknya merupakan bagian integral dari system pengambilan keputusan strategi. Hubungan antara keduanya harus di kaitkan dan dijelaskan secara eksplisit.

2. *Relevant*

   Relevansi dari analisis lingkunganeksternal harus dilihat dari dalam artian bahwa analisis ini memberi tekanan pada isu isu strategis. Dengan demikian harus dilakukan secara selektif dengan pertimbangan bahwa faktor faktor lingkungan eksternal yang di analisis cukup sensitif terhadap keputusan stategis bagi organisasi.

3. *Holistic*

   Pendekatan yang digunakan hendaknya bersifat menyeluruh secara terus menerus (kontinu) agar perkembangan yang pesat dalam lingkungan dapat diikuti dengan saksama. Dengan demikian, organisasi dapat mendeteksi gerakan yang sesungguhnya dari gejala gejala lingkungan eksternal, dan mampu mengenali sebab-akibatnya.

Melihat penjelasan diatas, bahwa lingkungan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi organisasi baik positif maupun negative. Hal ini tergantung pada analisis lingkungan yang dilakukan. Pemahaman dan identifikasi lingkungan yang baik akan memberikan dampak yang positif tetapi sebailiknya akan menimbulkan efek negative apabila terjadi kesalahan dalam menganalisis lingkungan itu sendiri

Keberlangsungan Organisasi Pmerintah

1. Analisis lingkungan umum

   Lingkungan umum atau jau merupakan elemen elemen dalam masyarakat yang lingkungan tersebut bersumber dari luar organisasi dan biasanya mencul terlepas dari situasi oprasional yang di hadapi oleh suatu organisasi. Lingkungan umum ini, memberikan

dampak terhadap organisasi secara langsung. komponen lingkungan umum dapat digambarkan sebagai berikut.

Komponen komponen lingkungan umum tersebut akan dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

a. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi sebuah Negara akan mempunyai dampak terhadap organisasi public maupun organisasi bisnis yang ada di dalam Negara tersebut. Sedangkan kondisi ekonomi global akan mempengaruhi kondisi.kebijakan sebuah Negara. Terdapat berbagai segi ekonomi yang harus dijadikan sebuah pertimbangan. Beberapa segi tersebut diantaranya:

1) Perkembangan global ekonomi
2) Pertumbhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
3) Kehadiran kompetisi multinasional
4) Pendanaan

Pertanyaanya, bagaimana faktor ekonomi ini mampu mempengaruhi pemerintah terutama dari sisi kebijkaan public yang di keluarkan. Faktor ekonomi dalam sebuah pemerintahan sangatlah penting, karena faktor ini menyangkut masalah pembiayaan dan kesejahteraan. Apabila terjadi masalah dalam pembiayaan maka sudah dapat dipastikan roda pemerintah tersebut akan terganggu. Dimana anggaran untuk pembangunan, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya menjadi sedikit sehingga kesejahteraan masyarakat pun menjadi hambatan.

Sebagai contoh adalah apa yang terjadi sekarang ini yaitu krisis ekonomi global. Krisis tersebut membuat semua negara termasuk Indonesia terkena dampaknya. Banyak perusahaan yang bangkrut investasi juga rendah

dan banyak PHK terhadap karyawan karna Perusahaan tempat mereka bekerja mengalami krisis keuangna. Apabila sedah terjadi seperti ini itu, maka tegas pemerintah untuk mempertahankan stabilitas ekonomi dalam negeri.

b. Faktor Politik dan Hukum

Lingkungan politik dan hukum ini dapat mencerminkan bagaimana interaksi yang terjadi antar organisasi dan pemerintah, serta bagaimana keduanya saling mempengaruhi. Lingkungan politik ini mencakup situasi politik global dan regional yang berpengaruh terhadap pemerintah pusat dan situasi politik dalam negri yang memberikan pengaruh terutama pada pemerintah daerah. Apa yang terjadi di Negara tetangga dan belahan dunia lain akan memberikan pengaruh terhadap pemerintah terutama dalam hal politik luar negri, sebagai contoh konflik konflik yang terjadi di Negara Negara berkembang mendorong Indonesia untuk ikut berpartisipasi untuk menyelesaikan konflik tersebut. Apakah dengan mengirim pasukan perdamainan atau menjadi mediator merdamainan. Dalam konteks dalam negeri, situasi politik yang terjadi akan mempengaruhi kebijakan politik pemerintah dari sebelumnya. Dalam hal ini stabilitas politik harus tetap dijaga agar pemerintah dapat menjalankan tugas tugasnya dengan baik.

Lingkungan hukum meliputi regulasi regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun implementasi dari regulasi tersebut termasuk penegakannya apabila terjadi pelanggaran (terjadi kepastian hukum), regulasi yang berbentuk UU, peraturan pemerintah, kepres dan seterusnya adalah sebagai pedoman/acuan dalam penyelenggaraan pemerintah di segala bidang, undang undang yang menyangkut otonomi daerah memberikan dampak yang luas terhadap hubungan antara pusat dengan daerah mauput

struktur organisasi pemerintah daerah, dimana kewenangan daerah menjaid luas dan di sisi lain daerah juga harus menyelenggarakan pemerintah secara mandiri.

c. Faktor Teknologi

Perubahan yang terjadi pada ilmu pengetahuan dan teknologi mengubah cara pandang pemerintah terhadap tugas tugasnya. Perkembangan iptek tersebut dapat membantu pemerintah dalam memberikanpelayanan yang optimal kepada masyarakat. Sistem informasi dan administrasi yang telah kuno saat ini diganti dengan sistem yang modern, sehingga terjadi efektifitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintah. Perkembangan perkembakngan teknologi yangcukup pesat ini mendorong pemerintah untuk melakukan inovasi inovasi baik dalam bentuk inovasi pelayanan (contoh: pelayanan satu atap) maupun para pegawainya yang harus menyesuaikan diri denganteknologi tersebut. Sebagai contoh, pada zaman dahulu pada saat teknologi digital dan computer belum ada, pembuatan KTP bias dalam tempo satu minggu atau lebih. Akan tetapi sekarang dengan kecanggihan teknologi pembuatan KTP dapat dilakukan hanya dalam hitungan jam.

d. Faktor Demografi

Faktor demografi ini berhubungan dengan jumlah penduduk, perpindahan penduduk,tingkat kematian dan kelahiran serta distribusi pendapatan pada masyarakat, termasuk juga kehadiran juga para warga negara asing di negara kita. Situasi pada variabel variable diatas akan memberikan pengaruh terhadap pemerintah. Seperti,terjadinya kepadatan penduduk di pulau jawa memaksa pemerintah mengeluarkankebijakan transmigrasi guna pemerataan penduduk, contoh lain adalah benyaknya tenaga kerja asing di Indonesia

membuat pemerintah harus segera mengeluarkan sebuah kebijakan tenaga kerja asing guna melindungi yenaga kerja dalam negeri.

e. Faktor Sosial Budaya

Negara Indonesia terdiri darii berbagai suku bangsa yang sangat beraneka ragam. Keberanekaragaman ini tentunya membuat kebijakan pemerintah harus menghormati nilai nilai lokal (kearifan lokal), tidak bias semuanya diseragamkan. Untuk itu pemerintah mengeluarkan kebijakan otonomi daerah yang memberikan peluang untuk mengembangkan daerahnya sendiri berdasarkan potensi,aspirasi dan sosial budaya sendiri. Contoh yang lebih spesifik adalah diberikannya otonomi khusus kepada Nangroaceh Darusalam karena kekhususan masyarakatnya (sekalipun kental unsur politiknya atau status deirah istimewa kepada Jogjakarta.

Keberlangsungan Negara Kesatuan Republik Indonesia

Prinsip Negara kesatuan ialah pemegang kekuasaan tertinggi atas seluruh urusan negara adalah pemerintah pusat tanpa ada suatu delegasi atau pelimpahan kewenangan kepada pemerintahan daerah atau urusan pemerintahan tidak dibagi-bagi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, sehingga urusan-urusan negara dalam negara kesatuan tetap merupakan pemegang kekuasaan tertinggi di negara adalah pemerintah pusat.Meskipun memegang kedaulatan tertinggi dalam pemerintahan, tetapi sistem pemerintahan Indonesia yang menganut asas Negara Kesatuan didesentralisasikan (otonomi), maka ada tugas-tugas tertentu yang diurus oleh pemerintah daerah sendiri. Dalam sistem pemerintahan dapat juga dipahami sebagai suatu sistem hubungan tata kerja antar lembaga-lembaga negara serta lembaga-lembaga daerah. Jimly Asshiddiqie membagi sistem pemerintahan menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu sistem pemerintahan presidensial (*presidential system*), sistem pemerintahan parlementer (*parliamentary system*),

dan sistem campuran (*mixed system* atau *hybrid system*).1 Sistem pemerintahan dalam suatu negara dapat berjalan dengan adanya kabinet sebagai sebuah organisasi pemerintahan yang di dalamnya terdapat dewan-dewan menteri, di mana memiliki tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Sebagai negara dengan menerapkan sistem pemerintahan yang langsung dikepalai oleh Presiden, maka Negara Indonesia mempunyai komposisi kabinet yang bertanggung jawab secara langsung kepada Presiden. Mengingat wilayah Indonesia yang sangat luas, UUD 1945 telah memberikan landasan konstitusional mengenai penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia, dengan menempatkan Kabinet dalam Pemerintahan Pusat untuk dapat saling berkoordinasi dengan satuan Pemerintah Daerah yang dikepalai oleh Kepala Daerah. Dengan demikian, hubungan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah memiliki 4 (empat) dimensi penting untuk dicermati, yaitu meliputi hubungan kewenangan, kelembagaan, keuangan, dan pengawasan.

Pembagian kewenangan untuk menyelenggarakan urusan-urusan pemerintahan tersebut akan sangat mempengaruhi sejauh mana Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah memiliki wewenang untuk menyelenggarakan urusan-urusan Pemerintahan.

Tujuan berdirinya negara Republik Indonesia terdapat pada pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Pada alinea ke-4, disebutkan ada empat tujuan berdirinya negara Republik Indonesia, yaitu:

1. Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia
2. Memajukan kesejahteraan umum
3. Mencerdaskan kehidupan bangsa
4. Ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

Empat tujuan di atas tentu bukan catatan di atas kertas belaka. Harus ada usaha yang dilakukan, tidak hanya oleh pemerintah, tetapi juga warga Indonesia agar tujuan itu tercapati.

Berikut cara-cara yang bisa dilakukan untuk membawa Indonesia mencapai tujuannya.

1. Menegakkan Hak

   Dikutip dari liputan6.com, dalam memenuhi tujuan negara dalam melindungi setiap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, hak-hak warga negara yang terpenuhi menjadi patokannya. Sebagai negara demokasi, rakyat memiliki hak asasi sebagai manusia, mendapatkan pekerjaan, dan mendapat perlindungan hukum yang sama. Sebagai negara demokrasi, hak yang patut untuk diperjuangkan yakni hak untuk menyuarakan pendapat.

2. Menggunakan Produk Lokal

   Untuk mencapai tujuan memajukan kesejahteraan umum yaitu dengan adanya pemenuhan sandang, pangan, papan, serta menyejahterakan perekonomian. Hal yang dapat dilakukan untuk pemenuhan kesejahteraan itu adalah dengan menggunakan produk lokal sebagai bahan pangan, sandang, dan papan. Dengan itu, kesejahteraan rakyat dalam hal materi dan perekonomian negara dapat tercapai dibarengi dengan gotong royong.

3. Pendidikan yang layak

   Mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi cita-cita yang diharapkan oleh Indonesia. Salah satu tujuan yang sudah semestinya diperjuangkan oleh rakyat dan juga negara adalah hak setiap orang untuk mengenyam pendidikan setinggi-tingginya. Sebagai negara dengan jumlah penduduk lebih dari 200 juta orang, adalah tantangan tersendiri untuk mendistrbusikan pendidikan yang mumpuni ke pelosok negeri. Selain pendidikan akademik, pendidikan moral pun juga penting untuk didapatkan.

4. Saling menghargai

   Tujuan negara yang keempat adalah ikut serta melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Indonesia merupakan negara dengan beragam suku, budaya, dan agama, maka saling menerima perbedaan sudah seharusnya dilakukan. Bukan hanya di dalam negeri, menghargai juga harus dilakukan oleh dan kepada seluruh warga dunia.

Faktor utama keberlanjutan organisasi

Salah satu faktor penting bagi kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin. Pemimpin perlu memiliki jiwa kepemimpinan (leadership) matang dan rasa tanggung jawab tinggi dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Pada dasarnya kepemimpinan itu merupakan suatu karakter dari seorang pemimpin dengan satu indikatornya, pemimpin harus menjadi teladan bagi orang lain atau bagi masyarakat yang dipimpinnya. Layaknya posisi seorang ibu dan ayah bagi anak dalam lingkungan keluarga, maka seorang pemimpin juga seolah menjadi orang tua bagi masyarakat yang dipimpinnya. Harapannya masyarakat tersebut pada akhirnya akan mencontoh apa yang dilakukan oleh pemimpinnya.

Untuk itu, sebagai seorang pemimpin, selain harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, juga perlu memiliki kapasitas dan kapabilitas dalam memimpin sehingga bisa menciptakan kondisi yang efektif, efisien dan produktif. Selain itu, pemimpin perlu memiliki karakter yang baik sehingga pantas menjadi teladan bagi anggotanya. Segala pola pikir dan pola tindak pemimpin akan menjadi penilaian bagi masyarakatnya.

Salah satu cara melaksanakan pendidikan karakter melalui kepemimpinan yang berkarakter adalah memberikan keteladanan. Dalam hal ini, keteladanan dapat direalisasikan dalam ucapan, tulisan, bahasa tubuh, sikap, serta tindakan positif yang dapat dicontoh oleh orang lain. Keteladanan yang dicontohkan dalam tindakan nyata diantaranya mencakup, pertama karakter jujur. Kejujuran tidak saja menjadikan proses komunikasi menjadi efektif, tetapi juga mampu menciptakan pemahaman yang baik antara komunikan dan komunikator. Pesan yang dilandasi kejujuran mengarahkan komunikasi terhindar dari distorsi. Terlebih jika momentum komunikasi itu terjadi dalam dunia pendidikan. Nilai kejujuran mutlak harus dipenuhi. Pendidikan tidak hanya menciptakan tamatan yang pintar, tetapi juga harus jujur.

Kedua, memandang ke depan. Setiap pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan memandang ke depan yaitu kemampuan pemimpin untuk menetapkan atujuan organisasi. Selain itu, seorang pemimpin juga diharapkan memiliki orientasi yang baik menuju masa depan. Pemimpin yang selalu memandang sesuatu jauh ke depan atau berpandangan jangka panjang disebut pemimpin visioner.

Pemimpin visioner tidak memandang sesuatu untuk kepentingan sesaat atau jangka pendek. Tataran praksis dalam memandang jauh ke depan adalah dengan mengungkapkan pikiran dan wawasan kepada bawahan atau anak buah bahwa agar organisasi dapat bertahan dan progres maka semua komponen dalam organisasi perlu melakukan strategi-strategi taktis yang diaktualisasikan untuk kebutuhan masa depan.

Ketiga, memberi inspirasi. Salah satu penentu kualitas seorang pemimpin adalah mampu memberikan inspirasi. Jika seorang pemimpin tidak memperlihatkan semangat perjuangan yang tinggi untuk mencapai cita-cita pribadi dan atau lembaga, jangan mengharapkan bawahan atau pengikut memperlihatkan semangat perjuangan yang tinggi. Adapun semangat perjuangan tinggi terkait erat dengan komitmen baik, terhadap organisasi, diri sendiri, serta tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Keempat, cakap. Kriteria pemimpin yang cakap adalah memiliki kompetensi kepemimpinan yang diandalkan. Secara umum, kompetensi dapat dimaknai sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Aktualisasi dari berbagai kompetensi yang harus dimiliki, kiranya kepemimpinan berkarakter perlu diaktualisikan dalam tataran praksis. Salah satu contoh adalah keteladanan dalam berpikir dan bertindak. Sebagai misal, apabila dalam suatu regulasi masuk kerja harus pagi, tentunya sebagai pimpinan harus memberi contoh datang lebih pagi sebelum anak buahnya.

Dengan menerapkan prinsip keteladan secara langsung, akan menjadi parameter semua pihak mengikuti dan diingatkan pada komitmen yang harus dilakukan. Dengan komitmen yang tinggi akan menjadikan kekuatan organisasi dalam mencapai tujuan serta keberlangsungannya untuk masa depan.

Pada dasarnya kepemimpinan itu merupakan suatu karakter dari seorang pemimpin dengan satu indikatornya, pemimpin harus menjadi teladan bagi orang lain atau bagi masyarakat yang dipimpinnya. Layaknya posisi seorang ibu dan ayah bagi anak dalam lingkungan keluarga, maka seorang pemimpin juga seolah menjadi orang tua bagi masyarakat yang dipimpinnya. Harapannya masyarakat tersebut pada akhirnya akan mencontoh apa yang dilakukan oleh pemimpinnya.

Pengenalan lingkunagn eksternal sangat diperlukan agar sebuah organisasi dapat merespon dengan baik apa yang terhadi di lingkungannya. Pengenalan yang baik akan menghasilkan respon yang baik pula sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Akan tetapi sebaliknya apabisa responnya tidak baik maka organisasi tersebut akan tertinggal atau bahkan akan hancur.

Keberhasilan suatu organisasi yang besar dan kompleks dalam melaksanakan visi dan misinya, sangat ditentukan oleh kepekaan dan kemampuan mengidentifikasi perubahan lingkungan strategisnya. Perubahan lingkungan begitu cepat dan terkadang tidak terduga

menuntut kemampuan suatu organisasi beradaptasi dengan lingkungannya. Dengan demikian, untuk membangun kepekaan organisasi dalam merespons dinamika perubahan lingkungan, dituntut untuk melakukan penataan dan pembangunan organisasi pemerintahan secara terus menerus dan berkelanjutan. Penataan dan pembangunan aspek-aspek penting dalam organisasi dimaksud meliputi, (1) aspek regulasi; (2) aspek budaya kerja; (3) aspek sistem dan prosedur kerja (SOP), serta (4) sistem informasi manajemen yang berbasis IT dalam rangka mewujudkan egovernment.

Sementara itu, faktor lainnya yang utama dan terutama dari organisasi pemerintahan adalah faktor sumberdaya aparatur pemerintah. Pengembangan SDM aparatur ini pada dasarnya ditujukan untuk membentuk sosok aparat pemerintah yang professional dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Adapun aspek-aspek penting dalam membentuk sosok SDM aparat yang professional, yaitu: (1) membangun SDM aparatur yang inovatif; (2) membangun kecerdasan intelektual, mental dan spiritual (intelectual, emotional dan spiritual quation); (3) melakukan pembinaan disiplin kerja; (4) memiliki keterampilan teknis yang sesuai bidang tugasnya; (5) memiliki jiwa kepemimpinan sebagai pelayan publik; (6) serta kesehatan jasmani dan rohani yang mendukung pelaksanaan tugas publik yang bebannya berat. Pembangunan terhadap keseluruhan aspek tersebut diselenggarakan dengan menggunakan manajemen sumberdaya manusia, mulai dari perencanaan SDM pegawai, pengembangan fungsi-fungsi SDM, utamanya dalam hal human resource development, serta sistem imbalan yang kompetitif, yang kesemuanya itu dilakukan sebagai upaya untuk merespons tuntutan dan tekanan perubahan lingkungan stratejik

Daftar Pustaka

Sarwoto, 1979. Dasar – Dasar Organisasi Management. Cetakan Ke-2, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Supardi, dan Syaiful Anwar, 2004. Dasar – Dasar Perilaku Organisasi. Cetakan Ke-2, Jogjakarta

Tampubolon, Manahan P. 2004. Perilaku Keorganisasian. Jakarta: Ghalia Indonesia: UII Pres

Torang, Syamsir, 2016. Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi, Cetakan Ke-3. Bandung: Alfabet

Thompson, James D. (1967), Organizations in Action, New York: Mc Graw-Hill, Inc

Ulrich, D. and Barney, J.B. (1984), "Perspective in Organization: Resource Dependence, Efficiency, and Population," Academy of Management Review, 9: 471-481.

Hickson, D.J., et al., (1971), "A 'Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power," Administrative Science Quarterly, 16: 216-229

Profil Penulis



Dr. Mariati Rahman, M.Si.

Penulis lahir di Rappang Tahun 1960, penulis menyelesaikan Pendidikan S1 di Jurusam Ilmu Administrasi Negara Unhas pada Tahun 1984. Kemudian diangkat sebagai dosen DPK tahun 1985 di Universitas Pebabri Makassar. Pada tahun 1996 penulis menyelesaikan studi S2 (Magister Administrasi Pembangunan) di Unhas. Selanjutnya menyelesaikan Studi S3 pada tahun 2015 di Universitas Negeri Makassar (UNM). Penulis pernah menjabat sebagai Dekan Fisip pada Universitas Pebabri Makassar selama tiga periode. Penulis juga pernah mengikuti short course on social science Researh Metodology in Keio University Tokyo Jepang. Pada tahun 2019 pindah home base di universitas Islam Makassar sebagai dosen Fisip. Penulis memiliki kepakaran dibidang Kebijakan Publik serta aktif dalam kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat yang didanai oleh Kemenristek DIKTI. Selain itu penulis juga aktif menulis buku dengan judul Ilmu Administrasi dengan HAKI, Pengantar Ilmu Administrasi Publik, Pendekatan Untuk Memahami Kepemimpinan.

Email penulis: mariatinasir@gmail.com

14

KONSEP PENGAWASAN ORGANISASI

Dr. Syafaruddin, M.Pd.
STIA YAPPI Makassar

Tinjauan Umum tentang Pengawasan dan Ruang Lingkup.

Suatu negara sebagai organisasi kekuasaan tidak terlepas dari masalah ketidaktertiban, sehingga memerlukan adanya pengawasan, terlebih saat melaksanakan pembangunan nasional seperti di Indonesia, baik jangka panjang maupun strategis. Di Indonesia, pengawasan menjadi lebih penting mengingat negara menganut paham negara hukum (rechtstaat) dan negara kesejahteraan (welfarestate) yang mendambakan masyarakat tertib, adil, dan makmur, namun di sisi lain, pembangunan nasional yang digiatkan menghadapi tantangan permasalahan kompleks yang dapat membuka peluang ketidaktertiban di seluruh bidang kehidupan.

Organisasi pemerintahan dapat berhasil mencapai tujuannya jika seluruh aspek manajemen berfungsi sebagaimana mestinya dan semua unsur pendukung melaksanakan tugasnya dengan tertib sesuai rencana, memegang teguh disiplin berdasarkan prinsip-prinsip organisasi, serta mengindahkan perundang-undangan, kebijakan, dan prosedur kerja yang digariskan pimpinan.

Peranan pengawasan sangat penting jika terjadi suasana ketidaktertiban, baik dari dalam organisasi akibat lemahnya disiplin dan belum berfungsinya sistem pengendalian manajemen, maupun dari luar organisasi

seperti perumusan perundang-undangan bermakna ganda yang membuka peluang ketidaktertiban.

Kemudian untuk mangatasi ketidaktertiban suatu organisasi negara dan pembangunan dalam pembangunan nasional adalah peningkatan disiplin nasional yang dipelopori oleh aparatur negara menuju terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Pendayagunaan aparatur negara/pemerintah secara menyeluruh harus dilakukan secara bertahap dan berencana dengan penentuan gagasan-gagasan dan prioritas realistis dan menuntut kesungguhan serta tekad aparatur pemerintah untuk dapat menanggapi peningkatan tugas dalam rangka menghadapi pelaksanaan tahapan pembangunan berikutnya yakni dalam pembangunan strategis, jangka menengah ke jangka panjang. Hal ini jelas merupakan suatu isyarat masalah penegakan disiplin nasional perlu mendapatkan perhatian khususnya dalam lingkungan aparatur negara. Jika hal ini dikaitkan pedoman pelaksanaan pengawasan dalam konsiderannya ditegaskan bahwa pengawasan merupakan salah satu unsur penting dalam rangka peningkatan pendayagunaan apartur negara dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Lebih jelas lagi apabila kita menempatkan pengawasan sebagai hal penting, upaya untuk mengembangkan potensi diri dalam rangka menanamkan kesadaran dan menumbuhkan budaya pengawasan serta fungsi pengawasan sebagai suatu proses yang terjalin secara wajar, efektif dan membudaya di lingkungan organisasi bahkan di masyarakat.

Dengan memahami arti pentingnya fungsi pengawasan di dalam pengelolaan organisasi, kiranya menjadi kewajiban semua pihak, sesuai tugas pokok dan fungsi serta bidang usaha masig-masing, untuk mempersiapkan dan melaksanakan berbagai langkah yang lebih optimal dan terpadu guna menyongsong era pembangunan menuju Indonesia emas. Sehingga pada saatnya dapat diciptakan iklim dan suasana mengantar organisasi, bangsa dan negara kepada pencapaian tujuan cita-cita organisasi

maupun cita-cita bangsa Indonesia yaitu masyarakat adil dan makmur.

Perkembangan organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia. Sistem dan aturan yang ada tidak akan dapat memberikan hasil dan dampak yang positif jika tidak diikuti oleh kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun pada organisasi swasta/perusahaan.

Pengawasan dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena para pegawai perlu memahami segala persoalan yang berhubungan dengan kinerja dan kariernya, serta dampak dari pengawasan organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja individu dan kinerja organisasi. Dengan pengawasan, pegawai dapat pula memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing serta mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Dengan pengawasan secara optimal, maka kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat digambarkan dari kedisiplinan yang ada pada setiap pegawai, kedisiplinan seperti datang tepat waktu membuat pegawai semakin mempunyai waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaanya dan sebaliknya keterlambatan pegawai hadir datang di kantor merupakan salah satu indikasi, suatu pekerjaan akan tertunda penyelesaiannya dan mempengaruhi capaian kerja keseluruhan dalam suatu organisasi Dengan pengawasan diperoleh informasi mengenai kehematan, efesiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan. Permasalahan ini tentunya memerlukan pengawasan rutin atau dilakukan secara berkala oleh pemimpin terhadap pegawai dibawa kendali mereka, untuk menimbulkan rasa tanggungjawab guna mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, dimana pemimpin harus mengetahui kondisi kualitas kedisiplinan yang ada pada diri setiap pegawai.

Sebab salah satu yang memacu kinerja pegawai disuatu organisasi adalah dengan pengawasan, karena pengawasan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai guna mendukung tercapainya tujuan organisasi .Hal tersebut merupakan

keputusan yang telah dibuat dalam bentuk rencana sungguh-sungguh dijalankan sesuai dengan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan adanya pengawasan dapat dijadikan suatu penegas terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawai, sekaligus sebagai alat pemelihara bagi pegawai untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik.

Peranan manusia dalam mengawasi sangat penting, maka perlu adanya kerja sama yang baik dalam melaksanakan suatu tujuan organisasi. Berapapun banyaknya rencana yang dibuat oleh pimpinan organisasi, tanpa didukung oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, maka tujuan yang hendak dicapai tidak akan tercapai. Agar pegawai selalu bekerja giat dan dengan semangat kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja maka diperlukan sesuatu yang dapat memotivasi para pegawai, yaitu salah satunya dengan pengawasan sebagai perwujudan fungsi kontrol dalam administrasi dan manajemen. Sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai, pimpinan dapat melakukan pengawasan langsung maupun tidak langsung; seperti melakukan pengamatan ditempat kerja, memberikan laporan baik tertulis maupun lisan, dan sebagainya. Pengawasan juga menyebabkan pegawai bekerja secara lebih hati- hati, karena pimpinan selalu melakukan evaluasi, terutama untuk pengawasan langsung. Lebih lanjut Siagian (2002) menyatakan bahwa pengawasan adalah sebagai proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengertian Pokok

1. Pengertian Pengawasan

   Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert (2000) "*control is the process of ensuring that actual activities conform the planned activities*" artinya pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang direncanakan, secara lebih lengkap Stoner, Freeman

dan Gilbert (2000) menyebutkan bahwa fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dari berbagai tujuan yang telah direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan/organisasi. Pada intinya pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan atau tidak, akan tetapi termasuk tindakan korektif yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaligus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu. Dengan demikian nampak dilihat bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi, maka pengawasan salah satu langkah yang harus diambil dan dilakukan..

Pengertian pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan. (Siagian dalam Suhendra, 2008). Sedangkan menurut Irham Fahmi (2014:138) mengatakan bahwa pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efekif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi suatu orgainisasi.

Pengawasan dapat pula berarti suatu usaha sistematis menetapkan standar-standar dengan tujuan perencanaan, merancang bangun system umpan balik informasi, membandingkan kinerja sebenarnya dengan standard-standar yang telah ditentukan terlebih dahulu, menentukan apakah ada penyimpanan, serta mengambil tindakan yang

diperlukan untuk menjamin pemanfaatan penuh sumberdaya yang digunakan.

Untuk mengetahui lebih dalam tentang pengertian pengawasan dapat dilihat dari beberapa pendapat para ahli sebagi berikut:

a. Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig mengatakan Pengawasan adalah tahap proses manejerial mengenai pemeliharaan kegiatan orgainisasi dalam batas-batas yang diizinkan yang diukur dari harapan-harapan.

b. T. Hani Handoko : Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan orgainisasi dan manejerial tercapai

c. Brantas : Pengawasan ialah proses pemantauan, penelitian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.

2. Pengertian Organisasi

Membahas pengertian tentang Organisasi, ada beberapa pendapat oleh para ahli yang memberikan definisi tentang organisasi sebagai berikut:

a. Alvin Brown (1958) menyebutkan "*Organization defines the part wich each member of an enterprise is expected to perform and the relation between such members, to the end that their concerted endeavor shall be most effective for the purpose of the enterprise*." (Organisasi merumuskan bagian pekerjaan yang diharapkan dilakukan masing-masing anggota dari suatu badan usaha dan hubungan-hubungan di antara para anggota dengan maksud agar usaha bersama mereka akan menjadi paling efektif bagi tujuan dari badan usaha itu).

b. Herbert A.Simon (1958) mengatakan: "*Organization is the complex pattern of communication and other relations in a group of*

human being." (Organisasi adalah pola komunikasi yang komplekis dan hubungan-hubungan lain di dalam suatu kelompok manusia).

c. John M.Pfiffner & Frank P.Sherwood (1960) memgemukakan "Organization is the pattern of ways in which large numbers of people, too many to have intimate face-t0-face contact with al others, and engaged in a complexity of tasks, relate themselves to each other in the concious, systematic establisment and accomplishtment of mutually agreed purposes" (Organisasi adalah pola keadaan dimana sejumlah orang, mempunyai teman yang berhubungan langsung dengan semua lain, dan menangani tugas-tugas yang kompleks, menghubungkan mereka sendiri satu sama lain dengan sadar, penentuan dan pencapaian yang sistematis dari tujuan-tujuan yang saling disetujui.

d. Luther Gullick (1957). memberikan definisi Organisasi yaitu "*Organization is the means of interrelating the subdivisions of work by alloting them to men who are placed in a structure of authority, so that the work may be coordinated by orders of superiors to sub-onlinates, reaching from the top to the bottom of the entire enterprise*." (Organisasi adalah alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yanh ditempatkan dalam struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan, yang menjangkau dari puncak sampai ke bawah dari seluruh badan usaha).

Tujuan dan Prinsip-Prinsip Pengawasan.

1. Tujuan Pengawasan

   Menurut Manullang (2005), bahwa tujuan dari pada pengawasan yaitu:

a. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

b. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan intruksi serta prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

c. Untuk mengetahui apakah kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan dan kegagalannya, sehingga dapat diadakan perubahan untuk memperbaiki serta mencegah pengulangan-pengulangan kegiatan-kegiatan yang salah, dan;

d. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan efisien dan apakah mungkin mengadakan perbaikan-perbaikan kemudian.

2. Prinsip-prinsip Pengawasan

Dalam pelaksanaan pengawasan, diperlukan prinsip-prinsip sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan tersebut. Herujito (2001: 242) menyatakan bahwa ada tujuh prinsip-prinsip pengawasan, yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Mencerminkan sifat dari apa yang diawasi:Prinsip ini menekankan bahwa system pengawasan harus dirancang sedemikian rupa sehingga mencerminkan dan sesuai dengan karakteristik serta kompleksitas dari aktivitas atau objek yang sedang diawasi. Dengan demikian, pengawasan dapat lebih efektif dalam mengidentifikasi masalah atau penyimpangan yang mungkin terjadi.

b. Dapat diketahui dengan segera penyimpangan yang terjadi: Prinsip ini menunjukkan pentingnya pengawasan yang mampu mendeteksi penyimpangan atau masalah segera setelah terjadi. Hal ini memungkinkan tindakan korektif dapat diambil dengan cepat sebelum masalah tersebut berkembang menjadi lebih serius.

c. Luwes: yaitu Sistem pengawasan yang fleksibel dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan atau situasi yang diawasi. Fleksibel ini memungkinkan pengawasan untuk tetap efektif dalam menghadapi perubahan yang mungkin terjadi.

d. Mencerminkan pola organisasi: Prinsip ini menunjukkan bahwa sistem pengawasan sebaiknya mencerminkan struktur dan pola organisasi. Dengan cara ini, pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memantau individu atau aktivitas, tetapi juga mendukung tujuan dan tata kelola organisasi secara keseluruhan.

e. Ekonomis:Prinsip ini menggarisbawahi pentingnya efisiensi dalam penggunaan sumber daya untuk melaksanakan pengawasan. Sistem pengawasan harus efektif dalam menghasilkan informasi yang dibutuhkan tanpa menghabiskan terlalu banyak waktu atau biaya.

f. Dapat mudah dipahami: Sistem pengawasan sebaiknya dirancang dengan cara yang mudah dipahami oleh pihak yang terlibat. Informasi yang dihasilkan dari pengawasan harus jelas dan tidak ambigu, sehingga dapat memberikan panduan yang jelas untuk tindakan perbaikan.

g. Dapat segera diadakan perbaikan: Prinsip ni menekankan pentingnya sistem pengawasan yang memungkinkan untuk mengambil tindakan perbaikan dengan cepat setelah masalah teridentifikasi. Hal ini berkontribusi pada kelancaran proses organisasi dan pencegahan dari masalah yang lebih serius di masa depan.

Jenis-Jenis Pengawasan Organisasi.

Adapun jenis-jenis pengawasan yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan Langsung dan Pengawasan Tidak Langsung.

a. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau pengawasan dengan mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri secara on the spot di tempat pekerjaan, dan menerima laporan-laporan secara langsung pada dari pengawasan.

b. Pengawasan tidak langsung diadakan dengan mempelajari laporan-laporan yang diterima dari pelaksana baik lisan maupun tertulis, mempelajari pendapat-pendapat masyarakat dan sebagainya tanpa pengawasan on the spot.

2. Pengawasan Preventif dan Pengawasan Represif.

   a. Pengawasan preventif dilakukan melalui preaudit sebelum pekerjaan di mulai.

   b. Pengawasan represif dilakukan melalui post audit, dengan pemeriksaan terhadap pelaksanaan di tempat (inspeksi), meminta laporan pelaksanaan dan sebagainya.

3. Pengawasan Internal dan Pengawasan Eksternal.

   a. Pengawasan internal adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi itu sendiri. Pada dasarnya pengawasan harus dilakukan oleh pucuk pimpinan sendiri. Secara internal organisasi dikenal pula pengawasan melekat (waskat) yaitu pengawasan yg dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara berkala dan melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahan, akan tetapi dalam praktek hal tersebut tidak selalu mungkin dilakukan.

   b. Pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dari luar organisasi sendiri.

Metode dan Indikator Pengawasan Organisasi

Metode Pengawasan di dalam manajemen yang paling dikenal adalah metode pengawasan dengan dua pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Pengawasan Non–Kuntitatif.

    a. Pengendalian dengan observasi untuk mengendalikan kegiatan atau produk yang dapat diobservasi seperti pengawasan langsung terhadap kinerja pegawai;

    b. Inspeksi teratur dan langsung, dimana inspeksi ini dialakukan rutin secara periodik dengan mengamati kegiatan yang bisa diobservasi langsung.

    c. Laporan lisan dan tertulis, dimana laporan ini berisi informasi yang dibutuhkan secara cepat disertai dengan feedback dari bawahan dengan pelaksanaan yang lebih cepat.

    d. Diskusi terbuka Pimpinan/manajer dengan pegawainya tentang pelaksanaan suatu kegiatan, dimana cara ini dapat menjadi alat pengendalian karena masalah yang dihadapi pegawai di lapangan dapat dinegoisasikan untuk dipecahkan bersama (Amir:2014).

2. Pendekatan Kuantitatif

    Pendekatan pengawasan ini dilakukan dengan tidak melibatkan angka dan dapat digunakan untuk mengawasi prestasi organisasi secara keseluruhan. Pendekatan pengawasan ini menggunakan beberapa teknik sebagai berikut :

    a. Anggaran operasi, anggaran pembelanjaan modal,anggaran penjualan, sepeti planning programming, budgetting system, zero base budgetting, dan human resource accounting.

    b. Audit yang bertujuan untuk membantu semua anggota manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka dengan cara mengajukan analisis,penilaian,rekomendasi dan komentar mengenai kegiatan yang dilaksanakan.

3. Indikator Pengawasan

    Menurut Handoko (2009 : 90) indikator - indikator dari pengawasan adalah sebagai berikut:

a. Pengukuran kerja Pelaksanaan kegiatan penetapan standar akan sia - sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran kerja adalah pengamatan, laporan - laporan hasil lisan atau tertulis, metode - metode otomatis, Pengujian atau dengan pengambilan sample.

b. Penilaian kinerja Penilaian kinerja tentunya tak lepas dari motivasi karyawan sebagai penunjang kepuasan dalam melaksanakan tugas sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik sehingga menguntungkan bagi perusahaan.

c. Tindakan koreksi Pengembalian tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar yang dilakukan oleh pegawasan.

Perencanaan, Pelaksanaan dan, Pengkomunikasian Hasil Pengawasan

1. Perencanaan Pengawasan.

   Pada dasarnya, perencanaan pengawasan meliputi pengumpulan dan analisis data/informasi awal yang relevan dengan suatu penugasan pengawasan yang akan dilakukan. Perencanaan pengawasan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu(1) Perencanaan pengawasan strategis (lima tahun); (2) Perencanaan pengawasan tahunan; dan (3) Perencanaan pengawasan individu (penugasan audit).

   Perencanaan pengawasan melibatkan dan merupakaan tanggung jawab dari pimpinan dan staf atau karyawan secara intern.

   a. Perencanaan Pengawasan Strategis

      Perencanaan penngawasan strategis merupakan: pedoman bagi Tim Pengawas/auditor dalam melaksanakan aktivitas penugasannya, dukungan untuk permintaan anggaran pengawasan, satu cara untuk mengajak manajemen berpartisipasi di dalam penyusunan

rencana pengawasan strategis dan sekaligus meminta komitmen manajemen mengenai tujuan dan ruang lingkup pengawasan yang ditetapkan, dasar bagi auditor untuk mengukur kinerjanya, bukti bahwa pekerjaan audit memiliki alat pengendali yang memadai, dan informasi kepada auditor eksternal mengenai rencana cakupan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawab fungsi pengawasan untuk dievaluasi.

Perencanaan pengawasan strategis adalah program kerja yang disiapkan untuk waktu lebih dari satu tahun. Rencana pengawasan strategis harus didasarkan pada analisis risiko berbagai aspek atas kegiatan saat ini maupun yang direncanakan masa datang. Perencanaan strategis juga mencakup keseluruhan aspek lingkungan organisasi, termasuk berbagai pertimbangan potensi risiko atau hambatan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan strategis mengacu pada rencana strategis organisasi dan berbagai aspek yang terkait untuk penyelenggaraan organisasi.

b. Perencanaan Pengawasan Tahunan

Dalam menyusun suatu perencanaan pengawasan tahunan, APIP harus memiliki informasi hasil identifikasi dan penilaian risiko (risk assessment) atas berbagai areadi lingkungan penyelenggaraan dan kegiatan auditi yang berpotensi untuk diaudit yang tercermin dalam register risiko yang disusun auditi. Hasil penilaian risiko atas risiko teridentifikasi menjadi dasar penetapan kegiatan atau obyek audit. Dalam hal APIP tidak memiliki informasi hasil risk assessment atau register risiko yang disusun oleh auditi belum dapat diandalkan sebagai dasar penyusunan perencanaaan audit tahunan, Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dapat menetapkan parameter-parameter atau faktor yang menjadi dasar untuk menetapkan kegiatan

atau obyek yang akan diaudit dalam satu tahun ke depan.

c. Perencanaan Pengawasan Individual

Pengawas intern menyusun rencana pelaksanaan pengawasan inividual berdasarkan Prioritas area pengawasan terpilih. Rencana pelaksanaan audit individual adalah sebagai berikut:

1) Persiapan

Standar profesi Pengawas intern tentang perencanaan penugasan, menyatakan bahwa "pengawas intern harus menyusun dan mendokumentasikan rencana untuk setiap penugasan, yang mencakup tujuan penugasan, ruang lingkup, waktu, dan alokasi Sumber daya". Standar tersebut mewajibkan kepada pimpinan APIP dan pengawasnya untuk melakukan persiapan sebelum pengawasan. Hal ini dimaksudan agar setiap pekerjaan pengawasan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

2) Pendokumentasian Tahap Perencanaan Pengawasan.

Tahapan perencanaan pengawasan intern didokumentasikan dalam serangkaian kertas kerja antara lain: Kertas kerja penentuan maturity level manajemen, penilaian faktor pertimbangan manajemen, penentuan peringkat risiko, rencana kerja pengawasan tahunan dan, program pengawasan individu.

2. Pelaksanaan Pengawasan.

Pelaksanaan pengawasan dilakukan terhadap area pengawasan terpilih yang terantum dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Pengawasan dilakukan terhadap beberapa proses atau keseluruhan proses pada area pengawasan terpilih atau area pengawasan tersebut memiliki nilai risiko signifikan untuk dilakukan pengawasan. Pelaksanaan

pengawasan internal berbasis risiko dilakukan dengan mendiskusikan, mengamati, dan menguji proses manajemen sejak identifikasi hingga pemantauan berkelanjutan yang diterapkan manajemen, termasuk juga melakukan re-performing pengendalian atau pengujian lainnya, atau menganisis data.

Pengawas internal harus bertindak dengan cara memperkuat prinsip dasar bahwa manajemen bertanggung jawab untuk megelola risiko. Prosedur pengawasan harus memungkinkan pengawas internal untuk melaporkan permasalahan kepada manajemen dan menyetujui tindakan yang akan manajemen lakukan untuk memperbarui register risiko.

Tahap pelaksanaan pengawasan dibagi atas 3 (tiga) langkah utama:

a. Reviu atau rekonfirmasi atas tingkat kematangan penerapan manajemen;

b. Pelaksanaan fasilitasi penerapan manajemen; dan

c. Pelaksanaan pengawasan lanjutan;

3. Pengkomunikasian Hasil Pengawasan.

Tim pengawas mengkomunikasikan hasil kerja pengawasan kepihak manajemen (auditi) dalam bentuk Laporan Hasil Pengawasan (LHP). Laporan hasil pengawasan intern merupakan kesempatan bagi tim untuk menda[atkan perhatian manajemen sepenuhnya dan kesempatan untuk menunjukkan ke manajemen mengenai keuntungan pengawasan dan apa yang dapat ditawarkan dari hasil pengawasan intern tersebut.

Penutup/Kesimpulan

Sebagai kesimpulan dalam bahasan Konsep Pengawasan Organiasi dikemukakan sebagai berikut:

1. Pengawasan dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena para pegawai/karyawan

perlu memahami segala persoalan yang berhubungan dengan kinerja secara individu dan kinerja organisasi.

2. Pengawasan dilakukan dalam rangka peningkatan pendayagunaan karyawan/pegawai apartur negara dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa.
3. Peranan pengawasan dalam suatu organisasi sebagai hal yang sangat penting artinya apabila dalam kehidupan organisasi terjadi suasana ketidaktertiban, yang disebabkan oleh berbagai faktor, baik yang datang dari dalam (internal) lingkungan organisasi sendiri maupun dari luar (external) organisasi.

Daftar Pustaka

Sujamto, (1987). Aspek-aspek Pengawasan di Indonesia, Sinar Grafika, Jakarta.

Hadari Nawawi, (1989). Pengawasan di Lingkunan Aparatur Pemerintah, Erlangga, Jakarta.

Moekijat, M. (2008). Penerapan Produktivitas dalam organisasi. *Jakarta: Bumi Aksara*.

S.Prajudi Admosudirjo, (1982). Dministrasi dan Manajemen. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Pandemi, M. D. T. Ahmad, IF (2020). Alternative Assessment in Distance Learning in Emergencies Spread of Coronavirus Disease (Covid-19) in Indonesia. Jurnal Pedagogik, 07 (01), 195–222. Alex S. Nitisemito 2000. Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed. 3, Ghalia Indonesia, Jakarta. In *Prosiding Seminar Nasional Hardiknas Universitas Mulawarman* (Vol. 37, p. 46).

Situmeang, R. R. (2017). Pengaruh pengawasan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (AJIE)*, *2*(02), 148-160.

Sinollah, S. (2017). Pengaruh Pengawasan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Kediri. *Dialektika: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, *3*(1), 95-113.

Siswanto, B. (1989). Manajemen tenaga kerja. *Bandung: Sinar Baru*.

Poerwono, H. (1982). Tata Personalia, Cetakan V. *Bandung: Djambatan*.

Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., ... & Putra, S. (2021). Kinerja Karyawan.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, *25*(9), 833-848.

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.

Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper Brothers. *New York*.

Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.

Tahir Malik Muhammad, (2010). Teori-teori Organisasi. *Kretakupa print* Makassar.

Syafaruddin. (2023) Dasar-Dasar Administrasi. *Get Press* Indonesia, Kota Padang.

Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan RI, (6 Tahun 2018). *WWW.Peraturan.go.id*

Profil Penulis



Dr. Syafaruddin, M.Pd.

Penulis lahir di Pangkalan Takalar 08 September 1964. Menyelesaikan pendidikan terakhir S-3 (Doktor) Administrasi Publik di Universitas Negeri Makassar Tahun 2012, Jenjang S-2 Ilmu Sosial/Manajemen Pendidikan di Univeritas Negeri Makassar Tahun 2003 dan, Sarjana (S-1) Jurusan Administrasi Negara di STIA Ujung Pandang Tahun 1988.

Karier sebagai Pegawai Negeri Sipil berawal sejak tahun 1994-2001 di Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kab.Takalar, bertugas di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kab.Takalar tahun 2001-2008, bertugas di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kab.Takalar Tahun 2008-2009, bertugas di Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Linmas Kab.Takalar Tahun 2009-2012, bertugas di Inspektorat Kab.Takalar Tahun 2012-2013, bertugas di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kab.Takalar Tahun 2013-2014 dan kembali bertugas di Inspektorat Daerah Kab.Takalar Tahun 2014-2020, beralih menjadi tenaga fungsional Dosen Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) IX di perbantukan pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) YAPPI Makassar Tahun 2020 sampai sekarang. Pernah mengikuti obervasi lapangan dalam Kajian Diklat Kepemimpinan Tingkat II fokus pada Tindaklanjut Hasil Pengawasan Internal oleh APIP yang diselenggarakan oleh LAN-RI Tahun 2015 di Vietnam. Mengikuti PKM Internasional yang diselenggarakan oleh Asosiasi Dosen Kolaborasi Lintas Perguruan Tinggi (DKLPT) se-Indonesia pebruari 2024 di Kuala Lumpur Malaysia.

Buku-Buku yang pernah ditulis a.l.: Buku Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Gol II dan Golongan III Tahun 2005, Buku Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Tahun 2001, Buku Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Tahun 2002. Buku Dasar-Dasar Administrasi, (2023) Get Press Indonesia, Padang.

Beberapa artikel yang pernah ditulis antara lain :

NO.	JUDUL JURNAL	KETERANGAN
1.	Transformational Leadership In Organizational Change	Jurnal internasional
2.	The Influence Of Civic Knowledge, Civil Skills, And Citizen Involvement On Legal Awareness Among Students	Jurnal internasional
3.	The Influence Of Civic Knowledge, Civil Skills, And Citizen Involvement On Legal Awareness Among Students	Jurnal internasional
4.	Dampak Perubahan Layanan Publik Yang Disebabkan Oleh Teknologi Dan Media Sosial	Jurnal nasional terakreditasi
5.	Keberlanjutan Usaha Desa Melalui Pemberdayaan Potensi Desa di Wilayah Kelurahan Canrego, Kecamatan Polombangkeng Selatan Kabupaten Takalar	Jurnal nasional
6.	Review Of Employee's Work Motivation At Arborbiz Makassar Hotel.	Prosiding seminar internasional
7.	PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI AUDITOR DILINGKUNGAN INSPEKTORAT KAB. TAKALAR	Jurnal nasional
8.	Efektivitas Penerapan Absensi Elektronik Dalam Meningkatkan Disiplin ASN Di Kantor Kecamatan Batuputih Kabupaten Kolaka Utara Provinsi Sulawesi Tenggara.	Jurnal nasional
9.	Environmental Sustainability for Urban Areas in Indonesia: Strategies, Challenges, and Future Directions.	Jurnal Internasional

15

TUJUAN SERTA MANFAAT PENGAWASAN DALAM ORGANISASI

Nining Haslinda Zainal, S.Sos.,M.Si.
Universitas Bosowa

Tidak ada yang mengetahui secara persis kapan dilaksanakannya pengawasan yang pertama kali, walaupun terdapat bukti yang jelas bahwa pada awal peradaban manusia telah terdapat beberapa bentuk proses pengujian terhadap pertanggungjawaban seseorang atau kelompok tertentu oleh kelompok yang lainnya dalam rangka mencapai efisiensi dan efektifitas pelaksanaan kegiatan bersama. Namun yang harus disadari bahwa setiap orang dalam organisasi memahami dengan baik bahwa Pengawasan menjadi salah satu alat untuk mewujudkan suatu pengontrolan pekerjaan dalam mendukung Visi dan Misi Organisasi (Fahmi, 2013).

Dalam rangka Pencapaian Visi dan Misi Organisasi, Pengawasan merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk memastikan semua kegiatan dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang telah dilakukan. Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memiliki hubungan erat dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain, terutama dengan fungsi perencanaan. Begitu eratnya hubungan antara pengawasan dengan perencanaan, sehingga Harold Koontz dan Cyrill O'Donnell mengatakan bahwa *Planning and Controlling are two sides of same coin* (Drs. Ulbert Silalahi, 2013) .

Definisi Pengawasan

Pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, memastikan kegiatan yang dilaksanan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Serta lebih jauh, kegiatan Pengawasan yang dilakukan harus dipastikan untuk mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Untuk lebih dalam memahami pengertian pengawasan, disajikan beberapa pendapat para ahli seperti di bawah ini:

1. Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig

   Pengawasan adalah tahap proses menajerial mengenai pemeliharaan kegiatan organisasi dalam batas-batas yang diizinkan yang diukur dari harapan-harapan (Fahmi, 2013).

2. T. Hani Handoko

   Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. (Fahmi, 2013)

3. Hadibroto

   Pengawasan adalah kegiatan penilaian terhadap organisasi/kegiatan dengan tujuan agar organisasi/kegiatan tersebut melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat memenuhi tujuannya sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya (Fahmi, 2013).

4. Brantas

   Pengawasan adalah proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut (Fahmi, 2013).

5. George R. Terry

   Pengawasan adalah kegiatan mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan berbagai sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil Tindakan-tindakan korektif yang diperlukan (George

R. Terry dan Leslie W. Rue, 2019). Tindakan Korektif atau perbaikan-perbaikan yang dilakukan diharapkan agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan tujuan.

6. Harold Koontz dan Cyrill

   Pengawasan adalah pengukuran dan koreksi kegiatan bawahan untuk memastikan bahwa kegiatan dilakukan sesuai dengan rencana yang ditetapkan (Drs. Ulbert Silalahi, 2013).

7. Sondang P. Siagian

   Pengawasan adalah proses pengawatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan (Drs. Ulbert Silalahi, 2013).

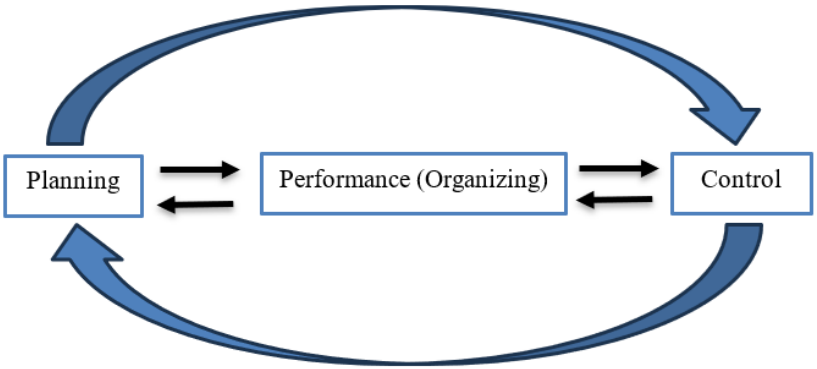
8. Mc. Farland

   Pengawasan adalah suatu proses di mana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan) (Drs. Maringan Masry Simbolon, 2004)

   Lebih lanjut menurut Mc. Farland bahwa pengawasan harus perpedoman terhadap hal-hal berikut:

   a. Rencana (*Planning*) yang telah ditentukan.
   b. Perintah (*Orders*) terhadap pelaksanaan pekerjaan (*Performance*).
   c. Tujuan.
   d. Kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang proses pengawasan sebagai mana yang dijelaskan diatas, berikut digambarkan proses pengawasan yakni:



Gambar 1. Proses Pengawasan.

Pengawasan dan Perencanaan dalam fungsi manajemen memiliki hubungan yang sangat erat dan saling mengisi karena:

a. Pengawasan yang dilakukan harus didahului dengan proses perencanaan.
b. Pengawasan bisa dilaksanakan jika ada perencanaan sebelumnya.
c. Pelaksanaan rencana akan memiliki hasil yang baik, jika pengawasan dilakukan dengan baik.
d. Tujuan dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengawasan atau penilaian dilakukan Hasibuan dalam (Fahmi, 2013).

Maksud dan Tujuan Pengawasan

Didalam suatu organisasi atau instansi pastinya pimpinan atau manager melakukan pengawasan dalam setiap kegiatan / pekerjaan, dan pengawasan tersebut memiliki tujuan yang jelas untuk kepentingan organisasi. Oleh karena itu pengawasan mutlak diperlukan dalam usaha pencapaian suatu tujuan.

Menurut Rahayu Relawati (2012:108) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020), alasan penting dalam pengembangan dan penerapan sistem pengawasan adalah karena orang-orang sering melakukan kesalahan sehingga dirancang sistem

pengawasan secara efektif secara dini akan mampu mendeteksi peramalan dan keputusan yang kurang tepat, sehingga dapat meminimalisir kerugian yang akan terjadi. Rahayu Relawati (2012:108) mengemukakah setidaknya ada 8 (delapan) kegunaan pengawasan yang dapat diidentifikasikan, yaitu:

1. Standarisasi pelaksanaan kegiatan. Yaitu untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya dalam organisasi.
2. Mengamankan aset perusahaan atau organisasi. Dapat mengurangi kerugian karena pencurian, pemborosan dan penyalahgunaan pada organisasi.
3. Standarisasi mutu. Yaitu diperlukan sebagai spesifikasi organisasi atau harapan dari pelanggan.
4. Membatasi kekuasaan. Dimaksud untuk menentukan pertanggungjawaban dan menyediakan keperluan pendelegasian wewenang, disini juga harus menetapkan parameter dimana kekuasaan yang didelegasikan dapat dijalankan tanpa persetujuan ketat.
5. Mengukur pelaksanaan tugas. Dimaksud agar mendukung dalam pencapaian tujuan oraganisasi.
6. Monitor pelaksanaan kegiatan. Adalah dasar dari pencapaian tujuan organisasi.
7. Memungkinkan manajemen puncak menjaga keseimbangan rencana dan program perusahaan atau organisasi.
8. Motivasi individu-individu. Adalah untuk pengukuran pelaksanaan dan keterkaitan dengan insentif finansial serta penghargaan individu.

Selain itu, Situmorang dan Juhir (1994:22) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) juga berpendapat bahwa maksud pengawasan adalah untuk:

1. Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah pekerjaan berjalan lancer atau tidak.
2. Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan sebelumnya serta mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.
3. Mengetahui apakah penggunaan anggaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan bisa terarah kepada sesuai tujuan awal.
4. Mengetahui pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan program (*fase* tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam *planning* atau tidak.
5. Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam *planning*, yaitu *standard*.

Sedangkan menurut Leonard D. White (1998:23) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) menyatakan bahwa maksud dari pengawasan adalah untuk:

1. Menjamin bahwa kekuasaan itu digunakan untuk tujuan yang diperintahkan dan mendapat dukungan serta persetujuan dari rakyat.
2. Melindungi hak asasi manusia yang telah dijamin oleh undang-undang dari pada tindakan penyalahgunaan kekuasaan.

Lebih lanjut, menurut menurut Arifin Abdul Rachman (2001: 23) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) maksud dari pengawasan adalah untuk:

1. Mengetahui apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Mengetahui apakah segala sesuatu telah berjalan sesuai dengan instruksi serta prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

3. Mengetahui apakah kelemahan, kesulitan serta kegagalan sehingga dapat diadakan perubahan-perubahan untuk memperbaiki serta mencegah pengulangan kegiatan yang salah.
4. Mengetahui apakah segala sesuatu berjalan efisien, untuk melihat jika terjadi penyimpangan untuk segera dilakukan tindakan perbaikan dengan tepat, sehingga mendapat efisiensi yang lebih besar.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa maksud pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan segala sesuatunya apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, serta mengukur tingkat kesalahan yang terjadi sehingga kedepannya mampu diperbaiki ke arah yang lebih baik.

Sementara itu, berkaitan dengan tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui dan memahami kenyataan yang sebenarnya terjadi tentang pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan. Apakah pekerjaan yang dilakukan tersebut berjalan secara efektif dan efisien atau bahkan sebaliknya. Dengan demikian objek pengawasan dapat diketahui dari kinerjanya, sehingga jika terjadi kesalahan dapat dilakukan perbaiki dengan segera.

Di bawah ini merupakan penjelasan tujuan pengawasan oleh beberapa ahli, dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) yakni sebagai berikut:

1. Menurut Simbolon (2004:61) pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Menurut Bohari (2002:5) tujuan pengawasan adalah mengamati apa yang sebenarnya terjadi, dengan maksud untuk secepatnya melaporkan kesalahan atau hambatan kepada pimpinan atau penanggung jawab kegiatan yang bersangkutan agar dapat diambil tindakan yang korektif yang perlu.

3. Menurut Siagian (2002:259) pengawasan dilakukan bertujuan untuk mencegah terjadinya diviasi dalam operasional atau rancana, sehingga berbagai kegiatan operasional yang sedang berlangsung terlaksana dengan baik dalam arti bukan hanya sesuai rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efesiensi dan efektifitas yang setinggi mungkin.
4. Menurut Silalahi (2003:181) tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut:
    a. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
    b. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
    c. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
    d. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
    e. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan. Agar tujuan tersebut tercapai, maka akan lebih baik jika tindakan kontrol dilakukan sebelum terjadi penyimpangan-penyimpangan sehingga bersifat mencegah (*preventif control*) dibandingkan dengan tindakan kontrol sesudah terjadi penyimpangan (*repressive control*)

Dari beberapa tujuan pengawasan yang disampaikan oleh para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yan telah ditentukan sebelumnya.

Dengan dilaksanakannya pengawasan dalam kegiatan organisasi dan manajemen dapat mencegah bahkan dapat memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, dan lainnya yang tidak sejalan dengan tugas dan wewenang yang telah ditetapkan. Jadi, tujuan pengawasan dilakukan bukan untuk mencari kesalahan terhadap orang yang menjalankan suatu

kegiatan/pekerjaan, namun mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan kegiatan/pekerjaan yang dilaksanakan.

Manfaat Pengawasan

Disamping maksud dan tujuan, pengawasan juga memiliki manfaat terpenting dalam organisasi. Jika ditinjau dari segi manajemen, pengawasan penting dilakukan karena untuk menjamin dan menjaga agar suatu organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah dibuat, serta agar suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hal demikian pun sama maksudnya, yaitu adanya pengawasan terhadap pemerintah agar jalannya organiasi/instansi dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan asas pemerintahan yang baik (*good governance*).

Oleh karena itu, salah satu manfaat adanya pengawasan adalah untuk mempersempit terjadinya hambatan yang ada dan meminimalisir kesalahan atau pelanggaran yang terjadi, dengan segera melakukan perbaikan. Menurut Terry dan Rue (2000:240) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) manfaat pengawasan relatif dan tergantung dari pentingnya kegiatan itu, sumbangan yang dibuat, serta besarnya organisasi.

Sementara itu, menurut Siagian (2003:261) manfaat pengawasan meliputi:

1. Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada.
2. Dikenalinya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif.
3. Adanya pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional.
4. Mengetahui langkah-langkah apa saja yang segera diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan.

5. Dapat melakukan tindakan preventif apa saja yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut.

Fungsi Pengawasan (FIX)

Pengawasan memiliki peran penting dalam organisasi, Pengawasan secara umum memiliki fungsi untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan dalam organisasi. Kegiatan Pengawasan mengusahakan agar pelaksanaan kegiatan dijalankan sesuai dengan yang ditentukan dalam proses perencanaan.

Dengan kata lain, Fungsi Pengawasan: menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan yang sedang berlangsung. Jika penyimpangan ditemukan, tindakan korektif dapat segera diambil sehingga organisasi kembali ke rencana yang telah ditetapkan. Sorotan perhatian menajemen dalam melaksanakan fungsi pengawasan adalah membandingkan isi rencana dengan kinerja nyata (Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., 2018).

Selain Fungsi Pengawasan yang disampaiakan diatas, beberapa fungsi pengawasan dipaparkan sebagai berikut:

1. Untuk menilai apakah setiap unit telah melaksanakan kebijakan dan prosedur serta tanggungjawabnya masing-masing.
2. Untuk menilai apakah dokumen/surat-surat atau laporan yang diperoleh telah menggambarkan kegiatan-kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
3. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen sudah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
4. Untuk meneliti apakah kegiatan sudah terlaksana secara efektif dan telah mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.
5. Untuk meneliti apakah kegiatan sudah dilaksanakan secara efisien.

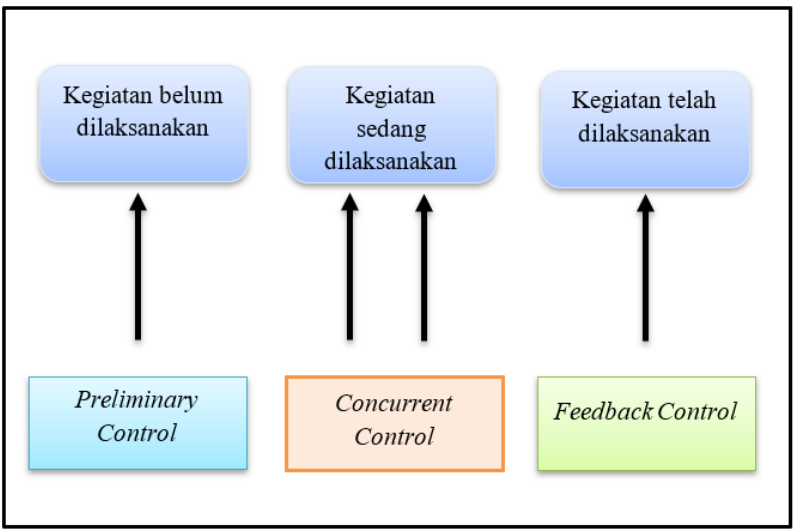
Berdasarkan 5 (lima) fungsi pengawasan dapat disimpulkan bahwa Fungsi Pengawasan dapat memberikan nilai, analisis, rekomendasi serta dapat menyampaikan hasil dari pelaksanaan suatu kegiatan berdasarkan laporan/dokumen yang diserahkan oleh organisasi atau Lembaga yang telah diteliti.

Tipe-Tipe Pengawasan (FIX)

Secara Konsep, pengawasan tersebut memiliki banyak tipe menurut T. Hani Handoko dalam (Fahmi, 2013), ada tiga tipe pengawasan, yaitu:

1. Pengawasan Pendahuluan *(Preliminary Control)*
2. Pengawasan Saat Kerja Berlangsung *(Concurrent Control)*

Pengawasan Umpan Balik (Feed Back Control)



Gambar 2. Tipe-Tipe Pengawasan.

Berikut Penjelasan Tipe-Tipe Pengawasan seperti yang disebutkan diatas:

1. Pengawasan Pendahuluan *(Preminary Control)*

   Pengawasan Pendahuluan atau sering disebut *Steering Controls,* dirancang untuk mengantisipasi

masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

Pengawasan Pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan.

Memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi. Sumber-sumber daya ini harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan.

Dengan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang ditujukan pada hilangnya perilaku yang menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan di masa depan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman yang baik untuk tindakan masa mendatang.

Kegiatan Pengawasan Pendahuluan dapat meliputi:

a. Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia.
b. Pengawasan pendahuluan bahan-bahan.
c. Pengawasan pendahuluan modal.
d. Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya financial.

2. Pengawasan Saat Kerja Berlangsung *(Concurrent Control)*

Pengawasan "*Concurrent Control*" merupakan Tipe Pengawasan yang memastikan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan "*double check*" yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

Kegiatan pengawasan *Concurrent Control* ini memiliki tujuan untuk memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai. *Concurrent Control* terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka.

Direction atau pengarahan yang dilakukan oleh supervisor berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:

a. Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prsedur yang tepat.

b. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

3. Pengawasan Umpan Balik *(Feed Back Control)*

Pengawasan *Feed Back* juga dikeal sebagai *past-action* controls, mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar.

Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu. Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Sifat khas dari metode-metode pengawasan *feed back* (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

Adapun sejumlah metode pengawasan *feed back* yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

a. Analisis Laporan Keuangan (Financial Statement Analysis)

b. Analisis Biaya Standar (Standard Cost Analysis)

c. Pengawasan Kualitas (Quality Control)

d. Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (Employee Performance Evaluation)

Ada yang harus diingat dalam memahami tipe pengawasan diatas, bahwa kegiatan tersebut sangat tergantung pada siapa dan dimana tipe pengawasan itu diterapkan. Karena keberhasilan suatu tipe pengawasan sangat bergantung pada siapa yang ditugaskan untuk menjadi pengawas dari kegiatan/pekerjaan tersebut. Jika ditugaskan memiliki keseriusan tinggi maka artinya pengawasan itu akan sukses, namun itu juga menjadi sebaliknya.

Jenis-Jenis Pengawasan

Dalam melakukan pengawasan, pimpinan suatu organisasi harus mengetahui jenis dan ciri-ciri dari suatu proses pengawasan dan yang tidak kalah pentingnya adalah berusaha untuk memenuhi sebanyak mungkin jenis-jenis dan ciri-ciri tersebut dalam pelaksanaannya. Adapun jenis-jenis pengawasan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Jenis Pengawasan menurut Subyek

   Dilihat dari subyeknya, Diharna (1999:11) ditulis dalam bukunya Pemeriksaan dalam Pengawasan dikutip dari (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) membedakan pengawasan menjadi 5 (lima) jenis, yaitu:

   a. Pengawasan Melekat atau Sistem Pengendalian Manajemen

      Merupakan pengawasan yang berjalan secara otomatis yang terbentuk oleh sistem kerja. Apabila dalam pelaksanaan suatu pekerjaan ditemukan kesalahan, maka pelaksana/pimpinan langsung melakukan koreksi/perbaikan dengan tujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan.

   b. Pengawasan Aparat Pemeriksa Fungsional

      Merupakan pengawasan yang dilakukan oleh aparat pemeriksa dalam institusi pengawasan yang hasil pemeriksaannya berupa rekomendasi untuk perbaikan pelaksanaan serta perbaikan perencanaan.

c. Pengawasan Legislatif

Pengawasan Legislatif dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat biasanya dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan dengan rencana, kebijaksanaan, peraturan, dan menyoroti pula cara pelaksanaan.

d. Pengawasan Masyarakat

Pengawasan Masyarakat dilakukan oleh anggota masyarakat masyarakat, biasanya menyoroti tentang kerugian atau terganggunya kepentingan dirinya, keluarganya, kelompoknya, atau masyarakatnya.

e. Pengawasan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)

Pengawasan oleh LSM merupakan indikator tumbuhnya masyarakat madani, yang tumbuh dari, oleh, dan untuk masyarakat. Lembaga ini mempunyai kedudukan yang makin kuat dalam ikut mengatur kehidupan bermasyarakat sehingga menjadi lembaga yang mendominasi pengaturan kehidupan masyarakat.

2. Jenis Pengawasan Menurut Obyek

Jenis pengawasan menurut obyeknya dibagi menjadi 2 jenis, yaitu:

a. Pengawasan Langsung

Pengawasan yang dilakukan secara Langsung oleh aparat pengawasan/pimpinan dalam suatu organisasi terhadap bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan di tempat berlangsungnya pekerjaan tersebut *(on the spot*). Sistem ini disebut pula sebagai "*built of control*" (Sujamto, 1996:14) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020).

Pengawasan ini dimaksudkan agar segera dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan Ketika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan (Drs. Maringan Masry Simbolon, 2004).

b. Pengawasan Tidak Langsung

Menurut Sujamto (1996:14) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020), pengawasan tidak langsung adalan pengawasan yang dilakukan oleh aparat/pimpinan organisasi tanpa mendatangi obyek yang diawasi/diperiksa." Lazimnya, aparat/pimpinan yang melakukan pengawasan ini berdasarkan laporan yang masuk padanya dengan mempelajari dan menganalisa laporan atau dokumen yang berhubungan dengan obyek yang diawasi.

c. Kelemahan dalam pengawasan tidak langsung adalah, pengawas tidak dapat mengetahui dengan cepat kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga berpotensi menimbulkan kerugian yang lebih besar. (Drs. Maringan Masry Simbolon, 2004).

3. Jenis Pengawasan Menurut Sifat dan Waktu

Jenis pengawasan menurut sifat atau waktu menurut Handayaningrat (1986:145-146) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) dan (Drs. Maringan Masry Simbolon, 2004) dapat dibedakan menjadi:

a. Pengawasan Preventif

Yang dimaksud dengan pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud dari pengawasan preventif ini adalah untuk mencegah terjadinya kekeliuran/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran pengawasan preventif ini disebut pre-audit. Misalnya dengan mengadakan pengawasan terhadap persiapan, rencana kerja, rencana anggaran, rancana penggunaan tenaga dan sumber-sumber lain. Adapun dalam pengawasan preventif ini dapat dilakukan hal-hal berikut.

1) Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya.
2) Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
3) Menentukan kedudukan, tugas dan wewenang serta tanggungjawabnya.
4) Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaanya.
5) Menentukan sistem koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan.
6) Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari Peraturan yang telah ditetapkan.

b. Pengawasan Represif

Yang dimaksud dengan Pengawsaan Represif adalah pengawasan yang dilakukan setalah pekerjaan dilaksanakan. Tujuan dilaksanakannya pengawasan represif adalah untuk menjamin terlaksananya pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Terkait dengan sistem pelaksanaan anggaran, pengawasan represif disebut sebagai *post-audit.* Dalam pengawasan represif, ada 4 (empat) sistem yang bisa digunakan yakni:

1) Sistem Komparatif, sistem pengawasan yang dilakuan dengan membanding anatar hasil yang dicapai dengan rencana yang di tetapkan sebelumnya.
2) Sistem Verifikatif, sistem pengawasan yang dijalankan dengan malakukan proses pemeriksaan, biasanya menyangkut bidang keuangan dan material.
3) Sistem Inspeksi, sistem pengawasan yang dilakukan dengan mengecek secara langsung (*on the spot inspection*) kebenaran dari suatu

laporan yang dibuat oleh para petugas pelaksananya.

4) Sistem Investigatif, sistem pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan penyelidikan /penelitian yang lebih mendalam terkait suatu masalah yang bersifat negatif. Penyelidikan/ penelitian yang dilakukan didasarkan pada laporan yang masih bersifat hipotesis (dugaan awal). Laporan tersebut bisa jadi benar dan ada juga kemungkinan salah, makan untuk mengungkap realita atau kebenarannya diperlukan penyelidikan/penelitian yang lebih mendalam.

4. Jenis Pengawasan Menurut Ruang Lingkupnya

Jenis pengawasan menurut ruang lingkupnya menurut Handayaningrat (1986:144) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) dan (Drs. Maringan Masry Simbolon, 2004) dalam bukunya Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen, dapat dibedakan menjadi:

a. Pengawasan dari Dalam Organisasi (*Internal Control*)

Pengawasan dari dalam organisasi (*Internal Control*), berarti pengawasan yang dilaksanakan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Apparat/unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan segala data dan infrormasi yang diperlukan oleh organisasi. Data-data dan informasi ini diperlukan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam kebijakan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau Kembali kebijakan/keputusan-keputusan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat pula melakukan tindakan-tindakan perbaikan (korektif) terhadap

pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan *internal control,* misalnya: Inspektorat Jenderal adalah aparat pengawasan di dalam suatu departemen.

b. Pengawasan dari Luar Organisasi (*Eksternal Control*)

Pengawasan dari luar organisasi (*Eksternal Control*) berarti pengawasan yang dilakukan oleh Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu, aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah pengawasan yang bertindak atas nama atasan/pimpinan organisasi berdasarkan permintaan dari pimpinan organisasi tersebut. Misalnya, pengawasan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara, terhadap suatu Departemen. Aparat pengawasan ini bertindak atas nama pemerintah/presiden melalui Menteri Keuangan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan, ialah pemeriksaan /pengawasan yang bertindak atas nama Negara Republik Indonesia.

Disamping aparat pengawasan yang dilakukan atas nama atasan dari pimpinan organisasi tersebut, dapat pula pimpinan organisasi meminta bantuan pihak luar organisasinya. Permintaan bantuan pemeriksaan/ pengawasan dari pihak luar ini biasanya dilakukan pada suatu Perusahaan dengan maksud tertentu, misalnya untuk mengetahui efisiensi kerjanya, untuk mengetahui jumlah keutungan, untuk mengetahui jumlah pajak yang harus dibayar, dan sebagainya.

Tahap-Tahap Proses Pengawasan

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha

untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan. Fungsi pengawasan atau yang lebih dikenal dengan *Controlling* tidak dapat berdiri sendiri, melainkan selalu terkait dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain yang paling sederhana yaitu *Planning, Organizing dan Actuating*. Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC. Pendapat yang dikemukana oleh George Terry dikutip dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) tentang POAC dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

   George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* mengemukakan bahwa Perencanaan adalah pemilihan fakta yang berhubungan dengan fakta lainnya serta pembuatan dan penggunaan perkiraan atau asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   George Terry mengemukakan bahwa Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan jenis-jenis kegiatan yang dipeelukan untuk mencapai tujuan, penempatan sumberdaya manusia (SDM) pada pekerjaan/kegiatan, penyediaan faktor-faktor *physik* yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

3. Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*)

   George R. Terry menjelaskna bahwa Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

4. Pengawasan (*Controling*)

   George R. Terry berpedapat bahwa Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangatlah tergantung kepada SDM yang ada dalam organiasi tersebut. Salah satu fungsi manajemen yang harus diperhatikan dan berjalan dengan baik agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efekti dan efisien yaitu dengan adanya memperhatikan fungsi *controlling*

Dalam fungsi manajemen, pengawasan (*controlling*) merupakan suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) organisasi. Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif seperti adanya kecurangan, pelanggaran dan korupsi. Usaha yang ditempuh dalam pencapaian tujuan tersebut adalah dengan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seorang pimpinan harus melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawainya

Menurut Terry, Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi akan memberikan implikasi terhadap pelaksanaan rencana, sehingga pelaksanaan rencana akan baik jika pengawasan dilakukan secara baik, dan tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah proses

pengawasan dilakukan. Dengan demikian peranan pengawasan sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana. Mengenai pentingnya pelaksanaan pengawasan untuk mensukseskan rencana, Winardi (2000:172) dalam (Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., 2020) mengungkapkan bahwa pengawasan berarti membuat sesuatu terjadi, sesuai dengan apa yang menurut rencana akan terjadi. Perencanaan dan pengawasan boleh dikatakan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, dan diibaratkan sebagai kembar siam dalam bidang manajemen.

Daftar Pustaka

Dr. Rahmawati Sururama, S.STP., M.Si. dan Rizki Amalia, S.STP., M. (2020). *Pengawasan Pemerintah*. Cendekia Press. http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/488/1/Buku Pengawasan Pemerintahan.pdf

Drs. Maringan Masry Simbolon, M. M. (2004). *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen* (Lolita Krisnawati (ed.); 1st ed.). Ghalia Indonesia.

Drs. Ulbert Silalahi, M. A. (2013). *Studi tentang Ilmu Administrasi* (10th ed.). Sinar Baru Algensindo.

Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.

George R. Terry dan Leslie W. Rue. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi* (B. S. Fatmawati (ed.)). Bumi Aksara. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=-6UmEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=george+terry+dasar+dasar+manajemen&ots=axBDvS8jDb&sig=EIeb h8IQ59f7u8WMDdOBoWFuJ6Q

Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., A. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja* (Anna (ed.); 2nd ed.). PT. Refika Aditama.

Profil Penulis



Nining Haslinda Zainal, S.Sos.,M.Si.

Penulis mulai menjadi dosen pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Bosowa sejak tahun 2014. Mulai mengenyam pendidikan tinggi pada tahun 2004 dengan mengambil Program Sarjana pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Hasanuddin dan selesai tahun 2008 dengan Predikat *Cum Laude*. Tahun 2009, penulis melanjutkan pendidikan Magister pada Program Studi Administrasi Pembangunan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin dan selesai tahun 2012.

Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen pelayanan publik. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh Kemenristek DIKTI, BaKTI di Dukung oleh The Asia Foundation dan World Bank.

Karir sebagai Dosen, pada Tahun 2018-2022 Penulis di beri Amanah oleh Universitas Bosowa untuk menjadi Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara. selain itu Penulis aktif juga pada Tingkat Universitas dan menjadi Tim Penjaminan Mutu, baik pada Tingkat Prodi, Fakultas maupun Universitas. Selain itu, penulis aktif mengikuti konferensi internasional untuk mendesiminasikan hasil-hasil penelitiannya dan juga menerbitkannya dalam berbagai jurnal baik jurnal nasional maupun internasional.

Email Penulis: nining.haslinda@universitasbosowa.ac.id

Indonesia menulis

1 TEORI DAN PARADIGMA ORGANISASI KLASIK
Ihyani Malik
2 TEORI DAN PARADIGMA ORGANISASI KONTEMPORER
Syamsuddin Maldun
3 TUJUAN, FUNGSI DAN RUANG LINGKUP ORGANISASI
Delly Mustafa
4 STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI
Hafiz Elfiansya Parawu
5 KOORDINASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI
Abdul Mahsyar
6 BUDAYA ORGANISASI
Besse Herlina
7 BUDAYA DALAM HUBUNGANNYA DENGAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI
Adnan Ma'ruf
8 KONSEP EFEKTIVITAS DALAM SUATU ORGANISASI
Hermanu Iriawan
9 EFEKTIVITAS ORGANISASI DAN HAMBATANNYA
Kasmiah Ali
10 KONSEP PENGEMBANGAN ORGANISASI
Muhammad Sawir
11 KONSEP LINGKUNGAN ORGANISASI
Adi Sumandiyar
12 FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN ORGANISASI
Hasbiyadi
13 PERANAN DAN FUNGSI LINGKUNGAN ORGANISASI UNTUK KELANGSUNGAN ORGANISASI
Mariati Rahman
14 KONSEP PENGAWASAN ORGANISASI
Syafaruddin
15 TUJUAN SERTA MANFAAT PENGAWASAN DALAM ORGANISASI
Nining Haslinda Zainal

Editor:
Suci Haryanti

Untuk akses **Buku Digital,**
Scan **QR CODE**

Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

IKAPI IKATAN PENERBIT INDONESIA

ISBN 978-623-512-077-5 (PDF)