

MANAJEMEN ORGANISASI PERUSAHAAN

Rafflin Hinele



Penerbit UNG Press

**MANAJEMEN
ORGANISASI PERUSAHAAN**

Oleh :

RAFLIN HINELO

ISBN : 978-979-1340-18-2



Universitas Negeri Gorontalo

Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125

Fax (0435) 821752 Kota Gorontalo

Website : www.ung.ac.id

Rafli Hinclo, S.Pd, M.Si
Manajemen Organisasi Perusahaan
ISBN : 978-979-1340-18-2

Editor : Rustam Yusuf, S.Pd., M.Si
Desain Sampul dan Layout isi : Irvhan Male

Diterbitkan oleh UNG Press
Jl. Jend. Sudirman No. 6 Kota Gorontalo
Telp. (0435) 821125, Fax. (0435) 821752
Cetakan pertama, 2009
Dicetak oleh UNG Press

© 2008. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini Tanpa Izin Tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Buku yang ada dihadapan anda merupakan buku saya yang pertama kali diterbitkan dan merupakan buku yang kedua setelah buku saya yang pertama tidak diterbitkan. Buku ini merupakan buku ajar bagi dosen untuk mata kuliah manajemen dan teori organisasi. Buku ajar merupakan pegangan bagi dosen yang memberikan kuliah bagi mahasiswa dengan memanfaatkan bahan referensi yang ditulis oleh para ahli dan ditambahkan dengan pola pikir penulis.

Dalam ulasan pembahasannya menggunakan bahasa-bahasa ilmiah praktis yang mudah dibaca dan dicerna pengetahuannya oleh dosen maupun mahasiswa yang menggunakannya. Sehingga pemakaian kata dalam kalimatpun dibuat sedemikian rupa agar tidak menimbulkan penafsiran ganda.

Semoga dengan diterbitkannya buku ini akan lebih menambah dan memperkaya literature bagi dosen dan mahasiswa khususnya yang menggeluti bidang ilmu manajemen. Penulis menyadari masih banyak kekurangan

Rafli Hinclo, Manajemen Organisasi Perusahaan

i

dalam penulisannya. Oleh sebab itu penulis selalu berupaya untuk melengkapinya dari berbagai sumber.

Akhirulakhir, penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian buku ini. Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amiin !!

Gorontalo, Agustus 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
BAB 1 Mengefektifkan Organisasi	1
BAB 2 Memahami Struktur Dalam Organisasi	32
BAB 3 Melirik Strategi Dalam Manajemen Organisasi	64
BAB 4 Mendisain Organisasi Dalam Manajemen.....	82
BAB 5 Mengenal Birokrasi dan Adhokrasi.....	115
BAB 6 Mengelola Perubahan dalam Organisasi	173
BAB 7 Mengelola Konflik dalam Organisasi.....	215

BAB 1 **MENGEFEKTIFKAN ORGANISASI**

PENDAHULUAN

Salah satu ciri yang menonjol pada abad sekarang adalah terciptanya berbagai jenis organisasi. Apapun yang telah dicapai oleh umat manusia, seperti kemampuan menjelajahi angkasa luar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, dan lain-lain yang telah dicapai oleh umat manusia tersebut, kesemuanya itu dapat dicapai dengan pemanfaatan organisasi.

Hal ini berarti bahwa orang berbicara tentang politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan dan keamanan, ilmu pengetahuan, teknologi dan berbagai segi kehidupan dan penghidupan lainnya, kesemuanya tidak mungkin bisa dilepaskan kaitannya dengan organisasi. Aspek-aspek yang dikemukakan di atas merupakan rangkaian hidup manusia yang dilakukan secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.

Secara makro, tujuan, cita-cita, dan harapan suatu bangsa diusahakan pencapaiannya dan perwujudannya melalui organisasi yang disebut negara. Secara mikro, tujuan, cita-cita dan harapan sekelompok orang yang merasa memiliki kesamaan kepentingan juga diusahakan pencapaiannya melalui organisasi,

seperti organisasi politik, organisasi niaga, organisasi olah raga dan berbagai jenis organisasi lainnya termasuk organisasi yang sifatnya nirlaba. Secara atomik, yaitu pada tingkat individual, berbagai tujuan, keinginan, cita-cita, harapan, dan kebutuhannya hanya bisa tersalurkan, terpenuhi dan terpuaskan dengan menggunakan berbagai jalur organisasional. Artinya, karena jumlah dan jenis tujuan, keinginan, cita-cita, harapan dan kebutuhan tersebut, tidak ada lagi seorang pun yang dapat memuaskannya tanpa menggunakan jalur organisasional. Tujuan dan aspirasi politik disalurkan melalui organisasi politik. Tujuan yang didasarkan pada kebutuhan material diusahakan pencapaian melalui organisasi niaga yang bagi banyak orang berarti mempunyai pekerjaan tetap dengan imbalan yang wajar. Kepentingan afiliasi atau sosial disalurkan melalui berbagai organisasi kemasyarakatan. Demikian seterusnya.

Oleh karena itu manusia modern sering disebut sebagai manusia organisasional. Dengan kata lain terdapat hubungan ketergantungan antara manusia dengan organisasi. Dalam arti bahwa manusia tidak lagi mungkin mencapai berbagai tujuan tanpa menggunakan jalur organisasional. Sebaliknya setiap organisasi akan mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya.

Salah satu implikasi hubungan ketergantungan tersebut ialah, bahwa baik untuk masa sekarang maupun di masa depan, apakah umat manusia meraih kemajuan yang lebih besar atau tidak akan sangat tergantung pada kemampuan manusia untuk menciptakan organisasi dengan lebih baik dan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan lebih efektif. Perlu diingat bahwa dengan berkumpulnya manusia yang mempunyai karakter dan kepentingan maka organisasi tersebut tidak luput dari masalah. Masalah yang timbul juga bisa disebabkan oleh faktor-faktor yang berasal dari luar organisasi, seperti pesaing, pemasok, konsumen, pemerintah dan masih banyak faktor external yang bisa mempengaruhi perkembangan organisasi.

EFEKTIF ORGANISASI DALAM PANDANGAN PARA AHLI

Organisasi yang efektif dapat dilihat dari tujuan dan strategi organisasinya. Hal ini merupakan langkah awal untuk memahami keefektifan organisasi. Tujuan organisasi mewakili eksistensi organisasi dan sukses tidaknya sebuah organisasi. Efektifitas organisasi adalah bagaimana sebuah organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut. (R. Daft; 1998:58).

Menurut Robin (1994:52), keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Namun di dalam definisi tersebut tersembunyi makna ganda yang sangat membatasi baik penelitian mengenai subyek tersebut maupun kemampuan para manager praktek untuk menangkap arti dan menggunakan hal tersebut. Apa yang dimaksud mungkin akan lebih jelas jika kita mengambil sebuah tujuan yang paling disetujui oleh para peneliti dan praktisi sebagai kondisi yang penting bagi keberhasilan sebuah organisasi ; kelangsungan hidup.

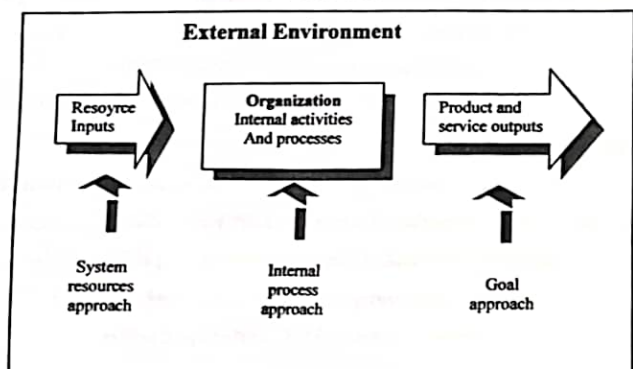
Suatu tinjauan mengenai kajian ini mengidentifikasi 3 kriteria yang berbeda, yang semuanya dapat mengukur "keefektifan organisasi". Fakta bahwa sedikit sekali dari kajian tersebut yang menggunakan kriteria majemuk dan bahwa kriteria itu sendiri berkisar antara ukuran-ukuran umum, seperti kualitas dan moral sampai pada faktor-faktor yang lebih khusus seperti tingkat kecelakaan serta kemangkiran, pasti akan membawa kita pada kesimpulan bahwa keefektifan organisasi mempunyai arti tersendiri bagi setiap orang. Tidak dapat disangkal pula sebagian alasan panjangnya kriteria keefektifan organisasi adalah karena keanekaragaman organisasi yang sedang dievaluasi.

Selanjutnya R. Daft (1998:59) mengemukakan bahwa keefektifan organisasi dapat diacapai melalui beberapa pendekatan yaitu:

Pendekatan Efektifitas Secara Tradisional

Ukuran dari efektifitas difokuskan pada perbedaan bagian-bagian dari sebuah organisasi. Memberikan sumberdaya yang berasal dari dalam lingkungan, dan kemudian sumberdaya tersebut ditransformasikan untuk menghasilkan sesuatu yang dikembalikan kepada lingkungan.

Gambar 1-1 : *Traditional Approaches to Measurement of Organizational Effectiveness*



Sumber : (Richard Daft ,*Organization Theory and Design*;1998; P.59).

- Pendekatan hasil pada efektifitas organisasi berhubungan dengan hasil dan merangsang organisasi untuk menuju pada hasil yang ingin dicapai
- pendekatan sistem menjadi efektif dengan melihat permulaan dari proses dan melakukan evaluasi atas efektifitas organisasi untuk memperoleh kebutuhan sumberdaya untuk kinerja yang tinggi
- pendekatan proses internal melihat aktifitas kedalam dan efektifitas yang dihasilkan oleh indikator kesehatan internal dan efisiensinya.

Sesi ini membahas masalah efektifitas yang dievaluasi melalui hasil dari pendekatan lalu menuju ke sistem sumberdaya dan pendekatan proses internal. Sesi selanjutnya dari bagian ini membahas masalah pendekatan sementara melalui pernyataan perspektif tersebut.

Pendekatan Hasil.

Hasil yang paling penting untuk ditinjau adalah hasil operasi. Upaya kepada ukuran efektif yang mana produktifitas diukur melalui pendekatan hasil operasi dari pada menggunakan hasil yang resmi. Hasil yang resmi terlalu abstrak dan sulit untuk diukur hasil operasi menunjukkan aktifitas dari organisasi yang sebenarnya pendekatan ini biasanya digunakan pada bisnis organisasi dan bisnis hukum.

Pendekatan Sistem.

Menggunakan sumberdaya untuk menjaga sistem organisasi adalah kriteria dari efektifitas organisasi yang ditaksir. Indikator dari efektifitas sistem sumberdaya melihat pada dimensi:

1. posisi penawaran - kemampuan dari organisasi lingkungannya dalam mengambil yang jarang dan nilai dari sumberdaya.
2. kemampuan dari sistem pembuatan keputusan untuk menyadari dan memeriksa interpretasi dari kekayaan yang sesungguhnya dan lingkungan eksternal.
3. memperbaiki hal-hal internal dari hari-hari aktivitas organisasi.
4. kemampuan dari organisasi untuk merespon lingkungan yang berubah-ubah dipergunakan ketika indikator lainnya dari kinerja sulit untuk diperoleh, perusahaan tanpa laba dan sosial.

Pendekatan Proses Internal

Indikator pada organisasi efektif dilihat dari pendekatan proses internal adalah:

1. Kebudayaan perusahaan yang kuat dan iklim kerja yang positif
2. Semangat kelompok, loyalitas grup, dan kerjasama.

4. Pembuat keputusan dekat informasi sumberdaya, perhatian manakala sumberdaya berada pada susunan organisasi.
5. Hubungan komunikasi baik horizontal dan vertikal, membagi fakta dan perasaan yang relevan
6. penghargaan kepada menejer untuk pertama, pertumbuhan, dan perkembangan subordinat dan untuk menciptakan efektif pekerjaan grup.
7. Interaksi antara organisasi dan bagian-bagiannya, dengan konflik yang menarik perhatian dari organisasi yang diseleksi

Indikator yang kedua yang dikemukakan oleh William Evan yang pertama mengidentifikasi dari biaya keuangan dari pemasukan (I), Transformasi (T), dan hasil (O). kemudian ketiga variabel tersebut dapat dikombinasikan dari rasio evaluasi aspek dari kinerja organisasi yang paling populer menaksir efektivitas adalah O/I. Untuk membuat mobil hal untuk menaksir dihitung dari jumlah mobil yang diproduksi per karyawan.

Menurut Gareth L. Jones (2001:21) cara manager mengukur efektifitas organisasi melalui pendekatan pada tabel berikut ;

Tabel 1-1
Pendekatan Ukuran Efektifitas Organisasi

Pendekatan ukuran efektifitas organisasi		
Pendekatan	Deskripsi	Hasil dari perencanaan efektifitas
Pendekatan eksternal sumber daya	Evaluasi kemampuan organisasi untuk bertahan, mengatur, dan kontrol yang jarang dan nilai ketrampilan dan sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> - biaya yang rendah dari input - memperoleh kualitas tinggi input dari bahan baku mentah dan karyawan - penambahan pembagian pasar - penambahan harga saham - keuntungan kepada <i>stakeholder</i> kepada pemerintah atau lingkungan
Pendekatan sistem Interval	Evaluasi kemampuan Organisasi untuk inovasi, dan fungsi kecepatan dan respon	<ul style="list-style-type: none"> - memutuskan pengambilan keputusan - penambahan rata-rata dan inovasi produk - penambahan koordinasi dan motivasi karyawan - mengurangi konflik - mengurangi waktu ke pasar
Pendekatan teknik	Evaluasi kemampuan organisasi mengubah ketrampilan dan sumber daya kepada efisien barang dan jasa	<ul style="list-style-type: none"> - penambahan kualitas produk - mengurangi jumlah kerusakan - mengurangi biaya produksi - memperbaiki pelayanan kepada pelanggan - mengurangi waktu pengiriman kepada pelanggan.

Sumber : (Gareth L. Jones *Organizational Theory, text and cases*, 2001, p.22)

ORGANISASI
Selanjutnya, maka organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa factor sebagai berikut:

1. Lingkungan Organisasi

Lingkungan merupakan hal yang mendasar dalam operasi sebuah organisasi. Jika pelanggan menukar dukungannya, jika pemasok menahan inputnya, atau jika *stakeholder* lainnya mengancam organisasi. Ketidaktentuan bisa terjadi oleh sebab itu organisasi harus dapat berhubungan baik dengan *stakeholder* yang berasal dari luar lingkungan. Berbicara tentang Lingkungan Organisasi kita tentu juga akan berbicara bagaimana mengatur lingkungan organisasi, strategi dan struktur organisasi serta mengatur lingkungan internasional. Dalam mengatur lingkungan organisasi sampai mengatur lingkungan internasional, kita mempelajari bagaimana organisasi melakukan kesepakatan dengan lingkungan mereka, dan mengatur lingkungan organisasi kita perlu membuat model yang menjelaskan mengapa lingkungan merupakan sumber yang terpenting dan teori mengenai kenapa dan bagaimana struktur desain organisasi bertemu dengan lingkungan.

Teori sumber daya dependen menjelaskan bagaimana organisasi tertarik untuk mengontrol sumber daya yang langka. Teori biaya transaksi menjelaskan bagaimana organisasi mengatur hubungan dengan lingkungan untuk mengurangi biaya transaksi.

Strategi dan struktur organisasi menerangkan betapa pentingnya untuk mengatur lingkungan mereka yang mengandung arti dari strategi yang mereka adaptasi terhadap *stakeholder* yang signifikan. Kita mendiskusikan bagaimana fungsi perkembangan organisasi, bisnis, dan strategi tingkatan perusahaan untuk mengontrol kelebihan dan pembagian sumber daya yang jarang.

Dalam mengatur lingkungan internasional melihat bagaimana mengatur organisasi lingkungan yang luas dan pada tantangan yang khusus.

2. Lingkungan Teknologi

Organisasi memproduksi barang dan jasa. Jalan untuk memproduksi barang dan jasa dengan metode produksi yang berbeda adalah faktor yang utama didalam desain suatu organisasi. Didalam rancangan organisasi dan teknologi, beberapa teori menerangkan mengapa teknologi dapat menjelaskan teknologi yang mana yang berpengaruh pada

struktur organisasi dan kebudayaan yang didiskusikan kemudian pada mengatur lingkungan teknologi yang baru kita melihat bagaimana inovasi baru pada kedua manula dan teknologi informasi, termasuk internet, organisasi yang efektif dan perubahan struktur organisasi dan kebudayaan

3. Proses Organisasi

Ketika organisasi diciptakan dan digerakan, pada proses internal. Organisasi tumbuh dan berkembang, banyak diantar mereka yang ahli dalam memprediksi krisis organisasi.

Dalam umur organisasi, perkembangan, penurunan dan kebangkrutan sampai konflik, kekuatan, dan politik organisasi menganalisis isu tersebut. umur organisasi, perkembangan penurunan dan kebangkrutan mengemukakan model lingkungan hidup organisasi dan susunan dari tipe-tipe masalah pada saat mereka tumbuh dan berkembang. Pengambilan keputusan dan pembelajaran organisasi menjelaskan pembelajaran organisasi dan pembuat keputusan. Mengatur inovasi melihat pada inovasi dan perubahan organisasi. Dikatakan bagaimana cara manajer dapat menemukan jalan untuk memperkenalkan pertumbuhan barang dan jasa yang baru.

Konflik, kekuatan, dan politik organisasi mengatasi masalah dari kepentingan dan konflik. Yang mana menerjer dan

stakeholder menginginkan tujuan mereka. Chapter-chapter tersebut memperlihatkan proses organisasi yang kompleks yang mana mengatur organisasi tersebut agar efektif. Robin mengemukakan beberapa kriteria tentang keefektifan organisasi sebagai berikut :

Tabel 1-2
Kriteria tentang Keefektifan Organisasi

Kriteria tentang Keefektifan Organisasi	
1. Keefektifan keseluruhan	16. Perencanaan dan penetapan tujuan.
2. Produktivitas	17. Konsensus tentang tujuan
3. Efisiensi	18. Internalisasi tujuan organisasi
4. Laba	19. Keterampilan interpersonal manajerial
5. Kualitas	20. Keterampilan manajerial
6. Kecelakaan	21. Manajemen informasi dan komunikasi
7. Pertumbuhan	22. Kesiapan.
8. Kemangkiran	23. Pemanfaatan lingkungan
9. Pergantian pegawai	24. Evaluasi pihak luar
10. Kepuasan kerja	25. Stabilitas
11. Motivasi	26. Nilai sumber daya manusia
12. Moral/ semangat juang	27. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama
13. Kontrol	28. Penekanan pada pelatihan dan pengembangan
14. Konflik/solidaritas	29. Penekanan pada performa.
15. Fleksibilitas/penyesuaian	

Sumber : Stephen P. Robin, *Teori Organisasi*, 1994:55)

Keyakinan bahwa keefektifan organisasi (EO) tidak dapat didefinisikan telah diterima secara umum. Di lain pihak, jika kita memperhatikan literatur terakhir tentang EO, kita melihat adanya perkembangan ke arah suatu persetujuan. Yang penting lagi,

Salah-salah ada masalah yang dihadapi peneliti untuk mendefinisikannya. Terdapat kesepakatan yang hampir bulat pada saat ini bahwa EO membutuhkan kriteria majemuk, bahwa fungsi organisasi yang berbeda-beda harus dievaluasi dengan menggunakan karakteristik yang berbeda-beda pula, dan bahwa EO harus memperlihatkan cara-caranya / *mean (process)*, maupun hasilnya / *ends (outcomes)*. Jika penyelidikan itu bertujuan untuk mendapatkan sebuah kriteria yang tunggal dan universal mengenai EO, maka dapat dimengerti akan timbul kekecewaan. Tetapi, karena organisasi melakukan banyak hal dan dan keberhasilannya bergantung pada prestasi yang memuaskan di berbagai bidang, maka definisi EO harus mencerminkan kompleksitas tersebut.

Sebuah organisasi, berdasarkan definisi, diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, tidak heran jika kita menjumpai bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan.

Berikut ini merupakan 4 pendekatan mengenai keefektifan organisasi menurut Stephen P. Robin (1994:58), yaitu :

1. Pendekatan pencapaian Tujuan.

Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (*ends*) ketimbang (*means*). yang perlu diperhitungkan adalah *bottom line*-nya. Yang termasuk kriteria pencapaian tujuan yang populer adalah memaksimalkan laba, memaksa musuh untuk menyerah, memenangkan suatu pertandingan, dan sebagainya. Kesamaan adalah bahwa mereka memperhatikan tujuan (*ends*) karena organisasi diciptakan untuk mencapai itu.

Asumsi yang digunakan :

Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsikan bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Namun demikian, agar pencapaian tujuan bisa mencapai ukuran yang sah dalam mengukur keefektifan organisasi, asumsi-asumsi lain juga harus sah, yaitu :

- Organisasi harus mempunyai tujuan akhir.
- Tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar mudah dimengerti.
- Tujuan-tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola.

d) Harus ada konsensus atau kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut.

e) Kemajuan ke arah tujuan-tujuan tersebut harus dapat diukur.

2. Pendekatan Sistem.

Dalam pendekatan sistem, tujuan akhir tidak diabaikan namun hanya dipandang sebagai satu elemen di dalam kumpulan kriteria yang lebih kompleks. Model-model sistem menekankan kriteria yang akan meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang dari organisasi. Jadi, pendekatan sistem berfokus bukan pada tujuan akhir tertentu, tetapi cara yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan tersebut.

Asumsi, pada pendekatan sistem EO mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu sub bagian ini mempunyai kinerja yang buruk, maka akan timbul dampak yang negatif terhadap kinerja keseluruhan sistem.

3. Pendekatan Konstituen - Strategis.

Pendekatan konstituen-strategis (*strategic-constituency approach*), mengemukakan bahwa organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituen yang terdapat di dalam lingkungan organisasi tersebut yaitu konstituen yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi

organisasi tersebut. Pendekatan ini sama dengan pandangan sistem tetapi penekanannya berbeda. Keduanya memperhitungkan adanya saling ketergantungan, tetapi pandangan konstituen-strategis tidak memperlihatkan semua lingkungan organisasi. Pandangan ini hanya memenuhi tuntutan dari hal-hal di dalam lingkungan yang dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Asumsi, organisasi diasumsikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan (*vested interests*) bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Dalam konteks ini, keefektifan organisasi menjadi sebuah penilaian tentang sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi dalam memenuhi tuntutan konstituen kritiknya yaitu pihak-pihak yang menjadi tempat bergantung organisasi tersebut untuk kelangsungan hidupnya di masa depan.

4. Pendekatan Nilai Bersaing.

Untuk memperoleh pengertian menyeluruh tentang keefektifan organisasi, maka kita akan berguna jika kita mengidentifikasi seluruh variabel utama yang terdapat dalam bidang keefektifan dan lalu kita menentukan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan. Pendekatan nilai-nilai bersaing justru menawarkan kerangka kerja integratif yang demikian. Tema yang melandasi pendekatan

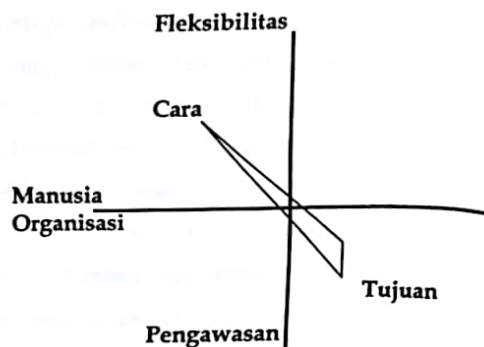
keefektifan organisasi.

Asumsi :

- a) Tidak ada kriteria “paling baik” untuk menilai keefektifan sebuah organisasi. Tidak ada tujuan tunggal yang dapat disetujui oleh semua orang dan juga tidak ada konsensus yang menetapkan tujuan mana yang harus didahulukan dari yang lainnya. Oleh karena itu, konsep EO itu sendiri subyektif, dan tujuan yang dipilih seorang penilai berdasarkan atas nilai-nilai pribadi, preferensi serta minatnya.
- b) Nilai-nilai bersaing secara nyata melangkah lebih jauh dan pada hanya pengakuan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam. Pendekatan tersebut mengasumsikan bahwa berbagai macam pilihan tersebut dapat dikonsolidasikan dan diorganisasi. Pendekatan nilai-nilai bersaing mengatakan bahwa ada elemen umum yang mendarai aetiap daftar kriteria EO yang komprehensif dan bahwa elemen tersebut dapat dikombinasikan sedemikian rupa sehingga menciptakan kumpulan dasar mengenai nilai-nilai bersaing. Masing-masing kumpulan tersebut lalu membentuk sebuah keefektifan yang unik.

Dalam pendekatan nilai-nilai bersaing diatas, ada tiga kumpulan dasar mengenai nilai-nilai bersaing. Kumpulan pertama adalah fleksibilitas versus kontrol. Pada dasarnya ini adalah dua dimensi yang saling bertentangan dari sebuah struktur organisasi. Fleksibilitas menghargai inovasi, penyesuaian dan perubahan. Sebaliknya, kontrol lebih menyukai stabilitas, ketertarikan, serta kemungkinan prediksi. Kumpulan kedua ada hubungannya dengan apakah penekanan harus ditempatkan pada kesejahteraan dan pengembangan manusia didalam organisasi atau kesejahteraan dan pengembangan organisasi itu sendiri. Dikotomi manusia – organisasi merupakan kumpulan yang lain dari dimensi-dimensi yang pada dasarnya saling bertentangan, perhatian terhadap perasaan dan kebutuhan manusia yang terdapat didalam organisasi versus perhatian terhadap pencapaian produktifitas serta tugas. Kumpulan ketiga berhubungan dengan cara versus tujuan organisasi, kita telah melihat dikotomi ini pada pendekatan pencapaian tujuan dan pendekatan sistem yang mana pencapaian tujuan berfokus pada tujuan, sedangkan sistem menekankan caranya. Ketiga kumpulan nilai tersebut dapat digambarkan sebagai sebuah diagram tiga dimensi

Model tiga dimensi tentang keefektifan organisasi



Sumber : Stephen P. Robin, (1994:77)

Sel-sel PFM (*people, flexibility, means*) dan PFE (*people, flexibility, ends*) dimasukkan ke dalam *human-relations model*. Model ini menekankan pada manusia dan fleksibilitas. *Human-relations model* mendefinisikan EO sebagai adanya tenaga kerja yang terpadu/*cohesive* (sebagai cara) dan terampil (sebagai tujuan). *Open system model* mencakup sel-sel OFM (*organization, flexibility, means*) dan OFE (*organization, flexibility, ends*). Keefektifan di dalam model ini didefinisikan sebagai fleksibilitas (sebagai cara) dan kemampuan untuk mendapatkan sumber daya (sebagai tujuan). Termasuk di dalam *rational-goal model* adalah sel OCM (*organization, control, means*) dan OCE (*organization, control, ends*).

keberadaan rencana-rencana tertentu dan tujuan (sebagai cara) serta produktivitas dan efisiensi yang tinggi (sebagai tujuan) digunakan sebagai bukti dari keefektifan. Akhirnya, sel-sel PCM (*people, control, means*) dan PCE (*people, control, ends*) membentuk *internal-process model*. Model ini menekankan pada manusia dan kontrol serta penyebaran informasi (sebagai cara) dan stabilitas serta ketenteraman (sebagai tujuan) di dalam penilaian keefektifan.

Tabel 1-3
Delapan sel kriteria EO

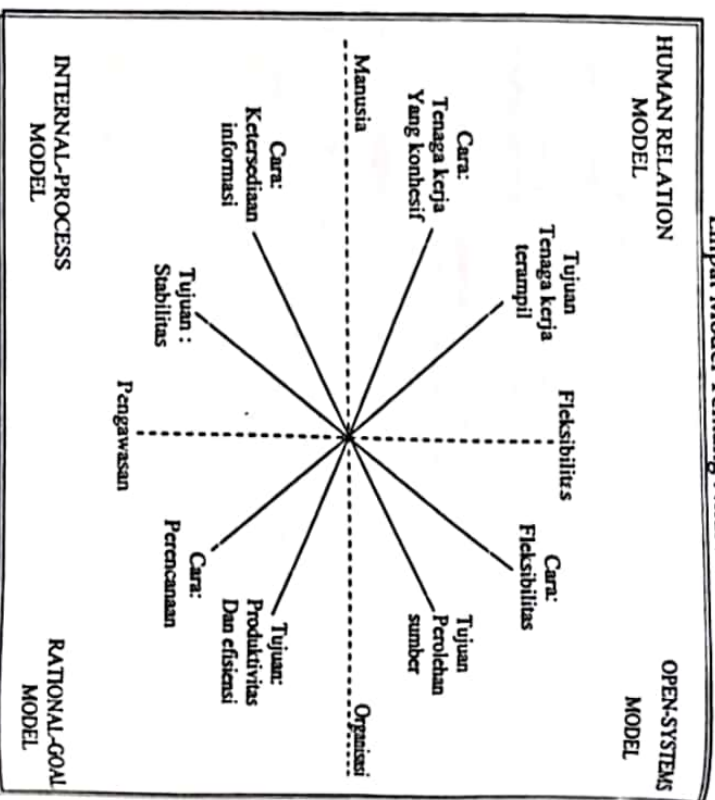
SEL	DESKRIPSI	DEFINISI
OFM	Fleksibilitas	Mampu menyesuaikan diri dengan baik terhadap perubahan pada kondisi dan tuntutan dari luar.
OFE	Perolehan sumber	Mampu meningkatkan dukungan dari luar dan memperluas jumlah tenaga kerja.
OCM	Perencanaan	Tujuan jelas dan dipahami dengan benar.
OCE	Produktivitas dan efisiensi	Volume keluaran tinggi, rasio keluaran terhadap masukan tinggi.
PCM	Ketersediaan informasi	Saluran komunikasi membantu pemberian informasi kepada orang mengenai hal-hal yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
PCE	Stabilitas	Perasaan tenteram, kontinuitas, kegiatan-kegiatan berfungsi secara lancar.
PFM	Tenaga kerja yang kohesif	Pegawai mempercayai, menghormati serta bekerja sama dengan orang lain.
PFE	Tenaga kerja yang terampil	Pegawai memperoleh pelatihan, mempunyai keterampilan dan kapasitas untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Sumber : Stephen P. Robin, *Teori Organisasi*, 1994, h.77)

Dari delapan sel kriteria EO diatas, dapat diperinci melalui Gambar 1-2 yang mana setiap model mewakili sekumpulan nilai tertentu dan mempunyai kutub yang berlawanan dengan

penekanan yang berbeda-beda. Human relation model dengan kriteria keefektifannya mencerminkan manusia dan fleksibilitas berdiri secara bentangan terhadap *rational goal model* yang menekankan kepada organisasi dan stabilitas. *Open system model* yang ditetapkan oleh nilai-nilai organisasi dan fleksibilitas bertolak belakang dengan *internal process model*, yang keefektifannya mencerminkan fokus pada manusia dan struktur yang stabil.

Gambar 1-3
Empat Model Tentang Nilai Keefektifan



Pendekatan nilai bersaing menurut Richard Daft dalam bukunya *Organization Theory and Design* (1998:65), yakni organisasi yang efektif kriterianya adalah dilihat dari performa dan hasil dari tujuan yang diinginkan oleh manager atas dan menengah dari sebuah organisasi. Pendekatan ini dikembangkan oleh Richard Quinn dan John Rehrbaugh untuk mengkombinasikan indikator-indikator yang di gunakan oleh manager dan peneliti indikator-indikator tersebut adalah :

1. Fokus

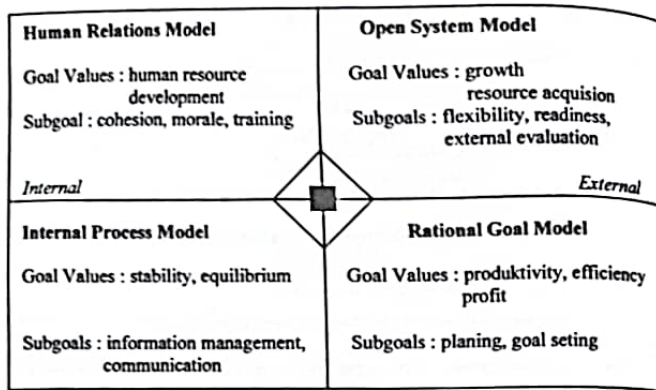
pada fokus ini yang paling dominan baik secara internal maupun eksternal dari sebuah organisasi. Internal fokus disini menunjukkan keberpihakan manajemen untuk kebaikan dan efisiensi dari karyawan, dan eksternal fokus menunjukkan kebaikan dari organisasi itu tersebut kepada lingkungannya.

2. Struktur

pada indikator ini stabilitas melawan fleksibilitas adalah hal yang dominan pada struktur ini, stabilitas menunjukkan nilai manajemen pada penguasaan, sedangkan fleksibilitas menunjukkan nilai dari dari adaptasi dan perubahan .

Gambar 1-4

Four Models of Effectiveness Values



Sumber : (Richard Daft, Organozation Theory and Design, 1998:66).

Model sistem terbuka. Sistem ini merupakan kombinasi sistem fokus dan struktur fleksibilitas, tujuan dari manajemen pada sistem ini adalah pertumbuhan dan kemahiran dari sumber daya. Faktor yang dominan pada sistem ini adalah hubungan yang baik dengan lingkungan untuk kemahiran sumber daya dan pertumbuhan organisasi.

Model hasil yang rasional. Sistem ini menunjukkan nilai-nilai manajemen dari struktur kontrol dan eksternal fokus. Tujuan utamanya adalah produktivitas, efisiensi, dan keuntungan.

tujuan lain dari sistem ini adalah hasil dari perencanaan internal dan tujuan yang diinginkan dengan pendekatan-pendekatan manajemen yang rasional.

Model proses internal. Sistem ini menunjukkan nilai dari fokus internal dan struktur kontrol, tujuan utama yang ingin dicapai adalah stabilitas dari organisasi tersebut. Organisasi yang menginginkan kestabilan pada lingkungan dan kemauan yang simpel untuk memantapkan posisinya sebaiknya memakai model ini, tujuan lainnya dari model ini termasuk juga mekanisme untuk komunikasi yang efektif, manajemen informasi dan pengambilan keputusan.

Model dari hubungan manusia. Pada sistem ini tidak berhubungan dengan nilai-nilai fokus internal dan struktur yang fleksibel. Dalam model ini manajemen lebih condong dalam pengembangan sumber daya manusianya, karyawan diberikan kesempatan yang besar untuk bebas dan berkembang. Tujuan lain dari sistem ini adalah kepaduan, moral dan kesempatan pelatihan bagi karyawan. Organisasi yang memakai model ini adalah organisasi yang menitik beratkan pada karyawan dari pada lingkungannya.

Keempat model ini mewakili nilai-nilai dari sebuah organisasi, manajer harus dapat memutuskan model mana yang dipakai untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

Organisasi yang baru terbentuk lebih menitik beratkan untuk menemukan tempat dan menjadi lebih dikenal pada lingkungannya, awalnya organisasi tersebut memerlukan fleksibilitas, inovasi, kemahiran dari sumber daya yang berasal dari lingkungan,

Sedangkan organisasi yang lebih dulu terbentuk lebih condong pada nilai-nilai yang mengutamakan produktivitas dan keuntungan yang diraih organisasi. Organisasi ini karakteristiknya adalah perencanaan dan hasil dari tujuan yang diinginkan organisasi yang seperti ini merupakan organisasi yang besar. Pada organisasi model ini lebih mengutamakan sukses produksi dan keuntungan, organisasi ini tidak mengutamakan fleksibilitas dan sumber daya manusia.

Untuk Membandingkan keempat pendekatan tentang EO dapat diringkas melalui tabel 1-4 dibawah ini ;

Tabel 1-4
Membandingkan Keempat Pendekatan tentang EO

Pendekatan	Definisi	Berguna pada saat
Pencapaian tujuan	Organisasi efektif sampai sejauh..... Organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	Pendekatan lebih disukai pada saat..... Tujuan jelas, dibatasi oleh waktu, dan dapat diukur.
Sistem	Organisasi memperoleh sumber yang dibutuhkan.	Ada hubungan yang jelas antara masukan dan keluaran.
Konstitusi - strategis	Semua konstitusi strategis paling tidak dipenuhi.	Konstitusi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi dan organisasi harus menanggapi tuntutan-tuntutan.
Nilai-nilai bersaing	Penekanan organisasi di keempat bidang utama sesuai dengan preferensi dari konstituen.	Organisasi sendiri tidak jelas mengenai apa yang menjadi penekannya, atau mengenai minat dalam perubahan kriteria dalam jangka waktu tertentu.

Sumber : Stephen P. Robin, 1994:84)

Stakeholder Approach

Dalam pembahasan mengenai Stakeholder Approach, Jones dalam bukunya *Organizational Theory, Taxe and cases*, 2001, p.13, Jones memberikan dorongan dan kontribusi dari organisasi sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 1-5
Dorongan dan kontribusi dari organisasi

Stakeholder	Contribution kepada organisasi	Dorongan untuk kontribusi
Didalam		
-Pemegang saham	Uang dan modal	Dividen dan apresiasi saham
-Menejer	Ketrampilan dan keahlian	Gaji, bonus, status dan kekuasaan
-Angkatan kerja	Ketrampilan dan keahlian	Upah, bonus, loyalitas, promosi
Diluar		
-Pembeli/pelanggan	Pengembalian dari pembelian barang dan jasa	Kualitas dan harga dari barang jasa
-Pemasok	Kualitas input	Pengembalian dari pembelian dari input
-Pemerintah	Ketentuan pemerintah praktek bisnis yang baik	Adil dan kebebasan bersaing
-Serikat Perkerja	Kebasan dan keadilan penawaran bersama	Pembagian insentif yang sama
-Komunitas	Infrastruktur sosial dan ekonomi	Pengembalian, pajak dan karyawan
-Publik	Pembeli loyal dan reputasi	Kebanggaan nasional

Sumber : Gareth L. Jones, *Organizational Theory, Taxe and cases*, 2001, p.13

Kemudian Richard Daft juga mengemukakan *Stakeholder Approach* dalam bukunya *Organization Theory and Design*, 1998, p.64, sebagai berikut :

Stakeholder	Effectiveness
1. Pemilik	Pengembalian keuangan
2. Karyawan	Kepuasan kerja, gaji, penghargaan
3. Pembeli/pelanggan	Kualitas dari barang dan jasa
4. Kreditur	Pengembalian kredit
5. Komuniti	Kontribusi kepada masyarakat
6. Pemasok	Transaksi yang memuaskan
7. Pemerintah	Ketaatan kepada hukum, regulasi

Sumber : Richard Daft, *Organization Theory and Design*, 1998, p.64

KESIMPULAN

Dua posisi yang dominan, dan antagonis yang sering ada, adalah pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment*) dan sistem. Yang pertama menetapkan EO sebagai tujuan akhir. Yang terakhir memfokuskan diri kepada cara-cara mendefinisikan EO sebagai kemampuan untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkan keluaran, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan di dalam sistem.

Tawaran yang lebih mutakhir adalah pendekatan konstituensi-strategis. Pendekatan ini mendefinisikan EO sebagai sesuatu yang memenuhi tuntutan dari konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu, keberhasilan adalah kemampuan untuk memuaskan

individu, kelompok, serta lembaga yang menjadi tergantung kelangsungan kegiatan organisasi tersebut.

Perspektif terakhir adalah yang didasarkan pada nilai-nilai yang bersaing. Pendekatan ini mencoba mempersatukan sejumlah besar kriteria mengenai EO ke dalam empat model, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai dan masing-masing nilai, selanjutnya, lebih disukai berdasarkan di daur hidup mana organisasi itu tengah berada.

Keefektifan organisasi dapat di definisikan sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan itu mencerminkan konstituen strategi, minat pengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi.

Daftar Pustaka

- Gareth L. Jones, *Organizational Theory, Text and cases*, Third Edition, Partice Hall International, Inc. United States of America.
- H. Malayu. S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, September 2002
- Philip kotler, *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, implementasi dan pengendalian*, Edisi 6, Jilid I, Erlangga, Jakarta, 1994
- Richard L. Daft , *Organization Theory and design*, Sixth Edition, South Western College Publishing, United States of America.
- Stephen P. Robins, *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*, Edisi 3, Arcan, Jakarta, 1994
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, Agustus, 2000

~ 00000 ~

BAB 2

MEMAHAMI STRUKTUR DALAM ORGANISASI

PENDAHULUAN

Dalam organisasi, hingga saat ini masih belum diperoleh kesepakatan pendapat diantara para pakar tentang konsep struktur organisasi. Sulit untuk memberikan gambaran yang utuh tentang struktur organisasi dalam konsep yang baku. Kompleksitas hubungan struktur organisasi dengan sekian banyak variabel penting menjadi salah satu kesulitan utama dalam mendefinisikan dan mengukur konsep organisasi. Struktur organisasi merupakan konsep yang abstrak, tidak satupun orang memiliki pandangan yang sama, karena apa yang dilihat hanyalah sebatas bukti struktur yang lalu dari bukti tersebut diambil kesimpulan atas keberadaan struktur (Gibson).

Struktur yang tepat akan sangat mempengaruhi dalam pengoptimalisasian kinerja organisasi, mempengaruhi perilaku dan fungsi kelompok yang bermuara pada pencapaian maksud dan tujuan organisasi. Dengan demikian jelas struktur organisasi menjadi sangat penting. Secara umum struktur organisasi dapat dipahami sebagai pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu

- ... Individu das

Standarisasi sebagai acuan dalam membangun struktur organisasi pun menjadi sebuah kesulitan sebagaimana dalam mendefinisikan dan memberi pengertian struktur organisasi. Banyak variabel yang ditawarkan sebagai dimensi struktur untuk menilai sebuah struktur organisasi. Dari sekian banyak variabel hingga dewasa ini disepakati tiga variabel yang dipakai sebagai dimensi struktur organisasi utama dalam mengukur dan menilai sebuah struktur organisasi, meskipun tidak tertutup kemungkinan untuk menambahkan variabel lain. Ketiga variabel tersebut adalah *formalisasi*, *sentralisasi* dan *kompleksitas*.

KONSEP ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI

Ada banyak konsep yang diberikan oleh para teoritikus tentang definisi organisasi. Sementara menurut arti kata bahasa Indonesia, organisasi adalah sekumpulan dari dua atau lebih individu yang saling berinteraksi, yang memiliki misi, visi dan tujuan yang sama dalam suatu wadah berbentuk formal atau informal untuk mencapai satu tujuan yang sama. Meskipun demikian, kami sebagai penyaji dapat mengatakan bahwa terdapat kesepakatan antara teoritikus bahwa organisasi merupakan suatu konsep yang abstrak. Dalam *Stephen Robbins*; "*Struktur Organisasi*", *Gibson*; "*Perilaku Organisasi*", *Gareth Jones*; "*Theory of Organization*", maupun dalam buku *Hari Lubis & Martani Huseini*; "*Teori Organisasi (suatu pendekatan makro)*" , didapati

bahwa organisasi merupakan suatu konsep yang abstrak. Abstrak disini dimaksudkan bahwa organisasi adalah sesuatu yang tidak dilihat tetapi dapat kita rasakan eksistensinya. Keberadaan organisasi dapat dirasakan oleh tiap individu karena adanya peraturan-peraturan yang mengharuskan kita untuk melakukan sesuatu. Peraturan-peraturan itulah, yang selanjutnya disebut formalisasi, yang menunjukkan adanya organisasi yang melingkupi dan mengatur perilaku kehidupan kita.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar, efisien, maka harus ada peraturan-peraturan yang menjalankan tugas, desain organisasi yang baik dan sesuai perintah dan tanggung jawab yang jelas, uraian pekerjaan (description), juga pembagian tugas yang tepat. Umumnya, variabel tersebut dapat dengan mudah dilihat oleh berbagai orang dari bagaimana suatu organisasi membuat struktur organisasi. Bentuk struktur organisasi mampu memberikan gambaran visualisasi kepada siapapun tentang "organisasi apa?", "tujuan organisasi itu?", "bagaimana visi-misi organisasi?", "siapa memberi perintah siapa atau siapa bertanggung jawab kepada siapa?", "apa dikerjakan siapa atau sebaliknya?" dan hal lain yang termasuk didalamnya.

Oleh karena itu, struktur organisasi yang dibuat hanya baik, tetapi juga harus sesuai dan tepat. Sebelumnya, ada baiknya kita tinjau terlebih dahulu apa itu struktur organisasi? Kalau kita tanya kepada seseorang apa itu struktur organisasi? Kebanyakan jawabannya menunjuk kepada salah satu jawaban. Walaupun jawaban itu tidak salah namun organisasi (organigram). Walaupun jawaban itu tidak salah namun struktur organisasi bukanlah organigram. Gibson: "Struktur organisasi adalah pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi. Suatu sebab penting perilaku individu dan kelompok". Kutipan dari Lokakarya Efektifitas Restrukturisasi Dinas Kesehatan, Bandar Lampung 29-31 Oktober 2001: "Struktur organisasi adalah kerangka formal yang menggambarkan bagaimana tugas-tugas jabatan dibagi dan dikelompokkan; kepada siapa seseorang atau kelompok melapor, dan bagaimana koordinasi formal berlaku".

DIMENSI ORGANISASI

Seperti yang telah diutarakan terdahulu, bahwa tidak tertutup kemungkinan untuk menambahkan variabel lain dalam dimensi organisasi. Seperti yang ditulis oleh Hari Lubis & Martani Huseini: "Teori Organisasi (suatu pendekatan makro)", bahwa dalam penetapan karakteristik organisasi hanya dapat dilakukan jika telah diketahui dimensi-dimensi organisasi, yang merupakan

landasan untuk merumuskan karakteristik tersebut. Dimensi organisasi ini terdiri dari dimensi struktural dan dimensi kontekstual, yang masing-masing mempunyai sifat sebagai berikut:

1. Dimensi Struktural.

Menggambarkan karakteristik internal suatu organisasi dan terdiri dari dimensi-dimensi sebagai berikut:

- a) Formalisasi : Menunjukkan tingkat penggunaan dokumen tertulis dalam organisasi, yang menggambarkan perilaku serta kegiatan organisasi.
- b) Spesialisasi : Menunjukkan derajat pembagian pekerjaan dalam organisasi.
- c) Standarisasi : Menggambarkan derajat kesamaan dalam pelaksanaan kerja.
- d) Sentralisasi : Menunjukkan pembagian kekuasaan menurut tingkatan (hirarki) dalam organisasi, antara lain ditunjukkan dengan jelas dan jumlah keputusan yang boleh ditetapkan pada setiap tingkatan.
- e) Hirarki kekuasaan (Otoritas) : Menggambarkan pembagian kekuasaan serta rentang kendali secara umum.
- f) Kompleksitas : Menunjukkan banyaknya kegiatan/sistem dalam organisasi dan terdiri dari:

- i) Kompleksitas vertical: menunjukkan jumlah tingkatan yang ada dalam organisasi.
- ii) Kompleksitas horizontal: menunjukkan pembagian kegiatan secara horizontal, yaitu menjadi bagian-bagian yang secara vertical berada pada tingkatan yang sama.

- g) Profesionalisme : Menunjukkan tingkat pendidikan formal ataupun tidak formal rata-rata yang dimiliki oleh anggota organisasi.
- h) Konfigurasi : Menunjukkan bentuk pembagian anggota organisasi kedalam bagian-bagian, baik secara vertical maupun horizontal.

2. Dimensi Kontekstual.

Menggambarkan karakteristik keseluruhan suatu organisasi, yang mencakup lingkungannya, dan terdiri dari:

- a) Ukuran organisasi : Menunjukkan jumlah anggota (personil) organisasi.
- b) Teknologi organisasi : Menunjukkan jenis dan tingkat teknologi dari sistem produksi suatu organisasi.
- c) Lingkungan : Menggambarkan keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat diluar batas-batas organisasi, terutama elemen-elemen lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi.

Huseini diluar, menurutnya makna (singkat), menarik benang merahnya, tentang struktur organisasi apa yang diutarakan oleh Robbins. Demikian pula kutipan yang kami ambil dari Lokakarya Efektif Restrukturisasi Dinas Kesehatan di Bandar Lampung Oktober 2001, oleh salah satu staff pengajar Universitas Dian komarsyah Djuardi. Dian menjelaskan bahwa ada elemen dalam struktur organisasi. Keenam elemen beserta deskripsinya, adalah sebagai berikut:

- 1) Spesialisasi kerja: Tingkat pembagian tugas menjadi pekerjaan yang terpisah.
- 2) Departementalisasi: atas dasar apa spesialisasi dikelompokkan kedalam unit/bagian organisasi.
- 3) Rantai komando: Kepada siapa pegawai melapor.
- 4) Rentang kendali: Berapa banyak bawahan yang diarahkan seorang pimpinan secara efektif dan efisien.
- 5) Sentralisasi/Desentralisasi : dimana letak wewenang pengambilan keputusan.
- 6) Formalisasi : Tingkat peraturan dan prosedur ditetapkan untuk mengendalikan pegawai.

Dalam Stephen Robbins "Struktur Organisasi", bab 4, p. 90-91: "Ada banyak definisi struktur organisasi, meskipun demikian pada umumnya cukup tersebar, tidaklah universal". Robbins juga telah membuat daftar dari kurang lebih selusin variabel yang paling populer yang digunakan untuk mendefinisikan struktur organisasi, diantaranya yang didapatnya dari para teoritikus:

- *Administrative component*. Jumlah dari supervisor lini, manajer dan staf personalia dibandingkan jumlah pegawai seluruhnya.
- *Autonomy*. Sejauh mana manajer puncak harus meminta persetujuan dalam pengambilan keputusan kepada pihak yang lebih berwenang.
- *Sentralisasi*. Proporsi dari jabatan dimana para pemegang jabatan tersebut turut serta, atau konsentrasi dari pengaturan kekuasaan, atau sebuah indeks yang mencerminkan pusat pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kebijakan yang spesifik dan yang utama, tingkat penyebaran informasi antara tingkatan, serta tingkat partisipasi dalam perencanaan jangka panjang.
- *Complexity*. Jumlah dari keahlian yang berhubungan dengan jabatan, aktivitas profesional serta pelatihan profesional dari para pegawai.

- *Delegation of authority*. Rasio dari jumlah keputusan manajemen yang spesifik yang telah didelegasikan oleh direktur ke jumlah keputusan yang diambil karena kewenangannya
- *Differtiation*. Jumlah fungsi keahlian khusus yang berada dalam sebuah perusahaan atau perbedaan dalam orientasi kognitif dan emosional di antara para manajer dari berbagai departemen.
- *Formalization*. Tingkat sejauh mana peran seseorang ditetapkan oleh dokumentasi yang formal.
- *Integration*. Kualitas kerjasama yang ada diantara departemen yang dibutuhkan untuk mencapai kewenangan dalam atau rencana atau umpan balik yang digunakan untuk melakukan koordinasi antara uni-unit organisasi.
- *Profesionalization*. Tingkatan yang digunakan para profesional untuk merujuk suatu organisasi profesional sebagai nilai utama, keyakinan akan pelayanan kepada masyarakat, keyakinan akan pengaturan sendiri, dedikasi ke bidangnya, dan otonomi.
- *Span of control*. Jumlah bawahan yang dapat dan harus diawasi oleh seorang manajer.
- *Specialization*. Jumlah spesialisasi pekerjaan dan tingkat pelatihan yang dibutuhkan setiap keahlian atau tingkat

- yang menjadi ukuran dari apa yang diuraikan pada uraian pekerjaan (job description) untuk berbagai fungsi.
- *Standardization*. Cakupan variasi yang dapat ditoleransi dalam lingkup peraturan yang menetapkan sifat pekerjaan.
- *Vertical span*. Jumlah tingkatan didalam hirarki kewenangan, dari bawah sampai atas.

Dari daftar variabel yang didapat Robbins, kita dapat melihat bahwa tidak ada kesepakatan umum diantara para teoritikus tentang struktur organisasi. Tetapi, jika kita mau menelaahnya lebih lanjut dari masing-masing variabel yang didefinisikan oleh para teoritikus itu, antar variabel-variabel tersebut terdapat kesamaan makna tentang arti kata *struktur organisasi*. Dari sekian banyak definisi itu, dapat dikatakan bahwa benang merahnya dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian utama tentang struktur organisasi, yaitu *Kompleksitas*, *Formalisasi* dan *Sentralisasi*. Tiga komponen inilah yang kemudian disebut sebagai *Dimensi-dimensi Struktur Organisasi*.

Seperti yang telah kami sampaikan terlebih dahulu bahwa dimensi-dimensi struktur organisasi inilah yang nantinya menjadi landasan bagi suatu organisasi untuk mengukur dan menilai sebuah struktur organisasi. Meskipun demikian, kami memberikan catatan penting, bahwa tidak tertutup kemungkinan untuk menambahkan variabel lain dalam dimensi struktur

...mencatat pentingnya suatu struktur organisasi. Pentingnya struktur sebagai pengaruh pada perilaku individu dan kelompok telah begitu luas diterima dimana beberapa pengaruh telah begitu luas diterima dimana beberapa mendefinisikan konsep dalam istilah sebagai berikut: "organisasi untuk tujuan kita akan didefinisikan secara luas sebagai organisasi yang memberikan pengendalian atau membimbing perilaku individu yang bekerja dalam bagian-bagiannya". Kita semua telah bekerja dalam organisasi (kita adalah salah satu bagiannya) dan berpengalaman akan perilaku mana yang dikendalikan.

Semua organisasi mempunyai struktur pekerjaan yang nyata. Kenyataannya keberadaan struktur ini membedakan organisasi. Sementara, bukti yang paling jelas dari struktur adalah organisasi yang lebih dikenal. Satu hal yang agaknya menjadi karakteristik unit organisasi yang tidak bermasalah adalah jumlah individu yang membentuk unit tersebut, memiliki implikasi terhadap pengendalian perilaku anggota kelompok. Jumlah individu dalam suatu kelompok adalah jumlah individu yang harus dimanajementi. Jumlah tertentu anggota dalam

kelompok menunjukkan rentang kendali manajer. Kalau rentang kendali ini menurun, manajer dapat memberikan supervisi yang lebih besar dan konsekuensinya kendali yang lebih ketat pada individu.

Perilaku individu dan kelompok dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa cara yang berarti dari pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan itu sendiri memberikan stimuli yang kuat terhadap perilaku individu. Permintaan dan harapan dari individu akan menghasilkan kepuasan pribadi yang tinggi atau stress, kekhawatiran dan kesulitan psikologi. Pekerjaan manusia mempersyaratkan mereka melakukan aktivitas yang digabungkan dengan aktivitas pihak lain dalam organisasi.

STRUKTUR SEBAGAI AKTIVITAS BERULANG

Perspektif kedua atas struktur organisasi harus diperkenalkan guna memberikan suatu pemahaman konsep yang lengkap. Perspektif ini memfokuskan pada aktivitas yang dilakukan sebagai konsekuensi terhadap struktur. Menurut perspektif ini, "konsep struktur menunjukkan suatu konfigurasi aktivitas yang umumnya bertahap dan mantap; ciri dominan struktur organisasi adalah polanya yang regular."

DIMENSI STRUKTUR ORGANISASI

Kompleksitas

Sebelum membahas lebih lanjut kompleksitas tentunya kita akan membahas apa yang dimaksud dengan kompleksitas sendiri, mengapa kompleksitas itu penting?

Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada dalam sebuah organisasi. (Stephen P. Robbins, p. 91). Kompleksitas menguraikan berapa banyak jenis pekerjaan dan tingkat wewenang yang berbeda, yang ada dalam organisasi (Gibson). Secara khusus, kompleksitas mengacu pada jumlah perbedaan pekerjaan atau pengelompokan pekerjaan dan jumlah unit atau departemen yang berbeda, Gibson (1997:134). Kompleksitas adalah hasil langsung pertumbuhan pembagian kerja dan pembentukan departemen. Kompleksitas merupakan jumlah judul pekerjaan dan tingkat wewenang yang berbeda dalam suatu organisasi. (Gibson, ed 8 jil 2, p134). Ide dasarnya adalah organisasi dengan begitu banyak pekerjaan atau unit berbeda akan menghasilkan masalah manajerial dan organisasi yang lebih kompleks dibanding yang lebih sedikit pekerjaan dan departemennya. Selain itu kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi. Diferensiasi dibagi tiga yaitu diferensiasi horizontal, diferensiasi vertikal dan

diferensiasi spasial. Dimana salah satu dari ketiga faktor tersebut akan meningkatkan kompleksitas sebuah organisasi.

Diferensiasi Horizontal

Diferensiasi horizontal mengacu pada tingkat diferensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, tingkat pendidikan serta pelatihannya. Dapat dikatakan bahwa semakin banyak jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang istimewa, akan semakin kompleks pula organisasi tersebut.

Bukti paling nyata pada organisasi yang menekankan diferensiasi horizontal adalah spesialisasi dan departementalisasi. Seperti yang akan diperlihatkan nanti, keduanya saling berhubungan. Spesialisasi merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan satu individu. Spesialisasi dapat dicapai dengan satu atau dua cara, pertama bentuk spesialisasi yang paling dikenal adalah spesialisasi fungsional di mana pekerjaan dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang. dikenal juga sebagai pembagian kerja (division of labor), pembagian kerja yang telah dicetuskan oleh Adam Smith yang kurang lebih berusia lebih dari dua ratus tahun yang lalu, sebagian besar organisasi masih berstandar pada teori ini. Sehingga pembagian

Pengetahuan merupakan hambatan, dan elemen lain yang mendukung pembagian kerja adalah efisiensi keterampilan seseorang dalam melaksanakan suatu tugas akan meningkat lewat pegulangan pekerjaan. Dan yang kedua yang dikenal dalam diferensiasi horizontal adalah departementalisasi yang dilakukan dengan cara kita mengelompokkan para spesialis.

Diferensiasi Vertikal

Diferensiasi vertikal mengacu pada kedalaman struktur. Diferensiasi meningkat, demikian pula kompleksitasnya, karena jumlah tingkatan hirarki di dalam organisasi bertambah. Semakin banyak tingkatan yang terdapat diantara Top management dan tingkat hirarki yang paling rendah, makin besar pula potensi terjadinya distorsi dalam komunikasi, dan makin sulit mengkoordinasikannya.

Diferensiasi vertikal dan horizontal tidak harus ditafsirkan sebagai tidak ada ketergantungan antara yang satu dengan yang lainnya. Diferensiasi vertikal sebaiknya diartikan sebagai tanggapan terhadap peningkatan diferensiasi horizontal, jika

spesialisasi meluas, maka koordinasi tugas makin dibutuhkan. Karena diferensiasi horizontal tinggi berarti anggota-anggota mempunyai latihan dan latar belakang yang berbeda-beda, maka sulit bagi unit-unit individual untuk melihat bagaimana tugas mereka dapat memasukan kedalam kerangka yang lebih besar.

Diferensiasi Spasial

Organisasi dapat melaksanakan aktivitas yang sama dengan tingkat diferensiasi horizontal dan pengetahuan hirarki yang sama di berbagai lokasi. Tetapi keberadaan berbagai lokasi tersebut meningkatkan kompleksitas. Oleh karena itu, elemen ketiga dalam kompleksitas adalah diferensiasi spasial, yang mengacu pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor, pabrik, dan personal sebuah organisasi tersebar secara geografis. Diferensiasi spasial dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi dan diferensiasi horizontal dan vertikal. Artinya adalah kemungkinan untuk memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis.

Adapun hubungan kompleksitas dengan empat keputusan adalah: (1) apabila spesialisasi yang lebih besar dari tenaga kerja, semakin besar kompleksitas. Spesialisasi tenaga kerja memberikan kontribusi terutama pada perbedaan horizontalnya, (2) Semakin besar delegasi wewenang, semakin besar kompleksitas organisasi.

Delegasi wewenang umumnya dihubungkan dengan skala komando yang lebih panjang, yakni jumlah tingkat manajemen relative besar. Jadi delegasi wewenang memberikan kontribusi pada perbedaan vertikal. (3) Semakin besar pengaruh territorial, pelanggan dan dasar produk, semakin kompleksitasnya. Dasar ini melibatkan melibatkan pembuat keputusan mandiri yang beroperasi seperti organisasi yang konsekuensinya harus mempertimbangkan wewenang dan berarti mempertimbangkan kompleksitasnya. (4) Semakin rentang kendali dihubungkan dengan kompleksitas tinggi. Hubungan ini dipakai karena rentang yang diperlukan bilamana pekerjaan harus disupervisi sangat berkaitan dengan yang lain. Seorang supervisor dapat menangani lebih banyak orang dalam suatu organisasi yang kompleks.

Setelah kita membahas apa itu kompleksitas, serta perbedaan pada kompleksitas tentunya kita akan membahas mengenai kompleksitas itu penting, kompleksitas itu penting karena para manajer menciptakan permintaan dan kebutuhan berbeda-beda dari waktu manajer. Makin tinggi kompleksitas makin besar pula jumlah perhatian yang harus mereka berikan untuk menghadapi masalah komunikasi, koordinasi, kontrol.

mengerjakannya dan bagaimana ia harus mengerjakannya. Jika pihak jika formulisasi sangat rendah, para pegawai mempunyai perilaku relative tidak terprogram.

Dimensi ini lebih mengacu pada seberapa luas dan dimana alat dan akhir kerja dispesifikasikan, dituliskan, dijalankan. Namun, harus diketahui juga bahwa formalisasi dapat sangat berbeda di antara dan di dalam organisasi. Makin besar profesionalisme sebuah pekerjaan, makin kecil kemungkinan pekerjaan itu dapat diformalisasi dengan tinggi, namun tetap ada pengecualian dalam pelaksanaannya, misalnya para akuntan public dan konsultan tetap harus menyimpan catatannya secara rinci agar mengirim tagihan pada para langganannya dengan layanan baik.

Standardisasi perilaku didalam organisasi dapat mengurangi perbedaan tindakan yang mungkin terjadi. Standardisasi dapat mendorong koordinasi sehingga yang didalam suatu organisasi dapat melaksanakan suatu proses yang sudah distandardisasikan dengan sangat cermat. Tidaklah heran apabila organisasi-organisasi memilih untuk memformalisasikan pekerjaan sedapat mungkin agar

memperoleh prestasi yang paling dengan biaya paling rendah.

Ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk menstandarisasikan perilaku pegawai. Pada bagian ini kita akan meninjau beberapa teknik yang paling populer.

Seleksi. Organisasi memilih pegawainya melalui proses seleksi efektif yang dirancang untuk menentukan calon pegawai yang sesuai bagi organisasi. Proses seleksi dilakukan untuk menghindari diterimanya orang-orang yang tidak sesuai dengan norma-norma organisasi.

Seorang perekrut dari sebuah perusahaan pencarian eksekutif pada suatu saat mengakui bahwa rahasia dari keberhasilan dalam menempatkan manajer tingkat menengah dan puncak adalah dengan memperoleh suatu bacaan tentang kepribadian organisasi dan budayanya, dan kemudian melakukan penyaringan terhadap para pelamar atas dasar kecocokannya.

Masalahnya ialah bagaimana cara memperoleh ramuan yang tepat antara si calon dan pihak yang akan mempekerjakan. Seleksi harus diakui sebagai salah satu teknik yang paling banyak digunakan organisasi untuk mengontrol kebijakan terhadap pegawainya. Organisasi menggunakan proses seleksi untuk menyaring orang yang tepat dan mengeluarkan mereka yang

berpikir dan bertindak dengan cara-cara yang dianut oleh manajemen kurang baik.

Persyaratan peran. Para individu di dalam organisasi mempunyai peran. Setiap pekerjaan membawa serta harapan mengenai bagaimana si pemegang peran tersebut seharusnya berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan membawa harapan mengenai peran penting dalam perilaku para pegawainya. Dengan melepas atau mengurangi harapan mengenai peran, organisasi sebenarnya mengurangi mempersempit tingkat formalisasi.

Sentralisasi

Sentralisasi adalah derajat dimana manajemen mendelegasikan wewenang dalam membuat keputusan. Galbraith (1997:133), mengacu pada penempatan wewenang pengambilan keputusan dalam hirarki organisasi. Lebih spesifik, ia mengacu pada pendelegasian wewenang di antara posisi dalam organisasi. Umumnya penelitian dan praktisi berbicara tentang sentralisasi dari sudut :

1. Pengambilan keputusan
2. Pengendalian

Dari ketiga elemen dalam dimensi struktur organisasi, elemen sentralisasi adalah yang paling problematic. Istilah

merujuk kepada bagaimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada satu titik tunggal dalam organisasi. Sentralisasi memperhatikan penyebaran kekuasaan untuk membuat keputusan dalam organisasi, bukan penyebaran secara geografis.

Sekurang-kurangnya ada lima faktor yang membuat dimensi ini menjadi begitu problematic. Apakah kita hanya melihat pada wewenang formal saja? Tentu tidak. Banyak terjadi disadari ataupun tidak, manajerial melakukan pengambilan keputusan atas saran-saran yang diberikan dari mereka yang tidak mempunyai wewenang untuk itu. Pada beberapa kasus ditemukan adanya wewenang dan kekuasaan informal. Orang-orang yang kadang tidak mempunyai wewenang dan kekuasaan formal dalam posisi mereka mempengaruhi keputusan-keputusan. Apakah ini sejalan dengan sentralisasi yang tinggi atau yang rendah?

Dapatkah kebijakan mengalahkan desentralisasi? Orang-orang dapat mengatakan bahwa, meskipun para pegawai yang berada pada tingkat bawah organisasi adalah yang membuat banyak keputusan, namun jika keputusan tersebut diprogramkan oleh kebijakan organisasi, maka terjadilah suatu tingkat sentralisasi yang tinggi.

didelegasikan, semakin besar sentralisasi. Secara definisi, sentralisasi melibat penguasaan wewenang di daerah manajemen puncak, dibanding didelegasikan ke tingkat organisasi yang lebih rendah. Semakin besar penggunaan departemen fungsional, semakin besar sentralisasi. Penggunaan departemen fungsional membutuhkan aktivitas beberapa departemen terkait dapat dikoordinasikan. Konsekuensinya, wewenang untuk mengkoordinasikan akan dipegang oleh manajemen puncak. Semakin besar rentang kendali, semakin besar sentralisasi, rentang kendali, semakin besar sentralisasi. Rentang kendali yang lebar dihubungkan dengan pekerjaan yang relative spesialis, seperti kita ketahui hanya sedikit memerlukan wewenang.

Hubungan antara Sentralisasi, Kompleksitas dan Formalitas

Sentralisasi dan Kompleksitas

Hubungan antara sentralisasi dan kompleksitas berbanding terbalik, sedangkan desentralisasi dikaitkan dengan kompleksitas yang tinggi. Kebalikannya, makin besar sentralisasi keputusan mengenai pekerjaan, maka akan makin berkurang pula kemungkinan para pegawai akan menjalani pelatihan yang professional. Diharapkan dapat ditemukan kompleksitas yang tinggi yang dapat dihubungkan dengan desentralisasi setelah mempelajari struktur organisasi.

Rafli Nindito, Manajemen Organisasi Perusahaan

Sentralisasi dan Formalisasi

Penelitian terdahulu menunjukkan tidak adanya hubungan yang kuat antara sentralisasi dengan formalisasi. Formalisasi yang tinggi dapat ditemukan bersama-sama dengan struktur yang desentralisasi maupun yang didesentralisasi.

Pada sisi lain, dengan adanya pegawai-pegawai profesional, dapat kita ramalkan adanya formalisasi maupun desentralisasi yang rendah. Para profesional menginginkan kepastian mengenai standardisasi dalam masalah personalia maka diharapkan kita dapat menemukan desentralisasi seiring dengan peraturan yang ekstensif. Namun, sentralisasi dibarengi dengan keputusan strategis ketimbang operasional, yang pertama mempunyai dampak yang kecil terhadap aktivitas kerja seorang profesional.

Model-model Pengambilan Keputusan dalam Organisasi.

Model-model terdahulu dalam pengambilan keputusan telah membawakan pengambilan keputusan pada proses yang rasional yang telah diketahui para manajer untuk membuat keputusan-keputusan agar suatu organisasi dapat mengoperasikannya secara tepat.

Adapun model-model tersebut:

> Model Rational

Model ini melakukan pengambilan keputusan secara terus menerus, dimana ada tiga tingkatan proses. Pada langkah awal, seorang manajer harus dapat mengidentifikasi problem-problem yang harus diatasi. Untuk memperoleh hasil yang tepat antara suatu organisasi dengan lingkungannya, para manajer perlu menganalisa seluruh peluang dan ancaman pada saat itu. Langkah kedua, para manajer baik secara individual maupun secara bersama-sama mencoba untuk mendesain dan mengembangkan daftar dari alternative solusi yang ada serta bagian-bagian dari tindakan dari masalah-masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya. Para manajer mencari cara untuk mengeksploitasi kemampuan dari organisasi dan sumber daya yang ada agar dapat menanggapi peluang dan ancamannya. Langkah terakhir, para manajer perlu membandingkan konsekuensi dari tiap-tiap alternative serta memutuskan tindakan mana yang perlu diambil agar memberikan solusi terbaik dari masalah-masalah tersebut, yang telah diidentifikasi pada langkah awal.

Salah satu kondisi ideal pada model ini adalah tidak adanya ketidakpastian. Para manajer mengetahui seluruh tindakan dari aksi yang terbentang dihadapan mereka. Mereka mengetahui efek

dari seluruh alternative pada minat pemegang saham, mereka memakai cara yang sama pada criteria objek untuk mengevaluasi tiap alternative, dengan demikian mereka dapat mengambil keputusan yang terbaik.

Pada model rasional ini, ketidakpastian dan gangguan dalam pengambilan keputusan diabaikan.

Ada tiga asumsi yang mendasari model rasional ini, asumsi itu adalah:

1. Asumsi bahwa para pengambil keputusan mempunyai seluruh informasi yang diperlukan.
2. Asumsi bahwa para pengambil keputusan pintar dalam mengambil keputusan yang tepat.
3. Asumsi bahwa para pengambil keputusan menyetujui seluruh keputusan yang telah diputuskan.

Namun kenyataannya, para manajer tersebut mengalami keterbatasan untuk mengambil keputusan yang tepat. Asumsi bahwa mereka dapat mengumpulkan seluruh informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan terbaik adalah sangat tidak realistic, sebab lingkungan dalam pembawaan yang tidak menentu, tiap alternative dari aksi tindakan dan konsekuensinya tidak dapat diketahui.

> Model Carnegie.

Dalam model Carnegie ini mengenal adanya efek yang memuaskan, adanya loncatan pada rasionalitas serta adanya koalisi pada organisasi. Model ini menduga bahwa para manajer dengan menggunakan loncatan, keterbatasan informasi untuk mengidentifikasi masalah dan alternative solusi. Teori ini muncul karena membutuhkan suatu akurasi dari realita pengambilan keputusan. Pemuasan tersebut melibatkan biaya informasi yang lebih rendah, dan tidak menjadi beban bagi para manajer jika dibandingkan dengan model rasional. Model ini mengasumsikan bahwa manajer mengalami keterbatasan dari beban rasionalitas, suatu keterbatasan kapasitas untuk memproses informasi. Kenyataannya, mereka mengalami keterbatasan dalam informasi dan kapasitas dalam memproses. Manajer dapat membuktikan kemampuan dalam pengambilan keputusannya dengan mempertajam kemampuan analitiknya. Kompromi, tawar-menawar dan negosiasi dilakukan antara para manajer dari fungsi-fungsi yang berbeda dan tempat-tempat yang berbeda pada organisasi.

Model Carnegie mengenal bahwa pengambilan keputusan bukan merupakan proses murni dengan peraturan pengambilan yang objektif, melainkan suatu proses selama para manajer

memformulasikan peraturan pengambilan dengan meng
tujuan mereka. Model ini juga menawarkan pendiskripsian
lebih akurat mengenai bagaimana cara pengambilan keputu
didalam organisasi daripada model rasional. Para manajer ter
secara total untuk mencari solusi terbaik untuk mencapai tu
tidak menghiraukan ketidakpastian dan ketidaksetujuan d
tujuan mereka.

**Tabel 2-1 : Perbedaan Antara Model Rasional dan Model
Carnegie pada Pengambilan Keputusan**

MODEL RATIONAL	MODEL CARNEGIE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya informasi. 2. Pengambilan keputusan tidak membutuhkan biaya. 3. Pengambilan keputusan-nya "bebas nilai". 4. Banyak menghasilkan alternatif-alternatif yang memungkinkan. 5. Solusi yang dipilih diambil dengan keputusan bersama, dengan suara bulat. 6. Solusi yang dipilih adalah yang terbaik untuk organisasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi yang tersedia terbatas. 2. Pengambilan keputusan membutuhkan biaya. (seperti Biaya managerial, biaya informasi). 3. Pengambilan keputusan adalah yang dibuat oleh pilihan dan nilai-nilai si pengambil keputusan. 4. Menghasilkan alternative-alternatif yang terbatas. 5. Solusi yang dipilih diambil dengan cara kompromi, tawar-menawar, dan pemberian pinjaman antara koalisi organisasi. 6. Solusi yang dipilih hanya dapat memuaskan organisasi.

KESIMPULAN

Ada tiga komponen utama dari struktur organisasi yaitu kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Tiga komponen inilah yang kemudian biasa disebut dimensi struktur organisasi. Kompleksitas mengacu pada sejauh mana pekerjaan dalam organisasi dispesialisasikan. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana wewenang dipertahankan dalam pekerjaan pimpinan teras. Dan formalisasi mengacu pada sejauh mana kebijaksanaan, peraturan, dan prosedur ditetapkan secara tertulis.

Ketiga komponen dimensi ini saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lainnya. Ketika salah satu komponennya diabaikan maka struktur organisasi akan mengalami kekacauan ataupun kesimpangsiuran. Kasus yang kami angkat pada makalah ini telah memberikan contoh kepada kita betapa pentingnya ketiga komponen utama dari struktur organisasi dan apabila hal itu diabaikan maka akan mengganggu struktur organisasi.

memformulasikan peraturan pengambilan dengan mengacu pada tujuan mereka. Model ini juga menawarkan pendiskripsian yang lebih akurat mengenai bagaimana cara pengambilan keputusan didalam organisasi daripada model rasional. Para manajer terbiasa secara total untuk mencari solusi terbaik untuk mencapai tujuan, tidak menghiraukan ketidakpastian dan ketidaksetujuan dalam tujuan mereka.

Tabel 2-1 : Perbedaan Antara Model Rasional dan Model Carnegie pada Pengambilan Keputusan

MODEL RATIONAL	MODEL CARNEGIE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya informasi. 2. Pengambilan keputusan tidak membutuhkan biaya. 3. Pengambilan keputusan-nya "bebas nilai". 4. Banyak menghasilkan alternatif-alternatif yang memungkinkan. 5. Solusi yang dipilih diambil dengan keputusan bersama, dengan suara bulat. 6. Solusi yang dipilih adalah yang terbaik untuk organisasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi yang tersedia terbatas. 2. Pengambilan keputusan membutuhkan biaya. (seperti, Biaya managerial, biaya informasi). 3. Pengambilan keputusan adalah yang dibuat oleh pilihan dan nilai-nilai si pengambil keputusan. 4. Menghasilkan alternative-alternatif yang terbatas. 5. Solusi yang dipilih diambil dengan cara kompromi, tawar-menawar, dan pemberian pinjaman antara koalisi organisasi. 6. Solusi yang dipilih hanya dapat memuaskan organisasi.

KESIMPULAN

Ada tiga komponen utama dari struktur organisasi yaitu kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Tiga komponen inilah yang kemudian biasa disebut dimensi struktur organisasi. Kompleksitas mengacu pada sejauh mana pekerjaan dalam organisasi dispesialisasikan. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana wewenang dipertahankan dalam pekerjaan pimpinan teras. Dan formalisasi mengacu pada sejauh mana kebijaksanaan, peraturan, dan prosedur ditetapkan secara tertulis.

Ketiga komponen dimensi ini saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lainnya. Ketika salah satu komponennya diabaikan maka struktur organisasi akan mengalami kekacauan ataupun kesimpangsiuran. Kasus yang kami angkat pada makalah ini telah memberikan contoh kepada kita betapa pentingnya ketiga komponen utama dari struktur organisasi dan apabila hal itu diabaikan maka akan mengganggu struktur organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997, *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Penerbit Binarupa Aksara, Indonesia.
- Jones, Gareth L, 2001, *Organizational Theory, Text and Cases*, The 8th Edition, Prentice Hall International, Inc., USA.
- Robbins, Stephen P, 1994, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Edisi Tiga, Penerbit Arkan, Indonesia.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, 2000, *Teori Organisasi (suatu pendekatan makro)*, Universitas Indonesia, Jakarta.

BAB 3 MELIRIK STRATEGI DALAM MANAJEMEN ORGANISASI

PENDAHULUAN

Menciptakan suatu strategi dan besaran yang tepat dalam menghadapi perubahan, seperti kebutuhan pelanggan atau tindakan pesaing merupakan masalah yang rumit sering dihadapi oleh manajer. Dalam lingkungan yang tidak pasti tersebut, sangat mudah bagi manajer untuk melakukan kesalahan dan mereka harus secara konstan memonitor strategi dan struktur mereka agar mereka dapat bekerja secara efektif. Pada bahasan ini penulis akan mengulas tentang tindakan manajer suatu organisasi dapat mengembangkan strategi dengan menyesuaikan ukuran atau besaran organisasi agar berhasil sesuai dengan sumber daya yang dimiliki.

STRATEGI ORGANISASI

Menurut Jones (201; 1998) mendefinisikan strategi organisasi sebagai pola spesifik dan keputusan-keputusan atau tindakan yang diambil oleh manajer untuk menggunakan

keterampilan dan kemampuannya dalam rangka meraih keunggulan bersaing dan mengungguli pesaing.

Robbins (1990) strategi didefinisikan sebagai perencanaan tujuan dasar jangka panjang dan sasaran sebuah perusahaan, penerimaan dan serangkaian tindakan serta alokasi dan sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut.

Suatu organisasi mengembangkan suatu strategi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai yang diciptakan bagi stakeholder. Melalui strategi ini, suatu organisasi menggunakan dan mengembangkan kompetensi intinya untuk mendapatkan keunggulan bersaing sehingga dapat menciptakan keuntungan dari sumber daya yang langka.

Strategi bisa direncanakan terlebih dahulu. Namun strategi bisa juga berevolusi sesuai kebutuhan perusahaan. Dalam Robbins (1990), ada dua pandangan mengenai strategi yaitu :

a. *Planning Mode* (Model Perencanaan)

Pandangan ini menjelaskan bahwa strategi sebagai model perencanaan atau kumpulan pedoman eksplisit dikembangkan sebelumnya. Para manajer mengidentifikasi arah tujuan mereka, kemudian mengembangkan rencana sistematis dan terstruktur untuk mencapai hal itu.

b. *Evolutionary Mode* (Model Evolusioner)

Menurut pandangan ini, strategi tidak selalu harus merupakan rencana yang dipikirkan secara matang dan sistematis. Strategi bahkan berkembang dari waktu ke waktu sebagai pola dan arus keputusan yang bermakna.

JENIS STRATEGI

Ada dua jenis strategi menurut Robbins, yaitu :

a. *Corporate -level strategy*

Corporate level strategy mencoba menjawab pertanyaan, bidang bisnis apakah yang harus digeluti. Selain itu, strategi ini juga menentukan peran yang harus dilakukan masing-masing bisnis di dalam organisasi.

b. *Business-level strategy*

Strategi ini mencoba mencari jawaban terhadap pertanyaan bagaimana seharusnya kita dapat bersaing di dalam masing-masing bisnis kita.

Sedangkan Jones (203-225;1997) merinci strategi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. *Functional Level Strategy*

Strategi dalam level fungsional ini merupakan rencana dan tindakan untuk memperkuat fungsi dan sumber daya organisasi.

seperti kemampuan berkoordinasi agar tercipta kompetensi inti. Untuk memperkuat ketrampilan dan sumber daya manusia, manajer fungsional melatih dan mengembangkan bawahan untuk menjamin bahwa organisasi memiliki ketrampilan yang sesuai atau melebihi pesaingnya. Bagian lainnya dari tugas seorang manajer fungsional adalah menyaring dan mengelola lingkungan fungsional untuk meyakinkan bahwa organisasi mengetahui apa yang terjadi di dalam maupun di luar wilayahnya.

Tujuan dari strategi masing-masing fungsi adalah untuk menciptakan kompetensi utama yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif tersebut, suatu organisasi harus mampu melakukan setidaknya salah satu dari strategi di bawah ini:

1. Melakukan kegiatan fungsional dengan biaya yang rendah dibanding pesaing
2. Melakukan kegiatan fungsional dengan membedakan barang dan jasa dibanding pesaingnya.

Setiap fungsi dalam organisasi dapat membangun kompetensi inti yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan keunggulan berupa penurunan biaya

membedakan produk mereka secara jelas dibandingkan pesaingnya.

Kekuatan dari fungsi kompetensi inti tidak hanya tergantung pada fungsi sumber dayanya, tetapi juga kemampuannya untuk mengkoordinasi penggunaan sumber-sumber tersebut.

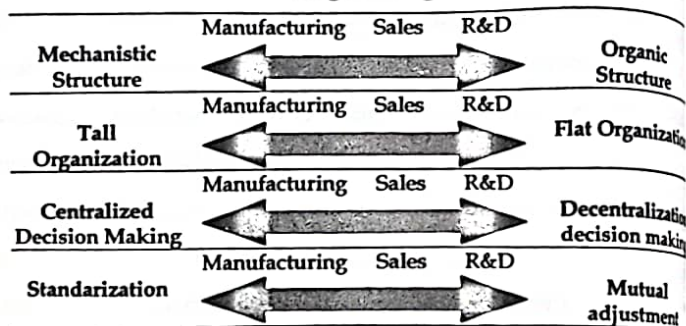
Menurut teori kontigensi, desain organisasi harus memungkinkan setiap fungsi untuk membangun struktur yang cocok dengan sumber daya manusia dan sumber daya tekniknya. Kesuksesan riset dan pengembangan (*research and development*) mencerminkan kemampuan para ahli R&D untuk mengaplikasikan keahlian pengetahuan mereka untuk melahirkan inovasi terbaru dan mengkombinasikan antara aktivitas dengan sumber daya teknik yang tersedia, sehingga menghasilkan produk baru yang kompetitif.

Daft mengembangkan struktur organisasi untuk strategi pada *functional level*. Dalam strategi ini, masing-masing level organisasi diberi wewenang yang berbeda-beda. Pada departemen riset dan pengembangan (R&D), struktur yang digunakan adalah *organic structure*, bentuk organisasinya tetap (*flat organization*), pengambilan keputusan terdesentralisasi dan *mutual adjustment*. Kondisi ini berbeda dengan departemen manufaktur. Dimana

strukturnya mekanis, organisasinya panjang (*tall organization*) keputusan tersentralisasi dan ada standirasasi yang (Gambar 3.1).

Gambar 3.1

Karakteristik Struktural dihubungkan dengan Pengembangan Kompetensi Inti dalam Produksi, Penjualan dan Penelitian & Pengembangan



Sumber : Gareth Jones (208, 1997) *The Organizational Environment*

2. Bussiness Level Strategy

Strategi ini merupakan rencana untuk mengkombinasikan kompetensi inti fungsional, sehingga organisasi memperoleh keunggulan bersaing di wilayahnya. Tugas manajer pada *business level* adalah memilih dan mengatur wilayah pada organisasi yang memberikan nilai melalui penggunaan sumber daya, kemampuan koordinasi untuk mencapai keunggulan bersaing

Pada saat organisasi memilih wilayahnya, ada dua dasar yang dapat memposisikan organisasi itu sendiri untuk bersaing dengan pesaingnya, yaitu:

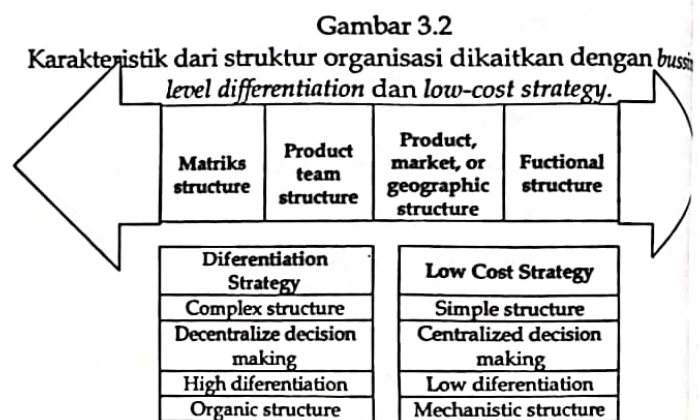
- Low Bussiness Level Strategy*; Strategi ini adalah rencana dimana suatu organisasi memproduksi harga dan pelayanan yang rendah untuk semua pelanggan.
- Defferentiation Bussiness Level Strategy*; Rencana dimana suatu organisasi memproduksi harga dan kualitas produk yang tinggi, untuk segmen pasar tertentu.

Low Cost Strategy berkaitan dengan kebutuhan untuk mengontrol dari dekat aktivitas fungsionalnya untuk memonitor dan menurunkan biaya dari pengembangan produknya. Manufaktur dan manajemen dari material, merupakan fungsi utama dari organisasi untuk menciptakan strategi berbiaya rendah tersebut. Seringkali karena pengembangan produk membutuhkan biaya yang mahal, maka beberapa organisasi memutuskan untuk menunggu pengembangan produk baru sampai ada kebutuhan dari konsumen.

Organisasi *low-cost* ini, seringkali meniru produk-produk yang berbeda dan selalu selangkah di belakang, untuk menjaga biaya yang mereka keluarkan tetap rendah. Konsekuensinya, struktur organisasinya menjadi mekanis dan lebih sederhana.

Keputusan dalam pengambilan keputusan pun tersentralisasi. Produk-produk yang dihasilkan pun umum tidak begitu beragam.

Sedangkan pada *differentiation strategy*, perusahaan bersaing pada lingkungan yang kompleks dan tidak stabil. Untuk itu, dibutuhkan bermacam-macam produk yang bisa memenuhi kebutuhan beragam konsumen. Selain itu persaingan antar produsen menuntut perusahaan agar lebih inovatif dan menciptakan produk baru. Strategi ini membutuhkan struktur organisasi yang kompleks dan organik. Selain itu, pengambilan keputusan pun lebih terdesentralisasi dibanding *low cost strategy*. (Gambar 3.2).



3. Corporate Level Strategy

Adalah rencana yang menggunakan dan mengembangkan kompetensi inti sehingga organisasi mampu untuk melindungi dan memperbesar wilayah serta memperluas wilayah baru. Strategi ini mencoba menjawab pertanyaan seputar bidang bisnis yang harus digeluti. *Corporate level strategy* menentukan peran yang harus dilakukan masing-masing bisnis dalam organisasi.

Yang termasuk *Corporate Level Strategy* :

a. Vertical Integration

Mendirikan atau mengambil alih pemasok (*backward vertical integration*) atau distributornya (*forward vertical integration*).

b. Related Diversification

Memanfaatkan satu atau lebih keunggulan inti yang ada untuk menciptakan keunggulan bersaing Biaya Rendah atau Diferensiasi pada wilayah baru.

c. Unrelated Diversification

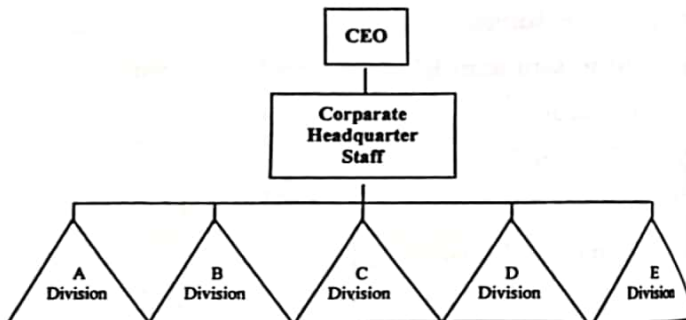
Organisasi memasuki wilayah baru yang tidak berhubungan dengan wilayah inti.

Struktur organisasi yang tepat harus dipilih pada level corporate untuk merealisasikan nilai yang disesuaikan dengan strategi yang digunakan apakah integrasi vertikal atau diversifikasi yang berhubungan atau tidak berhubungan. Ada

beberapa macam struktur multidivisional. Masing-masing disesuaikan dengan manfaat yang dihubungkan dengan strategi yang digunakan.

Organisasi yang menggunakan strategi diversifikasi yang tidak berhubungan mencoba untuk menciptakan nilai dengan membeli beberapa bisnis, merestrukturisasi bisnis tersebut, dan kemudian mengatur mereka lebih efisien. Organisasi dengan strategi ini lebih baik menggunakan struktur konglomerasi seperti yang tertera pada gambar 5.

Gambar 3.3.
Struktur Istimewa



Biaya Birokratis dihubungkan dengan diversifikasi yang berhubungan (apakah pada struktur multidivisional atau struktur matriks multidivisional) lebih besar dibandingkan dengan integrasi vertikal atau diversifikasi yang tidak berhubungan. Biaya birokrasi akan meningkat sebagai ukuran dari staff korporate dan jumlah waktu yang dihabiskan oleh manajer divisional dan manajer corporate dalam berkoordinasi dengan divisi lain.

DIMENSI STRATEGIS DALAM MANAJEMEN ORGANISASI

Berikut ini akan dikemukakan beberapa strategis dalam manajemen organisasi sebagai berikut:

❖ *Inovasi*

Adalah strategi yang mengutamakan penemuan baru dalam produk maupun jasa.

❖ *Diferensiasi Pemasaran*

Strategi untuk menciptakan kesetiaan pelanggan, dengan memenuhi kebutuhan tertentu secara khusus.

❖ *Breadth*

Merujuk pada luasnya pasar yang dilayani perusahaan variasi pelanggan, luas geografis dan jumlah produk.

Strategi yang memperhatikan sejauh mana organisasi mengontrol biaya secara ketat, tidak membuat inovasi, dan biaya pemasaran yang tidak dibutuhkan dan memotong biaya penjualan sebuah produk dasar.

Dalam versi yang lain Raymond Miles dan Charles Snow mengklasifikasikan organisasi berdasarkan tingkat sejauh mana mereka mengubah produk atau pasarnya ke dalam salah satu dari keempat jenis strategi: *defenders*, *prospectors*, *analyzers*, dan *reactors*.

1. Defender

Stabilitas dengan cara memproduksi hanya sejumlah produk terbatas yang ditujukan pada suatu segmen yang sempit, seluruh pasar yang potensial.

2. Prospectors

Hampir kebalikan dari defenders. Kekuatan mereka ada dalam menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Inovasi mungkin lebih penting daripada keuntungan besar.

3. Analyzers

Mengkombinasikan kedua strategi tersebut di atas. Meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi mereka adalah hanya akan bergerak ke produk baru

atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh *prospectors*.

4. Reactor

Dimaksudkan untuk menjelaskan pola-pola yang tidak konsisten dan tidak stabil yang timbul jika salah satu dan ketiga strategi lainnya dikejar secara tidak benar.

Tabel 3.1
Strategi berdasarkan pendapat Miles dan Snow

Strategi	Tujuan	Lingkungan	Karakteristik Struktural
Defender	Stabilitas dan efisiensi	Stabil	Kontrol ketat, pembagian kerja yang ekstensif, formalisasi tinggi, terpusat
Analyzer	Stabilitas dan efisiensi	Perubahan	Kontrol cukup terpusat, kontrol ketat atas aktivitas yang ada, kontrol agak lepas untuk usaha baru
Prospector	Fleksibilitas	Dinamis	Struktur lepas, pembagian kerja rendah, formalisasi rendah, desentralisasi

Sumber : Robbins, (1973,1990)

Sentralisasi

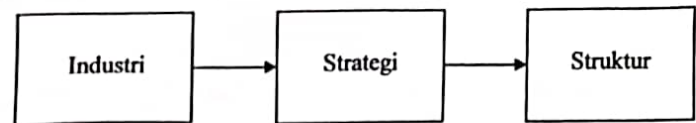
Bersamaan dengan meningkatnya tingkat sentralisasi, maka demikian kemungkinan bahwa :

1. Proses pengambilan keputusan yang strategi akan dimulai hanya beberapa orang yang dominan, dan merupakan hasil dari perilaku proactive dan yang mencari peluang;
2. Proses pengambilan keputusan berorientasi pada tujuan yang positif tetap ada meskipun ada perubahan yang cukup menyolok dalam caranya.
3. Tindakan strategis merupakan hasil dari pilihan rasional yang diuji dan pergerakan merupakan titik tolak yang penting dari strategi berlaku dan
4. Keterbatasan kognitif dari top manajemen menjadi penghambat terhadap proses strategis yang menyeluruh. Integrasi dari keputusan relatif tinggi.

Strategi adalah tahapan tengah antara karakteristik dan sebuah industri tempat organisasi beroperasi dan strategi yang digunakan untuk mencapai keterkaitan. Kebanyakan perusahaan dalam industri tertentu mempunyai kesamaan akibatnya strategi yang digunakan cenderung mempunyai hasil yang sama. Hasilnya, perusahaan dalam kategori tertentu cenderung mempunyai struktur yang sama. Hubungan antara industri dan struktur dapat dilihat pada gambar 6.

Gambar 3.4

Hubungan Industri, Strategi dan Struktur



Industri berbeda-beda dalam hubungan dengan kemungkinan pertumbuhan, batasan peraturan pemerintah, hambatan untuk memasuki suatu industri dan mobilitas, dan banyak faktor-faktor lainnya. Pada beberapa industri, pilihan strategis relatif sedikit. Industri alat rumah tangga yang terkemuka, sebagai contoh, dengan cepat menjadi daerah eksklusif dari perusahaan yang hanya bersaing atas dasar volume yang tinggi dan biaya yang rendah. Dipihak lain, industri rokok mendukung jajaran pilihan strategis yang lebih luas-bersaing dalam manufaktur, pemasaran atau dalam inovasi produk yang mendasar.

KESIMPULAN

Untuk menarik kesimpulan yang praktis dari penyelidikan tentang komponen administratif hanya dapat dijawab melalui lebih banyak penelitian. Orang mengajukan argumentasi bahwa

alat pengukur yang lebih baik adalah kompleksitas, teknologi lingkungan dan apakah organisasi itu sedang mundur atau sedang tumbuh.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa *economies of scale* yang bekerja untuk mengurangi besaran dari komponen administrasi pada saat besaran organisasi meningkat. Selain itu, disimpulkan pula bahwa besaran organisasi adalah satu-satunya faktor yang mempengaruhi komponen administrasi. Faktor lain tidak diragukan lagi mencakup jenis organisasi, lingkungan dan teknologi, kompleksitas dan apakah organisasi tersebut sedang mengalami pertumbuhan atau sedang menurun.

BAB 4

MENDISAIN ORGANISASI DALAM MANAJEMEN

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Definisi ini kemudian diuraikan menjadi bagian-bagian yang relevan, antara lain:

- Kesatuan sosial, berarti bahwa unit itu terdiri dari orang atau kelompok yang berinteraksi satu sama lain.
- Batasan yang relatif dapat diidentifikasi.
Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota.
- Keterikatan yang terus-menerus.
Rasa keterikatan ini tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin, hal itu dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok.

STRUKTUR DALAM ORGANISASI

Dalam struktur Organisasi menetapkan bagaimana akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan dibentuk. Struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu:

- a. Kompleksitas, mempertimbangkan tingkat diferensiasi ada dalam organisasi. Termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkat dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauh mana organisasi tersebar secara geografis.
- b. Formalisasi, yaitu tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur yang mengatur perilaku dari para pegawainya.
- c. Sentralisasi, mempertimbangkan di mana letak dari pengambilan keputusan.

Desain organisasi menekankan sisi manajemen dalam organisasi. Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi

mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi

ELEMEN DALAM MANAJEMEN ORGANISASI

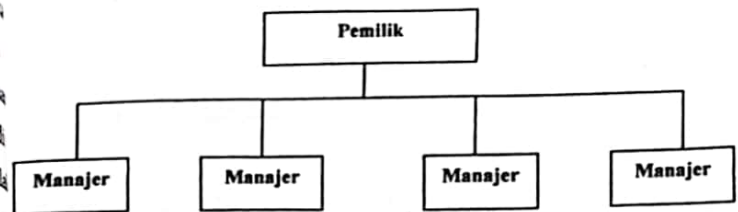
Mintzberg menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai lima bagian dasar, yaitu:

1. *The operating core*. Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari produk dan jasa.
2. *The strategic apex*. Manajer tingkat puncak, yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi itu.
3. *The middle line*. Para manajer yang menjadi penghubung *operating core* dengan *strategic apex*.
4. *The technostructure*. Para analis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi.
5. *The support staff*. Orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.

Salah satu dari kelima bagian tersebut dapat mendominasi sebuah organisasi. Jika kontrol berada di *operating core*, maka keputusan akan didesentralisasi. Hal ini menciptakan birokrasi profesional. Jika *strategic apex* yang dominan, maka kontrol disentralisasi dan

organisasi tersebut merupakan struktur yang sederhana. *middle management* yang mengontrol, maka kelompok dan otonomi akan bekerja dalam sebuah struktur divisional. Jika analisis dalam *technostructure* yang dominan, kontrol dilakukan melalui standarisasi, dan struktur yang dihasilkan adalah sebuah birokrasi mesin. Akhirnya, dalam situasi staf pendukung yang mengatur, maka kontrol akan dilakukan melalui penyesuaian bersama (*mutual adjustment*) dan tim *adhocracy*.

Gambar 4.1 Struktur Sederhana



Kekuatan dan Kelemahannya

Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Struktur ini cepat, fleksibel dan membutuhkan sedikit biaya untuk pemeliharannya. Tidak terdapat lapisan dari struktur yang rumit. Pertanggungjawabannya jelas. Ketidakpastian tujuan minimum karena para anggota dengan mudah dapat mengidentifikasi diri dengan cepat dengan misi organisasi, dan cukup mudah untuk melihat bagaimana tindakan seseorang memberi sumbangan terhadap tujuan organisasi.

Kelemahan yang paling dominan dari struktur sederhana adalah penggunaannya yang terbatas. Selain itu struktur sederhana mengkonsentrasikan kekuasaan di tangan satu orang.

MEMILIH DESIGN ORGANISASI

Struktur Sederhana

Dikatakan struktur sederhana terutama karena bentuk yang sederhana dan tidak rumit. Kompleksitasnya rendah, mempunyai sedikit formalisasi, dan mempunyai wewenang disentralisasi pada seseorang.

Pengambilan keputusan pada dasarnya adalah informasi semua keputusan yang penting disentralisasi pada eksekutif senior, yang karena rendah kompleksitasnya, dapat memperoleh informasi yang penting dan bertindak secara cepat jika dibutuhkan.

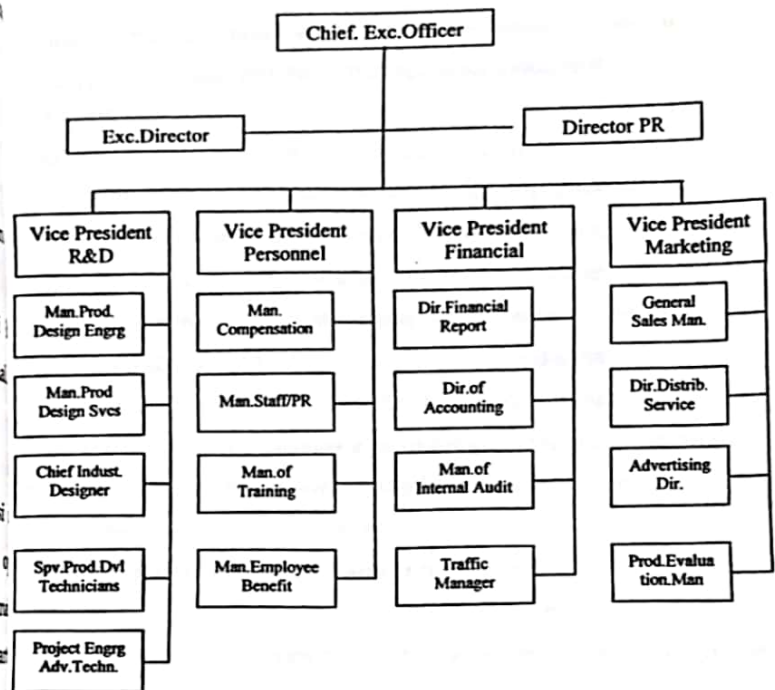
- Kita bisa menggunakan sebuah struktur sederhana jika:
- organisasi itu kecil atau berada pada tahap pengembangan
 - lingkungannya sederhana dan dinamik
 - organisasi menghadapi serangan atau sebuah krisis
 - manajer senior adalah juga pemiliknya
 - eksekutif senior ingin atau menyimpan kekuasaan dilimpahkan kepadanya oleh para bawahan.

Struktur sederhana efektif jika jumlah pegawai sedikit. Komunikasi yang tepat adalah komunikasi informal.

BIROKRASI MESIN

Konsep utama yang membawahi semua birokrasi adalah standarisasi. Birokrasi mesin mempunyai tugas rutin yang sangat tinggi, peraturan yang sangat diformulasikan, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang yang disentralisasi, pengendalian keputusan yang mengikuti rantai komando dan sebuah sistem administrasi yang rumit dengan perbedaan tajam antara lini dan staf.

Gambar 4.2 Contoh Birokrasi Mesin



Kekuatan dan Kelemahannya

Kekuatan utama dari birokrasi mesin terletak pada kemampuannya untuk melakukan aktivitas yang distandarisasi dengan cara sangat efisien. Birokrasi mesin dapat dijalankan dengan baik dengan manajer tingkat menengah dan rendah yang

kurang berbakat, sehingga dengan demikian lebih Kegiatan yang distandarisasi, bersama-sama dengan yang tinggi, memberi kesempatan agar pengambilan keputusan disentralisasi.

Kelengahan utama birokrasi mesin antara spesialisasi menciptakan konflik pada sub-sub unit fungsional unit-unit dapat mengalahkan tujuan organisasi tersebut. Kelengahan utama lainnya adalah yang berlebihan dalam mengikuti peraturan. Jika timbul yang tidak secara tepat sesuai dengan peraturan, tidak ada untuk melakukan modifikasi. Birokrasi mesin hanya akan selama para pegawai menghadapi masalah yang pernah jumpai sebelumnya dan keputusan yang terprogram ditentukan.

Birokrasi mesin paling efisien untuk organisasi karena:

- dengan ukuran besar,
- lingkungan yang stabil dan sederhana,
- teknologi yang terdiri dari pekerja rutin yang distandarisasi.

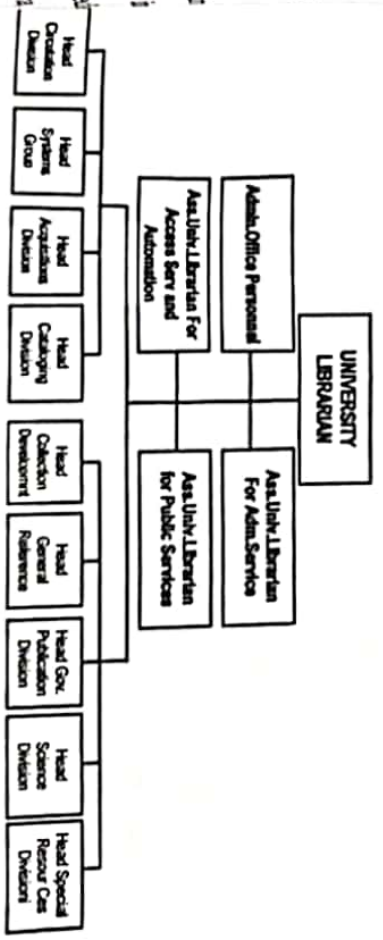
Kita dapat menemukan contoh birokrasi mesin perusahaan produksi massal, seperti yang terdapat pada mobil dan baja, organisasi jasa dengan aktivitas yang seragam dan yang diulang-ulang seperti misalnya perusahaan telepon dan asuransi, kantor pos, kantor pajak.

BIROKRASI PROFESIONAL

Pekerjaan yang dilakukan orang dewasa ini makin membutuhkan tingkat keahlian tinggi yang terspesialisasi. Hal ini telah menciptakan kebutuhan akan suatu desain organisasi yang menyandarkan diri pada spesialisasi sosial daripada spesialisasi fungsional; artinya, spesialisasi yang didasarkan atas kepemilikan kemampuan individual bukan atas dasar pembagian kerja.

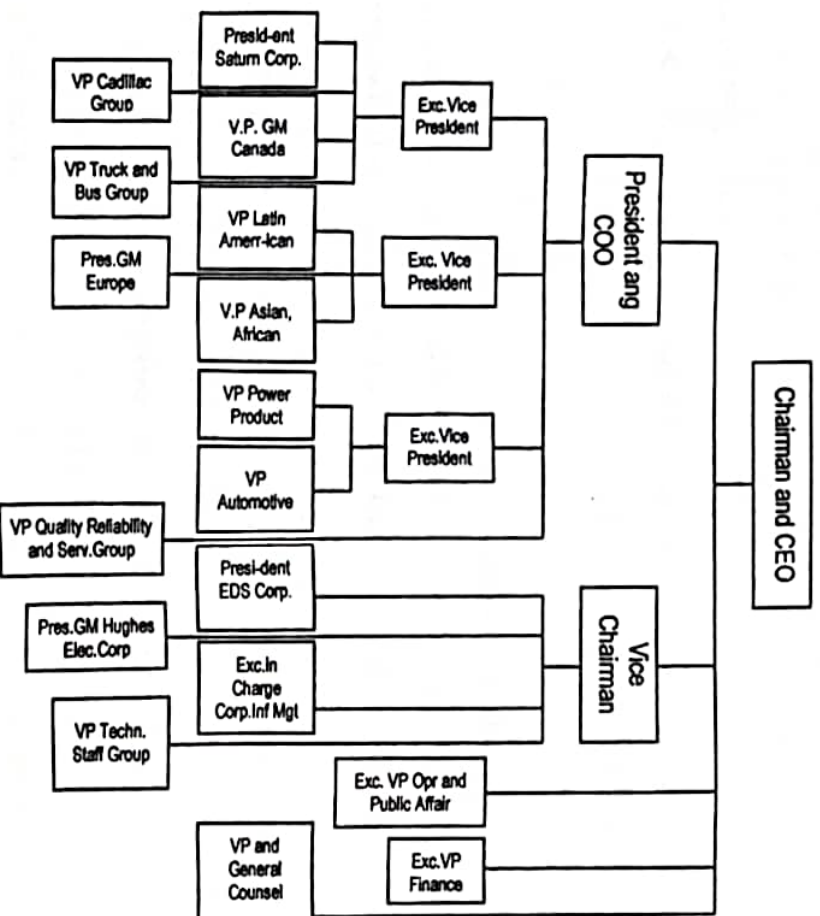
Gambar di atas mengilustrasikan konfigurasi untuk birokrasi profesional. Kekuatan desain ini terletak pada *operating core* karena desain ini mempunyai kemampuan kritis yang dibutuhkan organisasi dan mempunyai otonomi yang diberikan melalui desentralisasi untuk menerapkan keahlian mereka. Satu-satunya bagian birokrasi profesional yang telah dirinci secara penuh adalah staf pendukung, namun aktivitas mereka difokuskan untuk melayani *operating core*.

Gambar 4.3 Contoh Birokrasi Profesional



manajemen menengah-para manajer divisi-kontrol yang cukup besar.

Gambar 4.4 General Motors Corporation



Gambar 4.4 memperlihatkan bentuk divisional yang

digunakan di Geberal Motors. Setiap rantai utamanya – kelompok yang dikepalai seorang president atau vice president – mewakili sebuah divisi terpisah. Seperti halnya semua struktur divisional, setiap divisi umumnya otonom, di mana para manajer divisi

Kelebihan dan Keunggulan Keputusan strategis dan operasional
Bentuk tersebut juga mempunyai kantor pusat yang sentral, memberikan dukungan kepada divisi-divisi. Para manajer bebas untuk mengatur divisi mereka dengan cara yang mereka kira paling baik selama hal tersebut sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan oleh kantor pusat.

Kekuatan dan kelemahannya

Salah satu kekuatan dari struktur divisional adalah ia berusaha untuk mengatasi masalah dengan cara menanggung jawab penuh bagi sebuah produk atau jasa di seorang manajer divisi. Jadi, salah satu keuntungan dari struktur divisional tersebut adalah bahwa ia memberi lebih banyak pertanggungjawaban dan memfokuskan diri pada ketimbang hanya pada birokrasi mesin.

Kekuatan lain dari struktur divisional adalah bahwa membebaskan staf kantor pusat dari perhatiannya mengenai rincian kegiatan sehari-hari sehingga mereka dapat lebih memperhatikan kepada masalah jangka panjang. Selain itu, pada divisional, unit-unit otonomnya dapat dipotong dengan lebih minimal terhadap seluruh organisasi.

Kelemahan struktur divisional terletak pada duplikasi kegiatan dan sumber daya. Duplikasi fungsi pada bentuk divisional meningkatkan biaya organisasi dan mengurangi efisiensi. Kekurangan lainnya adalah kecenderungan dari bentuk divisional tersebut yang dapat mendorong terjadinya konflik. Selain itu, bentuk divisional menimbulkan masalah koordinasi.

Kriteria utama yang menentukan penggunaan struktur divisional adalah keanekaragaman produk atau pasar. Jika sebuah organisasi memilih sebuah strategi diversifikasi, bentuk divisional tersebut lebih disukai dibandingkan birokrasi mesin.

STRATEGI DAN PERUBAHAN STRUKTUR

Todd Jick dalam makalahnya *Implementing Change*, biasanya bila kita berpikir tentang suatu perubahan kita memfokuskan pada kebutuhan membuat visi dan strategi dan perubahan. Dalam implementasi itu sendiri terdapat tiga pihak yang terlibat dalam menerapkan perubahan, yaitu :

1. **Perubahan Strategi**
Perubahan strategi menciptakan visi, memutuskan perubahan tersebut layak, memilih siapa yang mendukung dan mempertahankan perubahan.
2. **Yang menerapkan perubahan**

Hal ini akan terjadi mengelola proses perubahan dari hari. Mereka harus merespon visi dari atas dan menerima dan gagasan dari bawah.

3. Penerima Perubahan

Kelompok terbesar dimana termasuk di dalamnya yang harus menerima dan beradaptasi terhadap perubahan mereka menentukan apakah perubahan akan terus berlanjut. Strategi menerapkan perubahan

1. Menganalisis organisasi dan kebutuhannya untuk perubahan. Perhatikan sejarah perusahaan saat mencapai kesuksesan dan kegagalan
 2. Menciptakan visi bersama dan kebijakan umum. Hal ini harus menunjukkan nilai perusahaan, visi, rasional dan menguntungkan.
 3. Mengembangkan proses implementasi. Perencanaan yang matang yang dimulai sesuatu yang sederhana dan kecil.
 4. Memisahkan hal-hal masa lalu
 5. Ciptakan kepedulian terhadap kepentingan.
 6. Dukung aturan pemimpin yang tangguh dan handal
 7. Dukungan politis
- Identifikasi kelompok yang dukungannya dibutuhkan

8. Rencana Implementasi

Buat pemetaan perencanaan implementasi strategi

9. Buat Struktur yang memungkinkan
10. Komunikasi, libatkan orang-orang dan terbuka
11. Dorong perubahan secara institusional

MASYRAKAT DAN PERUBAHAN BUDAYA

Gagasan memandang suatu organisasi sebagai suatu budaya (dimana ada suatu system dari makna yang dianut bersama di kalangan para anggota), merupakan fenomena yang relatif baru. Hingga pertengahan tahun 1980-an, organisasi-organisasi, oleh sebagian besar kalangan hanya semata-mata dibayangkan sebagai alat yang rasional untuk mengkoordinasi dan mengendalikan sekelompok orang, dalam tingkat-tingkat vertical, departemen, hubungan wewenang dan seterusnya. Organisasi sebenarnya lebih dari itu. Organisasi juga mempunyai kepribadian, seperti individu; bisa kaku atau fleksibel, tidak ramah atau mendukung, inovatif atau konservatif.

Organizational Culture atau Budaya Organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu system dari makna bersama. System

makna bersama ini, merupakan seperangkat karakteristik (utama) yang dihargai oleh organisasi itu.

Tujuh karakteristik primer, berdasarkan hal baru, yang menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi, yaitu:

1. *Inovasi dan pengambilan resiko.* Sejahter mana para didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. *Perhatian ke rincian (sense of details).* Sejahter mana para memperhatikan presisi [kecermatan], analisis, dan kepada rincian.
3. *Orientasi hasil.* Sejahter mana manajemen menfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang sering untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang.* Sejahter mana keputusan memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang yang organisasi itu.
5. *Orientasi tim.* Sejahter mana kegiatan kerja diorganisir sekitar tim-tim, bukan-nya individu-individu.
6. *keagresifan.* Sejahter mana orang-orang itu aggresif kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan.* Sejahter mana kegiatan organisasi mempertahankan status quo daripada pertumbuhan.

Budaya suatu organisasi berkembang selama bertahun-tahun dan berakar dalam nilai-nilai yang diyakini secara mendalam dan terhadapnya pula para anggotanya sangat berkomitmen.

Dewasa ini makin banyak organisasi yang menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah, yang selanjutnya menuntut agar organisasi itu menyesuaikan diri. Namun budaya itu terlalu berakar, dan perubahan menjadi suatu ancaman yang potensial bagi kepentingan diri para anggota.

Scott Robinson dalam makalahnya *Enable Change In Your Department* mengatakan bahwa perubahan budaya perusahaan sering terjadi dengan cepat karena hanya perusahaan multinasional terbesar yang bisa lolos (dalam persaingan) yang berubah secara berkala. Perubahan tidak pernah mudah, dan ini sering menjadi trauma untuk beberapa kali, terutama ketika perubahan terjadi secara cepat dan luas.

Perubahan budaya secara umum merupakan hasil dari banyak kekuatan, tanpa secara langsung. Tetapi perubahan budaya dalam perusahaan terjadi dengan jelas, dengan tujuan jelas dan terus menerus. Hal ini terjadi karena seseorang pada manajemen puncak melihat perlunya perubahan, membuat

diagram perubahan, dan menggunakan kekuatannya untuk mengimplementasikannya.

Budaya bisa dirubah dengan melewati lima langkah pendekatan

1. Membangun visi tentang budaya yang diinginkan, dan mengkomunikasikannya dengan seluruh pihak dalam organisasi.
2. Mengumpulkan semua bahan yang dibutuhkan untuk memperkirakan kekuatan dan kelemahan budaya.
3. Mengembangkan strategy untuk merealisasikan perubahan yang diinginkan dan mengalokasikan anggaran sumber daya manusia, pegawai, pelatihan, dan waktu pada program.
4. Mengimplementasikan strategy dan melibatkan orang-orang bertanggung jawab untuk menemukan tujuan.
5. Evaluasi kemajuan program.

Dalam kasus yang luar biasa bila suatu organisasi menghadapi suatu krisis yang mengancam ketahanan hidupnya (suatu krisis yang secara universal diakui sebagai benar-benar situasi hidup mati) anggota-anggota organisasi itu akan tanggap terhadap upaya-upaya perubahan budaya. Perubahan budaya paling mungkin terjadi bila kebanyakan atau semua faktor berikut ada:

Suatu krisis dramatis. Misalnya terjadinya kemunduran finansial yang mengejutkan, hilangnya pelanggan utama, atau adanya terobosan teknologis yang dramatis oleh pesaing.

Pergantian kepemimpinan. Memperkejakan pimpinan baru dari luar organisasi yang muda dan kecil. Makin muda suatu organisasi, akan makin kurang berakar budayanya.

Budaya lemah. Akan lebih mudah menerima perubahan, daripada budaya yang kuat.

Jika kondisi-kondisi mendukung perubahan budaya, hendaknya diperhatikan hal-hal dibawah ini :

1. Buatlah orang-orang manajemen puncak menjadi model peran yang positif, dengan menentukan nada lewat perilaku mereka.
2. Ciptakan cerita, lambing, dan ritual baru untuk menggantikan yang dewasa ini berlaku.
3. Pilih, promosikan, dan topang karyawan yang mendukung nilai-nilai baru yang dicari.
4. Rancang-ulang proses sosialisasi untuk digandeng dengan nilai-nilai yang baru itu.
5. Ubahlah sistem imbalan untuk mendorong penerimaan atas seperangkat nilai yang baru.
6. Gantilah norma-norma tidak tertulis dengan aturan dan pengaturan formal yang dijalankan dengan ketat.

7. Acaklah sub-budaya yang berlaku lewat transfer, perpekerjaan, dan/atau pemutusan hubungan kerja.
8. Berusahalah untuk memperoleh konsensus kelompok rekan sekerja lewat pemanfaatan partisipasi karyawan, penciptaan suatu iklim dengan tingkat kepercayaan tinggi.

Walaupun demikian merubah budaya suatu organisasi tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, memerlukan waktu lima sampai dengan tujuh tahun. Budaya organisasi dapat dilakukan melalui lima penalaran berikut:

1. Membangun visi yang dikehendaki, dan dikomunikasikan keseluruh anggota.
2. Mencari masukan untuk menguji kekuatan dan kelenturan budaya organisasi.
3. Menciptakan strategi untuk mengetahui perubahan yang dikehendaki dan mengalokasikan sumber-sumber manusia dan personil, pelatihan dan waktu melaksanakan program.
4. implementasikan strategi dan meminta kepada anggota yang kredibel untuk menemukan tujuan dan sasaran.
5. Melaksanakan evaluasi pelaksanaan (sambil berjalan)

5. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan. Setiap redistribusi wewenang pengambilan-keputusan dapat mengancam hubungan kekuasaan yang telah lama mapan di dalam organisasi tersebut.

6. Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan. Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengawasi sumber daya yang cukup besar sering melihat perubahan sebagai suatu ancaman. Mereka yang mendapatkan manfaat dari alokasi sumber daya yang berlaku sekarang sering merasa terancam oleh perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi alokasi di masa depan.

Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menangani keengganan atau penolakan terhadap perubahan, yaitu ;

1. *Pendidikan dan komunikasi.* Asal sumber keengganan adalah komunikasi yang tidak memadai serta bahwa hubungan manajemen dengan karyawan cirikan oleh kepercayaan dan kredibilitas timbal-balik. Komunikasi dapat dicapai lewat pembahasan satu-lawan-satu, memo, presentasi kelompok atau laporan.

keputusan perubahan kalau mereka juga berpartisipasi dalam keputusan tersebut.

3. *Kemudahan dan dukungan.* Bila rasa takut dan karyawan tinggi, penyuluhan dan terapi karyawan, keterampilan baru, atau cuti pendek yang dibayar membantu memudahkan penyesuaian.

4. *Pertundungan.* Jika keengganan itu berkisar pada individu yang berwenang, maka ada suatu imbalan dapat ditawarkan atau dirundingkan yang akan mengurangi kebutuhan individual mereka.

5. *Manipulasi dan kooptasi.* Menghasut dan memutar untuk membuat fakta itu tampak lebih menarik, informasi yang tidak diinginkan, dan menciptakan desus palsu agar para karyawan menerima suatu perintah. 6. *Pemaksaan.* Penerapan ancaman atau kekuatan terhadap para penolak.

Orang dalam organisasi mengambil seperti sebagai suatu kebutuhan yang muncul dan sangat jelas siapa yang bertanggung jawab untuk apa, dan siapa melaporkan kepada siapa. Hal ini menimbulkan kesulitan mengetahui kepada siapa harus bertanya kebutuhan

kebutuhan dan untuk mengkoordinasikan aktivitas orang-orang sehingga mereka bekerja sama sebagai tim.

Selanjutnya bisa disimpulkan bahwa ada beberapa karakteristik dalam differentiation, yaitu :

- Proses dimana suatu organisasi mengalokasikan orang-orang dan sumberdaya pada tugas organisasi.
- Pembuatan tugas dan hubungan wewenang yang mendukung organisasi dalam mencapai tujuan.
- Divisi karyawan : proses pembentukan dan pengendalian tingkat spesialisasi dalam organisasi

Dalam organisasi sederhana, differentiation sangat rendah karena divisi karyawan sangat rendah, individu terbiasa mengerjakan hampir semua tugas organisasi, sedangkan dalam organisasi yang kompleks, differentiation sangat tinggi karena divisi karyawan yang sangat tinggi. Dalam organisasi yang kompleks pembagian kerja dilakukan dengan cara membagi-bagi total proses sehingga setiap individu mengerjakan tugas yang berbeda.

Wewenang adalah kekuatan untuk menggerakkan orang yang handal untuk aksi mereka dan membuat keputusan dalam memanfaatkan sumber daya organisasi. Kendali merupakan

Fungsi yang memungkinkan organisasi untuk menjaga keberlangsungannya beroperasi, misalnya personalia dan teknik.

4. Fungsi Adaptif

Merupakan fungsi yang membantu organisasi melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan, misalnya penelitian dan pengembangan, survey pasar, dan perencanaan jangka panjang

5. Fungsi manajerial

Adalah fungsi yang memfasilitasi pengendalian dan koordinasi aktivitas didalam dan antar departemen, misalnya manajemen puncak, manajemen madya, dan penyelia.

Selanjutnya differentiation bisa dibagi menjadi Vertical and Horizontal Differentiation. Dimana Vertical differentiation adalah perbedaan dalam cara organisasi mendesain hirarki wewenang organisasi dan menciptakan hubungan pelaporan sehubungan dengan peraturan organisasi dan subunit sedangkan Horizontal differentiation merupakan cara organisasi mengelompokkan tugas organisasional menjadi aturan dan aturan menjadi subunit (fungsi dan divisi).

Sehingga dalam Balancing Differentiation and Integration kita tidak bisa membuat orang-orang berkomunikasi dan berkoordinasi dalam organisasi. Tugas khusus dan aturan

4. Gugus tugas : manajer melakukan pertemuan dengan komite temporer untuk mengkoordinasikan aktivitas beda fungsi.
5. Tim : manajer bertemu secara rutin dalam komite tetap untuk mengkoordinasikan kegiatan.
6. Menyatukan aturan : suatu aturan baru dibuat untuk mengkoordinasikan aktivitas dua atau lebih fungsi atau divisi.
7. Menyatukan departemen : suatu departemen baru dibuat untuk mengkoordinasikan aktivitas fungsi-fungsi atau divisi-divisi.

Dalam Balancing Differentiation and Integration Managers menghadapi tantangan dalam hal bagaimana memutuskan bagaimana dan seberapa besar perbedaan dan integrasi harus melakukan dua hal :

1. Berhati-hati dalam memandu proses perbedaan sehingga bisa mengembangkan core competences yang bisa menghasilkan competitive advantage organisasi
2. Carefully integrate the organization by choosing appropriate integrating mechanisms that allow subunits to cooperate and that build up the organization's core competences

Orang dalam organisasi ini terlalu banyak memperhatikan aturan. Ketika seorang atasan membutuhkan seseorang untuk memuaskan permintaan pelanggan yang tidak biasa atau

Fayol menyatakan bahwa spesialisasi merupakan arti terbaik dalam memanfaatkan individu dan grup individu. Pada saat Fayol menulis, batasan spesialisasi (titik optimum) tidak bisa ditentukan.

2. Prinsip kesatuan perintah.

Berdasarkan prinsip ini, pekerjaan harus dikelompokkan berdasarkan kekhususan. Teknokrat dikelompokkan dengan teknokrat, penjual dikelompokkan dengan penjual, akuntan dengan akuntan. Dasar departementalisasi sangat dekat dalam mengimplementasikan prinsip ini adalah dasar fungsional.

3. Prinsip wewenang dan tanggungjawab

Fayol percaya bahwa manajer harus mendelegasikan wewenang yang cukup dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Karena tanggung jawab manajemen puncak lebih penting dibandingkan dengan manajemen yang lebih rendah untuk masa depan organisasi, penggunaan prinsip tidak bisa dihindari akan mengarah pada sentralisasi wewenang. Sentralisasi wewenang adalah keluaran logis yang tidak saja disebabkan manajemen puncak memiliki tanggung jawab yang lebih besar tetapi juga karena lebih kolam mpleks, jumlah pekerjaan yang terlibat lebih besar, dan hubungan yang jauh antara aksi dan hasil.

4. Prinsip rantai skalar

Hasil alamiah implementasi tiga prinsip di atas menunjukkan para manajer dalam tingkatan wewenang tertinggi berada terendah. Rantai skalar ini adalah jalur komunikasi dalam sebuah organisasi. Secara berkesinambungan komunikasi dari level terendah harus melalui setiap level dalam rangkaian rantai komando. Secara administratif komunikasi dari level teratas harus melalui subordinat hingga mencapai level yang layak.

Jadi Mechanistic structure menurut Gibson adalah organisasi yang menekankan pentingnya produktivitas dan efisiensi tinggi melalui pengaturan dan prosedur yang ekstensif, kewenangan terpusat, dan tenaga kerja dengan tingkat spesialisasi tinggi.

Jones mendefinisikan struktur organik sebagai struktur yang memperkenalkan fleksibilitas, sehingga organisasi berinisiatif berubah dan bisa beradaptasi cepat dengan perubahan kondisi.

Gibson menyatakan bahwa model organik didesain berdasarkan model mekanistik berhubungan dengan perbedaan karakteristik organisasi dan praktek. Perbedaan paling

dengan dari kedua model tersebut adalah konsekuensi antara kriteria perbedaan efektivitas masing-masing dalam mencari hasil optimum. Model mekanistik memaksimalkan efisiensi dan produksi, sedangkan model organik memaksimalkan kepuasan fleksibilitas, dan pengembangan.

Organisasi organik fleksibel untuk perubahan permintaan lingkungan karena didesain untuk menghasilkan kegunaan potensi manusia. Manajer didorong untuk meningkatkan kemampuan melalui desain kerja yang menekankan pada peningkatan individu dan tanggung jawab. Pembuatan desentralisasikan serta dibagi pada semua tingkat.

Desain suatu organisasi yang membantu setiap individu dengan pertimbangan nilai individu dan motivasi dan fasilitas kepuasan, fleksibilitas, dan pengembangan akan menghasilkan karakteristik sebagai berikut :

1. Relatif sederhana karena hal tersebut dipengaruhi spesialisasi dan mempengaruhi peningkatan cakupan pekerjaan.
2. Relatif desentralisasi karena mempengaruhi pendelegasian wewenang dan peningkatan kedalaman pekerjaan.
3. Relatif informal karena mempengaruhi produk dan pelanggan sebagai dasar Departemen.

BAB 5

MENGENAL BIROKRASI DAN ADHOKRASI

PENDAHULUAN

Berbicara tentang birokrasi, mungkin yang terbayang dalam pikiran kita, adalah keangkuhan dari pelayanan yang diberikan karyawan atau wajah angker dari pejabat yang duduk dalam jabatan tertentu. Atau juga pelayanan administrasi yang berbelu-liku dan membosankan serta terlalu lama, sehingga memungkinkan terjadinya kolusi, korupsi, dan nepotisme.

Pihak luar jika mempunyai keperluan dalam organisasi, maka akan berhadapan dengan sistem birokrasi yang panjang dan berbelu. Kita akan di pingpong dari satu pejabat ke pejabat berikutnya tanpa memperoleh informasi yang kita inginkan. Formulir disposisi yang panjang dan telah diisi berulang-ulang dikembalikan begitu saja kepada kita hanya karena lupa menambahkan suatu informasi yang sangat sepele. Belum lagi jajaran karyawan yang sering memperlambat urusan, menginginkan imbalan (pungutan liar) dari kita untuk mempercepat urusan itu. Sungguh sangat ironi disatu sisi itu adalah tugas mereka tetapi disisi lain mereka sering meminta

mereka.

Kejadian-kejadian di atas tentulah bukan suatu hal yang baru dan pada saat-saat itulah kita selalu berpikir tentang birokrasi. Istilah Birokrasi inilah menimbulkan kebencian kita terhadap birokrasi menjadi satu julukan yang mengacu pada inefisiensi dan inefektifitas. Tentunya apa yang diperbincangkan di atas berarti birokrasi yang sesungguhnya. Birokrasi pada dasarnya adalah untuk diterapkan hanya saja oknum-oknum yang menyalahgunakan birokrasi itulah yang membelokkan birokrasi yang sesungguhnya dari Birokrasi.

Untuk itulah seorang sosiolog Jerman, Max Weber mengembangkan hirarki efektif yang diterapkan dalam pengambilan keputusan dan pengawasan terhadap berbagai sumber yaitu "Birokrasi". Weber tertarik untuk mengidentifikasi sebuah sistem organisasi atau sebuah struktur organisasi yang dapat memperbaiki kegiatan organisasi, yaitu meningkatkan produksi mereka dan membuat mereka lebih efektif, (Robins, 1990:340). Selain itu Weber ingin menghapus image buruk birokrasi yang sebelumnya. Pengembangan dan penjelasan diharapkan dapat menempatkan kembali birokrasi itu sebagai sesuatu yang proporsional.

Birokrasi bukanlah suatu fenomena baru. Birokrasi telah ada dalam bentuknya yang sederhana sejak beribu-ribu tahun lalu di Mesir dan Romawi. (Blau-Meyer 2000:12). Artinya bahwa bentuk birokrasi yang sederhana sudah ada sejak zaman dulu. Bentuk birokrasi yang sederhana itu dibuat untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kecenderungan birokratisasi sejak satu abad terakhir telah mengalami perubahan yang mendasar dan signifikan. Dalam masyarakat kontemporer, birokrasi telah menjadi satu lembaga yang dominan. Birokrasi menjadi salah satu lembaga yang melahirkan zaman modern. Artinya, dengan memahami bentuk lembaga ini, maka kita dapat memahami kehidupan sosial masyarakat yang menjadi tugas pelayanan. Selain itu birokrasi pun memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap dimensi-dimensi kehidupan kita lainnya.

Dalam kondisi yang normal, birokrasi yang telah dikembangkan merupakan instrumen kekuasaan yang paling utama. Artinya orang mempunyai kekuasaan akan menempatkan dirinya sebagai orang yang dilayani dan bukan pada posisi yang melayani. Totalitarianisme yang merupakan lawan konsentrasi kekuasaan birokratis seperti ini akan menghancurkan proses-proses birokrasi yang sesungguhnya. Oleh karena kasus-kasus ini

...Kecenderungan yang terjadi ini menjadi ancaman yang serius bagi perkembangan birokrasi. Hal ini menyebabkan orang-orang pesimistik terhadap birokrasi.

Oleh karena itu, untuk menghilangkan image buruk yang ditimbulkan oleh oknum-oknum di atas, maka perlulah bagi kita untuk memahami secara lebih mendalam tentang birokrasi sesungguhnya dari birokrasi itu sendiri, yang diharapkan dapat membangun citra yang baik tentang penyelenggaraannya.

Selain dari birokrasi juga akan dibahas adalah Adhocracy. Adhocracy merupakan penambahan dari proses kerja dalam birokrasi untuk mempermudah pekerjaannya yang bersifat mendadak dan unik serta organisasi. Dalam eksistensi Adhocracy ada yang bersifat sementara dan ada pula yang bersifat permanen. Individu yang terlibat di dalam Adhocracy adalah orang-orang yang profesional ataupun mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan tertentu dan merupakan gabungan dari masing-masing individu dalam birokrasi atau orang luar organisasi yang ditempatkan dan dinilai mempunyai kemampuan untuk pekerjaan itu.

Keberadaan adhokrasi ini muncul karena adanya perbedaan dengan birokrasi itu sendiri. Karena dalam birokrasi pasti

adanya adhokrasi. Artinya, dalam perkembangan birokrasi, maka keberadaan adhocrasipun tidak dapat dihindarkan. Oleh karenanya dalam penyajian makalah kali ini kami akan membahas tentang Birokrasi dan Adhokrasi secara menyeluruh dan berurutan.

DEFINISI BIROKRASI

Sebelum kita membahas tentang apa sesungguhnya birokrasi itu, maka ada baiknya kami menyajikan tentang pengertian birokrasi dari berbagai sumber. Hal ini kami lakukan untuk memberikan pencerahan awal dari proses berpikir kita tentang birokrasi, sehingga kita mempunyai batasan-batasan dalam memahaminya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001:156) bahwa: Birokrasi adalah

1. Sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan;
2. Cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta menurut tata aturan yang banyak lika-likunya.

Berdasarkan pengertian ini bahwa birokrasi itu terdapat dalam sistem pemerintahan ataupun perusahaan, dimana para pegawai/karyawan melaksanakan tugas dan fungsinya

berdasarkan hierarki dan jenjang jabatan yang dimilikinya. Itupula dalam melaksanakan tugas dan fungsinya itu didasarkan pada suatu aturan tertentu yang menjadi prosedur dari pekerjaan. Tetapi jika salah dalam menafsirkan tata aturan dimaksudkan akibatnya akan melambatkan pekerjaan sehingga menimbulkan ketidakefisienan pelayanan.

Dalam bahasa lain P.M. Blau & M. W. Meyer (2001) menyatakan bahwa *Birokrasi adalah tipe organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administrasi dalam skala besar dengan cara mengkoordinasi pekerjaan banyak orang secara sistematis.*

Pengertian yang dikemukakan oleh Blau & Meyer menunjukkan bahwa konsep ini berlaku bagi prinsip-prinsip digunakan untuk mengorganisasi dalam rangka mencapai efisiensi administrative dan pada umumnya ini merupakan manfaatnya, walaupun birokratisasi sangat sering merupakan pengaruh yang berlawanan karena mereka justru menimbulkan berbagai inefisiensi. Inefisiensi terjadi karena kompleksitas administrative yang kompleks tetapi sesungguhnya administrasi yang kompleks yang jadi permasalahan melainkan oknum-oknum yang duduk dalam birokrasi itu yang terlalu kaku dalam menafsirkan aturan-aturan prosedur-prosedur dalam organisasi.

Disisi lain Gareth R. Jones (2001:110) menyatakan bahwa : *Bureaucracy a form of organizational structure in which people can be held accountable for their actions because they are required to act in accordance with rules and standard operating procedures.* Artinya (Sebuah struktur organisasi, dimana orang dapat memegang tanggung jawab untuk tindakan-tindakan mereka, dikarenakan mereka membutuhkan tindakan yang sesuai dengan yang telah ditetapkan, aturan-aturan yang telah disetujui dan prosedur-prosedur standar operasi).

Konsep di atas memberikan pengertian kepada kita bahwa birokrasi merupakan suatu struktur dalam lembaga yang mempunyai kekuatan dengan kemampuan dalam meningkatkan kapasitas-kapasitas potensial terhadap hal-hal yang baik maupun buruk tetapi masih berada dalam tata aturan dan prosedur-prosedur organisasi, karena birokrasi merupakan instrumen administrasi rasional yang netral pada skala besar. Selain itu birokrasi memberikan kemudahan dalam melakukan ekspansi imperialistik dan eksploitasi ekonomi. Walaupun dalam birokratisasi ini memberikan dampak imperialis dan eksploitasi ekonomi, tetapi pada mekanisme administrasi dalam skala besar sangat diperlukan dalam masyarakat modern yang kompleks untuk mencapai sasaran-sasaran demokratik dengan harapan

...merata.

Selain dari pengertian-pengertian dari birokrasi yang dikemukakan di atas Weber memberikan batasan pengertian Birokrasi, yang oleh Weber diulas dalam karakteristik karakteristik yang merupakan esensi dari Birokrasi. Menurut Weber (dalam Robins:338) memberikan karakteristik Birokrasi sebagai berikut:

1. Pembagian kerja;
2. Hierarki kewenangan yang jelas;
3. Formalisasi yang tinggi;
4. Bersifat tidak pribadi (*impersonal*);
5. Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai didasarkan atas kemampuan;
6. Kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi.

Ke enam karakteristik diatas merupakan tipe ideal birokrasi yang menganut tingkat rasionalitas dan efisiensi yang tinggi. Untuk mengenal lebih jauh tentang karakteristik Weber ini maka kami akan menjelaskan lebih rinci karakteristik dari birokrasi dimaksud sebagai berikut:

a. Pembagian Kerja

Seluruh aktivitas bersifat reguler yang digunakan untuk pencapaian tujuan akan didistribusi pada bagian-bagian

dengan suatu cara baku, sehingga pembagian kerja itu dirasakan sebagai sebuah kewajiban oleh karyawan. Pembagian kerja ini tentunya akan menggunakan orang-orang yang mempunyai kemampuan spesial dan profesional (pakar) dalam setiap posisi tertentu dan selanjutnya membuat mereka harus bertanggungjawab pada aktivitas kerjanya. Tingginya tingkat pembagian kerja ini telah menjadi bagian dari kehidupan sosio ekonomi sehingga kita cenderung lupa bahwa tingkat spesialisasi yang tinggi ini merupakan suatu inovasi dari birokratis.

b. Hierarki kewenangan yang jelas

Dalam hierarki ini tentunya setiap divisi yang lebih rendah akan selalu berada dibawah control dan pengawasan dari departemen yang lebih tinggi. Sementara setiap pejabat yang duduk pada divisi yang lebih rendah tentunya akan bertanggungjawab langsung kepada atasan di departemen yang membawahnya. Walaupun demikian otoritas terhadap divisi dibawahnya akan selalu dibatasi oleh aturan-aturan dalam organisasi tentang sejauhmana batasan kewenangannya. Oleh karena itu penerapan prerogative dalam menjalankan kontrolnya bukan suatu operasi resmi otoritas birokratis.

tetapi juga pada organisasi swasta lainnya. Diharapkan akan menimbulkan sikap loyalitas terhadap organisasi.

- f. Kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi

Mekanisme birokratis yang telah berkembang secara penuh akan selalu berbanding dengan organisasi-organisasi secara tepat. Birokrasi diharapkan dapat memecahkan masalah-masalah organisasi dalam memaksimalkan efisiensi organisasi secara signifikan, dan tidak terkait dengan masalah-masalah individual.

Disisi lain Pace dan Faules (2001:45), mengemukakan ciri-ciri organisasi formal (birokrasi) sebagai berikut:

1. Dalam suatu organisasi formal terdapat hubungan-hubungan yang telah ditetapkan berdasarkan jabatan.
2. Rencana-rencana organisasi terbagi dalam tugas-tugas yang disalurkan melalui berbagai jabatan dalam hal ini sebagai kewajiban resmi.
3. Kewenangan untuk menjalankan kewajiban ini diberikan dalam bentuk jabatan.
4. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut tatanan hirarkis biasanya bentuk hirarkinya adalah piramida.

5. Sistem aturan dan regulasi biasanya umum tetapi ditetapkan secara formal mengatur tindakan-tindakan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.
6. Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan imperatif dimana peraturan-peraturan organisasi berlaku menyeluruh baik atasan maupun bawahan.
7. Sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem merupakan bagian dari organisasi oleh sebab itu setiap individu yang bekerja harus memiliki keterampilan mampu menerapkan keterampilannya secara rasional dan enerjik.
8. Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
9. Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi didasarkan pada kualifikasi teknis.
10. Walaupun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan keahlian teknis tetapi kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja tapi sebelumnya dilakukan percobaan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.

Ciri-ciri di atas dapat kita gambarkan bahwa birokrasi adalah suatu organisasi formal (birokrasi) maka pengambilan keputusannya sangat rasional dan administratif.

Berdasarkan pengertian-pengertian dan karakteristik serta ciri-ciri birokrasi di atas maka kami berkesimpulan bahwa yang dimaksud Birokrasi dalam kajian makalah ini adalah suatu bentuk struktur organisasi (formal) yang dirancang dalam suatu hierarki untuk menyelesaikan tugas-tugas administrasi dengan cara mengkoordinasikan pekerjaan yang sistematis untuk seluruh karyawan dan mengandung karakteristik ideal di atas..

DASAR-DASAR WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB

Di atas telah kita membicarakan tentang pengertian dan karakteristik dari Birokrasi yang kesemuanya menganut suatu struktur dan sistem dan menggambarkan adanya suatu tipe yang ideal dari birokrasi itu sendiri. Namun dalam penyajian kita perlu memahami arti penting dari apa yang menjadi wewenang dan tanggungjawab dalam birokrasi itu. Menurut kami bahwa wewenang dan tanggungjawab dalam birokrasi adalah memberikan atau mendelegasikan suatu tugas kepada orang-orang yang duduk dalam birokrasi itu dengan segala kemampuan dan keahlian yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas organisasi dan mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas organisasi yang dilakukannya kepada atasan yang membawahnya ataupun kepada segenap aparat organisasi. Akan tetapi dalam perkembangan birokrasi itu sendiri bahwa bentuk

kewenangan dan tanggungjawab itu akan selalu dipertahankan dengan suatu situasi tertentu dan satu sama lainnya berkaitan serta bentuk atau tipenya itu dapat teridentifikasi.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Daft (1998:167) menyatakan, bahwa bentuk wewenang (tanggungjawab) dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- Rational-legal authority (Wewenang dan tanggungjawab rasional-hukum);*
- Traditional authority (Wewenang dan tanggungjawab tradisional);*
- Charismatic authority (Wewenang dan tanggungjawab kharismatik).*

Bentuk Rational-Legal Authority didasarkan pada kepercayaan pegawai-pegawai dalam legalitas peraturan-peraturan yang menempatkan peraturan setinggi-tingginya terhadap perintah-perintah yang dikeluarkan. Rational-legal authority adalah sebagai bentuk wewenang dan pengendalian dari sebagian organisasi-organisasi dan sebagian besar dasar pengendalian biasanya dilakukan pada organisasi di seluruh dunia. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai diberikan kepercayaan yang penuh untuk mengekspresikan pekerjaannya yang tetap dituntun oleh aturan dan prosedur-prosedur yang berlaku dalam organisasi.

Jadi kebebasan dalam mengkrasikan pekerjaan dalam birokrasi boleh-boleh saja dan justru itu yang diharapkan, tetapi kreatifitas itu harus berada dalam aturan main organisasi.

Selanjutnya konsepsi dari traditional authority yaitu memberikan kepercayaan pada karyawan di dalam suatu tradisi dan legitimasi status kepegawaian dan harus dipertanggungjawabkannya berdasarkan tradisi-tradisi pula. Traditional authority merupakan dasar untuk pengendalian negara yang berbentuk monarki. Artinya wewenang dan tanggungjawab itu diberikan karena adanya suatu kepentingan yang biasanya berbentuk dinasti.

Sementara bentuk charismatic authority akan selalu didasari atas kesetiaan pada suatu karakter yang diteladani bagi setiap individu atas perintah yang berkuasa. Organisasi-organisasi militer secara revolusioner sering didasarkan kepemimpinan yang kharismatik.

Disamping bentuk diatas ada lagi bentuk wewenang dan tanggungjawab yaitu tradisi yang lama dalam suatu pertanggungjawaban pekerjaan dan tradisi para pimpinan yang terlalu kharismatik. Bentuk ini merupakan gabungan dari bentuk Traditional authority dengan charismatic authority. Bentuk-bentuk organisasi tersebut masih ada sampai saat ini. Dalam kehidupan realitas organisasi sekarang rational legal authority merupakan bentuk yang paling banyak digunakan pada aktivitas-aktivitas organisasi.

aktivitas pekerjaan internal yang dilakukan pemerintah perusahaan dan pembuatan keputusan-keputusan dalam organisasi yang lebih besar.

PRINSIP-PRINSIP DALAM BIROKRASI

Dalam prinsip-prinsip birokrasi organisasi menawarkan persepsi yang jelas bagaimana membedakan struktur organisasi terhadap kewajiban yang dipertanggungjawabkan dalam pembuatan keputusan. Wewenang dan tanggungjawab yang dilimpahkan sebagai memaksimalkan keefektifan organisasi. Karena pada seorang pegawai akan berpengaruh terhadap desain organisasi. Dalam mendesain organisasi menurut Weber dalam (1998:165) diperlukan enam prinsip birokrasi agar organisasi menjadi efektif yang dipadukan dengan dasar legitimasi wewenang dan tanggungjawab sebagai berikut

Tabel 5-1 : Prinsip-Prinsip Birokrasi

Prinsip-Prinsip Birokrasi	Dasar-Dasar Legitimasi Wewenang dan Tanggungjawab
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur 2. Spesialisasi dan pembagian kerja. 3. Hirarki wewenang & tanggungjawab 4. Keahlian teknis personil 5. Pemisahan posisi pemegang jabatan. 6. Komunikasi tertulis dan laporan-laporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasional - Legal 2. Tradisional 3. Kharismatik

Sumber Daft 1998:165.. Dimensi Birokrasi dan Dasar-Dasar Wewenang Keorganisasian

Berikut ini kami akan menguraikan prinsip-prinsip ini dalam uraian berikut ini :

a. Prinsip Peraturan dan Prosedur Melegitimasi Rational Legal Authority

Lembaga birokrasi akan selalu didasarkan pada konsep rational legal authority. Rational legal authority merupakan tanggungjawab yang dimiliki seseorang dikarenakan posisinya (kedudukannya) dalam sebuah organisasi. Dalam sebuah birokrasi, kepatuhan dan kesetiaan tidak diperlihatkan oleh setiap orang tetapi yang diperlihatkan hanyalah kualitas yang dimiliki personal. Hal ini disebabkan oleh tingkat wewenang dan tanggungjawab selalu dipadukan dengan posisi/kedudukan setiap orang dalam organisasi.

Prinsip ini mengindikasikan bahwa pilihan-pilihan yang mempengaruhi desain sebuah hirarki organisasi seharusnya didasari atas kebutuhan-kebutuhan terhadap tugas, bukan didasari atas kebutuhan-kebutuhan seseorang yang membentuk tugas. Agar birokrasi menjadi efektif, harus ada pembeedaan antara jabatan dan orang yang memegang jabatan dengan jelas. Artinya Orang-orang yang ditempatkan pada posisi-posisi tersebut; bukan berarti mereka memiliki jabatan itu selamanya.

...dasarkan pada peran dan tugas organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap orang atau keputusan yang diambil oleh orang yang duduk dalam birokrasi selalu berada dalam koridor aturan dan prosedur yang ditetapkan.

b. Prinsip Spesialisasi dan Pembagian Kerja Dihadapkan Traditional Authority.

Prinsip ini lebih menekankan pada peran dan tugas orang dan bukan sebagai dasar komponen struktur organisasi. Banyak organisasi yang lebih menekankan pada komponen struktur tetapi bukan pada peran dan tugas orang. Sementara sifat pekerjaan atau aktivitas dalam organisasi setiap saat bertambah kompleks. Oleh sebab itu dalam organisasi diperlukan pembagian kerja dan dalam pembagian kerja ini diharapkan adanya spesialisasi atau orang-orang yang mempunyai kemampuan dan keterampilan khusus.

c. Prinsip Hierarki Wewenang dan Tanggungjawab Melalui Charismatic Authority.

Tugas-tugas organisasi dalam sebuah birokrasi dimana setiap hirarki jabatan yang paling bawah berada di bawah

pengendalian dan pengawasan sebuah jabatan yang lebih tinggi.

Untuk mengawasi hubungan wewenang secara vertikal, organisasi harus menata hirarki sehingga orang-orang dapat mengetahui rantai perintah/instruksi. Organisasi harus mendelegasikan setiap orang yang memegang tugas wewenang yang dibutuhkan untuk membuat keputusan-keputusan yang tepat dan menggunakan sumberdaya-sumberdaya organisasi dengan tepat pula. Bentuk hirarki vertikal yang berbeda juga dibuat jelas terhadap setiap orang pada tingkat hirarki (rentang) bawah yang dapat berhubungan kepada setiap orang pada tingkat yang lebih tinggi untuk memecahkan konflik pada tingkat bawah.

d. Prinsip Keahlian Teknis Personil

Peraturan-peraturan organisasi ditetapkan berdasarkan kemampuan keahlian (teknikal) bukan karena status sosial, pertalian keluarga atau turun-temurun.

Suatu tanggungjawab kewajiban yang ditugaskan untuk membuat keputusan, membuat wewenang dan tanggungjawab dan hubungannya terhadap tugas-tugas yang dalam organisasi spesifikasi harus jelas.

Prinsip ini merupakan formula atau bentuk yang jelas, konsisten terhadap perbedaan vertikal dalam hal ini membuat keputusan wewenang dan tanggungjawab. Perbedaan horizontal merupakan pondasi bagi organisasi yang efektif. Jika ketiga batasan wewenang/tanggungjawab, pengendalian (control) disepesifikasi untuk bermacam-macam tugas dalam sebuah organisasi, maka orang-orang dalam organisasi ini harus mengetahui bahwa seberapa besar kekuasaan yang mereka miliki untuk mempengaruhi perilaku orang-orang lain haruslah tetap didasarkan pada tujuan organisasi. Misalnya, ketika kewajiban bermacam-macam tugas harus disepesifikasi dengan jelas, orang-orang dalam tugas-tugas tersebut dengan jelas mengetahui apa yang diharapkan mereka. Dengan kedua aspek tugas orang-orang dalam organisasi dengan (definisi/arti) yang jelas, sebuah sistem yang stabil muncul dimana setiap orang memiliki harapan yang jelas mengenai hak dan tanggungjawab yang diberikan pada tugas organisasi lainnya. Dalam sistem yang stabil setiap individu mengetahui berapa banyak supervisor mereka dapat memenuhi keinginan mereka dan berapa banyak mereka dapat memenuhi bawahannya.

Secara jelas perbedaan horizontal (tugas) juga terbagi atas konflik tugas. Konflik tugas (role conflict) terjadi bila lebih dari satu orang mempunyai pandangan yang berbeda terhadap apa yang orang lain harus lakukan dan perbedaan terhadap suatu peraturan, membuat konflik terjadi atas orang-orang. Orang-orang dimungkinkan menemui sasaran antara dua supervisor atau kebutuhan-kebutuhan dua kelompok fungsional. Tugas rangkap (role ambiguity) terjadi ketika tugas (kewajiban) seseorang atau wewenang tidak jelas dan orang tersebut menjadi takut (khawatir) untuk melakukan segala tugas tersebut atau memperoleh tanggungjawab untuk sesuatu pekerjaan. Uraian yang jelas terhadap hubungan tugas (kewajiban) dan wewenang (authority) memecahkan konflik dan masalah tugas rangkap, ketika orang-orang mengetahui dimensi posisi (penempatan) mereka dalam organisasi, mereka menghadapi tugas dengan mudah untuk mengambil tanggungjawab terhadap kegiatan mereka dan interaksi (hubungan) dengan tugas yang lainnya.

e. Prinsip Pemisahan Posisi Pemegang Jabatan.

Peraturan-peraturan, prosedur operasi yang standard, dan norma-norma harus digunakan untuk mengawasi perilaku

dan hubungannya antara tugas-tugas dalam organisasi.

Peraturan-peraturan, termasuk prosedur operasi yang dengan Standard Operating Procedures (SOPs), merupakan bentuk resmi (formal), instruksi-instruksi mempunyai rangkaian spesifikasi kegiatan berakhirnya kegiatan tersebut.

Peraturan-peraturan dan norma mempertinggi ketertarikan dan koordinasi tugas-tugas organisasi pada tingkat berbeda dan fungsi-fungsi yang berbeda. Perbedaan vertikal dan perbedaan horizontal memisahkan organisasi ke dalam tugas-tugas jelas yang harus dikoordinasikan dan dipertanggungjawabkan untuk penyempurnaan tujuan-tujuan organisasi. Peraturan-peraturan dan norma-norma merupakan aspek terpadu yang paling penting. Spesifikasi tersebut (peraturan-peraturan dan norma-norma) berinteraksi dan mereka (peraturan-peraturan dan norma-norma) tersebut memberikan prosedur-prosedur yang mana orang-orang mengikuti secara bersama-sama dalam melakukan sebuah tugas (kewajiban).

- f. Prinsip Komunikasi Tertulis dan Laporan-Laporan Kegiatan administrasi, keputusan-keputusan dan peraturan harus dirumuskan dan dibuat secara tertulis.

Apabila, peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan, mereka (peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan) menjadi panduan jabatan untuk mengarahkan pekerjaan-pekerjaan organisasi. Dengan demikian, ketika seseorang meninggalkan sebuah organisasi, menandakan bahwa pekerjaan orang tersebut merupakan bagian laporan tertulis organisasi. Sebuah struktur birokrasi menyediakan sebuah organisasi yang terdata, dan sebagai tanggungjawab anggota-anggota terhadap rangkaian penggantian dan jaminan/kepastian secara terus menerus dalam hirarki organisasi. Laporan tertulis juga menjamin bahwa organisasi tidak dapat diubah dan orang dapat menetapkan keputusan yang dipertanggungjawabkan.

KEUNGGULAN DAN KELEMAHAN BIROKRASI

Keunggulan utama birokrasi adalah dilatarbelakangi peraturan-peraturan untuk mendesain hirarki organisasi yang mengontrol (mengawasi) hubungan (interaksi) diantara anggota-anggota organisasi dan meningkatkan efisiensi, (Jones, 1998:115). Kejelasan spesifikasi birokrasi terhadap wewenang vertikal dan hubungan-hubungan tugas (kewajiban) secara horizontal berarti

bahwa tidak ada pertanyaan tentang tugas-tugas dalam organisasi. Setiap individu bertanggungjawab apa yang mereka kerjakan dan bertanggungjawab transaksi biaya-biaya yang ditetapkan orang-orang harus bernegosiasi secara terus menerus menerangkan tugas (kewajiban) organisasi mereka demikian, spesifikasi tugas-tugas dengan mengacu peraturan-peraturan, SOPs dan norma-norma untuk tugas-tugas yang dilakukan mengurangi hubungan dengan memonitor pekerjaan bawahan dan meningkatkan keterpaduan dalam organisasi. Akhirnya peraturan-peraturan tertulis ditentukan sebagai aturan bagi pegawai-pegawai, peraturan promosi jabatan dan pemberhentian, pengurangan biaya tenaga kerja dan evaluasi kinerja pegawai.

Keunggulan struktur birokrasi yang lain adalah pemisahan (perpindahan) kedudukan (posisi) dari orang yang menduduki posisi tersebut. Birokrasi jujur dan adil dalam pemilihan, evaluasi dan sistem upah yang menjanjikan anggota organisasi untuk meningkatkan daya tarik pemegang saham organisasi dan menemukan harapan organisasi. Struktur birokrasi memang

(menentukan/memberikan) orang-orang kesempatan untuk mengembangkan keahlian mereka dan memberikan kesempatan kepada pengganti-pengganti mereka. Dengan cara ini, birokrasi membantu adanya perbedaan, menambah kompetensi (kemampuan) utama organisasi dan membangun keahlian untuk bersaing di tengah-tengah pasar terhadap organisasi-organisasi yang lainnya untuk memperoleh kelangkaan sumberdaya-sumberdaya. Birokrasi menyajikan (menyediakan) untuk kestabilan yang diperlukan bagi anggota-anggota organisasi untuk jangka panjang organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan organisasi.

Jika struktur organisasi didasarkan atas panduan yang jelas dalam mengalokasikan dan pengawasan pada sebuah organisasi, mengapa birokrasi selalu diikuti dengan sebuah lingkungan yang jelek (buruk) oleh beberapa orang dan mengapa bentuk kata-kata seperti para birokrat dan birokrasi merupakan cemoohan (penghinaan) ? Mengapa struktur birokrasi yang dilakukan menyebabkan kebencian ?

Salah satu permasalahan yang muncul dengan sebuah struktur birokrasi adalah kegagalan pemimpin-pemimpin mengatasi waktu yang panjang (overtime) sebagaimana mestinya pengendalian hirarki organisasi yang di bangun. Sebagai hasilnya,

2. Keinginan mempertahankan jabatan

Keserakahan orang-orang yang duduk dalam jabatan birokrasi akan berusaha untuk mempertahankan jabatan yang dipegang itu selama mungkin. Hal ini akan berdampak pada kerawanan timbulnya korupsi, kolusi dan nepotisme, sehingga yang ada adalah mengejar tujuan pribadi dan bukan tujuan organisasi.

3. Sistem administrasi yang panjang

Oleh karena birokrasi itu terdiri dari bagian-bagian kerja, orang cenderung bosan dengan sistem kerjanya terutama pihak luar organisasi karena akan merasakan sistem administrasi birokrasi yang sangat panjang dan berbelu.

4. Mudah terjadi kolusi, korupsi, nepotisme

Sistem administrasi yang panjang dan berbelu akan memberikan kesempatan bagi untuk melakukan kolusi, korupsi dan nepotisme.

5. Membedakan senior-junior

Dalam birokrasi memungkinkan terjadi gap antara orang yang telah lama menjadi karyawan dan orang yang baru diangkat menjadi karyawan. Hal ini akan memudahkan terjadinya pengelompokan berdasarkan nasib yang dialami secara bersama yaitu kelompok senior dan junior.

dan daya ramal yang tinggi. Sehingga aturan yang ada hanya menjadi simbolis. Disisi lain peraturan lebih banyak dilanggar oleh pejabat pembuat aturan dan menempatkan aturan itu lebih penting dari tujuan yang dirancang untuk memberi pelayanan. Sehingga terdapat penyimpangan tujuan dan hilangnya keefektifan dalam organisasi.

Dalam konteks yang lain Philip Selznick dalam Robbins (1994) mengungkapkan bahwa cara bisa saja berubah menjadi tujuan melalui penyimpangan tujuan. Maksudnya bahwa dengan adanya spesialisasi dan diferensiasi dalam organisasi akan menciptakan sub-sub unit dengan tujuan yang berbeda. Oleh karena tujuan dari sub-sub unit itu berbeda maka menjadi rawan konflik karena masing-masing sub unit mempertahankan bahwa tujuan sub unitnya adalah yang lebih penting dari sub unit yang lain. Sehingga tujuan sub unit lebih banyak diutamakan daripada tujuan organisasi itu sendiri.

Perspektif lainnya mengenai penyimpangan tujuan disampaikan oleh Alvin Gouldner. Gouldner mengajukan bahwa tujuan bukan saja menetapkan perilaku yang tidak dapat diterima, tetapi juga menetapkan tingkat *minimum* dari prestasi yang dianggap sudah mencukupi. Jika tujuan organisasi tidak dihayati dan dijadikan bagian dari perilaku

pegawai, peraturan-peraturan tersebut akan terjadinya apatis. Artinya, orang hanya akan melakukan paling minimum untuk mememnuhi tugasnya. Oleh karena itu, peraturan diartikan sebagai penetapan dari standard minimum bagi prestasi daripada untuk mengidentifikasi perilaku yang tidak dapat diterima.

Alasan lain mengenai penggantian dikemukakan oleh Victor Thompson (dalam Winardi 2010) bahwa Birokrasi yang sangat diformasilisasi menyebabkan ketidakpastian pada yang berwenang yang mengakibatkan apa yang disebutnya perilaku biropatik (*bureaucratic behavior*). Para pengambil keputusan menggunakan kekuasaan terhadap peraturan untuk melindungi mereka sendiri dari berbuat salah. Formalisasi yang tinggi bukannya melindungi dalam pengambilan keputusan, melainkan melindungi diri dari perlindungan kepada para pejabatnya ataupun anggota organisasi terkait dengan pelanggaran itu. Orang yang berada pada hirarkis menjadi makin bergantung pada spesialisasi tingkat rendah bagi pencapaian tujuan organisasi mereka cenderung untuk memperkenalkan makin banyak peraturan untuk melindungi diri terhadap ketegangan tersebut.

b. Penerapan Peraturan yang Tidak Tepat

Penerapan peraturan yang tidak tepat mempunyai efek (pengaruh) yang negatif terhadap para anggota yang menggunakan peraturan dan prosedur dalam situasi yang tidak cocok. Dalam mencermati suatu situasi yang unik seolah-olah itu adalah masalah rutin, akan mengakibatkan konsekuensi *dysfunctional*. Birokrasi yang mempunyai tata aturan yang kaku akan menyebabkan para anggota organisasi secara membabi buta akan mengulangi keputusan dan tindakan yang telah mereka buat sebelumnya, tanpa mereka sadari bahwa situasi telah berubah. Tentunya tindakan dan keputusan yang didasarkan kepada pelatihan serta pengalaman di masa lalu bisa saja tidak sesuai dalam kondisi yang lain, sehingga hal inilah yang menjadi embrio dari kesalahan.

c. Keterasingan Pegawai

Aturan-aturan dalam birokrasi akan membuat para karyawannya menjadi asing dengan organisasi itu sendiri. Disisi lain para anggota merasakan bahwa *impersonality* organisasi menciptakan jarak antara mereka dengan pekerjaannya. Karyawan seringkali sukar untuk merasa terikat kepada organisasi. Spesialisasi yang tinggi selanjutnya

Orang lain, sehingga membuat karyawan mereka dapat diganti atau diberhentikan. Profesional, formalisasi harus dikendalikan; jika keterasingan pegawai akan sangat tinggi.

d. Konsentrasi Kekuasaan

Konsentrasi kekuasaan pada eksekutif birokrasi telah dijadikan sasaran oleh beberapa kritikus. Meskipun kritik tersebut subjektif tergantung pada kita melihat konsentrasi kekuasaan tersebut sebagai yang tidak diinginkan, kritik itu pasti memukul pada dalam bidang sosial yang ingin menyamaratakan kekuasaan dalam organisasi agar membuatnya lebih manusiawi. Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi menyebabkan kekuasaan sangat besar dalam tangan beberapa orang saja.

e. Frustrasi dari yang Bukan Anggota

Konsekuensi negatif yang lain adalah memusuhi berada diluar organisasi. Para anggota di bagian pekerjaan pada birokrasi. Jika dibutuhkan untuk memproses sebuah pembelian internal dari mesin tik, maka hal itu akan membuat para pegawai

membutuhkan pita-pita tersebut merasa frustrasi. Namun ia di bayar untuk berada di kantor empat puluh jam seminggu dan bayaran tersebut diterimanya dengan atau tanpa adanya pita tersebut. Atas nama efisiensi, birokrasi mungkin dapat membuat beberapa orang anggotanya merasa terasing, tetapi kompensasi yang diterima oleh para anggota bisa menjadi pelumas pada lukanya. Namun para klien dan konsumen birokrasi harus menghadapi "monster" yang tidak berperasaan dan sekali-kali pertentangan, dan mereka tidak di bayar untuk itu. Jika birokrasi tersebut sebuah perusahaan bisnis, dengan pesaing yang aktif, anda selalu dapat memindahkan usaha anda ke tempat lain jika birokrasi tersebut tidak dapat memuaskan kebutuhan anda. Tetapi realitanya mengingatkan kepada kita bahwa kemungkinan besar para pesaing juga menggunakan birokrasi.

BIROKRASI DALAM SUATU STRUKTUR

Beberapa pendapat bahwa masa kejayaan birokrasi telah berlalu, tetapi kenyataannya birokrasi masih tetap ada dan masih banyak digunakan terutama di organisasi pemerintahan, bahkan merupakan cara yang paling efisien untuk mengorganisasikan aktivitas.

Pernyataan di atas mencerminkan dua perspektif yang kontradiktif tentang birokrasi, maka untuk merumuskan pernyataan di atas maka kami akan mencoba untuk memberikan alasan-alasannya dengan berpatokan pada pendapat para ahli.

a. Menjelang Berakhirnya Birokrasi

Perkembangan birokrasi bukanlah suatu jalan yang mulus tetapi begitu banyak tantangan yang dihadapi oleh orang-orang yang mengembangkan birokrasi. Warren Benis, salah seorang anti birokrasi berpendapat bahwa birokrasi hampir akan menjadi penghambat bagi kreativitas dari seorang individu dalam organisasi. Model organisasi birokrasi menurut mereka tidak sesuai lagi dengan jaman, bahkan lebih dari itu mereka berpendapat bahwa birokrasi yang dikembangkan itu merupakan bentuk penindasan individu, nepotisme, dan kekejaman, serta pertimbangan yang sangat lambat berubah dan subjektif. Oleh sebab itu mereka menganggap bahwa nilai-nilai dan tuntutan dalam birokrasi tidak sesuai lagi dengan kondisi saat ini.

Menurut Benis dalam Robins (1994:348) mengatakan bahwa terdapat empat faktor yang menjadi ancaman dalam pengembangan organisasi birokrasi sebagai berikut;

- a.1). *Perubahan yang cepat dan tidak di duga.* Birokrasi dengan rantai komandonya, peraturan-peraturannya serta kekakuannya yang semuanya ditetapkan dengan bagus sangat sukar disesuaikan dengan perubahan yang sangat cepat yang diminta oleh lingkungan saat ini, walaupun keunggulannya ada pada kapasitas mengelola secara efisien aktivitas rutin pada kondisi yang stabil.
- a.2). *Pertumbuhan besaran.* Meskipun dalam teori mungkin tidak terdapat batas yang wajar mengenai tingginya piramida yang birokratis, tetapi dalam praktek elemen dari kompleksitas hampir selalu diperkenalkan jika terjadi peningkatan yang cukup besar dalam besaran. Meningkatnya biaya administrasi, kontrol yang lebih ketat, *impersonality* yang lebih besar, peraturan yang sudah kuno akan menjadi penghalang bagi pertumbuhan.
- a.3). *Perbedaan yang meningkat.* Aktivitas dewasa ini mensyaratkan orang yang mempunyai kemampuan yang sangat berbeda-beda dan terspesialisasi. Pertumbuhan yang tergesa-gesa, perubahan yang cepat, dan spesialisasi yang makin bertambah tidak sesuai dengan rantai

prosedur yang kaku, dan *impersonality* dan birokrasi.

- a.4). *Perubahan perilaku manajer*. Perubahan perilaku manajer akan meruntuhkan ideologi yang mengelilingi dan mendukung birokrasi. Khususnya, para manajer mempunyai (a) konsep baru tentang manusia, yang didasarkan pada pengetahuan yang meningkat mengenai kebutuhan mereka yang kompleks dan yang bergeraknya yang menggantikan pandangan atas dasar pencet tombol tentang pria dan wanita yang terlalu disederhanakan dan polos (*innocent*); (b) sebuah konsep baru mengenai kekuasaan didasarkan pada kerja kerjasama dan naluri yang menggantikan model mengenai kekuasaan yang didasarkan atas paksaan dan ancaman; dan (c) sebuah konsep baru tentang nilai-nilai organisasi, yang didasarkan atas pandangan humanistik-demokratis ideal, yang menggantikan sistem nilai birokrasi yang mekanistik dan *depersonalized*.

Berdasarkan empat factor di atas maka dapat disimpulkan bahwa suatu struktur birokratik yang terlalu mekanistik tidak akan membantu organisasi dalam suatu situasi yang labil karena tidak selamanya organisasi itu berjalan stabil.

hanyalah pada situasi yang stabil.

b. Akhir Birokrasi yang dibesar-besarkan

Berbagai tanggapan sinis terhadap birokrasi inipun ditentang oleh para ahli pendukung birokrasi, diantaranya adalah Robert Miewal yang mengatakan bahwa argumentasi yang dikemukakan oleh Bennis terlalu berlebihan dalam menggambarkan kondisi lingkungan yang akan dihadapi oleh birokrasi. Memang tidak dipungkiri bahwa organisasi akan terus berubah secara sistematis tetapi perubahan itu tidak akan membuat birokrasi akan tertinggal jauh, tetapi inilah yang akan menjadi kekuatan dari birokrasi itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Peter M. Blau dan Marshall W. Meyer (2000:9) yang mengatakan bahwa *pada tataran koordinasi yang efektif akan memerlukan kinerja disiplin yang tidak hanya dapat dicapai dengan supervise semata, namun harus melalui suatu proses kerja itu sendiri*. Dengan demikian apa yang dikhawatirkan oleh Bennis bahwa pada suatu kondisi lingkungan yang efektif birokrasi tidak dapat mengendalikannya, tetapi menurut Peter dan Meyer justru kondisi inilah yang akan diantisipasi oleh birokrasi yang tentunya akan selalu dipandu oleh kaidah dan aturan-aturan yang mengatur operasi suatu organisasi. Selanjutnya bahwa

impersonality yang mengarah pada nepotisme, maka Peter dan Meyer (2000:11) justru menyatakan bahwa hubungan impersonal tidak akan menjamin keterikatan yang tinggi, tetapi keterikatan itu justru diperlukan jika efisiensi itu sendiri mengatur keputusan-keputusan administrasi. Artinya hubungan antar pekerja dan antara atasan-bawahan yang memiliki kontak social secara langsung tidak selalu bernilai impersonal secara murni tetapi lebih dari itu untuk membina keterikatan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi yang perlu diingat bahwa spesialisasi, hirarki otoritas, sistem kaidah, dan impersonalitas adalah merupakan karakteristik utama bagi setiap organisasi birokratis serta menunjukkan aturan kerja wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian atau unit.

Perspektif kita mengenai birokrasi sangat dipengaruhi oleh pandangan Max Weber. Meskipun Max Weber adalah orang jenius tetapi dia bukanlah seorang peramal. Selanjutnya Weber tidak pernah memberikan gambaran mana yang akan bertahan dalam perubahan jaman, format organisasi mana yang dapat bertahan dalam suatu kompetisi perubahan lingkungan tidak pernah ada. Sehingga para ahli birokrasi menyatakan bahwa tidak ada satupun model di dunia ini yang

abadi tetapi yang ada adalah apakah setiap perubahan itu dapat diantisipasi atau tidak. Ia tidak dapat meramalkan semua bentuk yang dapat diterima oleh inti birokrasi. Formulasinya mengenai konsep birokrasi telah memberikan alat yang tidak ternilai untuk menganalisis masalah-masalah organisasi dalam masyarakat yang sedang membuat penyesuaian terhadap industrialisasi. Namun, daripada membuat asumsi yang dangkal, bahwa postindustrial berarti *postbureaucratic*, mungkin lebih bijaksana untuk menanyakan apakah birokrasi dapat menyesuaikan diri pada abad baru. Apakah birokrasi terbatas pada yang mekanis? Dalam banyak hal, kelihatannya kontrol birokratis dari luar dengan mudah diganti oleh pengaruh yang lebih halus terhadap individu. Hasil akhirnya dalam kedua hal itu adalah sama : suatu tingkat kepastian yang tinggi mengenai perilaku manusia dalam organisasi yang kompleks.

Oleh sebab itu akhir dari sebuah birokrasi yang telah dibesar-besarkan pada kenyataannya tidak terbukti, justru konsep organisasi birokrasi sampai sekarang masih tetap eksist. Sehingga tidak mungkin kita mengatakan bahwa birokrasi telah berakhir. Seandainya Weber hadir diantara kita saat ini, ia akan berkesimpulan bahwa birokrasi masih hidup dan hidup dengan baik. Elemen-elemen tertentu dari modelnya telah disesuaikan secara buruk dengan zaman kita dan harus

dimodifikasi... terhadap kenyataan bahwa kondisi memang berubah, perubahan itu berjalan seiring dengan berlalunya waktu.

DEVINISI ADHOCRASI

Konfigurasi dari suatu disain organisasi yang lain dapat menemukan suatu bentuk organisasi yang sifatnya sementara atau dikenal dengan "adhocracy". Menurut Robins (1994 : 326) bahwa "Adhocracy dicirikan oleh diferensiasi horizontal yang tinggi, diferensiasi vertikal yang rendah, formalisasi yang rendah, desentralisasi, fleksibilitas dan daya tanggap yang tinggi".

Menurut hemat kami bahwa apa yang telah dikemukakan oleh Robins tentang Adhocracy tidak lain adalah sebuah bentuk organisasi yang sewaktu-waktu dapat dibentuk atau dibubarkan untuk keperluan suatu penyelenggaraan kegiatan yang tidak bersifat rutin. Diferensiasi horizontal yang tinggi dikarenakan adhocracy pada umumnya diisi oleh profesional dengan tingkat keahlian yang tinggi. Diferensiasi vertikal rendah karena tingkatan administrasi yang banyak akan membatasi kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian. Juga, kebutuhan akan pengawasan adalah minimal karena profesional telah menghayati perilaku yang diinginkan manajemen.

Sebagaimana yang telah... dan formalisasi berbanding terbalik. Adhocracy bukanlah suatu kekecualian. Peraturan hanya sedikit. Yang ada cenderung untuk tidak mengikat dan tidak tertulis. Sekali lagi, tujuan dari fleksibilitas menuntut tidak adanya formalisasi. Peraturan hanya akan efektif jika standarisasi perilaku dicari. Dalam konteks ini, mungkin berharga untuk membandingkan birokrasi profesional dengan adhocracy. Kedua-duanya memperkerjakan para profesional. Perbedaan yang utama adalah bahwa birokrasi profesional, jika dihadapkan tiba-tiba dengan suatu masalah, maka akan segera mengklarifikasinya kedalam suatu program yang distandardisasi sehingga para profesional dapat memperlakukan dengan cara yang seragam. Pada suatu adhocracy, suatu pemecahan yang baru dibutuhkan sehingga standarisasi dan formalisasi tidaklah tepat.

Pada tingkatan pengambilan keputusan pada adhocracy lebih banyak bersifat desentralisasi. Hal ini perlu bagi kecepatan dan fleksibilitas dan karena manajemen senior tidak dapat diharapkan memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Jadi, adhocracy bergantung pada tim yang didesentralisasi yang terdiri dari para profesional untuk mengambil keputusan.

... ditemukan sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh *adhocracy* hanya mempunyai standarisasi atau formalisasi, *technostructure*-nya hampir ada. Manajer tingkat menengah, staf pendukung, serta operasi secara khas semuanya adalah profesional, perbedaan tradisional antara supervisor dan pegawai serta garis dan staf menjadi jelas. Hasilnya adalah sebuah kumpulan (*pool*) dari talenta keahlian yang dapat digunakan untuk inovasi, memecahkan masalah yang unik dan melaksanakan aktivitas yang fleksibel. Kekuasaan mengalir kepada semua orang yang mempunyai keahlian di dalam *adhocracy*, tanpa memperhatikan kedudukannya.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Robbins (1994:329), bahwa *Adhocracy* dikonseptualisasi sebagai kelompok hubungan, dimana para spesialis dikelompokkan bersama-sama menjadi tim yang fleksibel yang mempunyai peraturan yang sedikit untuk pekerjaan rutin yang distandardisasi. Koordinasi diantara para anggota tim adalah melalui saling penyesuaian (*mutual Adjustment*). Jika kondisi berubah, aktivitas para anggota-pun berubah. Walaupun demikian *adhocracy* tidak harus tanpa departemen yang didiferensiasi secara horizontal. Seringkali departemen digunakan untuk kejelasan, tetapi dalam hal ini anggota departemen dibagi-

menjadi tim-tim kecil, yang melintasi semua unit fungsional, untuk melaksanakan tugas mereka.

Kekuatan dan Kelemahan

Keuntungan *adhocracy* menurut Robbins (1994 : 330), bahwa kelompok *adhoc* tersebut mempunyai kemampuan dan kecepatan dalam menanggapi perubahan serta inovasi dan memungkinkan koordinasi dari berbagai spesialis. Maksud dari pernyataan di atas bahwa orang-orang dalam keanggotaan *adhocracy* itu adalah seluruhnya profesional maka jika terjadi perubahan dalam lingkungan yang sifatnya mendadak, mereka dapat mengantisipasinya secepat mungkin dan menetralkan riak perubahan dimaksud, karena mereka merupakan gabungan dari berbagai disiplin ilmu yang dibutuhkan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan.

Sementara pada sisi kelemahannya menurut Robbins (1994:330), bahwa rawan terjadinya konflik karena bisa saja masing anggota dapat mempertahankan pendapatnya masing-masing dan memandang pekerjaannya lebih penting dari yang lain. Selanjutnya karena tidak mempunyai atasan dan bawahan maka akan mudah timbul tidak saling mengerti mengenai wewenang dan tanggungjawab pekerjaan. Oleh karenanya pimpinan harus mampu memberikan penjelasan bahwa mereka

adalah kebersamaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi induk.

STRUKTUR JARINGAN KERJA

Selanjutnya kami mengemukakan struktur jaringan kerja yang menurut pendapat kami bahwa struktur jaringan kerja pada tingkatan organisasi baik birokrasi maupun adhocracy sangat penting untuk menjadi pedoman dalam rangkaian kerja organisasi, sebagai berikut:

- a. Struktur jaringan kerja (network structure) di desain untuk memberikan fleksibilitas yang cukup besar kepada manajemen dalam menanggapi teknologi baru, kecenderungan, dan persaingan dengan pihak asing dengan biaya yang rendah.
- b. Fungsi-fungsi bisnis seperti : produksi, distribusi, pemasaran atau fungsi-fungsi bisnis penting lainnya atas dasar kontrak.
- c. Terdapat berbagai tingkat vertikal manajemen pada jaringan kerja di mana organisasi mencoba mengontrol nasib mereka melalui kepemilikan.
- d. Pada organisasi yang memiliki struktur jaringan kerja, penelitian dan pengembangan dilakukan di rumah sendiri, produksi dilakukan di pabrik yang dimiliki organisasi, penjualan dan pemasaran dilakukan oleh pegawai mereka sendiri.

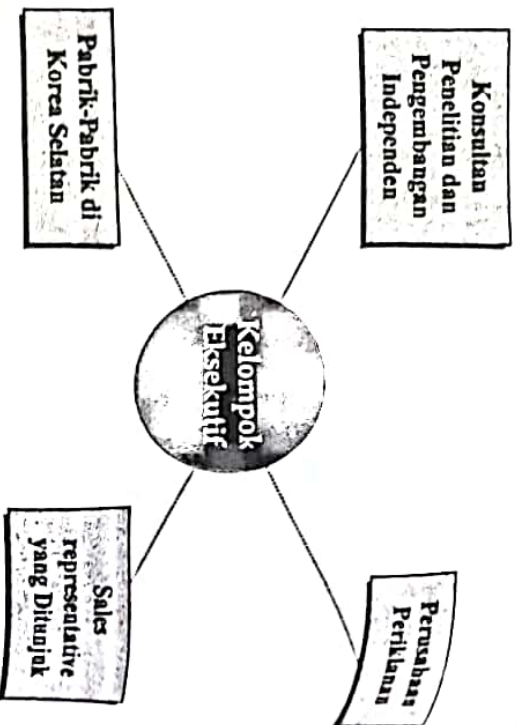
sendiri.

menggunakan pegawai ekstra, seperti : akuntan, spesialis SDM, serta pengacara.

- e. Dalam struktur jaringan kerja, kebanyakan fungsi bisnis dibeli di luar organisasi karena memberikan kepada manajemen suatu tingkat fleksibilitas yang tinggi dan memungkinkan organisasi tersebut menkonsentrasikan diri pada apa yang mereka dapat kerjakan dengan yang paling baik.
- f. Organisasi jaringan kerja tidak sesuai untuk semua usaha. Organisasi ini sesuai untuk perusahaan-perusahaan industri seperti, mainan anak-anak dan perusahaan pakaian sebab perusahaan industri ini cukup fleksibel agar dapat menanggapi perubahan model dengan cepat. Jaringan kerja juga sesuai bagi perusahaan yang operasi manufakturnya membutuhkan buruh dengan upah rendah, oleh sebab itu sebaiknya dibutuhkan kontrak dengan pemasok-pemasok asing.
- g. Kelemahan struktur jaringan kerja adalah (1) struktur ini tidak mempunyai kontrol yang ketat pada kegiatan manufaktur, (2) kepastian mengenai pemasokan juta kurang dapat dilakukan, (3) setiap inovasi pada suatu desain yang diperoleh organisasi jaringan kerja mudah "dirobek" karena sangat sukar untuk

menjaga secara ketat inovasi-inovasi yang berada di bawah pimpinan manajemen organisasi yang lain.

- h. Dengan adanya adanya komputer yang sekarang berinteraksi dan berkomunikasi dengan komputer dari organisasi lain maka struktur jaringan kerja menjadi alternatif yang menarik.



Sumber : Gambar Struktur Jaringan Kerja (S.P.Robbins, 1994:379)

BEBARAPA CONTOH ADHOKRASI

Selain desain dari adhocracy yang telah kita bicarakan atas menurut Robins (1994-380), masih terdapat desain yang dari adhocracy itu sendiri yaitu gugus tugas, struktur panita, dan struktur kolegal. Selanjutnya untuk membahas lebih lanjut

sebagai berikut :

1. Gugus Tugas

- Gugus tugas adalah sebuah struktur sementara yang dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas spesifik yang didefinisikan dengan baik dan kompleks yang menyangkut sejumlah sub-unit organisasi.
- Gugus tugas dapat dianggap sebagai versi matriks sementara yang diperkecil atau versi sementara dari tambahan organik dalam bentuk kolateral.
- Para anggota bekerja pada gugus tugas tersebut sampai tujuannya tercapai, setelah itu gugus tugas tersebut dibubarkan. Selanjutnya para anggotanya dipindahkan ke satuan tugas yang baru, kembali ke departemen "asalnya" di organisasi atau mereka meninggalkan organisasi.
- Gugus tugas diperlukan karena organisasi dihadapkan dengan tugas yang penting untuk berhasil, tugas mempunyai waktu dan prestasi standar tertentu, tugas memiliki keunikan dan tidak dikenal dan membutuhkan fungsi-fungsi yang saling bergantung satu sama lain.
- Pendekatan gugus tugas disebut "Team Taurus", artinya tugas yang dilakukan harus berurutan (koordinasi) satu

sama lain, kalau tidak berurutan maka hasilnya akan kacau (cacat). Contoh Team Taurus ini pada industri mobil.

- Yang termasuk dalam Team Taurus adalah wakil dari semua macam unit perencanaan, desain, engineering, periklanan, hubungan masyarakat, manufaktur dan bagian pemasok dari luar yang membuat bagian-bagian tertentu. Mereka bekerjasama dari permulaan sampai akhir untuk menghasilkan produk baik kualitas dan desain, sehingga produk selesai Team Taurus ini dibubarkan.

- Dalam strategi Ford (Perusahaan Mobil di Amerika) beranggapan, bahwa gugus tugas mempunyai keunggulan (1) perusahaan harus cepat adaptif, (2) birokrasinya harus efisien, dan (3) fleksibilitas dan efisiensi karena struktur gugus tugas kerangka utamanya mekanistik.

b. Bentuk Panitia

- Diperlukan sejumlah pengalaman dan latar belakang yang luas untuk mengambil keputusan.
- Bentuk panitia bisa bersifat sementara, bisa juga bersifat permanen. Panitia sementara biasanya sama dengan gugus tugas. Panitia permanen memberi kesempatan untuk mengumpulkan berbagai masukan seperti halnya gugus tugas ditambah dengan stabilitas dan konsistensi dalam matrik.

hierarkis, dan lebih banyak didesentralisasi, dengan lebih banyak partisipasi. Organisasi-organisasi tersebut akan lebih *adhocratic*. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut akan lebih menantang bukan hal yang tidak beralasan karena kecenderungan pihak luar organisasi kurang menyukai birokrasi. Mereka menganggap bahwa birokrasi sangat tidak efektif dalam kondisi yang menuntut hasil kerja yang cepat.

Drucker pada dasarnya menawarkan sebuah *Penjelasan* organisasi yang teknologis : Organisasi masa depan akan lebih terlihat sebagai *orkestra simfoni* ketimbang sebagai birokrasi perusahaan yang berbentuk piramida tradisional karena organisasi yang khas tersebut akan lebih berdasarkan informasi (*information-based*).

Peter sebaliknya mengemukakan argumentasi tentang ketidakpastian lingkungan. Ia mengatakan bahwa perubahan yang luar biasa serta ketidakpastian lingkungan akan menuntut organisasi untuk menghargai ketakelaran. Organisasi-organisasi akan tumbuh di atas kekecewaan dan akan tampak seperti sesuatu yang sama dengan *marki terfofas*.

Drucker melihat teknologi komputer mengubah komposisi organisasi masa depan. Organisasi yang didasarkan atas pengetahuan kebanyakan terdiri dari spesialis yang mengarahkan dan mendisiplinkan prestasi mereka sendiri melalui umpan balik yang terorganisasi dari teman sejawat, pelanggan, dan

lainnya. Organisasi-organisasi demikian akan berfungsi seperti sebuah orkestra simfoni yang besar. Mereka tidak melakukan sesuatu secara sekuensial - penelitian, pengembangan, manufaktur dan pemasaran - tetapi lewat *synchrony*. Eksekutif tertinggi untuk "memimpin" secara langsung ratusan pegawai atau para musisi. CEO (eksekutif tertinggi) akan mempunyai rentang kendali yang luas karena setiap pegawai akan menjadi seorang spesialis yang mengetahui bagaiannya.

Peters melihat dunia ini seperti berada pada keadaan perubahan yang revolusioner. Setiap bisnis mempunyai dan selalu berhadapan dengan pesaing baru dan ketidakpastian lingkungan yang selalu berputar, seperti nilai tukar uang, tingkat bunga, tingkat inflasi, dan harga minyak. Peters mengusulkan jalan keluar yaitu manajemen menciptakan *adocracy* yang fleksibel, berlubang-lubang (*porous*) dan berdasarkan tim. Formalisasi mereka akan rendah. Peraturan tertulis akan diganti oleh sebuah visi persaingan yang kuat dan oleh manajer yang memimpin, kompleksitas organisasi akan rendah.

Para manajer puncak akan memberi arah dengan mengarahkan hierarkis vertikal maupun tembok-tembok fungsional.

Para manajer akan merasa nyaman jika meloncat dari tiga tingkat dalam organisasi untuk berkomunikasi dengan anggota lain dan melewati batas-batas fungsional yang ada agar segala sesuatu dapat diselesaikan dengan cepat.

Organisasi yang diusulkan oleh Peter : organisasi batasnya yang berlubang-lubang dengan memisahkan anggota dan anggotanya dari pihak luar. Para pegawai berkomunikasi secara teratur dengan orang-orang di lingkungan spesifik organisasinya dan anggota dari lingkungan tersebut akan secara aktif melibatkan diri dengan aktivitas organisasi.

Hambatan yang memisahkan organisasi tersebut lingkungannya akan dihapuskan, sehingga hampir mungkin baginya untuk mengidentifikasi batas organisasinya.

Organisasi tersebut akan berubah-ubah, berorientasi pada tindakan dan mampu menyesuaikan diri dengan cepat pada perubahan yang kacau di lingkungan tersebut. Organisasi ini sendiri akan menjadi sebuah bentuk anarki yang bertujuan untuk berfokus.

AKSIOMATISASI merujuk kepada sejenis struktur organisasi birokrasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki kekuasaan yang tinggi, hubungan yang tidak bersifat personal (*impersonal*), keputusan-keputusan tentang jalur karier yang jelas, formalisasi yang tinggi berdasarkan atas kepatuhan, dan pemisahan yang jelas antara kehidupan pribadi/pekerjaan dan kehidupan yang berbasal dari karya bagi para pegawai. Definisi tersebut berasal dari karya Max Weber.

Birokrasi profesional, satu jenis birokrasi yang memperkerjakan kaum profesional yang sama jika organisasi birokrasi profesional mencapai tujuan yang sama sangat terampil. Birokrasi profesional menggantikan diri pada seperti model Weber, tetapi menggantikan diri pada desentralisasi yang sangat ekstensif dan pada penggantian formalisasi eksternal dengan standar profesional yang dimonetisasikan.

Kekuatan dari bentuk birokrasi terletak pada standarisasi. Organisasi lebih efisien karena perilaku para pegawai diadilkan dan dapat diprediksi. Para anggota organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Blau, Peter M. and Marshall W. Meyer, (2000), *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*, Prestasi Pustakakarya, Jakarta
- Daft, Richard L, (1998), *Organization Theory And Design*, Sixth Edition, South Western College Publishing, United States of America
- Gibson, James L., dkk., 1984, *Organisasi dan Manajemen*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Jones, Gareth R, (2001), *Organization Theory, Text and Cases*, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc. United States of America.
- Pace, R. Wayne and Don F. Faules, (2001), *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Robbins, Stephen P, (1990), *Organization Theory, Structure, Design and Applications*. Third Edition. Prentice-Hall International Inc. United States of America
- Winardi. (2003) *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, PT Grafindo Persada, Jakarta

BAB 6 MENGELOLA PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

PENDAHULUAN

Lingkungan senantiasa mengalami perubahan. Oleh karena itu adaptasi terhadap perubahan lingkungan perlu dijadikan perhatian agar organisasi mempunyai keunggulan kompetitif. Perubahan organisasi yang merupakan proses dimana organisasi berubah dari kondisi sekarang menjadi kondisi yang diinginkan pada masa yang akan datang yang tujuannya untuk lebih meningkatkan efektivitas organisasi tersebut atau organisasi harus lebih inovatif sejalan dengan inovasi yang terjadi pada faktor eksternal..

Organisasi pada saat sekarang harus mampu beradaptasi agar dapat *survive* dalam menghadapi persaingan dan mempunyai keunggulan kompetitif. Pengelolaan Inovasi dan Perubahan Organisasi menjadi semakin penting untuk dibahas lebih dalam. Bagian ini menjelaskan hal-hal yang menjadi tekanan dalam bahasan "Mengelola Inovasi dan Perubahan Organisasi" meliputi :

- Inovasi organisasi
- Mengelola Proses Inovasi

- Inovasi atau Hancur: Peranan Strategi Perubahan
- Pandangan Deskriptif Tentang Perubahan Organisasi
- Model Perubahan Organisasi
- Studi Kasus

INOVASI DALAM ORGANISASI

Ketika organisasi menghadapi persaingan ketat, maka begitu kompleks dan tidak mententu, maka untuk mengatasi tantangan tersebut dibutuhkan inovasi. Istilah inovasi dikenalkan oleh Schumpeter (dalam Janzen, 2000) mengkomersialisasi berbagai perpaduan antara lain: (1) komponen dan material baru, (2) proses baru, (3) membuka pasar baru, (4) mengenalkan bentuk-bentuk baru organisasi.

Inovasi ala Schumpeter ini terdiri dari dua sisi yaitu *technical world* dan *business world*. Dari sisi teknik perubahan disebut invensi. Namun manakala bisnis terlibat dalamnya, maka upaya itu disebut inovasi. Bentuk dan pendapat ini, Janzen (2000) berpandangan bahwa inovasi merupakan suatu yang khas, yang selanjutnya diberi acuan TAMO (*technology, application, market segmentation or customer groups, and organization*).

Sementara itu, Drucker (1998) berpandangan bahwa inovasi bersumber pada sesuatu yang eksis di perusahaan dan yang bersumber dari luar organisasi.

yang bersumber pada sesuatu yang eksis di perusahaan terdiri dari empat hal yaitu: (1) Kejadian yang tak terduga (*unexpected arrivals*); (2) Keanean-keanehan (*incomgruities*); (3) Memerlukan suatu proses (*process needs*); dan (4) Perubahan pasar dan industri (*industry and market changes*). Sedangkan yang bersumber dari luar organisasi, yaitu: (1) Perubahan demography (*demographic changes*); (2) Perubahan persepsi (*changes in perception*); dan (3) Pengetahuan baru (*new knowledge*).

Pertimbangan yang pertama, paling mudah dan gampang bagi sumber inovasi adalah sesuatu yang tak terduga. Sama halnya kegagalan yang tak terduga juga merupakan sumber inovasi. Inovasi juga bersumber dari keanehan dengan ritme atau proses, dan keanehan terhadap realitas ekonomi. Keanean antara harapan dengan hasil dapat membuka kemungkinan bagi terciptanya inovasi.

MENGELOLA PROSES INOVASI

Setidaknya ada empat unsur inovasi organisasi yaitu penciptaan gagasan, eksperimentasi awal, penentuan kelayakan,

... gagasan yaitu bentuk pengetahuan baru meliputi penemuan dasar, perluasan pemahaman yang ada, kreativitas spontan yang dibuat baik oleh kepandaian individu maupun komunikasi dengan yang lain. Berbagai pengalaman menunjukkan bahwa inovasi memerlukan suatu proses. Proses inovasi dapat dibedakan menurut pandangan tradisional dan pandangan prosesual (Newell, Sue et al; 2002)

Pandangan Tradisional

Menurut pandangan tradisional, proses inovasi secara populer terkait pada jenis pandangan aliran linear. Inovasi disamakan pada model rasional, dimana keputusan dibuat tentang adopsi bentuk baru dari praktek terbaik bertumpu pada penilaian rasional efisiensi teknis melampaui teknik dan praktek yang ada. Menurut pandangan ini, suatu praktek baru terbaik dapat diciptakan, dan lazimnya untuk implementasinya telah ditentukan, hanya permasalahannya yang membuat perusahaan menyadarinya. Ettlie dan Bridges (dalam Kadjatniko dan Gani, 2003) menunjukkan hal ini kurang tepat dan secara potensial pandangan ini berbahaya, karena menghasilkan permasalahan implementasi dan persyaratan pengetahuan bagi inovasi.

Newell, et al (2002:hal 149) mengemukakan pandangan tradisional ini memiliki keterbatasan antara lain :

1. Proses inovasi bukan linear- sumbu modifikasi dalam inovasi diperkenalkan sejak implementasinya, contoh umpan baliknya dalam disain;
2. Proses inovasi tidak rasional - pilihan-pilihan tentang inovasi bertumpu pada pernyataan efisiensi (seperti oleh konsultan, para ahli atau pemain yang berbeda bersama perusahaan);
3. Inovasi bukanlah sesuatu atau entitas dengan ukuran-ukuran yang tetap yang dapat disederhanakan disisipkan ke dalam konteks organisasi yang berbeda. Implementasi teknologi inovasi, misalnya, seringkali melibatkan pengerjaan kembali ide-ide awal atau teknologi sehingga dipadukan dan diadaptasi bersama dengan gambaran organisasi;
4. Inovasi dengan demikian tidak dapat diperkenalkan sebagai *technical fix* dengan hasil yang dapat diprediksi;
5. Inovasi bukanlah dekrit namun memiliki pengaruh pada berbagai segi organisasi termasuk anggota dan kelompok social. Implementasi yang efektif tergantung pada perubahan pengetahuan, keahlian dan praktek organisasi yang terkait dengan batalnya ahli teknik dari luar;
6. Dugaan secara umum bahwa dapat diaplikasikan praktek terbaik adalah keliru. Inovasi merupakan konteks yang sangat spesifik, apakah bekerja dalam satu konteks tertentu mungkin

tidak cocok pada konteks yang lain karena perbedaan pengetahuan, keahlian dan pemahaman dari kelompok sosial yang terlibat.

Pandangan Prosesual

Pandangan inovasi prosesual yang berdasarkan penelitian menyarankan bahwa organisasi disadari atau tidak mengikuti model linear lebih banyak mengalami kegagalan daripada keberhasilan. Newell, et al (2002) mengatakan bahwa pandangan inovasi prosesual dibangun atas dasar asumsi-asumsi berikut :

1. Inovasi merupakan proses desain dinamis dan keputusan yang sifatnya berulang dan dimediasi oleh faktor kognitif, sosial dan organisasi;
2. Proses ini tidak dipengaruhi penyederhanaan penelitian tentang efisiensi teknis, tetapi juga oleh kognisi (pengetahuan, persepsi dan keyakinan subyektif) dari para aktor dan kelompok sosial yang berbeda baik dari dalam maupun luar organisasi;
3. Kepentingan politik, kekuasaan dan kewenangan juga memiliki pengaruh terhadap inovasi. Sebagai contoh perusahaan mungkin mengadopsi inovasi yang secara teknis tidak lebih efisien bagi alasan politik, atau kelompok profesional yang memperkenalkan praktek-praktek dan teknik-teknik baru yang meningkatkan tuntutan pengetahuan, status dan kekuasaan;
4. Proses inovasi sesungguhnya tidak menentu dan seringkali sporadis. Dampak yang tak diinginkan yang secara berbeda dalam dan luar organisasi cenderung untuk memobilisasi inovasi dalam arah yang sesuai dengan kepentingan khusus mereka.
5. Pengetahuan yang relevan bagi inovasi mungkin secara luas terdistribusi baik dalam maupun luar organisasi. Implikasi solusi baru organisasi dan teknologi melibatkan sekelompok ahli dan pengetahuan mengenai praktek yang ada selama ini dari sumber daya yang luas, orang-orang dan tempat.
6. Integrasi pengetahuan yang relevan melalui pengembangan jaringan dan proses sosial merupakan sesuatu yang krusial bagi inovasi. Jaringan juga penting untuk mendorong komitmen dan penerimaan yang dapat membantu gagasan inovatif diimplementasikan dalam praktek.
7. Kemampuan untuk secara aktif mengintegrasikan pengetahuan dan inovasi seringkali dihalangi oleh hambatan struktural, fungsional, okupasi, status atau hierarki.

Jadi inovasi dapat dikarakteristikan sebagai suatu kegiatan yang kompleks, desain yang berulang-ulang, dan proses kreatif yang melibatkan kreasi, difusi, implementasi, perpaduan dan implementasi ide-ide baru dalam konteks yang berbeda-beda. Hasil penelitian mengenai inovasi, khususnya inovasi dalam proses kerja menurut Kadjatmiko dan Gana (2003) menunjukkan bahwa keberhasilan tergantung pada membangun suatu proses yang dapat mendistribusikan pengetahuan, yang melibatkan pandangan dari kelompok yang terlibat dan yang *capable* untuk mendapatkan komitmen mereka.

Dalam perspektif proses, inovasi sejatinya melewati beberapa episode seperti berikut ini: Pertama, formasi agenda (*agenda formation*) menaruh perhatian pada kesadaran gagasan-gagasan awal dan persoalan yang membantu tujuan. Kedua, seleksi (*selection*) terkait dengan proses dan promosi lebih lanjut gagasan-gagasan bersama organisasi seperti ide-ide yang dipilih untuk dikedepankan bagi pengembangan lebih lanjut karena ide-ide tersebut cocok dengan permasalahan yang dihadapi organisasi. Ketiga, implementasi (*implementation*) menunjukkan proses aktual memperkenalkan ide-ide terpilih pada organisasi dan menerapkannya pada konteks lokal dalam bentuk produk, produk, pelayanan, teknologi, rutinisasi (*routinization*) [17]

menggambarkan situasi dimana pemahaman inovasi telah dibangun pada titik dimana penggunaannya menjadi suatu yang rutin dan saat ini nampaknya sebagai standar praktek kerja untuk diadopsi pada bagian lain organisasi yang cocok. Dengan demikian pandangan inovasi prosedural menyangkut kreasi pengetahuan, difusi, implementasi dan penggunaannya dapat.

PERENCANAAN STRATEGI PERUBAHAN

Organisasi harus bergerak cepat untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi disekitarnya. Organisasi memodifikasi dirinya sendiri bukan hanya dari waktu kewaktu, tetapi sepanjang masa. Organisasi yang lambat beradaptasi dan memodifikasi tidak akan mampu bersaing dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat dan mengglobal.

Tipe-tipe Strategi Perubahan

Para manajer dapat memfokuskan pada empat tipe perubahan dalam organisasi untuk mencapai keunggulan strategis. Ke-empat tipe perubahan tersebut adalah ; (1) produk dan jasa; (2) Strategi dan struktur; (3) Orang-orang dan budaya; dan (4) Teknologi (Daft.1997). Setiap organisasi mempunyai lelucon dalam konfigurasi terhadap ke-empat tipe perubahan

sehingga dapat memfokuskan untuk memaksimalkan pengaruhnya dengan pilihan pasarnya.

Kekuatan-Kekuatan dan Penolakan-penolakan terhadap Perubahan Organisasi

Mengapa organisasi perlu merubah cara melaksanakan aktivitas-aktivitas mereka? Karena kekuatan-kekuatan lingkungan dimana mereka beroperasi secara konstan berubah dan mereka harus beradaptasi dengan perubahan-perubahan ini agar tetap *survive*. Pada saat yang sama, bagaimanapun juga, banyak sumber-sumber resisten terhadap perubahan di dalam organisasi yang membuat sulit untuk merespon terhadap kekuatan-kekuatan untuk berubah.

Kekuatan-Kekuatan Untuk Perubahan

Memahami hakekat kekuatan-kekuatan perubahan adalah salah satu tugas penting manager. Bila manager lamban merespon kekuatan-kekuatan ini, organisasi akan ketinggalan dan dibelakang para pesaingnya dan efektivitasnya lebih rendah.

COMPETITIVE FORCE. Organisasi-organisasi secara konstan berusaha keras untuk meraih keunggulan bersaing (*competitive advantages*) dari organisasi lainnya. Pesaingan adalah kekuatan untuk perubahan karena organisasi harus bersaing untuk sejajar atau melebihi pesaing mereka paling sedikit satu

dimensi dari keunggulan pesaing: efisiensi, kualitas, inovasi, atau *customer responsiveness*. Untuk mengarahkan kepada dimensi efisiensi, contohnya, organisasi harus secara konstan mengadopsi teknologi yang terkini, seperti *manufacturing computerized*, sehingga mereka layak.

Mengadopsi teknologi baru akan menyebabkan perubahan hubungan tugas-tugas organisasi juga, demikian juga para pekerja harus mempelajari *skill* atau teknik baru untuk mengoperasikan teknologi baru. Untuk menggiring kearah dimensi inovasi dan meraih teknologi yang melebihi para pesaing, perusahaan harus mempunyai *skill* dalam mengelola proses inovasi. Kemampuan mengelola perubahan organisasi adalah sangat penting mampu meraih keunggulan bersaing dan *sustain* pada lingkungan dimana berbagai organisasi bersaing untuk memperoleh sumber daya yang paling penting bagi pelanggan.

ECONOMIC, POLITICAL, AND GLOBAL FORCES.

Kekuatan ekonomi, politik, dan global secara terus menerus mempengaruhi organisasi dan memaksa mereka merubah bagaimana dan dimana mereka memproduksi barang-barang dan jasa. Kekuatan ekonomi dan politik antar negara menjadi kekuatan penting yang memaksa perubahan. Di Amerika Utara, *The North American Free Trade Agreement (NAFTA)* telah membuka

jalan untuk kerjasama antara Kanada, United States, dan Meksiko. Banyak organisasi di dalam organisasi ini telah mendapatkan manfaat dari NAFTA dalam mencari Pasar-pasar baru untuk produk-produk mereka dan sumberdaya tenaga kerja murah dan input-input untuk digunakan dalam produk-produk mereka.

Peningkatan *low-cost* pesaing-pesaing luar negeri berkembangnya teknologi baru dapat mengikis keunggulan bersaing perusahaan, dan kegagalan memperoleh sumberdaya yang murah dari luar negeri dapat menjadi malapetaka bagi organisasi yang tidak berubah dan beradaptasi dengan realita pasar global. Tantangan global lainnya yang dihadapi organisasi adalah kebutuhan untuk merubah struktur organisasi agar dapat melakukan ekspansi ke pasar luar negeri, dan kebutuhan beradaptasi dengan perbedaan budaya nasional.

DEMOGRAPHIC DAN SOCIAL FORCES. Perubahan dalam komposisi tenaga kerja dan meningkatnya keragaman karyawan memberikan banyak tantangan dan peluang bagi organisasi. Meningkatnya perubahan karakteristik demografi dari tenaga kerja menuntut manager-manager untuk merubah gaya kerja dalam mengelola para karyawan dan belajar bagaimana secara efektif memahami, mengawasi dan memotivasi tenaga kerja.

organisasi minoritas dan wanita. Manager harus mengabaikan *stereotypes* yang mungkin tidak sengaja mereka lakukan dalam membuat keputusan promosi; pengadaan dan promosi karyawan baru. Dengan semakin banyaknya wanita memasuki tenaga kerja, perusahaan harus mengakomodasi kebutuhan ganda — karir dan orang tua tunggal, yang mengurus anak, dan mengizinkan karyawan mereka untuk mengadopsi jadwal kerja yang membuat mereka dapat menyelaraskan antara kerja dan kehidupan.

ETHICAL FORCES. Juga penting bagi organisasi untuk mengambil langkah mengkomunikasikan perilaku etika dalam menghadapi peningkatan pemerintah, politik, dan tuntutan social perilaku organisasi diharapkan untuk lebih bertanggungjawab dan jujur.

Resistensi Terhadap Perubahan

Setiap perubahan tidak selalu berjalan dengan lancar, hambatan-hambatan atau resistensi dapat dijumpai. Resistensi dapat berasal dari setiap level dalam organisasi. Berikut ini beberapa sumber resistensi.

Resistensi Yang Berasal dari Level Organisasi

Banyak kekuatan dari dalam organisasi yang menimbulkan kesulitan bagi organisasi untuk berubah merespon perubahan kondisi-kondisi lingkungannya.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE.

Suatu struktur organisasi dapat menjadi rintangan perubahan. Ketika suatu organisasi membuat struktur organisasi, hal itu membuat pola yang stabil dari hubungan tugas yang mempengaruhi cara orang berperilaku. Setelah beberapa lama, struktur organisasi menjadi *self-maintaining*—yaitu, orang datang dan pergi, tetapi struktur tugas tetap. Dan, struktur organisasi menjadi resisten terhadap perubahan. Merubah struktur organisasi tidaklah mudah. Perubahan mengganggu harapan-harapan, dan orang sering bereaksi secara negatif terhadap perubahan. Inilah alasan mengapa beberapa peneliti lebih menyukai pendekatan revolusioner untuk suatu perubahan.

ORGANIZATION CULTURE. Nilai-nilai dan norma-norma di dalam suatu budaya organisasi adalah sumber resisten terhadap perubahan. Sama halnya dengan hasil penelitian hubungan adalah serangkaian harapan yang stabil diantara orang-orang, jadi nilai-nilai dan norma-norma menyebabkan orang berperilaku secara tidak diduga. Bila organisasi berubah, akan mengganggu nilai-nilai dan norma-norma dan membuat orang merubah apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya, budaya organisasi akan menyebabkan penolakan terhadap perubahan.

ORGANIZATIONAL STRATEGY. Suatu strategi organisasi bisa menjadi hambatan terhadap perubahan.

Resistensi Yang Berasal dari Level Sub-unit

Hambatan yang berarti terhadap perubahan terdapat pada level subunit.

PERBEDAAN ORIENTASI PADA SUB-UNIT. Perbedaan orientasi pada subunit merupakan resistensi utama untuk perubahan dan sumber kemacetan (inertia) organisasi. Tuntutan atas perbedaan fungsi dan divisi suatu organisasi sering merupakan sumber masalah perbedaan karena mereka melihat suatu isu atau problem mengutamakan sudut pandang mereka sendiri. Seperti para *top manager* atau para manager divisi, para manager fungsional melakukan *lobby* kepentingan mereka sendiri dan mencoba mempengaruhi proses perubahan agar menguntungkan mereka. Bila penjualan menurun masalahnya harus dipecahkan, perubahan apa yang harus dibuat oleh organisasi? Fungsi penjualan mungkin melobby untuk meningkatkan besarnya anggaran penjualan dan memperkerjakan lebih banyak lagi tenaga penjual. R&D mungkin melobby untuk lebih banyak lagi dana untuk pengembangan produk baru. Pabrik mungkin melobby membeli mesin-mesin yang rendah biaya agar perusahaan memperoleh manfaat biaya

rendah. Sangatlah mudah melihat bagaimana perbedaan sudut pandang bisa menjadi penghambat terhadap perubahan.

Interdependensi yang sangat tinggi diantara fungsi juga menyebabkan perubahan sulit untuk dicapai karena perubahan di salah satu fungsi dapat mempengaruhi seluruh fungsi lainnya. Semakin interdependensi fungsi-fungsi, semakin kompleks proses perubahannya. Lebih lanjut, semakin tinggi level organisasi yang dirubah, semakin perubahan tersebut ditolak diseluruh organisasi.

Resistensi Yang Berasal dari Level Kelompok

Banyak pekerjaan organisasi dilakukan oleh kelompok-kelompok, dan beberapa karakteristik kelompok ini menghasilkan resistensi terhadap perubahan.

NORMA-NORMA KELOMPOK. Banyak kelompok membuat norma-norma informal yang menentukan perilaku pantas atau tidak pantas dan menentukan interaksi diantara anggota kelompok. Perubahan sering merubah hubungan dan peranan di dalam suatu kelompok, dan itu akan mengancam norma-norma dan harapan-harapan informal yang dimiliki anggota kelompok satu sama lainnya. Akibatnya, anggota kelompok akan menolak perubahan karena keseluruhan norma-norma harus dirubah atau diadaptasi untuk memenuhi kebutuhan situasi yang baru.

KETERPADUAN KELOMPOK. Tingkat kepaduan kelompok, yaitu, kemenarikan kelompok bagi anggotanya, mempengaruhi kinerja kelompok. Meskipun tingkat kepaduan meningkatkan kerjasama dan kinerja kelompok, terlalu tinggi tingkat kepaduan dapat mengurangi kinerja karena hal itu menahan peluang-peluang untuk perubahan dan adaptasi organisasi. Keterpaduan kelompok yang sangat tinggi dapat menolak upaya-upaya perubahan yang dilakukan oleh manajemen bahkan yang dilakukan oleh anggota kelompok. Anggota kelompok dapat juga bersatu untuk mempertahankan *status quo* dan melindungi kepentingan mereka walaupun merugikan kelompok lainnya.

GROUPTHINK AND ESCALATION OF COMMITMENT.

Groupthink adalah suatu pola pembuatan keputusan yang salah yang terjadi dalam kelompok *cohesive* ketika para anggota mengembalikan informasi negatif agar supaya mencapai persetujuan yang bulat. Peningkatan bias komitmen menjadi lebih buruk pada situasi ini karena meskipun anggota kelompok menyadari bahwa keputusan yang dibuat adalah salah mereka tetap berusaha mencapainya karena mereka telah membuat komitmen untuk melakukannya. Bila proses kelompok ini dibiarkan berlanjut, akan menimbulkan kesulitan untuk merubah perilaku organisasi. Juga,

semakin penting aktivitas kelompok bagi organisasi (*contohnya* aktivitas tim *top-management* adalah sangat penting) proses ini semakin berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Resistensi Yang Berasal dari Level Individu

Sumber resistensi terakhir terhadap perubahan terjadi pada level individual anggota organisasi.

COGNITIVE BIAS. Bias kognitif dapat mempengaruhi persepsi manajer secara individual terhadap situasi dan menyebabkan mereka menginterpretasikan situasi untuk kepentingan mereka sendiri. Bias kognitif mengubah persepsi manajer tentang mengapa perubahan diperlukan dan apa yang harus dilakukan. Hal ini juga yang memperkuat hambatan fungsional organisasi yang telah dibicarakan.

UNCERTAINTY AND INSECURITY. Orang cenderung untuk menolak perubahan karena ketidak-pastian, ketidak-amanan, dan tekanan yang disebabkan. Perubahan menimbulkan ketidak-pastian karena, sebagai contoh, pekerja diberikan tugas baru, hubungan antar peranan dapat direorganisasikan, pekerjaan baru, hubungan antar kehilangan pekerjaan, sebagian orang mungkin akan kehilangan pekerjaan. Orang lain khawatir mungkin beruntung atas kemilangan orang lain. Mereka menemukan bahwa para pekerja menolak ketidak-pastian ini.

ketidak-amanan disekitar perubahan yang menyebabkan organisasi macet.

SELECTIVE PERCEPTION AND RETENTION. Persepsi orang memegang peranan penting dalam menentukan perilaku dan sikap terhadap pekerjaan. Kecenderungan secara umum bahwa orang secara selektif menerima informasi yang konsisten dengan pandangan yang mereka miliki tentang organisasi mereka. Lagi pula, ketika perubahan organisasi terjadi, para pekerja cenderung memfokuskan hanya pada bagaimana pengaruhnya terhadap kehidupan mereka secara personal atau terhadap fungsi atau divisi mereka; jika mereka merasa sedikit manfaatnya mereka akan menolak tujuan perubahan tersebut. Pada akhirnya, sangat sulit bagi organisasi untuk mengembangkan perubahan secara umum di seluruh organisasi dan menunjukkan pada orang perlunya perubahan.

HABIT. Kebiasaan, pilihan-pilihan orang terhadap tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian yang dikenal, juga merupakan sumber penolakan terhadap perubahan. Beberapa peneliti mengatakan bahwa kebiasaan (*habits*) sangat sukar diubah karena orang mempunyai kecenderungan untuk kembali pada perilaku-perilaku *original* mereka, yang cenderung menghindari perubahan. Seandainya seorang supervisor mencoba

memperkenalkan kembali suatu aturan yang memungkinkan selang waktu, seperti aturan bahwa para karyawan harus tiba dengan tepat ditempat kerja. Untuk sementara, orang tiba tepat sesuai dengan waktu yang ditetapkan, tetapi lama kelamaan menurun, dengan tanpa peringatan dari supervisor, mereka santai dan tidak lagi khawatir bila mereka terlambat. Kita semua tahu bagaimana sulitnya merubah kebiasaan orang. Juga sulit merubah kebiasaan organisasi dan menggantikannya dengan rutinitas yang baru. Penolakan individual terhadap perubahan merupakan sumber kelambanan (atau kemacetan) organisasi dan penghambat utama terhadap perubahan organisasi.

PANDANGAN ATAS PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan organisasi adalah proses dimana organisasi berubah dari kondisi saat ini menjadi kondisi yang diinginkan pada masa yang akan datang untuk meningkatkan efektivitas mereka. Tujuan dari perubahan organisasi adalah untuk mencari cara baru atau lebih baik dalam penggunaan sumberdaya sumberdaya dan kapabilitas-kapabilitas agar meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan *value* dan meningkatkan *returns* kepada para *stakeholders*.

Suatu organisasi yang menurun perlu melakukan restrukturisasi sumberdayanya untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyesuaikan dengan lingkungannya. IBM dan General, sebagai contoh, mengalami penurunan demand terhadap produk mereka pada tahun 1990 dan melakukan pencarian cara-cara baru untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka untuk meningkatkan kinerja mereka untuk meraih kembali konsumen mereka. Pada sisi lain, bahkan organisasi yang sangat maju perlu merubah cara menggunakan sumberdaya sehingga ia dapat mengembangkan produk baru atau menemukan pasar baru untuk produk yang ada. Wal-Mart, Target, Blockbuster Video, dan Toys "R" Us, sebagai contoh, telah maju dengan agresif mengembangkan skala operasi dan membuka toko-toko baru untuk meraih keuntungan dari popularitas produk mereka. Pada akhir abad yang lalu, lebih dari setengah dari 500 perusahaan beruntung telah melangsungkan perubahan secara organisasional yang membuat mereka mampu meningkatkan kemampuan mereka menciptakan *value*.

TARGET PERUBAHAN

Jones (1998) mengemukakan bahwa rencana perubahan organisasi normalnya adalah meningkatkan kinerja pada satu atau lebih dari ke empat level yang berbeda: sumberdaya manusia,

organisasi, kapabilitas teknologi, dan kemampuan organisasi.

HUMAN RESOURCES.

Human resources adalah sumberdaya organisasi yang paling penting. Pada akhirnya, kinerja khusus organisasi terletak pada *skills* dan *abilities* para karyawan mereka. Karena *skills* dan *abilities* memberikan organisasi keunggulan bersaing (*competitive advantage*), organisasi harus terus-menerus memonitor struktur mereka untuk menemukan cara yang paling efektif untuk memotivasi dan mengorganisir sumberdaya manusia untuk memperoleh dan menggunakan *skill* mereka. Ciri-ciri perubahan yang ditujukan pada sumberdaya manusia termasuk (1) investasi baru pada aktivitas *training and development* sehingga para karyawan memperoleh *skill* dan *ability* yang baru; (2) sosialisasi budaya organisasi kepada karyawan sehingga mereka belajar rutinitas baru yang berhubungan kinerja organisasi; (3) perubahan norma-norma dan *values* organisasi untuk memotivasi *multicultural* dan *diverse workforce*; dan (5) perubahan komposisi tim top-management untuk meningkatkan pembelajaran organisasional dan pembuatan keputusan.

FUNCTIONAL RESOURCES.

Setiap fungsi organisasi perlu mengembangkan prosedur yang memungkinkan organisasi mengelola lingkungan tertentu yang dihadapinya. Dengan adanya perubahan, organisasi sering menstansfer sumberdaya menjadi fungsi-fungsi yang diciptakan lebih bernilai. Fungsi-fungsi penting tumbuh, sementara yang tidak berguna tenggelam. Suatu organisasi dapat meningkatkan *value* yang menciptakan fungsi-fungsi dengan merubah strukturnya, budaya, dan teknologi. Perubahan dari fungsional menjadi struktur tim produk, sebagai contoh, kecepatan proses pengembangan produk baru. Perubahan dalam struktur fungsional dapat membantu menyediakan suatu alat pengatur untuk memotivasi orang untuk mencapai tujuan. Perubahan dari produksi massa yang tradisional menjadi operasi manufacturing berdasarkan pada self-managed kerja tim sering memungkinkan perusahaan meningkatkan kualitas produk dan produktifitas jika para karyawan dapat berperan dalam mencapai perolehan dari sistem kerja baru.

TECHNOLOGICAL CAPABILITIES.

Technological capabilities membuat organisasi memiliki kapasitas yang sangat besar untuk merubah dirinya sendiri agar dapat memanfaatkan kesempatan pasar. Kemampuan untuk

mengembangkan produk baru secara ajeg atau memodifikasi produk yang ada sehingga mereka dapat menarik pelanggan-pelanggan adalah merupakan salah satu kompetensi inti dari suatu organisasi. Sama halnya dengan kemampuan meningkatkan cara barang-barang dan jasa diproduksi agar meningkatkan kualitas dan reliabilitas maka adalah kemampuan organisasi yang krusial. Pada level organisasi suatu organisasi harus mempunyai kemampuan untuk menterjemahkan kompetensi-kompetensi teknologikalnya ke dalam *value* untuk *stakeholders*-nya. Tugas demikian sering melibatkan restrukturisasi aktivitas-aktivitas keorganisasian IBM, sebagai contoh, baru-baru ini telah melakukan pembetstrukturan organisasi dengan meningkatkan kekuatan pada teknologinya. Sebelumnya, ia tidak mampu menterjemahkan kapabilitas teknologinya ke dalam peluang-peluang komersial karena strukturnya tidak memiliki divisi yang luas dan bersaing secara independen.

ORGANIZATIONAL CAPABILITIES.

Melalui desain struktur dan budaya organisasi dapat memanfaatkan sumberdaya manusia dan fungsional untuk menggali peluang-peluang teknologi. Perubahan organisasi sering melibatkan perubahan relationship antara orang dan

Perubahan *incremental* dimana suatu organisasi melakukannya pada strategi dan strukturnya dapat ditambahkan sepanjang waktu pada perubahan utama (*major change*) di dalam organisasi. Sebagai contoh, *Greyhound Corporation* menggunakan laba dari usaha bus untuk menggerakkan strategi *unrelated diversification*. Selama beberapa tahun, hal tersebut membuat perusahaan mendapatkan banyak bisnis lainnya seperti jasa keuangan dan perusahaan-perusahaan produk konsumsi seperti *Dial Corporation*. Kemudian, pada tahun 1987, setelah bertahun-tahun hasil dari pengoperasian yang salah dan akibat mogok secara nasional, *Greyhound* memutuskan untuk menjual bisnis busnya dan memfokuskan pada produk konsumsi. Sepanjang waktu perusahaan melakukan perubahan dirinya dengan serangkaian perubahan *incremental*.

Mengelola perubahan organisasi adalah suatu yang paling sulit bagi manajemen dan merupakan suatu tantangan. Bukti bahwa *top management* *Greyhound* memiliki visi akan apa mereka inginkan terhadap perusahaan: Mereka tidak merencanakan melanjutkan perusahaan bus dan mengubahnya menjadi perusahaan produk konsumsi. Mereka bereaksi dengan sederhana terhadap situasi penurunan perusahaan dan memilih mengelola setiap masalah yang timbul. Untuk memahami proses perubahan perlu mempelajari berbagai tipe perubahan yang dapat dicapai oleh organisasi.

Tipe-Tipe Perubahan

Daft (1998) membagi tipe perubahan organisasi menjadi dua yaitu perubahan *incremental* dan perubahan *radikal*. Perubahan *incremental* menggambarkan suatu perbaikan yang berkesinambungan untuk menjaga keseimbangan organisasi dan biasanya berpengaruh hanya pada satu bagian organisasi, sedangkan perubahan radikal adalah perubahan yang kontras, yang mengubah kerangka struktur organisasi dan biasanya menciptakan keseimbangan baru. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Sementara Jones (1998) membagi perubahan organisasi menjadi dua kategori besar yaitu perubahan *evolusioner* dan perubahan *revolusioner*. Perubahan *evolusioner* adalah perubahan secara *gradual*, *incremental*, dan *focus* secara spesifik; sedangkan perubahan *revolusioner* adalah perubahan secara drastis, drastis, dan keseluruhan organisasi. Sesuai dengan definisinya, perubahan *evolusioner* bukan perubahan drastis atau radikal di dalam hakekat dasar strategi dan struktur organisasi tetapi upaya konstan untuk meningkatkan secara *incremental*, beradaptasi, serta strategi dan struktur disesuaikan agar lebih sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi. *Total quality management* adalah tipe perubahan yang melalui proses

dimana organisasi berusaha mengelola peningkatan *incremental* agar pekerjaan dapat diselesaikan.

Perubahan evolusioner adalah upaya untuk meningkatkan efektivitas cara operasi organisasi saat sekarang, perubahan revolusioner berupaya menemukan cara baru agar efektif. Perubahan revolusioner akan mencapai hasil perubahan yang dramatik yang mencakup seluruh cara baru dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan, tujuan-tujuan baru, dan struktur yang baru. Suatu organisasi dapat menggunakan satu atau beberapa pendekatan untuk menerapkan perubahan revolusioner agar mencapai hasil yang cepat: reengineering, restructuring dan inovasi.

REENGINEERING. Reengineering mencakup *rethinking dan redesign* proses bisnis untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Daripada memfokuskan pada fungsi-fungsi organisasi, manajer dari organisasi *reengineered* membuat proses bisnis sebagai focus perhatian. Organisasi yang melakukan reengineering dengan sengaja mengabaikan urutan tugas-tugas, peranan-peranan, dan aktivitas kerja yang ada. Mereka mulai proses reengineering dengan konsumen (bukan dengan produk atau jasa) dan mengajukan pertanyaan kepada, bagaimana saya dapat menata ulang (*reorganize*) cara kerja kami, proses bisnis

kami, untuk menyediakan kualitas terbaik, *lowest-cost goods and services* kepada pelanggan? Biasanya, bila perusahaan menanyakan pertanyaan demikian, mere menyadari bahwa ada cara yang lebih efektif untuk menata aktivitas-aktivitas mereka. Sebagai contoh, setelah *reengineering*, suatu proses bisnis yang melibatkan 10 fungsi yang berbeda-beda bekerja secara *sequential* menyediakan barang-barang dan jasa bisa dikerjakan oleh satu atau beberapa orang pada biaya yang rendah.

Reengineering dan TQM memiliki keterkaitan yang sangat tinggi dan saling melengkapi. Setelah *reengineering* yang revolusioner, pertanyaannya adalah, "Bagaimana cara terbaik untuk menyediakan barang dan jasa yang mereka inginkan?" Untuk menjawab, TQM evolusioner mengambil alih dengan memfokuskan pada Sekarang bagaimana kita dapat terus-menerus meningkatkan dan menemukan proses baru dan menemukan cara lebih baik dalam mengelola hubungan tugas-tugas dan peranan? Organisasi yang sukses mempelajari kedua pertanyaan tersebut secara simultan dan kontinyu berupaya untuk mengetahui proses baru dan proses lebih baik sesuai dengan tujuan meningkatkan efisiensi, kualitas, dan *customer responsiveness*. Pada *Eastman Chemical Company*, sebagai contoh, proses TQM dimulai dengan reengineering utama dimana

di dalam organisasi dan mengurangi level hirarchy sampai tingkat engineering menghancurkan manager kerja untuk mengetahui cara terbaik untuk mengkoordinir dan menintegrasikan aktivitas-aktivitas penting untuk menyediakan barang-barang dan jasa bagi para pelanggan.

RESTRUCTURING. Restructuring adalah bentuk kedua dari perubahan revolusioner yang sering dialami karena bisnis yang memburuk dengan cepat. Terdapat dua langkah dasar restructuring: (1) organisasi mengurangi level diferensiasi dan integrasinya dengan mengurangi divisi-divisi, departemen-departemen, atau level hirarchy dan (2) organization downsizing (memperkecil ukuran organisasi) dengan mengurangi jumlah karyawan untuk mengurangi biaya operasional. Sebagai contoh ketika William F. Malec mengambil alih sebagai kepala administrasi Tennessee Valley Authority, TVA menangani 14 level dalam hierarchy-nya dan 37.000 karyawan, dan pelanggan-pelanggan mempunyai pengalaman rata-rata tingkat utility meningkat lebih dari 10 persen per tahun. Menggambar organisasi yang lebih sederhana birokrasi tingkat tinggi, Malec secara cepat bertindak mengurangi biaya-biaya dan dan merestrukturisasi perusahaan. Dalam waktu

tiga tahun, dia telah mengurangi sejumlah level hirarki menjadi sembilan dan jumlah tenaga kerja menjadi 18.500.

Ada tiga alasan mengapa restrukturisasi menjadi penting dan mengapa organisasi perlu melakukan downsizing pada operasinya. Kadang-kadang perubahan yang terjadi pada lingkungan tidak bisa diramal; contohnya, perubahan teknologi dapat membuat produk perusahaan usang, atau resesi dunia dapat mengurangi demand untuk produknya. Kadang-kadang organisasi mengalami kelebihan kapasitas karena pelanggan tidak lagi menyukai barang-barang atau jasa yang disediakan karena sang atau menawarkan value yang rendah dibandingkan lainnya. Kadang-kadang downsizing organisasi karena selama ini perusahaan terlalu panjang dan birokratis dan biaya operasi yang sangat tinggi. Bahkan kadang-kadang organisasi melakukan restrukturisasi pada saat mereka berada pada posisi yang kuat untuk mempertahankan posisi top.

Juga sering organisasi terpaksa untuk melakukan downsizing dan menghentikan karyawan karena mereka tidak lagi memiliki secara kontinyu cara mereka mengoperasikan (proses internal mereka) dan melakukan perubahan-perubahan terhadap strategi dan struktur yang membuat mereka menghabiskan biaya dan menyesuaikan dengan kondisi yang

berubah. Secara paradoks, karena mereka tidak memberikan perhatian kebutuhan *reengineer* mereka sendiri, mereka dipaksa kearah suatu posisi dimana *reengineering* menjadi satu-satunya jalan mereka untuk *survive* dan bersaing dalam lingkungan persaingan yang meningkat.

INNOVATION. Inovasi adalah proses yang dilakukan oleh organisasi menggunakan *skills* dan sumberdaya mereka untuk mengembangkan produk-produk dan jasa baru atau mengembangkan sistem produksi dan operasi baru agar mereka dapat merespon dengan lebih baik terhadap kebutuhan pelanggan mereka. Inovasi dapat menghasilkan sukses spektakuler bagi organisasi. *Apple Computer* merubah wajah industri komputer pada waktu memperkenalkan personal computer, *Honda* merubah wajah pasar sepeda motor kecilnya pada waktu memperkenalkan sepeda motor 50 cc kecil, *Mary Kay Cosmetics* merubah cara penjualan kosmetik ketika memperkenalkan perhiasan kosmetik rumah dan gaya penjualan personal, *Toyota* melakukan revolusi dari sistem produksi ke meningkatkan kualitas produk, *Chrysler* mengadopsi sistem operasi baru, struktur tim. Produktif adalah sebuah inovasi yang banyak ditiru oleh banyak perusahaan mobil.

Meskipun inovasi membawa perubahan, juga berhubungan dengan resiko tingkat tinggi karena hasil dari aktivitas *research and development* sering tidak pasti. Diperkirakan hanya 12 sampai 20 dari proyek R&D yang berhasil mencapai pasar. Lagipula inovasi menyebabkan perubahan keinginan organisasi memperkenalkan keuntungan dari teknologi dan produk baru, ia juga dapat merubah apa yang ingin mereka hindari teknologi-teknologi yang tidak efisien dan produk-produk yang tidak diinginkan oleh konsumen, *Synergen*, perusahaan bioteknologi, yang memberikan janji yang tinggi untuk obatnya *Antril* sebagai pengobatan yang efektif untuk infeksi darah hebat. Kurang sembilan bulan kemudian, test terhadap obat tersebut menunjukkan tidak menjadi kenyataan dan *Synergen* terpaksa menghentikan 375 orang atau kira-kira 60 persen dari tenaga kerjanya di *Boulder, Colorado*.

MODEL PERUBAHAN ORGANISASI

Model proses perubahan yang membantu para manajer dalam merencanakan upaya-upaya perubahan mereka. Dalam model, pertama manager mengevaluasi situasi dan memutuskan lamana arah yang diinginkan oleh organisasi nantinya (yaitu jenis kinerja yang diinginkan). Mereka mengelola proses

perubahan untuk mengatasi hambatan-hambatan perubahan untuk mencapai situasi masa depan yang diinginkan.

Sementara Robbin (1994) menawarkan bentuk model lain yang dihubungkan dengan tingkat keefektifan organisasi sebagai hasil akhir dari sebuah proses perubahan.

Kedua model tersebut secara substansi tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Robbin lebih menguraikan secara detail pelaksanaan dan hasil dari perubahan organisasi. Dari model Robbin tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Determinan*

Beberapa Determinan Perubahan Struktur :

1. Perubahan tujuan
2. Pembelian peralatan baru
3. Kelangkaan tenaga kerja
4. Implementasi dari suatu sistem pemrosesan yang canggih
5. Peraturan pemerintah
6. Ekonomi
7. Izin masuk serikat kerja
8. Meningkatnya tekanan dari kelompok lembaga konsumen
9. Penggabungan atau akuisisi
10. Tindakan para pesaing
11. Menurunnya moral para pegawai
12. Meningkatnya turnover
13. Ancaman Internal atau eksternal
14. Menurunnya keuntungan

1. *Pemprakarsa Organisasi*

Pemrakarsa perubahan struktural adalah agen perubahan yaitu mereka yang berkuasa. Biasanya mencakup eksekutif senior, manajer unit-unit utama dalam organisasi, spesialis pengembangan staf internal dan pegawai tingkat rendah yang memiliki kekuasaan besar. Yang juga termasuk didalamnya adalah konsultan dari luar yang di bawa ke dalam. Pada gambar 7 di atas memperlihatkan agen perubahan sebagai penengah antara kekuatan yang memprakarsai perubahan dan pilihan dari sebuah intervensi.

Konsultan luar yang menjalankan agen perubahan dapat dilihat dari dua perspektif. Dari sudut pandang rational, konsultan luar tersebut membawa objektivitas ke dalam organisasi untuk menganalisis masalah-masalah organisasi itu serta keahlian untuk menawarkan saran yang berguna bagi perubahan. Tetapi dilihat dari perspektif pengendalian kekuasaan, konsultan luar tersebut menjadi sebuah senapan yang disewa untuk memperkuat dan mensahkan perubahan yang sebaliknya mungkin akan dianggap hanya untuk menguntungkan diri sendiri.

Konsultan dari luar diambil manajemen untuk memberikan kesan bahwa mereka tidak memihak. Tindakan ini akan

dilakukan seandainya manajemen dianggap seolah-olah menihak ke suatu arah tindakan perubahan tertentu. Konsultan dari luar tersebut dapat digunakan sebagai alat manipulasi untuk mencapai pemecahan yang disukai oleh manajemen. Hal ini cenderung dapat berjalan karena konsultan dianggap objektif dan seorang ahli.

3. Strategi Intervensi

Istilah strategi intervensi digunakan sehingga proses perubahan berlangsung. Strategi cenderung masuk salah satu kategori dari empat kategori yang ada yaitu manusia, struktur, teknologi, dan proses organisasi. Struktur. Klasifikasi struktur termasuk perubahan yang mempengaruhi distribusi kewenangan, alokasi imbalan, perubahan dalam rantai komando, tingkat formalitas dan tambahan atau penghapusan posisi, departemen dan divisi.

Teknologi. Klasifikasi teknologi menyangkut modifikasi peralatan yang digunakan oleh pegawai, saling ketergantungan aktivitas kerja diantara para pegawai, serta perubahan yang mempengaruhi saling hubungan antar pegawai dan tuntutan teknis pekerjaan mereka. Proses Organisasi. Strategi proses organisasi memperlihatkan perubahan proses organisasi seperti pengambilan keputusan

serta pola-pola komunikasi. Jika seorang agen perubahan misalnya memperkenalkan satuan-satuan tugas ke dalam birokrasi mesin dengan maksud memperbaiki transmisi informasi antara unit-unit fungsional dan memberikan kesempatan kepada wakil dari tiap unit untuk turut serta dalam keputusan yang akan berdampak pada mereka semua, maka agen perubahan telah mengubah proses pengambilan keputusan organisasi.

1. Implementasi

Keberhasilan perubahan membutuhkan pencairan status quo, perpindahan ke keadaan baru dan pembekuan kembali perubahan tersebut agar menjadi permanen. Untuk itu manajemen harus dapat memperkirakan penolakan para pegawai terhadap perubahan dan harus memperhatikan taktik untuk menghadapi perubahan.

Taktik tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan dan komunikasi, Dengan melalui pendidikan dan komunikasi para pegawai akan dapat mengetahui logika dari perubahan. Teknik yang dilakukan dapat melalui diskusi perorangan, memo, presentasi kelompok atau laporan.

2. Partisipasi. Mengajak para pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam melakukan perubahan. Dengan asumsi bahwa para peserta mempunyai keahlian untuk memberi kontribusi yang berguna, keikutsertaan mereka dapat mengurangi penolakan, mendapatkan komitmen dan meningkatkan kualitas perubahan.
3. Bantuan dan dukungan. Untuk mengurangi penolakan maka para agen perubahan dapat memberikan dukungan/bantuan berupa pelatihan keterampilan yang baru, atau liburan pendek gratis dapat membantu dalam melakukan penyesuaian.
4. Negosiasi. Taktik ini mensyaratkan pertukaran sesuatu yang bernilai untuk mengurangi penolakan. Misalnya jika perlawanan itu dipusatkan pada sejumlah kecil individu yang berkuasa. Sebuah paket imbalan dapat dinegosiasikan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka.
5. Manipulasi dan Cooptation. Manipulasi merujuk pada usaha untuk mempengaruhi secara terbuka. Memutar balikan fakta, menyimpang informasi yang tidak menguntungkan, atau menciptakan kabar angin yang salah agar para pegawai menerima

perubahan. Sementara cooptation adalah suatu bentuk manipulasi dan partisipasi. Cooptation mencoba menyuap pemimpin kelompok penolak dengan memberikan mereka peran penting dalam keputusan mengenai perubahan.

6. Paksaan

Taktik ini menerapkan ancaman atau kekerasan langsung terhadap mereka yang menolak. Contohnya adalah hilangnya promosi, prestasi kerja yang negatif, atau surat rekomendasi yang jelek.

Selain taktik tersebut manajemen juga harus memperhatikan taktik dalam melakukan perubahan. Penelitian telah mengidentifikasi empat taktik yang digunakan dalam melakukan perubahan. Taktik tersebut yaitu *intervention*, *participation*, *persuasion* dan *edict*.

Penggunaan taktik *intervention* dicirikan dengan penjualan idean perubahan oleh agen penjualan kepada mereka yang berkepentingan. Agen perubahan berargumentasi bahwa prestasi yang ada saat ini tidak memadai, lalu mereka menetapkan standar-standart baru. Agen tersebut akan menunjuk organisasi sendiri atau unit yang mempunyai prestasi yang lebih baik untuk mengesahkan kebutuhan akan perubahan dan seringkali secara eksplisit menjelaskan cara memperbaiki keadaan sekarang.

... yang lebih baik mengenai prosedur yang tidak efisien dan yang dirancang dengan jelek, agen perubahan yang menggunakan taktik intervensi seringkali membentuk gugus tugas yang terdiri dari pegawai yang sudah dipengaruhi. Tetapi agen perubahan tersebut mempertahankan kekuasaan untuk memveto setiap rekomendasi dari gugus tugas tersebut.

Pada *participation*, agen perubahan mendelegasikan keputusan mengenai implementasi kepada mereka yang berkepentingan. Agen perubahan merinci kebutuhan akan perubahan atau peluang yang dapat diberikan oleh perubahan, menciptakan gugus tugas untuk melakukan pekerjaan tersebut dan kemudian mendelegasikan wewenang bagi proses perubahan tersebut kepada gugus dengan pernyataan mengenai harapan dan hambatan. Agen perubahan yang menggunakan taktik partisipasi ini memberi tanggung jawab penuh kepada gugus tugas itu untuk implementasinya dan tidak menggunakan kekuasaan veto atas keputusan yang diambilnya.

Pada *persuasion* agen perubahan bersifat pasif, mereka memberi kesempatan kepada staf internal yang berminat atau pakar luar yang berkualitas. Untuk menyampaikan ide mereka tersebut pakar internal dan eksternal kemudian melakukan

persuasion untuk menjual ide-ide mereka. Agen perubahan akan menjadi aktif seandainya berbagai ide sudah ditawarkan.

Taktik terakhir yang dapat digunakan adalah *edict*. Manajemen puncak membuat keputusan mengenai perubahan struktural mereka secara sepihak. Mereka menghindari partisipasi apa saja dan memberitahukan kepada mereka yang terkena mengenai bagaimanakah bentuk perubahan itu nantinya.

5 Hasil-hasil

Penelitian memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan yang nyata antara hasil dari implementasi taktik-taktik yang digunakan. Petunjuk perubahan melalui surat keputusan manajemen jelas lebih rendah dibandingkan pilihan lain. *Edict* berhasil hanya pada 43% dari waktu tersebut. *Participation* dan *persuasion* mencapai tingkat keberhasilan masing-masing sebanyak 84% dan 73%. *Intervention* meskipun digunakan hanya 15%, tetapi mencapai keberhasilan yang sempurna sebanyak 100%.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L (1998) " Organization Theory and Design" Sixth Edition. South-Western Collage Publishing, USA
- Drucker, Peter F (1998) " Innovation and Entrepreneurship", Harper & Ron Publisher, New York.
- Janzen, Felix (2000) "The Age of Innovation Making Business Creativity a Competence, Not a Coincidence, Pearson Education Limited, London
- Jones, Gareth R (1998) "Organizational Theory, Treat and Cases" Second Edition Addison-Wesley Longman Publishing Company, Inc, USA
- Kadjiatniko dan Gana, Frans (2003) "Mendongkrak Inovasi Di Era Cipta Pengetahuan Organisasi" Ushawan No 04 TH XXI April
- Newell, Sue Et al (2002) "Managing Knowledge Work", Palgrave New York, USA
- Robbins, Stephen P (1990) "Organization Theory, Structure Design and Application" Third Edition, Prentice-Hall International. Inc, USA

BAB 7

MENGELOLA KONFLIK DALAM ORGANISASI

PENDAHULUAN

Selain sebagai makhluk individu, manusia merupakan sebagai makhluk sosial Soekanto (1996 :24). Di mana keduanya tidak merupakan dikotomis yang tidak berhubungan, tapi merupakan titik yang terhubung dari sebuah garis linear. Yang pada kondisi tertentu titik tersebut akan bergeser dari domain makhluk individu menuju ke domain makhluk sosial, dikarenakan dinamika lingkungan yang semakin dinamis.

Setiap individu dengan segala kelebihan dan keterbatasan yang melekat di dalamnya memiliki sejumlah kebutuhan (primer, sekunder & tertier) yang harus dipenuhi, dan sesuatu yang ingin di capai dalam waktu sekarang dan mendatang untuk mempertahankan eksistensinya. Untuk mewujudkan kebutuhan ini tujuan yang diinginkan, tidak jarang membutuhkan bantuan dan kerja sama dengan individu lain, sehingga terbentuklah kelompok. Dalam perkembangan selanjutnya beberapa kelompok membentuk kelompok yang lebih besar dan dikenal dengan istilah organisasi. Robbins (2004 :4) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan (entity) sosial yang dikordinasikan secara sadar,

dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Dari pengertian tersebut, istilah kesatuan sosial berarti bahwa unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain.

Terlepas dari apakah organisasi tersebut merupakan organisasi informal maupun formal, maka interaksi di antara anggota kelompok tidak bisa dihindarkan. Kedua di dalam sebuah organisasi telah terjadi interaksi antar individu yang ada, maka terjadinya konflik adalah merupakan hal yang tidak bisa dihindarkan. Tepat apa yang dikatakan Lewis A. Coser (1972: 43) bahwa Konflik baik yang bersifat antar kelompok maupun intrakelompok selalu ada ditempat orang hidup bersama.

DEVINISI KONFLIK

Brown (1998 :46), menyebutkan bahwa konflik merupakan bentuk interaksi perbedaan kepentingan, persepsi dan pilihan Wujudnya bisa berupa ketidaksetujuan kecil sampai ke perkelahian. Thomson, sebagaimana dikutip Robbins (1994 : 45) menggambarkan konflik sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain. Prosesnya dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi atau akan menghalangi sesuatu yang ada kaitannya

dengan dirinya. Sementara Jones (2001:420) mendefinisikan konflik sebagai *The clash that occurs when the goal-directed behavior of two group block or thwarts the goal another.*

Sedangkan beberapa literatur menyebutkan makna konflik sebagai sebuah perbedaan pendapat diantara dua atau lebih anggota atau kelompok dan organisasi, yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan mereka mempunyai status, tujuan, nilai atau pandangan yang berbeda, dimana masing-masing pihak berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya.

Robbins (1994:451) menganalisis Persamaan dan perbedaan beberapa difinisi di atas. Persamaan dari beberapa difinisi terletak pada konsep mengenai oposisi, kelangkaan dan halangan. Dan disini bahwa terdapat dua pihak atau lebih yang kepentingannya atau tujuannya kelihatannya tidak cocok. Sementara Perbedaan di antara difinisi-difinisi itu cenderung berpusat pada maksud (yang merupakan perdebatan mengenai perilaku yang menghalangi harus merupakan tindakan yang menghalangi atau apakah maksud itu terjadi sebagai akibat dari kebutuhan saja). Dan ar

tanda-tanda pertikaian atau pertarungan terbuka sebagai criteria bagi eksistensi konflik.)

Robbins (1994:451) kembali mempertegas, bahwa terlepas persamaan dan perbedaan tersebut, konflik harus dirasakan oleh pihak-pihak yang berhubungan dengannya. Apakah konflik tersebut memang ada, itu adalah masalah persepsi. Jika tidak ada yang merasakan adanya konflik, pada umumnya konflik dianggap tidak ada. Begitu juga sebaliknya. Sehingga Robbins lebih senang menggunakan definisi konflik sebagai pengakuan adanya kesadaran (persepsi), oposisi, kelangkaan dan halangan. Selanjutnya Robbins, mengasumsikan bahwa konflik merupakan tindakan yang ditentukan, yang dapat timbul pada tingkat yang tersembunyi atau terbuka.

BENTUK DAN JENIS KONFLIK

Pembahasan mengenai apa sebenarnya konflik diatas membawa kita pada pemetaan pada bentuk dari konflik itu sendiri. Daft (1998:483) secara garis besar membagi konflik menjadi dua yaitu *Intergroup Conflict* atau konflik antar kelompok (*vertical and horizontal Conflict*) dan *Interdepartmental Conflict* atau Konflik antar departemen. Konflik vertical yaitu konflik yang terjadi di antara level yang berbeda dalam sebuah hirarki organisasi. Sedangkan konflik horisontal terjadi di antara kelompok atau

departemen yang mempunyai level yang sama dalam sebuah hirarki organisasi.

Sedangkan Myer (1992 :453) membagi tiga bentuk konflik dalam organisasi, yaitu : 1) konflik pribadi, merupakan konflik yang terjadi dalam diri setiap individu karena pertentangan antara apa yang menjadi harapan dan keinginannya dengan apa yang dia hadapi atau dia peroleh. 2) konflik antar pribadi, merupakan konflik yang terjadi antara individu yang satu dengan individu yang lain, dan 3) konflik organisasi, merupakan konflik perilaku antara organisasi dimana anggota kelompok menunjukkan keakuan kelompoknya dan membandingkan dengan kelompok lain, dan mereka menganggap bahwa kelompok lain menghalangi pencapaian tujuan atau harapan-kelompoknya.

Agar tidak terjadi tumpang tindih pemahaman konflik dari segi pembahasan manajemen organisasi dan perilaku organisasi. Perlu ditegaskan bahwa pembahasan ini terfokus pada koordinasi antar unit sehingga kita melihat konflik sebagai akibat dari adanya kekurangan di dalam desain organisasi. Bukan terfokus pada konflik antar pribadi dan antar kelompok, sehingga semua konflik akan dilihat sebagai masalah manusia (Fokus kajian Perilaku Organisasi).

NILAI-NILAI KONFLIK DALAM MASYARAKAT

Sebagai mana kita ketahui bahwa nilai-nilai yang diajarkan dan dianut dalam masyarakat kita selalu bersifat anti-konflik. Nilai-nilai persatuan, kesatuan, kerjasama dan gotong royong selalu ditekankan untuk dapat mencapai tujuan bersama. Di lain pihak, nilai-nilai demokrasi, musyawarah untuk mufakat juga menghargai perbedaan pendapat orang lain tidak jarang dikorbankan secara tidak proporsional demi menjaga kelestarian nilai-nilai sosial di atas.

Sebagian besar dari kita masih cenderung memandang konflik sebagai hal yang harus dihindari bukan sebagai realita yang harus di-manage. Hal itu bisa kita lihat dalam idiom-idom yang sengaja diciptakan oleh komunitas masyarakat tertentu. sebagai contoh masyarakat jawa yang selalu berusaha untuk menciptakan kondisi masyarakat yang diidiomkan dengan "*Gemah ripah loh jinawi tentrem rahardjo mbangun karso*." Idiom tersebut mengajarkan kepada masyarakat jawa menginginkan adanya masyarakat yang makmur dan terus membangun dalam suasana yang tentram. Proses membangun /mbangun karso akan terhambat jika konflik terjadi. Hal ini secara tidak langsung telah melegitimasi akan bahayanya konflik. Dalam konteks organisasi

perusahaanpun kurang lebih sama, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Hardjana (2002 :5) terhadap 200 manajer di Jakarta dengan menggunakan metode *Focus Group Discuss* dengan pendekatan *Naturalistic* menunjukkan hasil dimana sebagian besar / 65 % para manajer masih menganggap konflik sebagai sesuatu yang merugikan dan harus dihindari.

Hal lain yang menyebabkan nilai-nilai anti konflik yang masih tinggi dalam masyarakat kita, disebabkan karena selama tiga dasawarsa sistem kenegaraan kita juga tidak mendukung terhadap munculnya konflik. Sistem demokrasi hampir tidak ada, perbedaan pendapat selalu dinihilkan. Pengambilan keputusan yang cenderung sentralis dan peran militer dalam kehidupan negara sangatlah dominan.

Padahal kalau kita cermati secara mendalam dinamika kehidupan berorganisasi dalam bentuk, jenis dan ukuran apapun tidak akan terjadi tanpa adanya konflik. Kita perlu mempersepsi konflik sebagai realita yang tidak perlu dihindari apalagi ditakuti sehingga bisa membuat kehidupan organisasi menjadi stagnan. Sebaliknya konflik harus diterima sebagai "mesin" dinamika organisasi yang harus dikelola secara cerdas. Karena dalam kenyataannya, konflik tidak selamanya bersifat destruktif.

Dalam konteks pemikiran seperti itulah, konflik juga tidak identik dengan kegagalan atau kemunduran, tapi merupakan awal sebuah dinamika. Karena di tengah terjadinya konflik sebenarnya sedang berlangsung proses *reparadigming*. Lebih dari itu, pola belajar dan bekerja yang hanya menggarisbawahi hal-hal yang jelas dan kaku sebenarnya tidak memiliki *learning values*. Bahkan, mudah membuat seseorang hidup berputar-putar dalam tempurung paradigma yang sama dan membelenggu, tidak bergairah serta statis. Untuk itulah konflik sebagai unsur dinamis dari kehidupan berorganisasi betapapun kecilnya perlu dikelola dengan tepat, cepat dan profesional.

Mengelola konflik merupakan salah satu kunci utama dalam meraih *performance* yang optimal dalam setiap organisasi. Namun sering dalam praktek persepsi demikian tampaknya masih timpang. Selama ini organisasi tanpa konflik selalu dipersepsi sebagai kondisi ideal, harmonis, pantas di-"benchmark". Jarang sekali kita memandang konflik sebagai "vitamin" kehidupan organisasi, tapi justru sebagai virus pembawa "penyakit". Padahal bila konflik dikelola secara cerdas akan sangat dekat korelasinya dengan kehidupan organisasi yang dinamis dan efektif. Bagaimana mungkin organisasi hidup tanpa mengalami konflik yang membangun dinamika.

Dalam tataran organisasi kenegaraan misalnya, Taiwan sanggup membangun negaranya menjadi salah satu "Macan" Asia yang berhasil dalam berbagai bidang kehidupan yang memakmurkan rakyat ditengah konfliknya dengan Republik Rakyat Cina. Korea Selatan juga demikian, tengah konfliknya dengan Korea Utara. Para pemimpin Singapura selalu mengingatkan rakyatnya bahwa mereka tidak mempunyai apa-apa selain sumber daya manusia, tidak seperti negara-negara disekitarnya yang kaya akan sumber daya alam. Negara-negara tersebut selalu menempatkan dan mengelola konflik sebagai sesuatu yang memotivasi untuk selalu menjadi lebih baik. Dasar pemikiran mereka sederhana saja. Orang yang merasa terancam karena terlibat konflik tidak akan mempersepsi konflik sebagai sesuatu musibah, namun sebaliknya sebagai pemicu dinamika yang dasyat dalam rangka menggapai kemajuan yang lebih baik. Tidak heran Lu Xan mengatakan bahwa kita harus berani menyatakan "perang" terhadap Amerika. Tentu saja bukan perang fisik melalui adu senjata, melainkan perang intelektual, kreativitas dan teknologi.

Malaysia, lewat kepemimpinan Mahatir Muhammad yang dijuluki "a Little Soekarno" atau Mr MM. Telah berhasil menstimuli dan mengelola konflik menjadi sesuatu yang fungsional. Di mana pada awal tahun 1980an disaat partainya (UMNO) mulai berkuasa dan mengantarkannya ke kursi perdana menteri telah berhasil menyelesaikan konflik dengan lawan-lawannya. Dan setelah

berkuasa dia menerapkan manajemen konflik yang jitu lewat menstimulus konflik dengan selalu meneriakkan semangat nasionalisme, persatuan, dan kerja keras sebagai bangsa timur agar tidak dipermainkan dan diperalat oleh bangsa barat. Bahkan dalam setiap forum baik regional (ASEAN) maupun internasional (UN, OKI) selalu berteriak dengan lantang bahwa kita sebagai negara timur jangan mau dijadikan sebagai Cooli in the Nation dan dianggap sebagai *The Nation among in the Cooli*. Kalimat yang sering dikemukakan Soekarno pada awal kemerdekaan, untuk memotivasi para pejuang kemerdekaan. Fakta telah menunjukkan Mr. MM telah berhasil membawa negara Malaysia sebagai *The New Industrial Country* dengan beberapa indikator diantaranya *Income percipia* dan *Human Resource Development Indeks* yang tinggi, jauh meninggalkan negara-negara asia lainnya. Hal itu tidak terlepas bagaimana teknik stimulasi konflik yang telah berhasil meningkatkan semangat dan motivasi masyarakat Malaysia untuk terus belajar, berjuang dan bekerja keras. Mohammad (2000 : 67)

Tapi banyak pula, contoh-contoh bagaimana sebuah konflik gagal di kelola, sehingga efektivitas organisasi menurun bahkan terjadi perpecahan. Uni Soviet pada saat kepemimpinan

dan Gorbaev lewat teknik resolusi yang dikenal dengan *Glasnost and Perestroika* adalah salah satu bukti bagaimana konflik gagal dikelola dengan baik, yang pada akhirnya negara tersebut pecah menjadi 18 negara-negara bagian baru diantaranya Ukraina, Croasia, Cekoslavia, Lithuania, dan negara-negara kecil lainnya.

Yang lebih menarik di sini, Haikal (1978 :220) Bahwa setelahnya teknik-teknik mengelola konflik telah dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW pada 14 abad yang lalu atau tahun 610 M Nabi Hijrah dari kota Mekkah ke sebuah oase kecil yang bernama Yastrib (yang pada akhirnya diberi nama Madinah) dimana pada saat itu Konflik, Trik dan intrik antara kaum muslimin dan kaum anshar begitu dahsyat yang akhirnya berhasil diselesaikan dengan lahirnya piagam Madinah. Proses ini menunjukkan sebuah langkah politik atau manajemen konflik yang bijaksana sekali dan sekaligus menunjukkan adanya suatu pemikiran yang tepat serta pandangan jauh kedepan dari nabi Muhammad ketika menjadi pemimpin, dan sejarah telah membuktikan bahwa pada akhirnya Madinah menjadi Trading Center, Civilization center, dan merupakan ideal type dari sebuah peradaban pada waktu itu.

AKSIIONIS

Pada hakekatnya terdapat dua pandangan utama dalam memandang konflik, yaitu pandangan tradisional dan interactionist. Robbins (1994 : 453) Dalam pandangan tradisional, konflik diidentikkan dengan kekerasan, kehancuran dan irasionalitas sehingga akan mengganggu kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dalam konsep pemikiran demikian, konflik selalu mengandung pengertian negatif, jelek dan destruktif. Tangungjawab manajemen adalah mencegah timbulnya konflik sampai ke akar-akarnya.

Sebaliknya, dalam pandangan *interactionist*, konflik justru mendorong terjadinya efektivitas organisasi, dalam bentuk perubahan dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Tanpa konflik, suatu organisasi akan statis, apatis dan tidak responsif. Namun, agar konflik dapat fungsional maka harus dikendalikan secara cerdas dan profesional, sehingga efektivitas organisasi akan optimal. Dalam pandangan ini, bukan berarti semua konflik adalah fungsional. Pasti ada konflik yang menimbulkan pengaruh negatif terhadap keefektifan organisasi. Dalam hal demikian, manajemen harus berusaha mengurangi konflik tersebut.

PERUBAHAN KUNCIAN DAN KEFUNGSIONALAN ORGANISASI

Pada awal bab ini telah dipertegas, bahwa pada kondisi tertentu peran manusia sebagai makhluk individu bergeser ke makhluk sosial. Sehingga secara tidak langsung mengharuskan adanya pergeseran pemahaman dari konflik itu sendiri dari pandangan tradisional ke *interactionist*. Karena konflik akan selalu ada di mana terdapat interaksi atau kehidupan bersama. Hal ini menyebabkan munculnya pandangan bahwa konflik dapat meningkatkan efektivitas organisasi, dengan terus mengelola konflik itu sendiri. Berikut adalah gambar dan tabel yang menunjukkan hubungan antara konflik dengan efektivitas organisasi.

Berdasarkan gambar dan tabel di bawah dapat dijelaskan bahwa manajer harus berusaha mempertahankan konflik pada tingkat yang optimal dan jenis konflik yang fungsional. Sehingga akan didapatkan karakteristik internal organisasi yang bergairah, kritis terhadap diri sendiri dan inovatif dan pada akhirnya keefektifan organisasi akan tercapai. Sementara apabila konflik berada pada tingkat yang tinggi, jenis konflik sudah mengarah pada disfungsional dan sifat internal organisasi mengarah pada

perpecahan, yang berakibat pada rendahnya efektivitas organisasi maka manajer harus menyelesaikan konflik sehingga kembali pada tingkat yang optimal. Tapi apabila tingkat konflik rendah, dan sifat internal organisasi yang cenderung apatis, stagnan dan tidak responsive dan efektifitas organisasi juga rendah maka menstimulasi konflik adalah solusi yang tepat bagi manajer.

SUMBER-SUMBER KONFLIK

Tanpa melupakan faktor-faktor lain penyebab munculnya konflik, Robbins (1994 : 457) memfokuskan pada sumber-sumber konflik yang bersumber dari struktur organisasi. Diantaranya, 1) Saling Ketergantungan Pekerjaan, 2) Ketergantungan pekerjaan satu arah, 3) Diferensiasi Horizontal yang tinggi, 4) Formalisasi yang rendah, 5) Ketergantungan pada sumber bersama yang langka, 6) Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan, 7) Pengambilan keputusan partisipatif, 8) Keanekaragaman Anggota, 9) Ketidaksesuaian Status, 10) Ketidakpuasan peran, 11) Distorsi Komunikasi.

Sedangkan Daft (1998 : 487) menguraikan lebih luas dari Robins dengan menguraikan faktor-faktor penyebab konflik tidak

hanya sekedar permasalahan struktur, tapi meliputi : 1) *Environment*, 2) *Organization Size*, 3) *Technology*, 4) *Goals* dan 5) *Structure*. Sementara Jones (2001 : 422) dalam bagian dari *Pondy's model* menyebutkan lima sumber konflik diantaranya 1) *Interdependence*, 2) *Differences in Goals and Priorities*, 3) *Bureaucratic Factors*, 4) *Incompatible Performance Criteria* dan 5) *Competition For Scarce Resources*.

Berdasarkan sumber-sumber konflik yang dikemukakan oleh ketiga ahli tersebut, pada intinya relatif sama, yang sedikit berbeda adalah beberapa hal (sumber konflik) yang dikemukakan Daft, yang menganalisis sumber konflik tidak hanya yang bersumber dari struktur tapi juga dari luar struktur yaitu *technology*, dan *Environment*. Sehingga dari apa yang diuraikan ketiga ahli tersebut, kami memberikan diri (baca : Perlu dilakukan diskusi lebih lanjut) menetapkan dua sumber kelompok konflik, agar supaya memudahkan pemahaman kita, yaitu kelompok yang bersumber dari struktur (internal). Dan kekuatan eksternal yaitu *Technology* dan *Environment*. Sehingga pembahasan sumber konflik kedepan dalam makalah ini didasarkan pada pengelompokan tersebut.

Tabel 7.1 Sumber-Sumber Konflik.

Sumber Konflik	
Internal	Eksternal
Saling Ketergantungan Pekerjaan	Environment
Ketergantungan pekerjaan satu arah	Technology
Diferensiasi horizontal yang tinggi	
Formalisasi yang rendah	
Ketergantungan pada sumber bersama yang langka	
Perbedaan dalam kriteria Evaluasi & Sistem Imbalan	
Pengambilan keputusan partisipatif	
Keanekaragaman Anggota	
Ketidaksesuaian Status	
Ketidaksesuaian Peran	
Distorsi komunikasi	
Birokrasi	
Kriteria Kinerja Yang tidak sesuai	

Sumber Konflik dari Internal/ Struktur Organisasi :

> Saling Ketergantungan Pekerjaan

Kesaling tergantungan pekerjaan merujuk kepada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling tergantung satu sama lain pada bantuan, informasi, kerelaan, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif.

> Ketergantungan Pekerjaan Satu Arah

Sumber konflik ini berlawanan dengan kesalingtergantungan, ketergantungan satu arah berarti keseimbangan kekuasaan telah bergeser ke salah satu kelompok. Prospek dari munculnya konflik dalam kondisi seperti ini pasti lebih tinggi karena unit yang dominan mempunyai dorongan yang sedikit saja untuk bekerja sama dengan unit yang berbeda di bawahnya.

> Diferensiasi Horizontal yang Tinggi

Makin besar perbedaan yang terdapat di antara unit, makin besar pula kemungkinan timbulnya konflik. Jika unit-unit dalam organisasi amat didiferensiasi, maka tugas yang dilakukan masing-masing unit dan sub lingkungannya yang ditangani oleh masing-masing sub unit cenderung tidak sama.

Hal ini pada gilirannya, akan mengakibatkan terjadinya perbedaan internal yang cukup besar diantaranya unit-unit. Hal ini diperkuat pendapat *Howard E. Aldrich* (1979 :94) yang menyatakan bahwa diferensiasi horizontal yang tinggi akan menyebabkan tujuan, orientasi waktu dan falsafah manajemen yang berbeda-beda diantara unit-unit., hasil pengamatan yang dilakukannya di sebuah perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa orang-orang di bagian produksi

cenderung mempunyai perspektif jangka pendek. Sebaliknya, para peneliti di laboratorium dalam perusahaan yang sama cenderung mempunyai masa orientasi yang lebih panjang. Hal ini disebabkan pelatihan yang mereka dapat telah mendoktrin suatu perspektif waktu yang berbeda ditambah tuntutan pekerjaan yang memperkuat orientasi tersebut. Tentu saja, differensiasi yang tinggi tidak dengan sendirinya mengakibatkan konflik. Harus ada Trade Off diantara perbedaan orientasi tersebut.

➤ Formalisasi yang rendah

Peraturan dibuat untuk mengurangi konflik dengan mengurangi kedewiatan. Formalisasi yang tinggi membangun cara-cara yang distandarisasi bagi unit-unit untuk saling bergaul. Penetapan mengenai peran harus jelas sehingga para anggota unit tersebut mengetahui apa yang diharapkan dari yang lain. Sebaliknya, jika formalisasi itu rendah, potensi terjadinya pertikaian mengenai batas-batas kekuasaan akan meningkat.

➤ Ketergantungan Pada Sumber Bersama yang Langka

Potensi konflik dipertinggi jika dua unit atau lebih bergantung pada pool sumber yang langka seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal.

Potensi tersebut meningkat lebih lanjut jika anggota-anggota unit merasakan bahwa kebutuhan individualnya tidak dapat diperolehnya dari pool sumber daya yang tersedia ketika kebutuhan unit lain dipenuhi. Jika unit-unit merasakan situasi tersebut sebagai "zero-sum", apapun yang anda peroleh berasal dari saya-anda dapat diperkirakan bahwa konflik antar unit, impian tentang hal-hal yang besar, monopoli sumber daya, dan perilaku lainnya kemungkinan akan mengurangi keefektifan organisasi.

➤ Perbedaan dalam Kriteria Evaluasi dan sistem Imbalan

Makin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap departemen secara terpisah-pisah dari pada secara gabungan, maka makin besar pula konfliknya.

➤ Pengambilan Keputusan Partisipatif

Demokrasi dan konflik merupakan dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Dalam situasi seperti itu setiap anggota organisasi mempunyai peluang yang cukup besar untuk dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Proses partisipatif memberi kesempatan yang lebih besar untuk mengutarakan perselisihan yang ada dan untuk menimbulkan kesepakatan. Kemungkinan ini khususnya dapat terjadi jika perbedaan nilai yang sebenarnya terdapat diantara para

Peserta. Penelitian menunjukkan bahwa interaksi yang tinggi yang terjadi dalam partisipasi dapat memperkeras perbedaan ketimbang memudahkan koordinasi dan kerja sama. Hasilnya adalah perbedaan opini yang lebih besar serta kesadaran yang lebih besar tentang konflik. Dalam banyak hal, intensitas konflik tersebut mungkin tidak lebih besar setelah partisipasi dibandingkan sebelumnya, tetapi hal itu cenderung untuk memindahkan konflik dari arena laten ke yang terbuka.

> Keanekaragaman Anggota

Makin *homogen* anggota, makin besar kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama, makin *heterogen* anggota makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Heterogenitas bisa berupa latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur dan pola-pola sosial. Selaras dengan hipotesis diatas, kita dapat menjamin bahwa masa kerja sebuah kelompok akan berhubungan secara terbalik dengan konflik. Artinya, makin lama para anggota menjalin kerja sama, maka makin besar pula kemungkinannya bahwa mereka akan bergaul dengan baik pula. Banyak penelitian membenarkan proposisi tersebut. Ronald G. Ceram (1969 :20) melakukan penelitian di sebuah sekolah, ditemukan bahwa konflik paling tinggi terjadi antara para dosen yang

masih muda dan yang masa kerjanya yang paling pendek dan terendah dengan dosen / anggota yang lebih tua. Dari hasil penelitian ini kita bisa merefleksikan bahwa, unit-unit yang baru saja didirikan dengan personalia yang seluruhnya baru atau unit-unit yang mengalami tingkat keluar masuk yang tinggi di antara para anggotanya akan lebih mudah mendapatkan konflik.

> Ketaksesuaian Status

Konflik terstimulus jika terjadi ketidaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam hirarki status. Jean A. Seiler (1963 :32) menemukan, peningkatan konflik ditemukan jika tingkat dimana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri, dan tingkat dari perwakilan dari departemen berbeda dalam urutan tingkatan dimensi status. Dimensi tersebut antara lain lamanya masa kerja, umur, pendidikan, dan upah. Bukti lebih lanjut, bahwa konflik akan muncul jika tidak ada konsistensi dalam status ditemukan dalam kajian klasik William F Whyte : 1948 tentang industri rumah makan. Konflik ditemukan jika para pelayan yang berstatus rendah memberi "perintah" kepada koki yang berstatus tinggi. Karena adanya ketidaksesuaian antara

prakarsa dan status, maka para koki dipersepsikan berada pada tingkat prestise yang lebih rendah.

➤ Ketidakpuasan Peran

Yang dekat dengan ketaksesuaian status adalah ketakpuasan peran. Ketakpuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satu diantaranya adalah ketakpuasan status. Jika seseorang merasa bahwa ia berhak mendapatkan promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, maka ia menderita ketakpuasan peran maupun ketaksesuaian status yang dipersepsikan. Namun, pada bagian ini, kami ingin menekankan bahwa cara orang mempersepsikan dirinya sendiri dalam posisi masing-masing dapat cukup mempengaruhi prestasi mereka dan dengan demikian potensi bagi timbulnya konflik antara mereka dengan teman sejawatnya dalam unit mereka dan unit-unit yang berdampingan.

Jika orang menerima sebuah peran, maka ia membawa serta sejumlah harapan dan aspirasi, jika harapan-harapan tersebut tidak dipenuhi, Misalnya, jika pekerjaan mereka tampaknya tidak mencukupi maka individu tersebut dapat memperlihatkan frustrasi mereka dalam sejumlah tindakan. Ada yang mengundurkan diri, ada yang mengurangi usaha

yang mereka berikan pada pekerjaan mereka, yang lainnya lagi memilih untuk melawan. Kelompok terakhir ini dapat menjadi penstimuli konflik berkepanjangan. Mencari-cari masalah, menyebabkan desas-desus, memutar-balikkan dan mengubah fakta sehingga terjadi kekacauan, serta tindakan yang kurang lebih sama. Orang-orang demikian, dan semua organisasi yang besar paling tidak mempunyai satu kelompok seperti itu, tampaknya merasa senang jika dapat mengacaukan sistem yang ada. Sejauh mana mereka memperoleh kawan dalam usaha mereka, sejauh itu mereka dapat menjadi sumber utama konflik.

➤ Distorsi Komunikasi.

Salah satu sumber konflik yang sering dikemukakan adalah kesukaran dalam komunikasi. Kasus yang jelas adalah komunikasi vertikal dan horizontal, yang mana dalam proses komunikasi tersebut sering terjadi kedwiar-tian dan distorsi. Disamping itu kesukaran semantic seringkali menjadi masalah dalam organisasi. Kesukaran itu menghalangi komunikasi yang penting bagi usaha kerja sama diantara unit-unit. Kesukaran semantic dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang dan proses sosialisasi yang dilalui Para anggota unit yang berbeda-beda.

Sementara Aliran pragmatisme mengatakan bahwa, sumber konflik komunikasi bisa disebabkan karena sebuah unit dengan sengaja menyembunyikan informasi terhadap unit lainnya, karena informasi dapat membantu perolehan kekuasaan. Maka, sangat realistis jika informasi yang penting dengan sengaja dirahasiakan, konflik dapat berkembang. Tapi yang menarik, apabila kondisi diatas berlaku sebaliknya, tidak pula menjamin bahwa konflik tidak akan ada. Richard E Walton (1996 : 42) berdasarkan kajiannya justru konflik akan meningkat jika unit-unit itu mempunyai pengetahuan yang cukup banyak mengenai aktivitas departemen lainnya. Mengapa demikian ? Pengetahuan yang menyeluruh membuat kepentingan semua pihak menjadi terlihat dan memperlihatkan suatu atau semua ketaksamaan yang ada. Pengetahuan yang tidak sempurna, sebaliknya, menutupi kepentingan diri sendiri, menghilangkan ketaksamaan, dan membuat koordinasi semakin mudah. Kita dapat menyimpulkan bahwa komunikasi yang berbeda-beda dapat menjadi sumber konflik. Komunikasi yang tidak cukup atau yang tidak jelas dapat menstimuli konflik. Demikian juga halnya informasi yang sempurna atau komplit.

Birokrasi, Cara hubungan antar tugas berkembang dalam organisasi, juga dapat menjadi potensi munculnya konflik. Konflik juga dapat terjadi karena tidak konsistennya status antar kelompok-kelompok yang berbeda dalam birokrasi organisasi. Tipe klasik konflik birokrasi terjadi antara staf dengan fungsi lini. Suatu fungsi lini dalam organisasi terkait langsung dengan proses produksi. Pada suatu perusahaan manufaktur, produksi adalah fungsi lini; di rumah sakit, dokter adalah fungsi lini; dan di universitas, profesor adalah fungsi lini. Fungsi staf yaitu memberi dorongan kepada fungsi lini dengan melibatkan fungsi-fungsi lainnya seperti personalia, akuntansi dan pembelian. Di banyak organisasi, para pekerja pada fungsi lini memandang diri mereka sendiri sebagai sumberdaya yang paling penting dari organisasi, dan pekerja di fungsi staf sebagai pemain kedua. Dengan pendirian seperti itu, fungsi lini secara terus menerus berusaha untuk menempatkan keinginannya diatas keinginan fungsi-fungsi lain dalam organisasi. Hasilnya adalah konflik.

Kriteria Kinerja Yang Tidak Sesuai, Kadangkala konflik antar subunit terjadi bukan perbedaan tujuan, tetapi karena cara organisasi dalam memonitor, mengevaluasi dan menghargai subunit-subunit yang berbeda. Konflik antara

bagian produksi dan penjualan dapat terjadi ketika untuk mencapai tujuan peningkatan penjualan, bagian penjualan menuntut bagian produksi untuk memenuhi permintaan pelanggan secepatnya, -suatu aksi yang dapat meningkatkan biaya produksi. Bila sistem insentif perusahaan menguntungkan bagian penjualan (yang mendapat bonus lebih besar karena dapat meningkatkan jumlah produksi), tetapi merugikan bagian produksi (yang tidak mendapatkan bonus karena biaya produksi yang justru meningkat), maka akan menimbulkan konflik. Cara perusahaan merancang strukturnya untuk mengkoordinasikan subunit-subunit, dapat menjadi potensi konflik.

Sumber konflik dari Eksternal/ lingkungan:

> Environment

Sebagaimana telah di bahas dalam bab-bab terdahulu, bahwa lingkungan mempunyai peranan yang penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Kekuatan-kekuatan lingkungan yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung jika tidak dimanaj dengan baik akan menimbulkan konflik. Misalkan saja, Tim R&D, gagal dalam melakukan riset

pasar, sehingga produk tidak secara maksimal diterima konsumen, maka kondisi ini akan memunculkan konflik antara pihak-pihak internal yang merasa dirugikan.

> Technology

Dengan adanya Teknologi, memungkinkan adanya alokasi tugas antar departement yang mengakibatkan saling ketergantungan antar departemen. Kelompok yang mempunyai tugas saling tergantung lebih sering dan harus berbagi sumber daya. Saling ketergantungan menciptakan situasi yang sering mendorong kearah konflik.

DAMPAK, RESOLUSI DAN STIMULASI KONFLIK

Jika kita sepakat dengan pandangan interactionist, konflik tidak bisa dihindari. Bagi organisasi yang terpenting adalah bagaimana mengelola konflik agar efektif bagi organisasi. Konflik bisa berdampak negatif, seperti melemahnya hubungan antar individu, ketegangan, mudah marah/ tersinggung, dan lain-lain. Pada level organisasi konflik membawa dampak negatif berupa pelepasan energi, menurunnya rasa saling percaya, kurangnya kerja sama antar kelompok, dan terganggunya pencapaian tujuan organisasi.

Konflik jika dikelola dengan baik akan berdampak positif dan konstruktif bagi organisasi, diantaranya sebagai tanda peringatan dini terhadap masalah yang muncul, sebagai katub pengaman, meningkatkan interaksi dan keterlibatan kelompok untuk berdiskusi menyelesaikan masalah yang timbul, menumbuhkan kreativitas, menjembatani penyelesaian masalah, serta menguji ide-ide yang muncul dari anggota organisasi.

Karakteristik Prilaku Individu Jika Terjadi Konflik

Jika konflik terjadi, menurut *Duffy* (1998 : 485) akan muncul berbagai perubahan perilaku dalam kelompok, yaitu :

1. Individu dalam suatu kelompok akan mengidentifikasi dirinya dengan kelompoknya dan menganggap seolah-olah dirinya terpisah dari kelompok lain.
2. Kehadiran kelompok lain akan mengundang perbandingan antara "kelompok kami" dan "kelompok mereka."
3. Jika suatu kelompok terlibat konflik dengan kelompok lain maka anggota kelompoknya akan cepat menyatu dengan anggota kelompoknya.
4. Anggota suatu kelompok cenderung memandang kelompok lain sebagai rival.

3. Anggota kelompok cenderung menonjolkan arogansi dan memertahankan kelebihan atau keberhasilan kelompok lain.
4. Komunikasi antar kelompok yang berkonflik akan menurun bahkan tersumbat.

5. Kelompok yang berkonflik dengan kelompok lain akan cepat melepas kesalahan kepada kelompok lain.

6. Konflik antar kelompok yang diikuti perubahan pada persepsi dan pemusuhan terjadi secara alamiah, dalam situasi normal.

Konflik dalam sebuah organisasi, baik antar pribadi dalam suatu kelompok maupun konflik antar kelompok dalam suatu organisasi dipastikan akan selalu ada. Tugas manajer adalah mengarahkan dan mengendalikan agar konflik berada pada level yang sedang/moderat dan efektif bagi organisasi. Sehingga teknik solusi sangat diperlukan dalam manage konflik.

Teknik Resolusi

Robbins (1994 : 465) menawarkan teknik-teknik resolusi yang berpusat pada struktur untuk mengurangi konflik, jika tingkat konflik sudah berada pada level yang mengakibatkan tidak efektifitasnya organisasi.

Teknik-teknik resolusi tersebut antara lain :

➤ Tujuan Superordinate

adalah tujuan bersama yang dianut oleh dua unit atau lebih yang memaksakan dan sangat menarik dan yang tidak dapat dicapai dengan sumber-sumber dari unit mana saja secara terpisah. Teknik resolusi ini dimulai dengan sebuah definisi dari tujuan yang dipunyai bersama dan pengakuan bahwa tanpa bantuan dari pihak-pihak yang saling bertentangan maka tujuan itu tidak dapat dicapai. Dari hasil penelitian *Muzfer* (1966 :93) menyimpulkan bahwa dalam keadaan dimana konflik berkembang dari tujuan yang tidak kompatibel, penggunaan tujuan superordinate harus meningkatkan kerja sama.

➤ Mengurangi Kesalingtergantungan Antar Unit

Teknik ini pada umumnya digunakan jika konflik bersumber dari saling ketergantungan mutual dan satu arah. Penyangga (buffer), misalnya, dapat diperkenalkan untuk mengurangi saling ketergantungan tersebut. Jika Output dari unit A adalah input untuk unit B, maka B bergantung pada unit A. Jika A terlanjut maka B juga akan terganggu. Salah satu solusinya adalah dengan membuat suatu persediaan (inventory) dari output A sebagai suatu penyangga.

➤ Perluasan Sumber Daya

jika konflik muncul karena kelangkaan sumber daya, maka cara termudah untuk memecahkan konflik tersebut adalah adalah melalui perluasan sumber daya yang tersedia. Hal ini mungkin tidak diinginkan oleh pihak lain yang berada di luar konflik, tetapi kekuatan terbesarnya sebagai sarana untuk memecahkan masalah adalah dalam kemampuannya untuk memungkinkan masing-masing pihak yang berkonflik untuk memperoleh kemenangan.

Memperluas sumber daya sebagai suatu penyelesaian konflik akan sangat berhasil karena membuat pihak-pihak yang berkonflik puas. Namun kegunaannya dibatasi oleh sifat dari keterbatasan yang terdapat didalamnya, sumber daya organisasi jarang sekali terdapat dalam jumlah yang dapat diperluas dengan mudah.

➤ Pemecahan Masalah Bersama

Teknik ini menuntut pihak-pihak yang berkonflik untuk saling bertemu dan mencari penyebab yang menjadi dasar dari konflik mereka dan bertanggung jawab bersama untuk keberhasilan resolusinya. Metode ini telah dinyatakan sebagai metode yang paling sehat untuk memecahkan konflik antar

kelompok. Pemecahan masalah, dengan metode ini mencoba untuk "menekankan yang positif" dengan menonjolkan pandangan yang sama dari pihak yang berkonflik. Karena hampir setiap masalah selalu terdapat celah yang memungkinkan pihak yang berselisih bersepakat. Hal ini yang sering dilupakan oleh pihak-pihak yang berkonflik.

➤ Sistem Naik banding,

Resolusi konflik dapat ditangani dengan menciptakan saluran formal agar keluhan dapat di dengar dan ditanggapi. Organisasi yang mempunyai serikat pekerja merupakan contoh yang sangat baik untuk teknik naik banding untuk mengatasi masalah antara pekerja dan manajemen dengan membawa permasalahan tingkat manajemen yang lebih tinggi. Namun dalam kondisi tertentu, dalam upaya naik banding dan permasalahan belum terselesaikan maka upaya penyelesaian pada umumnya memerlukan pihak ketiga yang bisa bersikap netral. Bahkan organisasi tertentu menciptakan posisi untuk seorang ombudsman (seorang yang diangkat perusahaan untuk menangani perselisihan).

➤ Wewenang Formal

wewenang yang dipunyai supervisor terhadap pihak yang berkonflik cukup penting dan penggunaannya demikian meluas sehingga dapat dianggap sebagai sebuah teknik resolusi tersendiri. Individu dalam organisasi, dengan sedikit pengecualian, mengakui dan menerima wewenang dari atasan mereka sebagai cara yang dapat diterima untuk memecahkan konflik. Meskipun mereka mungkin tidak sepakat dengan keputusan tersebut, namun mereka tunduk kepadanya. Jadi, wewenang yang formal sangat berhasil untuk mengurangi konflik.

➤ Interaksi yang makin Bertambah

Interaksi yang terus menerus akan mengurangi konflik, karena dengan berinteraksi mereka akan menemukan kepentingan dan ikatan yang sama yang dapat memudahkan kerja sama.

➤ Kriteria Evaluasi untuk Seluruh Organisasi dan sistem Pemberian Imbalan

Jika pemisahan evaluasi dan imbalan menciptakan konflik, manajemen harus mempertimbangkan ukuran prestasi yang mengevaluasi dan memberi imbalan kepada unit-unit yang bekerja sama. Penghapusan situasi zero-sum dapat menguntungkan. Dengan memastikan, misalnya, bahwa kendali mutu, auditing, dan fungsi kebijaksanaan lainnya

dievaluasi untuk kontribusi pencegahan dalam menemukan kesalahan akan mengurangi konflik. Selain itu, pembagian seluruh organisasi, pembagian keuntungan atau perencanaan pemberian bonus akan membantu meningkatkan orang bahwa perhatian utama organisasi adalah pada keefektifan keseluruhan sistem, bukan pada salah satu unit saja.

➤ Membaurkan Unit yang sedang Berkonflik

Teknik ini menawarkan solusi dengan menyarankan salah satu pihak yang berkonflik memperluas batas-batasnya dan menyerap sumber kejenkelannya, atau mereka meng-coopt pihak lawan/pengkritik dengan membaurkan mereka ke dalam sistem itu. Misalnya, bagaimana sistem sekolah dasar dan menengah menggunakan teknik yang sama jika mereka mengizinkan orang-orang yang kritis terhadap kurikulum untuk turut serta dalam meninjau kembali dan mengevaluasi program dan kebijaksanaan tersebut.

Dengan argumen yang relatif sama, bahwa suatu organisasi harus menyeimbangkan akan kebutuhan konflik yang baik (*good conflict*)-yaitu yang mengatasi inersia dan memungkinkan pembelajaran baru bagi organisasi - dengan pencegahan peningkatan *good conflict* ke arah *bad conflict* - yaitu yang menyebabkan hancurnya koordinasi dan integrasi diantara fungsi-fungsi dan divisi-divisi. Jones (2001:427) menawarkan

berapa disain strategi penyelesaian konflik untuk membantu organisasi dalam mengelola konflik yang dihadapinya.

Perubahan pada Tingkat Struktur

Tindakan yang dilakukan yaitu mengubah struktur organisasi sehingga mengurangi atau bahkan menghilangkan penyebab konflik.

1. Saling ketergantungan atas tugas dan perbedaan tujuan adalah dua hal utama yang dapat menyebabkan timbulnya konflik, dan cara untuk menyelesaikannya adalah mengubah tingkat diferensiasi dan integrasi atas hubungan tugas-tugas. Suatu organisasi dapat mengubah dari suatu struktur fungsional ke struktur divisi produk, sehingga mereka dapat menemukan sumber konflik. Menurut Jones, perpindahan manajer ke struktur yang lain dapat mengurangi bahkan menghilangkan suatu sumber masalah konflik. Jika sedang terjadi konflik diantara divisi-divisi, intensitas peran dari seorang manajer meningkat dan top manajer bertanggung jawab untuk memecahkan konflik yang sedang terjadi dan meningkatkan struktur hubungan kerja. Pada umumnya, peningkatan integrasi merupakan satu cara utama dalam organisasi untuk mengelola masalah perbedaan tujuan subunit organisasi. Untuk mengatasi konflik yang potensial, organisasi dapat meningkatkan kegunaan dari peran suatu

hubungan, kekuatan-kekuatan tugas serta tim-tim, dan mekanisme integrasi.

- b. Cara lain untuk mengelola konflik melalui perubahan struktur adalah menciptakan suatu keyakinan bahwa disain dari suatu wewenang hirarki organisasi berada pada garis yang sesuai dengan kepentingannya saat itu. Hilangnya kontrol pada sebuah rantai komando dapat menjadi sumber utama sebuah konflik pada saat anggota organisasi mendapat tanggung jawab untuk membuat keputusan-keputusan, tetapi di lain pihak dia tidak mempunyai wewenang yang cukup untuk memutuskannya, karena manajer dilaksanya yang membuat keputusan terhadap setiap perubahan yang mereka buat Meratakan hirarki - sehingga hubungan wewenang menjadi tegas - dan wewenang desentralisasi, dapat menghilangkan sumber utama suatu konflik organisasi. Disain organisasi yang baik seharusnya menghasilkan suatu kreasi struktur organisasi yang dapat meminimalisir konflik. Pada kebanyakan organisasi, karena inersia, organisasi gagal untuk mengelola strukturnya dan mengubahnya sesuai dengan perubahan lingkungan, sehingga akhirnya konflik menjadi meningkat dan efektifitas organisasi tidak tercapai.

Perubahan pada Sikap dan Individu

Tindakan yang dilakukan yaitu mencoba untuk mengubah sikap (*attitudes*) individual dan individu itu sendiri.

Perbedaan tujuan dan keyakinan tentang cara yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi, tidak dapat dihindarkan karena perbedaan dari fungsi-fungsi dan divisi-divisi itu sendiri. Suatu cara untuk mengekang konflik antara subunit dan mencegah pengutuban sikap yang terjadi selama tahap merasakan konflik dalam Pondy's model, adalah merancang suatu sistem prosedural yang memungkinkan pihak-pihak yang terlibat konflik membiarkan keluhan-keluhan mereka dan mendengarkan pendapat atau pandangan pokok dari pihak lain. Seorang negosiator dapat berperan dalam mencegah pengutuban *attitudes* yang terjadi selama tahap merasakan konflik, dengan demikian manifestasi konflik dapat dicegah. Suatu forum dapat membantu pihak-pihak yang berselisih untuk bertatap muka dan secara langsung menyelesaikan masalahnya, sehingga satu sama lain dapat saling memahami. Sistem prosedural merupakan hal yang penting dalam mengelola konflik antara manajer dan staf kerja dalam perusahaan industri. *Attitudinal structuring* merupakan suatu rancangan proses untuk mempengaruhi

attitudes dari partai yang berposisi dan untuk menimbulkan persepsi bahwa kedua partai berada dalam sisi yang sama dan ingin memecahkan perselisihan secara damai.

- b. Cara lain dalam mengelola konflik melalui perubahan sikap adalah dengan pertukaran dan rotasi dari para pekerja diantara subunit yang dapat mendorong mereka untuk saling memahami pandangan masing-masing. Ketika *attitudes* seseorang sulit diubah, karena telah berkembang untuk periode waktu yang lama, satu-satunya cara untuk memecahkan konflik mungkin dengan mengubah posisi pekerja. Hal ini dapat dilakukan dengan memindahkan para pekerja secara permanen ke bagian lain organisasi, mempromosikan mereka, atau memecatnya.

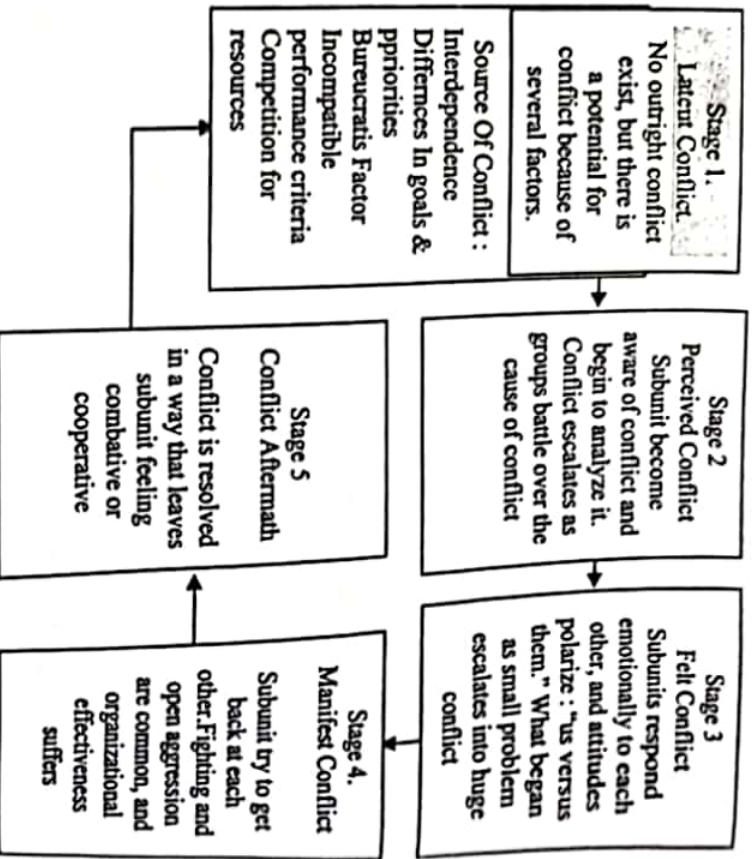
Seorang CEO dalam sebuah organisasi berperan penting dalam mempengaruhi *attitudes* dalam suatu konflik. Seorang CEO melambangkan nilai-nilai dan budaya organisasi, dan cara CEO bertindak berpengaruh langsung terhadap *attitudes* manajer lain. Sebagai kepala organisasi, CEO juga merupakan kekuatan terakhir dalam memecahkan konflik diantara subunit-subunit. Seorang CEO yang kuat secara aktif mengelola konflik organisasi dan membuat suatu debat terbuka dimana setiap kelompok dapat mengemukakan

pendangan-pandangannya. Seorang CEO yang kuat juga dapat menggunakan kekuatannya untuk membangun sebuah konsensus untuk penyelesaian dan keputusan suatu konflik dan dapat memotivasi subunit untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Di lain pihak, seorang CEO yang lemah ternyata dapat meningkatkan konflik. Ketika CEO gagal untuk mengelola proses 'tawar-menawar' dan negosiasi diantara beberapa subunit, subunit yang terkuat didorong atau memungkinkan untuk mempertahankan tujuan-tujuan mereka. Seorang CEO yang lemah dapat pula menyebabkan tidak berjalannya kekuatan organisasi di tingkat atas, dimana hal ini memungkinkan anggota-anggota organisasi yang terkuat untuk bersaing dalam hal pengawasan. Jika konsensus hilang dan perkelahian terjadi setiap hari, maka konflik dapat menghancurkan suatu organisasi.

MODEL PONDY'S

Jones (2001 :422) menawarkan sebuah model, yang di beri nama *pondy's model*, dimana manajer dapat menggunakan model ini untuk menganalisis dan menginterpretasikan situasi konflik dan mengambil tindakan untuk mencari jalan keluar dari konflik tersebut.

Gambar 7.1 Pondy's Model Of Organization Conflict.



Sumber : Jones, Gareth R. 2001. *Organizational Theory, Text and Cases*. Third Edition. Prentice Hall International, inc

Pada tahap pertama dalam model ini, konflik belum muncul tetapi potensi untuk muncul telah ada, meskipun tersembunyi. Konflik organisasi terjadi karena adanya diferensiasi vertikal dan horisontal, yang menyebabkan terbentuknya subunit-subunit organisasi yang berbeda, yang memiliki tujuan dan

persepsi yang berbeda mengenai cara yang terbaik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada 5 sumber potensial yang dapat menyebabkan konflik antar subunit dalam organisasi yaitu : ketergantungan antar subunit, perbedaan tujuan antar subunit, faktor-faktor birokrasi, kriteria kinerja yang tidak sesuai dan persaingan untuk mendapatkan sumberdaya.

Tahap kedua dari model Pondy yaitu konflik yang dapat timbul, dimulai ketika suatu subunit atau kelompok stakeholder merasa bahwa tujuan-tujuannya telah terganggu oleh aksi-aksi dari kelompok lain. Pada tahap ini, setiap subunit mulai mengidentifikasi mengapa konflik bisa terjadi, dan mulai menganalisis kejadian-kejadian apa yang telah memicunya. Setiap kelompok berusaha untuk mencari sumber dari konflik dan mulai mengkonstruksi skenario yang sesuai untuk masalah tersebut melalui konflik yang sedang dialami oleh subunit yang lain.

Sebagai contoh, divisi produksi tiba-tiba menyadari bahwa penyebab dari hampir seluruh masalahnya adalah bahan baku (input) yang kurang berkualitas. Ketika manajer produksi melakukan penyelidikan, mereka menemukan bahwa divisi pembelian (material) selalu membeli bahan baku yang paling murah, dan tidak berusaha untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok (supplier), yang dapat meningkatkan

kualitas dan reliabilitas dari bahan bakunya. Divisi persediaan mengurangi biaya pembelian bahan baku dan memperbaiki fungsi dasarnya, tetapi hal itu menyebabkan biaya produksi meningkat dan memperburuk fungsi dasarnya. Maka dari itu, tidaklah mengherankan bila divisi produksi menilai divisi persediaan sebagai pengganggu kebutuhan dan tujuan-tujuannya.

Biasanya pada titik ini, konflik telah meningkat seiring dengan dimulainya peperangan antar subunit atau stakeholder yang berbeda, untuk mengatasi penyebab dari masalah. Divisi produksi mengeluhkan divisi persediaan kepada CEO atau siapapun yang mendengarkan, agar divisi persediaan mau merubah praktek pembeliannya (purchasing). Divisi persediaan biasanya akan menentang tuduhan bahwa pembeliannya akan bahan baku yang murah, dapat menyebabkan penurunan kualitas. Bahkan ia akan menuduhkan kesalahan tersebut sebagai kegagalan divisi produksi dalam menyediakan pekerja-pekerja ahli yang dibutuhkan untuk menerapkan teknologi baru, dan mengembalikan tanggung jawab masalah kualitas ke tangan divisi produksi. Meskipun kedua fungsi tersebut berbagi tujuan yang sama dalam menciptakan produk dengan kualitas superior, mereka menyumbangkan kualitas yang rendah untuk sumber-sumber yang berbeda pula.

Pada Tahap ke Tiga adalah Merasakan Konflik (*Felt Conflict*). Pada tahap ini, subunit-subunit dengan cepat saling membangun tanggapan emosional. Biasanya, masing-masing unit mengembangkan mental keberpihakan (*polarisasi*), yang menimpakan kesalahan langsung pada subunit yang lain. Seiring dengan peningkatan konflik, kerjasama antar subunit juga menurun, demikian pula dengan efektivitas organisasi. Sebagai contoh, bila R & D, bagian persediaan dan bagian produksi bersitegang dalam menentukan kualitas dan spesifikasi produk akhir.

Seiring dengan pertentangan antar subunit dengan sudut pandang yang berbeda, konflik terus meningkat. Masalah aslinya mungkin sederhana, tetapi bila tidak diambil tindakan penyelesaian secepatnya, masalah yang tadinya kecil akan berkembang menjadi konflik yang besar, yang akan bertambah sulit untuk diatasi. Bila konflik tersebut tidak diselesaikan, konflik tersebut akan dengan mudah meningkat pada tahap selanjutnya.

Tahap ke empat Manifestasi Konflik (*Manifest Conflict*). Pada tahap ini, satu subunit melawan subunit lainnya, melalui merusakkan tujuan-tujuannya. Manifestasi konflik dapat berbentuk bermacam-macam. Yang paling umum adalah agresi terbuka antara manusia dan kelompoknya. Terdapat banyak cerita dan mitos dalam organisasi tentang *board room fighting*, dimana

para manajer benar-benar kehilangan kesabarannya karena ingin memperjuangkan kebutuhan/keinginannya. Hal ini sangat biasa, karena para manajer berusaha untuk mengembangkan karir mereka dan mengalahkan yang lainnya.

Bentuk yang paling efektif dari manifestasi konflik adalah agresi pasif, yaitu mengabaikan tujuan-tujuan pihak oposisi dengan cara diam. Misalnya ada konflik antara penjualan dan produksi. Suatu hari, bagian penjualan harus memenuhi pesanan mendadak dari pelanggan penting. Apa yang dilakukan oleh manajer produksi ?. Strateginya adalah dengan menyetujui permintaan pihak penjualan, tetapi kemudian tidak memenuhinya. Ketika manajer bidang penjualan datang untuk meminta pertanggungjawabannya, manajer produksi akan menjawab tanpa rasa bersalah "Oh, maksud anda jumat lalu. Saya kira jumat sekarang."

Secara umum, sekali konflik bermanifestasi, efektivitas organisasi akan menurun karena koordinasi dan integrasi antara para manajer dan subunit menjadi terpecah. Para manajer harus melakukan segala cara untuk mencegah konflik agar tidak mencapai tahap manifestasi ini karena dua alasan, yaitu karena bisa menyebabkan perpecahan dalam komunikasi dan karena konsekuensi yang diakibatkan oleh konflik.

Tahap ke lima. Konsekuensi Konflik (*Conflict Aftermath*). Cepat atau lambat, konflik organisasi akan teratasi bagaimanapun caranya, dan seringkali melalui keputusan beberapa manajer senior. Bila sumber dari konflik belum teratasi, perdebatan dari masalah-masalah yang menyebabkan konflik, akan muncul kembali dalam konteks lain. Apa yang terjadi ketika konflik muncul kembali tergantung pada bagaimana cara konflik tersebut terselesaikan pada saat terdahulu.

Misalkan bagian penjualan datang ke bagian produksi dengan permintaan baru. Bagaimana kemungkinan sikap bagian produksi dan penjualan ? Mereka mungkin akan bersikap saling curiga dan saling menyerang satu dengan lainnya, dan akan merasa sulit untuk mencapai persetujuan dalam berbagai hal. Tetapi bila mereka telah bisa menyelesaikan perdebatan mereka yang terdahulu dengan cara damai, dan telah setuju untuk dapat merespons/menanggapi kebutuhan pelanggan penting secara lebih fleksibel. Maka ketika dikemudian hari bagian penjualan datang kembali dengan permintaan khusus, bagaimana bagian produksi akan bereaksi? Manajer produksi mungkin akan menunjukkan kerjasamanya, dan kedua belah pihak akan mampu untuk berunding dan mencapai rencana bersama (gabungan) yang sesuai dengan kebutuhan kedua fungsi tersebut.

Setiap episode dari konflik menimbulkan konsekuensi yang dapat mempengaruhi cara kedua belah pihak dalam menerima dan menangani episode konflik selanjutnya. Bila suatu konflik terselesaikan sebelum mencapai tahap manifestasi, maka konsekuensi akan mengakibatkan hubungan kerja yang baik di masa yang akan datang. Tetapi bila konflik tidak terselesaikan sampai pada tahap terakhir dari proses, atau bahkan tidak terselesaikan sama sekali, konsekuensinya akan berakibat pada terbentuknya hubungan kerja yang buruk, dan budaya organisasi akan teracuni oleh hubungan yang tidak harmonis secara permanen. Sebagai contoh, para manajer pada First Boston, menghargai sikap merendahkan kolega mereka pada divisi lain dari organisasi. Mereka selalu bersikap tidak kooperatif dan sampai sekarang mereka masih melakukannya.

Sementara Daft (1998 :502) menawarkan Metode penyelesaian konflik diantaranya :

1. *Collective Bargaining*

Suatu pendekatan utama untuk memecahkan konflik serikat kerja dengan pihak manajemen adalah melalui *Collective Bargaining* (Penawaran Bersama). *Collective bargaining* adalah suatu kesepakatan antara pihak manajemen atau pimpinan dengan para pekerja. Proses tawar-menawar

(*bargaining*) biasanya dilaksanakan melalui sebuah serikat kerja dan proses tersebut harus sesuai dengan format yang telah ditentukan.

Collective bargaining melibatkan paling tidak dua kelompok yang mempunyai kepentingan masing-masing. Kegiatan *collective bargaining* biasanya dimulai dengan pengajuan proposal yang dievaluasi oleh kelompok lain. Kemudian dilanjutkan dengan memberi tanggapan terhadap proposal dan konsesi. Sebuah perjanjian yang telah ditetapkan pada akhirnya dicapai dengan menjelaskan beberapa pertanggungjawaban kelompok untuk dua sampai tiga tahun kedepan.

2. *Cooperative Approaches*

Pada saat ini lingkungan ekonomi mengarah pada sebuah kerjasama daripada mengarah kepada pendekatan konfrontasi antara hubungan pihak manajemen dengan buruh. Perubahan-perubahan ini berkembang dari kebutuhan-kebutuhan serikat kerja untuk mencegah kehilangan pekerja dan kepentingan perusahaan untuk menekan biaya produksi dan buruh.

Labor-management teams dirancang untuk meningkatkan partisipasi para pekerja dan membuat "*cooperative model*" atas permasalahan-permasalahan antara pihak manajemen dan serikat

kerja. Fungsi utama dari sebuah tim adalah menggali pengetahuan para pekerja untuk memperbaiki produktivitas kerja mereka. Tim-tim ini terdiri atas tiga tingkat :

1. Tingkat bawah, sebuah tim mungkin terdiri atas 10 pekerja yang mengidentifikasi masalah-masalah dan mengimplementasikan solusi-solusinya, hal ini sama dengan pendekatan *quality circle*.
2. Manajer tengah dan para ketua serikat kerja lokal bertindak sebagai sebuah tim penasihat untuk mengkoordinasikan program-program dan mengimplementasikan saran-saran yang telah dibuat oleh tim.
3. Tingkat atas, senior eksekutif perusahaan dan pimpinan teras serikat kerja menyusun kebijakan jangka panjang dan merencanakan pilihan-pilihan tentang pemutusan hubungan kerja. Pendekatan koordinasi ini mendorong partisipasi para anggota serikat kerja di dalam perusahaan dan meningkatkan pengenalan mereka terhadap perusahaan.

Sebagai penambahan wacana, ada baiknya kita lihat juga pendapat (Vielrd :1999) bahwa penyelesaian konflik bisa dilakukan oleh kelompok yang berkonflik melalui *problem solving*, *forcing* atau gabungan keduanya.

Problem Solving adalah rekonsiliasi kepentingan-kepentingan dasar pihak-pihak yang berkonflik. Risiko penggunaan metode ini adalah kemungkinan hubungan timbal balik yang negatif antara pihak-pihak yang bertentangan akan menghambat hasil bersama atau solusi akhirnya tidak sebanding dengan waktu dan energi yang digunakan atau win-win solution pantas dipertanyakan.

Forcing adalah memaksakan kepentingan sendiri atau kelompoknya dengan menentang lawan secara langsung. Perilaku konflik dipandang konstruktif jika individu atau kelompok berhasil merealisasikan manfaat konflik yang dikehendaki. Resiko penggunaan metode ini antara lain eskalasi batas biaya yang ditetapkan, perusakan hubungan, dan kemacetan yang ditimbulkan oleh kegagalan taktik persaingan.

Gabungan *Problem Solving* dan *Forcing*, gabungan kedua metode tersebut akan bisa meningkatkan efektivitas konflik dengan meminimalkan kecenderungan dampak masing-masing metode tersebut (stagnasi dan meningkatnya eskalasi)

Berkaitan dengan pengujian efektivitas masing-masing metode untuk penyelesaian konflik Vliert, et al (1998) melakukan studi pada beberapa obyek 3 obyek penelitian di Belanda, yaitu pada pusat pengembangan manajemen kepolisian nasional, pada mahasiswa University of Groningen dan para

manajer. Hasil studi menunjukkan dalam upaya penyelesaian konflik, forcing murni lebih banyak digunakan dari pada problem solving, pengabungan dan penggiliran problem solving dan forcing. Problem Solving dan forcing murni memiliki interelasi negatif dan masing-masing berhubungan positif dan negatif dengan efektivitas organisasi. Terdapat tiga kesimpulan umum dari studi tersebut, yaitu : 1) kombinasi simultan Problem Solving dan forcing akan efektif jika kombinasi pengurutan dihilangkan dalam pertimbangan. 2) Forcing tidak efektif kecuali jika diikuti dengan kombinasi forcing dan problem solving. 3) Pengulangan forcing yang diikuti oleh problem solving akan mendorong efektivitas organisasi.

TEKNIK STIMULI

Teknik-teknik Stimulasi untuk menciptakan konflik dalam sebuah organisasi (Brown :1998) jika konflik terlalu sedikit adalah dengan jalan klarifikasi batas dan sasaran kelompok, sehingga perbedaan diantara mereka menjadi semakin jelas dan bisa menimbulkan konflik.

Selain itu Robins (1994 :472) juga menawarkan teknik-teknik struktural pula untuk menstimulasi konflik jika konflik berada level yang rendah, sehingga berakibat pada tidak efektifnya organisasi.

Sementara menurut (Robins :1994) teknik-teknik stimuli konflik adalah sebagai berikut :

> Komunikasi

pada saat tingkat konflik berada pada kondisi yang tingkat dukungan efektifitas organisasi rendah, maka manajer bisa menstimuli konflik dengan manipulasi pesan dan saluran sedemikian rupa sehingga mendorong terjadinya konflik. Informasi-informasi yang dimanipulasi tersebut bisa disebarkan melalui saluran formal maupun saluran informal.

> Keanekaragaman

ketika sebuah unit mengalami kemacetan, solusi yang paling tepat untuk "membangunkan" unit tersebut adalah dengan memasukkan seseorang atau beberapa orang yang latar belakangnya, pengalamannya, dan nilai-nilainya berbeda secara mencolok dari yang dipegang oleh para anggota pada saat ini dalam sebuah unit. Keanekaragaman dapat sintesis atau nyata, artinya seorang infiltrator dapat memainkan peran dari pepatah "devil's advocate" (pendukung setan). Yang meskipun mempunyai pandangan yang sama dengan anggota lain, ditugaskan untuk melakukan pekerjaan mempertanyakan, menyerang, menyelidiki dan atau menentang tiap pandangan yang homogen.

> Persaingan

manajemen dapat merangsang konflik dengan menciptakan rangsangan yang bersaing di antara unit-unit. Gibson (1985 :32) berdasarkan beberapa kajiannya, dia menyarankan bahwa mengubah struktur dengan meningkatkan diferensiasi horizontal telah teruji sangat efektif untuk menciptakan konflik. Karena dengan meningkatkan diferensiasi horizontal, masing-masing bagian spesialisasi akan menjadi lebih homogen. Tetapi akan terdapat perbedaan diantara unit-unit. Mereka akan dipaksa untuk bersaing satu sama lain untuk menampilkan performance yang baik.

KESIMPULAN

Konflik akan selalu ada dalam setiap organisasi. Jika dikelola dengan baik, konflik tersebut akan berdampak positif dan konstruktif bagi efektifitas organisasi. Agar konflik konstruktif bagi efektifitas organisasi, diperlukan intervensi pihak manajemen dalam penyelesaiannya. Intervensi dilakukan untuk menciptakan jika konfliknya terlalu sedikit dan menurunkan konflik jika konfliknya terlalu banyak. Penyelesaian konflik juga akan efektif jika proses analisis dan interpretasi serta teknik solusi yang dipilih oleh manajer tepat, sesuai dengan karakteristik konflik itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Johnson, L David.1998. "Managing Conflict Among Groups" dalam Kolbb, David A, et al. *The Organizational Behavior Readers*.Sixth Edition. Prentice Hall:International Edition.
- Port, Richard L.1998. *Organization Theory And Design*. Sixth Edition. South-Western College Publishing, United States of America.
- Walton, John M. Dulton, dan Thomas P. Cafferty, Desember 1969. *Organizational Context and Interdepartmental Conflict*. Administrative Science Quarterly.
- Haikal, Husein, Muhammad. Dr. 1978. *Hayat Muhammad*. Dar Al-Maaref, Cairo-Egypt.
- Hardjana, Andre. Januari. Vol.2. No.3. 2002 *Kepemimpinan dalam Turbulent Environment*. Jurnal Administrasi & Bisnis. FIA Unika Atmajaya Jakarta.
- Howard E. Aldrich. 1979 *Organization and Environments* (Englewood Cliffs,NJ : Prentice Hall).
- James L.Gibson, Jhon M.Ivancvevich, dan james H. Donnelley, Jr 1985., *Organization : Behavior, Structure, Processes*, Ed. 5. Dallas : Bussiness Publication.
- John A. Seiler. September 1963. *Diagnosing Interdepartmental Conflict*. Harvard Business Review.
- James Gareth R. 2001. *Organizational Theory, Text and Cases*. Third Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Lewis A. Coser (*Conflict, Encyclopedia of the Sosial Science*, edition 1972.

- Mohammad, Mahatir, 2000. *A New Deal for Asia*. Handal Niaga Pustaka. Jakarta.
- Muzafer Sherif, 1964 *Experiments on Group Conflict and Cooperation*, dalam Harold J. Leavitt dan Louis R. Pondy, ed, *Reading in managerial Psychology*. University of Chicago Press. Chicago.
- Ronald G. Crowin, Desember 1969. *Patterns of Organizational Conflict*, Administrative Science Quarterly.
- Soekanto, Soerjono, 1996. *Pengantar Umum Sosiologi*. Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Stephen P Robbins, 1994. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Prentice-Hall International, Inc.
- Vliert, Evert Van De, aukje Nauta, Ellen Giebles and Orne Janssens. 1999. *Constructive Conflict at Work*. Journal of Organizational Behavior.
- William F Whyte, 1948. *Human Relation in the Restaurant Industry*. McGraw-Hill, New York.