



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Artikel 3
Assignment title: Literasi Informasi
Submission title: teori organisasi
File name: Teori_Organisasi__Struktur_dan_Desain__FIX_1.pdf
File size: 4M
Page count: 290
Word count: 64,857
Character count: 453,205
Submission date: 02-Feb-2024 10:02AM (UTC+0700)
Submission ID: 2275634486

Dicky Wisnu U.R

TEORI ORGANISASI

Struktur dan Desain



Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang

teori organisasi

by Artikel 3

Submission date: 02-Feb-2024 10:02AM (UTC+0700)

Submission ID: 2275634486

File name: Teori_Organisasi__Struktur_dan_Desain__FIX_1.pdf (4M)

Word count: 64857

Character count: 453205

100

Dicky Wisnu U.R

TEORI ORGANISASI

Struktur dan Desain



Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang

TEORI ORGANISASI

Struktur dan Desain

Hak Cipta © Dicky Wisnu U.R, 2019
Hak Terbit pada UMM Press

Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang
Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang 65144
Telepon: 0877 0166 6388, (0341) 464318 Psw. 140
Fax. (0341) 460435
E-mail: ummpress@gmail.com
<http://ummpress.umm.ac.id>
Anggota APPTI (Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia)
Anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia)

Cetakan Pertama, November 2019

ISBN 978-979-796-422-1

e-ISBN 978-979-796-421-4

xviii; 272 hlm.; 16 x 23 cm

Setting Layout : Septian R.

Design Cover : AH. Riyantono

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun, termasuk fotokopi tanpa izin tertulis dari penerbit. Pengutipan harap menyebutkan sumbernya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

PRAKATA

¹⁰ BUKU ini berjudul ‘Teori Organisasi, Struktur dan Desain’ kami susun berdasarkan pandangan sejumlah pakar tentang topik tersebut. Membahas pelbagai aspek teori organisasi berarti bahwa kita perlu menerbitkan buku dengan ratusan halaman, begitu pula tentang materi pembahasannya. Mengingat hal tersebut buku ini hanya mencakup topik- topik tertentu saja tentang kedua subjek tersebut.

Pembahasan buku ini dikelompokkan secara sistematis ke dalam 11 bab yang mengupas konsep Organisasi dan para pengelolanya; pembentukan gabungan dan tujuan organisasi; organisasi formal; kecenderungan dalam rancangan organisasi; evolusi organisasi; lingkungan organisasi (strategi dan unsure organisasi); desain organisasi dan teknologi; kelahiran, pertumbuhan, penuruanan dan kematian organisasi; pengambilan keputusan, pembelajaran dan perubahan perusahaan; budaya organisasi; konflik, kekuatan dan politik

Penyusunan buku ini terealisasi berdasarkan pengalaman mengajar sebagai dosen pengampu mata kuliah Teori Organisasi bagi mahasiswa semester V Fakultas Ekonomi di Universitas Muhammadiyah¹⁰² Malang. Walaupun demikian, dengan mengutip semboyan “*Tak ada gading yang tak retak*”, maka buku ini masih memiliki kekurangan.

Pada kesempatan ini, tidak lupa selalu saya panjatkan Puji Syukur¹⁰⁹ ada Tuhan Allah Semesta Alam. Sang Pencipta Yang Maha Sempurna. Selain itu, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh jajaran Civitas Akademika UMM, semua penulis buku yang saya jadikan referensi.

Semoga buku ini dapat memberi manfaat kepada para pembaca sebagai pengantar untuk mulai memahami teori organisasi dan perubahannya secara lebih mendalam.

Malang, Oktober 2019

Penyusun

²² DAFTAR ISI

PRAKATA - v

DAFTAR ISI - vii

DAFTAR GAMBAR - xiii

DAFTAR TABEL - xvii

BAB 1

ORGANISASI DAN PARA PENGELOLANYA

Pengantar - 2

Bagaimana Organisasi Mendapatkan Keuntungan - 4

Mengapa Organisasi Didirikan? - 5

Apakah Teori Organisasi Itu? - 7

Pentingnya Desain Organisasi - 10

Kosekwensi Organisasi Buruk - 14

Level Analisis - 15

Pengelolaan Organisasi - 17

Efektifitas Organisasi - 18

BAB 2

PEMBENTUKAN GABUNGAN DAN TUJUAN ORGANISASI

Pengantar - 30

Individu dan Pembentukan Koalisi - 34

Usaha Berlawanan dengan Usaha Pemuasan - 40

BAB 3**ORGANISASI FORMAL**

Pengantar - 46

Sifat-sifat Khusus Organisasi Formal - 46

Kebutuhan Organisasi Formal - 51

Penyusunan Hubungan Organisasi - 53

Susunan Keorganisasian - 57

BAB 4**KECENDERUNGAN DALAM RANCANGAN ORGANISASI**

Pengantar - 64

Pengelompokan Teknologi dan Organisasi - 70

Implikasi Rancangan Organisasi Formal - 72

BAB 5**EVOLUSI TEORI ORGANISASI**

Pengantar - 76

Unsur-unsur Birokrasi - 77

Fungsi-fungsi Birokrasi - 79

Teori Administratif - 80

Hubungan Teori Administratif dan Birokrasi - 80

Kebenaran dari Teori Administratif - 82

Elemen-elemen pada Teori Administratif - 83

Perkembangan Teori Neoklasik - 95

Elemen-elemen Teori Neoklasik - 99

Perkembangan Teori Modern - 100

Beberapa Penyumbang Teori Modern - 102

Sifat-sifat Teori Modern - 105

22

BAB 6**LINGKUNGAN ORGANISASI (STRATEGI DAN UNSUR ORGANISASI)**

- Pengantar - 110
- Sumber-sumber Kompetensi Inti - 111
- Tiga Tingkatan Strategi - 112
- Strategi Tingkat Fungsional - 114
- Strategi Tingkat Bisnis - 118
- Strategi Differensiasi Produk - 118
- Strategi Pengembangan Pasar - 119
- Strategi Tingkat Bisnis dan Struktur - 120
- Strategi Tingkat Bisnis dan Budaya - 122
- Strategi tingkat Korporasi - 123
- Integrasi Vertikal - 123

BAB 7**DESAIN ORGANISASI DAN TEKNOLOGI**

- Pengantar - 126
- Apakah Teknologi itu? - 126
- Teknologi dan Kefektifan Organisasi - 126
- Teori Joan Woodward - 129
- Teknologi Maju - 133
- Kerumitan Teknis dan Struktur Organisasi - 133
- Teknologi Imperatif - 137
- Beberapa Pekerjaan Rutin dan Rumit Teori Charles Perrow - 138
- Empat Jenis Teknologi - 138
- Produksi Rutin - 139
- Pengrajin - 140
- Rekayasa Produksi - 140
- Penelitian Berkala - 141
- Teknologi Rutin dan Struktur Organisasi - 142

- Teknologi Berkala dan Struktur Organisasi - 143
Teori James D. Thompson - 143
Teknologi Media dan Ketergantuan Jaringan (Kerja - 144
Teknologi Terhubung dan Ketergantungan Proses Kerja - 146
Teknologi Intensif dan Ketergantungan Kerjasama Timbal-Balik - 148

BAB 8**KELAHIRAN, PERTUMBUHAN, KEMEROSOTAN, DAN KEMATIAN PERUSAHAAN**

- Pengantar - 152
Daur Kehidupan Perusahaan - 152
Mendirikan Perusahaan - 152
Model Populasi Ekologi dan Pendirian Perusahaan - 155
Terori Pertumbuhan Perusahaan - 161
Isomorphisme Perusahaan - 162
Model Pertumbuhan Perusahaan Menurut Greiner - 164
Kemunduran/Kemerosotan Perusahaan - 171

BAB 9**PENGAMBILAN KEPUTUSAN, PEMBELAJARAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI**

- Pengantar - 182
Model-model Pembuatan Keputusan Organisasi - 183
Pembelajaran Organisasi dan Bias Kognitif - 193
Pembuatan Keputusan dan Pembelajaran - 199
Perubahan Organisasi dan Restrukturisasi - 204
Model Perubahan Organisasi - 207

BAB 10**BUDAYA**

- Pengantar - 212

Apakah Budaya Itu? -	212
Tujuan dan Pembentukan Budaya -	213
Mengartikan Budaya -	214
Desain Organisasi dan Budaya -	216
Budaya Misi -	218
Budaya Klan -	218
Budaya Birokratis -	218
Kekuatan Budaya dan Beberapa Bagian Budaya Organisasi -	219
Budaya dan Pembelajaran Organisasi -	220
Nilai-nilai Etika dalam Beberapa Organisasi -	221
Sumber-sumber Nilai Beretika dalam Organisasi -	224
Etika Personal -	225
Budaya Organisasi -	226
Sistem Organisasi -	226
<i>Stakeholder</i> Eksternal -	227
Kepemimpinan Berlandaskan Nilai-nilai -	228
Struktur dan Sistem Formal Organisasi -	229
Budaya Korporasi dan Etika Lingkungan Global -	231

22

BAB 11**KONFLIK, KEKUATAN DAN POLITIK**

Pengantar -	234
Konflik Antar Kelompok dalam Organisasi -	234
Sumber-sumber Konflik -	236
Beberapa Pandangan Mengenai Konflik -	240
Pro-Kontra Konflik Bagi Organisasi -	241
Konflik Fungsional dan Disfungsional -	243
Kekuasaan dan Organisasi -	245
Kekuasaan Individu Dibandingkan Kekuasaan Organisasi -	246
Kekuasaan Dibandingkan Kekuatan -	247
Kekuatan dari Atas -	247

Sumber Horizontal Kekuatan	- 250
Proses-proses Politik dalam Pelbagai Organisasi	- 255
Definisi	- 255
Kapan Kegiatan Berpolitik itu Perlu Dilakukan?	- 257
Menggunakan Kekuatan, Berpolitik, dan Berkolaborasi	- 259
Berbagai Taktik untuk Meningkatkan Basis Kekuatan	- 260
Beraneka Taktik Politik dalam Penggunaan Berpolitik	- 263

DAFTAR PUSTAKA - 267

INDEKS - 269

DAFTAR GAMBAR

- 22
- Gambar 1.1 Bagaimana Organisasi Mendapatkan Keuntungan - 4
- Gambar 1.2 Mengapa Organisasi Didirikan? - 5
- Gambar 1.3 Hubungan Teori Organisasi dan Struktur Organisasi, Budaya, dan Design, dan Perubahan - 15
- Gambar 3.1 Struktur Suatu Organisasi yang Formal - 47
- Gambar 3.2 Struktur Organisasi Formal yang Asli “Red-Red Company” - 50
- Gambar 3.3 Perbaikan Struktur Organisasi Formal “Red-Red Company” - 50
- Gambar 3.4 Peninjauan Kedua Struktur Organisasi Formal “Red-Red Company” - 52
- Gambar 3.5 Rancangan Organisasi Fungsional - 58
- Gambar 3.6 Rancangan Organisasi Hibrida (Bastar) - 60
- Gambar 4.1 Melukiskan Tentang Situasi dari Dua Unit Organisasi - 68
- Gambar 5.1 Rancangan Scalar Fayol pada Organisasi - 88
- Gambar 5.2 Norbert Weiner Memandang Suatu Organisasi sebagai Suatu Sistem - 103
- Gambar 5.3 Interdependensi Suatu Organisasi dan Lingkungannya - 107
- Gambar 6.1 Lingkaran Kreasi Nilai - 111
- Gambar 6.2 Tiga Tingkat Strategi Organisasi - 113

- Gambar 6.3 Karakteristik Struktur Organisasi yang Berhubungan dengan Diferensiasi Tingkat Bisnis dan Strategi Biaya Rendah - 121
- Gambar 7.1 Proses Input, Prosesi dan Keluaran - 128
- Gambar 7.2 Kompleksitas Teknis dan 3 Tipe Teknologi - 131
- Gambar 7.3 Kerumitan Teknis dan Struktur Organisasi - 136
- Gambar 7.4 Variabilitas Kerja. Analisabilitas Kerja dan Empat Jenis Teknologi - 139
- Gambar 8.1 Model Daur Hidup Perusahaan - 153
- Gambar 8.2 Angka-angka Kelahiran Perusahaan pada Rangkaian Waktu - 156
- Gambar 8.3 Strategi-strategi untuk Bersaing dalam Sumber Lingkungan - 160
- Gambar 8.4 Model Pertumbuhan Perusahaan Greiner - 165
- Gambar 8.5 Hubungan antara Ukuran dan Keefektifan Perusahaan - 173
- Gambar 8.6 Model Kemerostan Perusahaan dari Weitzel dan Johnsson - 175
- Gambar 9.1 Model Rasional Pembuatan Keputusan - 184
- Gambar 9.2 Distorsi Pembuatan Keputusan Organisasi dengan Bias-bias Kognitif - 195
- Gambar 9.3 Advokasi dan Dialektika Inquiri Rater Pendekatan Rasional untuk Pengambilan Keputusan - 203
- Gambar 10.1 Tingkat Budaya Perusahaan - 213
- Gambar 10.2 Suatu Tipologi dari Pelaksanaan Organisasi dan Konsekuensi Sosialnya - 215
- Gambar 10.3 Kemampuan Adaptasi, Misi, Klan, dan Birokrasi - 217
- Gambar 10.4 Budaya Adaptif dan Nonadaptif Perusahaan - 221
- Gambar 10.5 Hubungan antara Hukum dan Standar Etika - 223
- Gambar 10.6 Kekuatan-kekuatan yang Membentuk Etika Manajerial - 224
- Gambar 11.1 Hubungan antara Konflik dan Efektivitas Keorganisasian - 235

- Gambar 11.2 Wilayah Pemasaran Manufaktur yang Berpotensi Menimbulkan Konflik Tujuan - 237
- Gambar 11.3 Sumber-sumber Konflik dan Kubungan Rational - 239
- Gambar 11.4 Rata-rata Kekuatan antar Departemen dalam Firma Industri - 251
- Gambar 11.5 Kemungkinan Strategis yang Mempengaruhi Kekuatan Horizontal antar Departemen dalam Sebuah Organisasi - 253
- Gambar 11.6 Berbagai Taktik Kekuatan dan Politis dalam Organisasi - 260

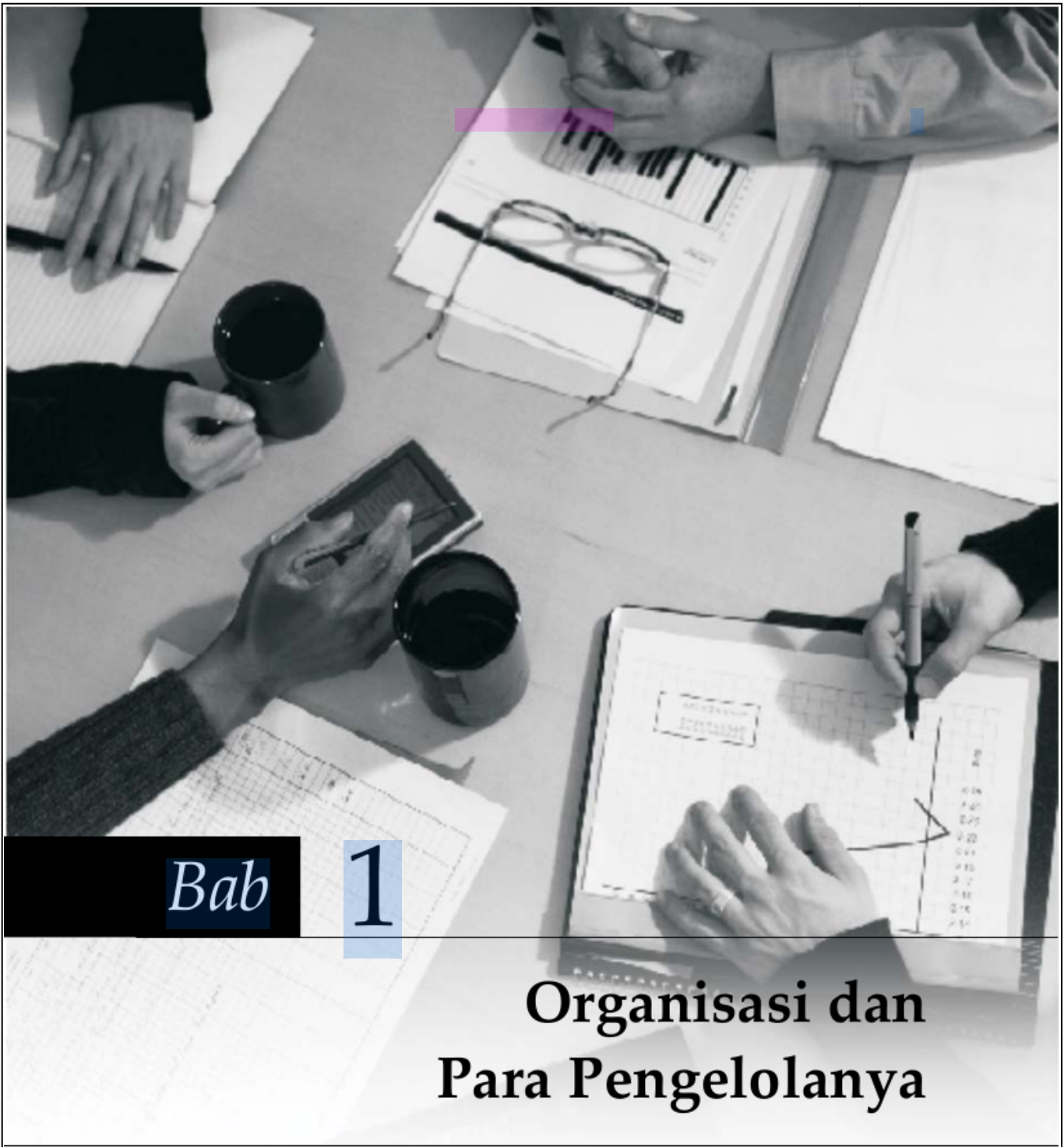


DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Pengelolaan Dalam dan Pengelolaan Luar - 17
- Tabel 1.2 Pendekatan untuk Mengukur Efektifitas Organisasi - 26
- Tabel 6.1 Keuntungan Diferensiasi dan Harga Rendah yang Dihasilkan dari Strategi Tingkat Fungsional - 116
- Tabel 7.1 Tugas-tugas Rutin/Berkala dan Desain Organisasi - 142
- Tabel 9.1 Perbedaan antara Model Rasional dan Model Carnegie Tentang Pembuatan Keputusan - 188



(Halaman ini sengaja dikosongkan)



Bab

1

Organisasi dan Para Pengelolanya

PENGANTAR

Ada hal dalam dunia dewasa ini penting untuk dibicarakan, yaitu organisasi. Meskipun secara rutin kita menggunakan barang dan jasa yang disediakan organisasi, kita jarang mempertanyakan bagaimana mereka dihasilkan. Kita melihat berita dari jalur produksi mobil atau komputer, dan kita baca koran bahwa beberapa sekolah dan rumah sakit menggunakan teknik-teknik baru untuk meningkatkan produktivitas. Namun, kita jarang bertanya bagaimana atau mengapa organisasi menjalankan bisnis mereka. Seringkali kita berpikir tentang organisasi hanya ketika mereka gagal dalam beberapa cara, misalnya: ketika kita terpaksa menunggu dua jam di ruang gawat darurat untuk menemui dokter atau ketika mobil kita rusak, atau ketika kita diurutan terakhir dari antrian sebuah bank di Jum'at sore. Ketika beberapa hal tersebut terjadi, kita bingung mengapa bank tidak mengantisipasi kerumunan orang dan menempatkan lebih banyak teller, atau mengapa rumah sakit memaksa kita meluangkan waktu 30 menit mengisi formulir untuk mendapatkan pelayanan dan kemudian membuat kita menunggu satu jam tiga puluh menit, atau mengapa perusahaan mobil Amerika membiarkan perusahaan Jepang maju pesat dalam penjualan mobil.

Sebagian besar orang mempunyai ciri khusus dalam berorganisasi karena organisasi itu kasat mata. Meskipun sebagian penduduk, bekerja, dan mati dalam organisasi, tak seorangpun pernah melihat atau menyentuh organisasi. Kita melihat jasa dan barang yang diberikan organisasi dan kadang siapa yang bekerja di dalamnya. Namun, alasan organisasi termotivasi dalam menyediakan barang dan jasa, dan caranya mengontrol dan mempengaruhi para anggotanya sehingga ia dapat menyediakan, tidaklah terlihat di mata kebanyakan orang di luar organisasi tersebut. Bagaimanapun, sekelompok orang dan sumber daya lain untuk menghasilkan barang dan jasa merupakan inti organisasi dan kerjanya.

Organisasi adalah alat yang digunakan orang-orang secara individu maupun kelompok untuk mencapai beberapa tujuan. Organisasi menggabungkan pengetahuan kolektif, nilai, dan visi orang-orang yang secara sadar (dan kadang tidak sadar) berusaha untuk memperoleh sesuatu yang mereka inginkan. Beberapa orang yang menghargai keamanan menciptakan organisasi yang disebut kepolisian, ketentaraan, dan bank. Mereka yang menghargai hiburan menciptakan organisasi,

misalnya: Srimulat Company, Jatim Park. Mereka yang membutuhkan dukungan spiritual atau emosional¹¹⁹ membuat Masjid, organisasi sosial, atau badan amal (LAGZIZ). Organisasi adalah respon dan alat menciptakan keuntungan yang memenuhi beberapa kebutuhan manusia. Beberapa organisasi baru bermunculan ketika beberapa teknologi baru tersedia dan kebutuhan baru didapatkan, dan organisasi mati atau berubah ketika kebutuhan yang dipenuhi mereka tidak lagi penting atau digantikan oleh kebutuhan yang lain. Kebutuhan untuk menemukan obat-obat baru misalnya, menginspirasi pembuatan Biogen, Immunex, dan beberapa organisasi biotek lain. Kebutuhan untuk mengatasi peningkatan jumlah informasi dan ketersediaan teknologi komputer baru menyebabkan pendirian IBM (International Business Machines Corp.), Microsoft, dan perusahaan komputer lain, dan mematikan perusahaan mesin tik, karena teknologinya kuno. Beberapa retail seperti Alfa, Indomart berubah secara terus menerus ketika mereka mencari respon terhadap cepatnya perubahan selera dan kebutuhan konsumen.

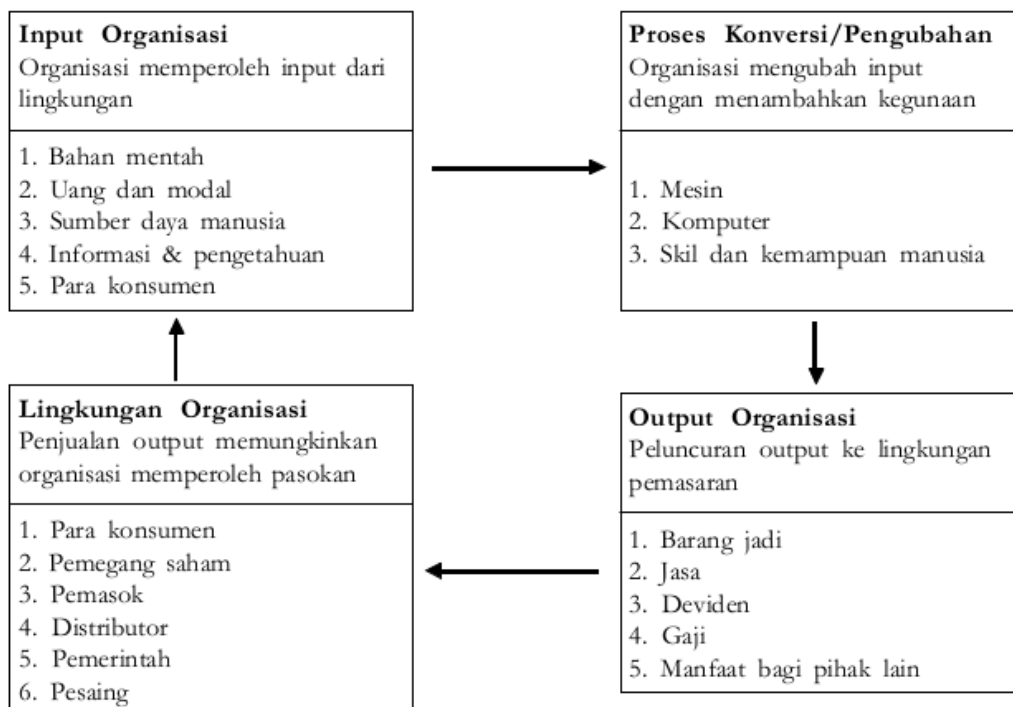
Siapa yang menciptakan organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat? Kadang-kadang seseorang atau beberapa orang percaya bahwa mereka mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam mendirikan organisasi guna menghasilkan barang dan jasa. Dengan cara ini beberapa organisasi seperti Swalayan, Arta Computers, dan studio desain didirikan. Kadang-kadang beberapa orang membentuk satu kelompok untuk merespon kebutuhan dengan menciptakan organisasi. Orang-orang berduit dengan keyekinan yang sama mungkin membentuk, atau¹²⁸ mendirikan partai politik baru.

Secara umum, kewirausahaan¹³⁶ adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan proses di mana orang-orang mengenali beberapa peluang untuk memenuhi kebutuhan dan selanjutnya memperoleh dan memanfaatkan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Penghargaan dalam kewirausahaan sama dengan kepuasan yang didapatkan oleh para pemeluk agama yang memakmurkan Masjid, kebebasan yang didapatkan para narapidana, keuntungan yang didapatkan para pendiri dan para pemegang saham suatu tempat peristirahatan yang sukses dalam melayani para wisatawan, atau kepuasan psikologis yang didapatkan dari menciptakan karya seni besar yang mengubah persepsi masyarakat dunia.

BAGAIMANA ORGANISASI MENDAPAT KEUNTUNGAN?

Cara organisasi mendapatkan keuntungan dijelaskan⁷⁶ ada gambar 1.1. Keuntungan didapatkan pada tiga tahap: input, konversi, dan output. Tiap tahap dipengaruhi oleh lingkungan kerja organisasinya.

Beberapa input meliputi sumber daya manusia, informasi dan pengetahuan, bahan mentah, uang, dan modal. Cara organisasi memilih dan memperoleh input tersebut dari lingkungan dibutuhkan dalam memproduksi barang dan jasa dan menentukan seberapa banyak keuntungan yang didapatkan organisasi di tahap input. Cara organisasi memanfaatkan sumber daya manusia dan teknologi dalam mengubah input menjadi output menentukan seberapa banyak keuntungan yang dibuat di tahap konversi. Jumlah keuntungan yang dihasilkan organisasi adalah dengan memfungsikan kualitas keterampilannya, termasuk kemampuannya belajar dari dan merespon lingkungan. Keterampilannya pada beberapa aktivitas menghasilkan keuntungan ini diketahui para konsumen dalam konsepnya.



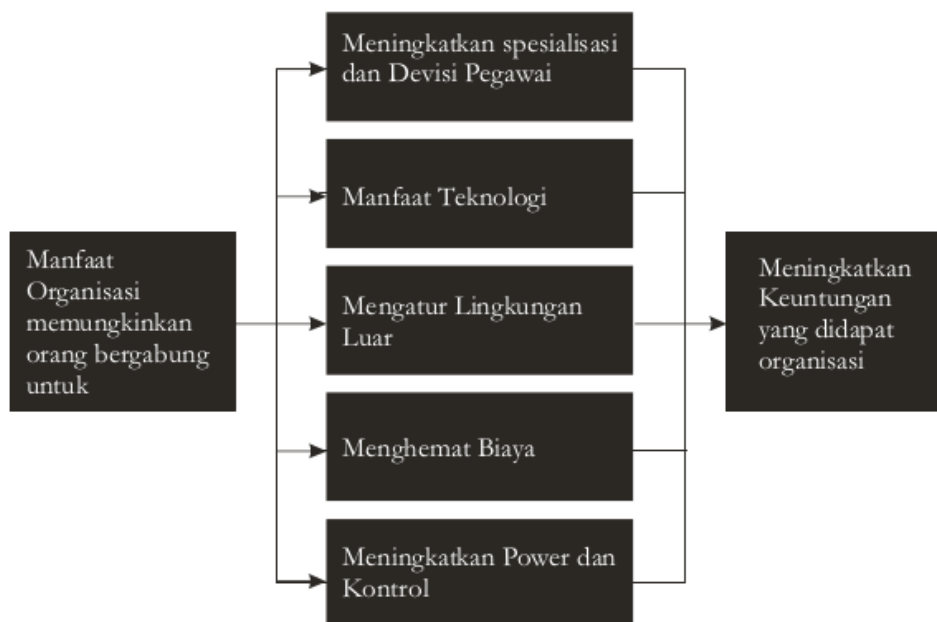
Gambar 1.1 Bagaimana Organisasi Mendapatkan Keuntungan

Hasil dari proses konversi adalah output barang jadi dan jasa yang diluncurkan organisasi bagi lingkungannya, di mana mereka dibeli dan dimanfaatkan oleh para konsumen dalam memenuhi kebutuhan mereka. Organisasi memanfaatkan uang yang didapat dari penjualan outputnya untuk memperoleh pasokan input baru dan siklus ini dimulai lagi. Organisasi yang terus memenuhi kebutuhan masyarakat akan mampu memperoleh peningkatan jumlah sumber daya dan akan menciptakan lebih banyak keuntungan ketika ia menambahkan stok keterampilan dan kemampuannya.

Orang-orang yang datang ke Mc. Donald's untuk makan, pasien yang pergi ke dokter untuk berobat adalah input. Di tahap konversi, banyak organisasi jasa mendapatkan keuntungan dengan menerapkan skill mereka untuk menghasilkan output: pembeli makanan, peminta bantuan, pasien yang sembuh.

MENGAPA ORGANISASI DIDIRIKAN?

Produksi barang dan jasa sering terjadi dalam penempatan organisasi karena orang-orang bekerja sama dalam memproduksi barang dan jasa biasanya menciptakan lebih banyak keuntungan daripada mereka yang bekerja sendiri. Gambar 1.2 meringkas lima alasan keberadaan organisasi.



Gambar 1.2 Mengapa Organisasi Didirikan?

Untuk Meningkatkan Spesialisasi dan Divisi Pegawai. Banyak orang yang bekerja dalam organisasi menjadi lebih produktif dan efisien daripada mereka yang bekerja sendiri. Bagi kebanyakan kerja produktif pemanfaatan organisasi memungkinkan pengembangan spesialisasi dan divisi pegawai. Hakekat kolektif organisasi memungkinkan individu untuk berfokus pada area keahliannya, sehingga membuatnya lebih terampil atau terspesialisasi pada tugas.

Untuk Memanfaatkan Teknologi Tinggi. Beberapa organisasi mampu mengambil keuntungan dari skala dan cakupan ekonomis yang didapatkan dari pemanfaatan teknologi komputer dan teknologi modern yang otomatis. Skala ekonomis adalah penghematan biaya yang dihasilkan ketika barang dan jasa diproduksi dalam volume besar pada jalur produksi otomatis. Cakupan ekonomis adalah penghematan yang dihasilkan ketika organisasi mampu memanfaatkan sumber dayanya secara lebih efektif karena mereka bisa berbagi produk dan tugas yang berbeda. Cakupan ekonomis (seperti halnya skala ekonomis) bisa dicapai, misalnya, ketika ia bisa mendesain jalur produksi otomatis untuk memproduksi beberapa jenis produk dalam waktu yang bersamaan.

Untuk Mengatur Lingkungan Eksternal. Beberapa tekanan dari lingkungan kerja organisasi juga mempengaruhi selera/mode dalam pengaturan beberapa sumber daya produktif. Lingkungan satu organisasi meliputi tidak hanya faktor-faktor ekonomi, sosial, dan politik tetapi juga sumber daya yang daripadanya diperoleh input dan tempat pemasaran output. Pengaturan lingkungan yang kompleks adalah tugas diluar kemampuan kebanyakan individu, namun organisasi mempunyai sumber daya untuk mengembangkan para ilmuwan dalam mengantisipasi atau berusaha mempengaruhi banyaknya permintaan dari lingkungan. Spesialisasi ini memungkinkannya dalam menciptakan lebih banyak keuntungan bagi organisasi, individu anggota, dan para pelanggannya.

Untuk Menghemat Biaya Transaksi. Ketika banyak orang bekerjasama untuk menghasilkan barang dan jasa, beberapa masalah timbul ketika mereka mempelajari apa-apa yang harus dilakukan dan bagaimana bekerjasama untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Sekelompok orang harus memutuskan tugas masing-masing (divisi pegawai) dan akan mendapatkan bayaran berapa. Biaya-biaya yang berhubungan dengan negosiasi, pengawasan, dan pengaturan di antara beberapa

orang dinamakan biaya transaksi. Kemampuan organisasi dalam mengontrol pergantian personel mengurangi biaya transaksi yang berhubungan dengan penggantian tersebut.

42

Untuk meningkatkan efisiensi kerja, organisasi dapat menekan tiap individu agar menyesuaikan diri dengan baik terhadap tugas dan keperluan produksinya. Guna menyelesaikan sebuah pekerjaan secara efisien, akan sangat penting bagi mereka untuk datang dan bekerja secara konstan dan reguler, berperilaku sesuai dengan kepentingan organisasi, dan mematuhi wewenang organisasi dan para manajernya. Kesemuanya itu, disatu sisi, akan menghemat pengeluaran dalam produksinya dan membuatnya berjalan lebih efisien. Di sisi lain, tiap individu dalam organisasi yang diserahi tugas sesuai keperluan produksi seolah merasa lebih terbebani. Ketika tiap individu bekerja untuk diri sendiri, mereka hanya butuh untuk memenuhi keinginan-keinginan pribadinya. Ketika harus bekerja untuk kepentingan organisasi, bagaimanapun juga, mereka harus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan organisasinya secara lebih seksama. Organisasi berhak mendisiplinkan atau bahkan mem-PHK pekerja yang kinerjanya dianggap kurang/gagal, dilain sisi, organisasi harus memberikan penghargaan kepada mereka yang kinerjanya bagus dengan kenaikan jenjang kepangkatan ataupun upah. Mengingat kepegawaian, promosi, dan kenaikan upah adalah penting namun juga langka pemenuhannya, maka tiap organisasi dapat menggunakan semua itu untuk menekan anggotanya agar lebih giat berkarya.

85 Kelima faktor tersebut di atas menjelaskan alasan kenapa seringkali semakin banyak nilai tambah tercipta ketika tiap individu dalam organisasi saling bekerjasama, dalam kondisi yang terorganisir daripada saat mereka bekerja secara individu. Stabilitas ataupun kemantapan sebuah organisasi memungkinkan adanya wadah dimana baik organisasi itu sendiri ataupun para anggotanya dapat saling mengasah keterampilan dan keahlian, sehingga organisasi dapat tumbuh dan berkembang pesat.

APAKAH TEORI ORGANISASI ITU?

34

Teori Organisasi adalah studi tentang bagaimana banyak organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja didalamnya ataupun

masyarakat di lingkup kerja mereka. Pada skala yang lebih luas, kekayaan sumberdaya sebuah masyarakat dalam ekonomi, sosial, dan budaya ditunjukkan oleh kecanggihan dan kerumitan organisasi dan institusi yang terbangun didalamnya. Oleh karena itu, studi tentang bagaimana banyak organisasi berfungsi dan difungsikan secara efektif berdampak pada laju pertumbuhan pembangunan sebuah bangsa di segala bidang. Dengan kata lain, peningkatan efektifitas kerja organisasi dan institusi secara langsung berpengaruh pada kenaikan kekayaan dan kemakmuran sebuah masyarakat ataupun bangsa itu sendiri. Setelah berakhirnya perang dingin, banyak negara Eropa Timur giat mengambil contoh struktur dan teknik berorganisasi negara-negara berkembang, karena mereka yakin bahwa negara negara tersebut adalah kunci mereka menuju pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran budaya.

Dalam buku ini, kita amati prinsip-prinsip yang mendasari desain dan cara kerja beberapa organisasi yang efektif. Jika Anda faham bagaimana organisasi bekerja, Anda akan mengerti bagaimana mereka berpengaruh, baik ataupun buruk, terhadap masyarakat tempat dimana mereka menjadi bagian di dalamnya. Mengerti bagaimana organisasi beroperasi, bagaimanapun juga, baru satu langkah awal dalam pembelajaran bagaimana mengendalikan kerja organisasi sehingga secara efektif dapat diarahkan untuk menghasilkan kemakmuran dan sumberdaya bagi kita. Oleh karenanya, tujuan kedua dari buku ini adalah untuk membekali diri Anda, sebagai pelajar teori berorganisasi, dengan sejumlah konsep.

1. Struktur Organisasi

Ketika sekelompok orang mendirikan sebuah organisasi untuk tujuan kolektif, struktur organisasi pun perlu dibentuk untuk meningkatkan efektifitas kontrol/ kendali organisasi terhadap beberapa kegiatan yang perlu dilakukan dalam rangka mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi adalah sistem formal tentang hubungan tugas dan wewenang yang mengendalikan bagaimana tiap individu bekerjasama dan mengelola segala sumberdaya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi. Tujuan prinsip dari struktur organisasi adalah sebagai alat kontrol; untuk mengendalikan koordinasi dan motivasi kerja tiap individu dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Bagi semua organisasi, sebuah struktur yang tepat adalah struktur yang mampu merespons banyak masalah koordinasi dan motivasi yang sewaktu waktu bisa muncul baik di bagian lingkungan, teknologi, ataupun sumberdaya manusia. Manakala organisasi itu tumbuh dan berkembang, maka berkembang pulalah struktur yang ada di dalamnya. Struktur organisasi itu sendiri dapat dikelola dan diubah melalui proses mendesain organisasinya.

2. **Budaya Organisasi**

Pada saat yang bersamaan sebuah struktur organisasi tersusun dan berkembang, maka tersusun dan berkembang pulalah budaya organisasinya. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan aturan interaksi antara satu individu organisasi dengan individu yang lain, dengan pemasok, pelanggan, dan dengan orang lain diluar lingkungan organisasi itu sendiri. Sebuah budaya organisasi dibentuk oleh para individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut didalamnya, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap karyawan, dan juga jenis struktur dari organisasi itu sendiri. Sebagaimana struktur organisasi, budaya organisasi juga membentuk dan mengendalikan perilaku dalam berorganisasi. Ia mempengaruhi cara tiap individu merespons dan menafsirkan segala situasi dan permasalahan yang ada didalam organisasi

Dua perusahaan yang secara esensial memproduksi barang ataupun jasa yang sama, bisa jadi memiliki budaya organisasi yang relatif jauh berbeda. Sebagai contoh adalah Coca Cola dan Pepsi Cola, dimana keduanya adalah perusahaan terbesar dan tersukses yang bergerak di industri soft drink/minuman ringan. Karena keduanya menjual produk yang sama, dan juga menghadapi lingkungan yang sama, kita beranggapan bahwa keduanya akan memiliki budaya organisasi yang sama pula. Tetapi, tidaklah demikian kenyataannya. Coca Cola selama ini menekankan komitmen jangka panjang mereka terhadap para pekerja; kesetiaan baik para manajer ataupun pegawai yang telah menghabiskan seluruh masa karir mereka bersama perusahaan, dan pendekatan yang seksama dan kooperatif dalam hal perencanaan. Sebaliknya, Pepsi Cola memiliki budaya yang jauh lebih politis dan kompetitif dimana konflik pada saat pembuatan dan pengambilan keputusan seringkali menyebabkan terjadinya geseran di jajaran manajerial atas.

Sama halnya dengan struktur organisasi, budaya organisasi pun berkembang, dapat diatur, dan diubah melalui proses mendesain organisasi.

3. **Desain Organisasi**

Desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Budaya dan strukturnya adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki tersebut. Desain organisasi adalah tentang cara dan alasan beragam sarana dipilih. Ini adalah jenis tugas yang mengharuskan para manajer untuk menyeimbangkan tekanan eksternal yang datang dari luar organisasi, dan tekanan internal yang datang dari, misalnya, pemilihan teknologi yang akan digunakan dalam organisasi itu sendiri. Mencapai keseimbangan yang tepat akan sangat membantu dalam memastikan bahwa organisasi itu akan dapat bertahan lama.

PENTINGNYA DESAIN ORGANISASI

Ada beberapa alasan mengapa mendesain struktur dan budaya organisasi menjadi sebuah tugas yang penting. Desain organisasi mempunyai implikasi-implikasi penting pada manfaat kompetitif sebuah perusahaan, kemampuan untuk bertransaksi dengan kemungkinan-kemungkinan dan mengatur perbedaan, efisiensi, kemampuan untuk meningkatkan barang-barang baru dan pelayanan, kontrolnya terhadap lingkungan, koordinasi dan motivasi para pekerja, serta strategi pengembangan dan implementasi. Secara kolektif, alasan-alasan ini menerangkan kenapa desain organisasi menjadi sebuah tugas yang vital dalam lingkungan global kompetitif saat ini.

1. **Mendapatkan Manfaat Kompetitif**

Berbagai organisasi secara terus menerus menemukan bahwa desain organisasinya merupakan sumber manfaat kompetitif kontinyu. Manfaat kompetitif berasal dari kompetensi-kompetensi inti dimana skill dan kemampuan berada didalam aktifitas pembuatan, seperti menghasilkan barang. Penelitian dan perkembangan, atau design organisasi mengijinkan perusahaan secara konsisten menghadapi para kompetitor dan

125

memproduksi barang yang lebih baik atau memproduksi barang yang sama dengan biaya yang lebih murah. Berbagai sumber manfaat kompetitif, seperti skill di dalam penelitian dan perkembangan yang menghasilkan bentuk-bentuk produk baru atau teknologi seni didalam suatu negara, dengan cepat menghilang karena secara relative para kompetitor mudah meniru. Tetapi sangat sulit untuk meniru desain organisasi yang baik yang menghasilkan struktur organisasi dan budaya yang berhasil guna. Meniru hal semacam ini sulit dilakukan karena struktur dan budayanya erat dengan cara yang digunakan banyak orang untuk berinteraksi di dalam organisasi dan bekerjasama agar pekerjaan bisa dilakukan. Apalagi, karena struktur-struktur dan berbagai budaya yang berhasil tersebut membutuhkan waktu yang lama untuk ada dan berkembang, perusahaan-perusahaan yang memiliki struktur dan budaya ini dapat terus mempunyai manfaat kompetitif dalam jangka waktu yang lama. Seperti beberapa organisasi yang selangkah lagi menghadapi persaingan, maka mereka harus mengubah struktur dan budaya guna mengikuti perubahan kondisi.

2. Mengikuti Berbagai Kemungkinan

Satu kemungkinan adalah event yang mungkin terjadi dan harus direncanakan. Pada saat sebuah organisasi membuat satu rencana aksi dan membentuk tujuan-tujuan, maka harus mengorganisasi sumber yang bisa mengikuti berbagai kemungkinan. Mengembangkan lingkungan dan teknologi-teknologi baru, sebagai contoh, memerlukan respon-respon baru dari para manager dan buruh. Sama halnya juga dengan perubahan karakteristik tuntutan kerja seperti arus pekerja immigrant atau menyimpan tuntutan pekerja saat ini, memerlukan perhatian dan perencanaan yang matang. Struktur organisasi dan budaya harus sensitive dan responsive terhadap kemungkinan-kemungkinan tersebut.

3. Mengatur Perbedaan

Berbagai perbedaan ras, gender, dan etnis dari anggota-anggota organisasi mempunyai implikasi-implikasi penting bagi nilai-nilai sebuah budaya organisasi dan juga bagi keefektifan organisasinya. Kualitas dari pembuatan keputusan organisasi, sebagai contoh, merupakan suatu fungsi dari perbedaan pandangan yang telah dipertimbangkan dari bentuk analisa yang terjadi. Sama halnya juga yang terjadi diberbagai

organisasi, atau terutama organisasi-organisasi yang bergerak dibidang jasa, tuntutan kerja yang besar adalah pada minoritas pekerja yang kebutuhan dan pilihannya harus diambil berdasarkan pertimbangan. Sebuah organisasi harus mendesain satu struktur untuk mengoptimalkan pemanfaatan bakat-bakat didalam tuntutan kerja yang berbeda dan untuk mengembang³² nilai-nilai budaya yang mendorong masyarakat untuk bekerja sama. Sebuah struktur organisasi dan budaya menentukan bagaimana para manajer dapat mengkoordinasi dan memotivasi para pekerja.

27

4. Meningkatkan Efisiensi

Organisasi-organisasi ada untuk memproduksi barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat. Semakin baik fungsi organisasi, semakin baik pula penghargaannya terhadap barang dan jasa yang mereka berikan. Pada awalnya, kapasitas organisasi-organisasi untuk mendapatkan penghargaan meningkat den⁴⁰ pesat karena mereka telah memperkenalkan cara-cara memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa yang lebih baik. Awalnya kita bahas pentingnya divisi buruh dan penggunaan teknologi modern untuk menurunkan biaya dan meningkatkan efisiensinya. Desain dan penggunaan struktur-struktur organisasi yang baru dan lebih efisien sama juga pentingnya. Didalam lingkungan global saat ini, sebagai contoh, persaingan berbagai Negara untuk mendapatkan tenaga kerja murah menekan berbagai perusahaan diseluruh dunia untuk lebih mengefisienkan diri agar biaya bisa dikurangi atau kualitas ditingkatan.

27

5. Meningkatkan Inovasi

Kemampuan banyak perusahaan dalam masa persaingan saat ini menjadi sebuah fungsi yang terus meningkat dengan baik dalam berinovasi dan se²⁷rapa cepat mereka bisa memproduksi barang-barang baru dan proses. Sebagai contoh, cara struktur organisasi menggabungkan masyarakat ke dalam berbagai spesialisasi seperti riset dan pemasaran, menentukan seberapa cepat sebuah organisasi dapat memperkenalkan produk-produk baru. Dan sebuah budaya organisasi mempengaruhi para pengusaha, bagaimana barang yang mereka sedang pelajari kemudian direspon dan diadaptasikan pada perubahan situasi. Kita pertimbangkan struktur-struktur yang dapat mendorong inovasi.

6. Mengontrol Lingkungan

Desain organisasi menentukan seberapa efektif sebuah organisasi mengontrol berbagai macam faktor didalam lingkungannya dan mendapatkan sumber-sumber yang langka. Contohnya, kemampuan organisasi untuk menarik para pekerja yang mempunyai skill, pelanggan setia, atau kontrak-kontrak pemerintah merupakan sebuah fungsi yang bisa mengontrol tiga faktor lingkungan tersebut. Sebuah organisasi dapat mendesain strukturnya ke dalam berbagai cara untuk meningkatkan kontrol pada lingkungannya. Organisasi dapat merubah hubungan tugas pekerja sehingga para pekerja tersebut lebih menyadari akan lingkungannya, atau dapat merubah cara organisasi yang menghubungkan organisasi-organisasi lain dengan menerbitkan kontrak-kontrak dan joint venture yang baru. Karena banyak tekanan dari para pesaing, pelanggan dan pemerintah meningkat, lingkungan yang sedang dihadapi oleh semua organisasi menjadi sulit untuk direspon, dan beberapa bentuk efektif dari struktur dan budaya secara berkelanjutan dikembangkan dan dicoba. Kita bahas bagaimana organisasi mempengaruhi dan mengontrol lingkungan-lingkungan mereka.

Satu bagian dari lingkungan organisasi yang penting dan lebih kompleks adalah lingkungan global.

Desain organisasi penting dalam konteks global karena akan menghadapi persaingan global atau memperkenalkan teknik manajemen asing yang berhasil, maka perusahaan sering menciptakan struktur dan budaya baru. Dengan mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas.

7. Meningkatkan Koordinasi dan Motivasi

Desain organisasi melibatkan sebuah pencarian cara-cara mengkoordinasi dan memotivasi para pekerja baru atau yang lebih baik. Berbagai struktur dan budaya menyebabkan para pekerja membentuk sikap yang berbeda. Contohnya, apa yang akan terjadi jika peraturan promosi organisasi mengizinkan manajer untuk mempromosikan masyarakat yang mereka suka melebihi masyarakat pekerja terbaik. Sama halnya juga dengan sebuah budaya organisasi yang dapat mempengaruhi gairah masyarakat menjadi inovatif. Sebuah budaya yang didasarkan pada norma-norma kewirausahaan dan nilai

kemungkinan bisa mendorong inovasi daripada sebuah budaya yang konservatif dan birokratis.

8. Mengembangkan dan Menerapkan Strategi

Para manajer sebuah perusahaan mempunyai tanggung jawab yang penting untuk memaksimalkan nilai organisasi yang dibentuk dari sumber-sumber penyelesaiannya. Dan cara organisasi mendesain strukturnya menjadi penentu seberapa banyak nilai organisasi bagi para pelanggan, pekerja, dan seluruh kelompok-kelompok lain yang mempunyai ketertarikan pada hal ini. Desain organisasi merupakan alat untuk mengimplementasikan sebuah strategi organisasi – usaha untuk menemukan cara terbaik untuk menciptakan nilai bagi pihak luar. Karena strategi organisasi berubah sebagai jawaban atas perubahan lingkungan, desain organisasi harus mengembangkan aktifitas manajerial yang berkelanjutan. Tidak pernah ada desain organisasi optimal atau “sempurna” yang cocok dengan kebutuhan organisasi. Manager secara terus menerus harus mengevaluasi seberapa baik struktur dan budaya organisasi bekerja, dan mereka harus mendesain ulang dengan menggunakan dasar yang sesuai untuk meningkatkan nilai-nilai tersebut.

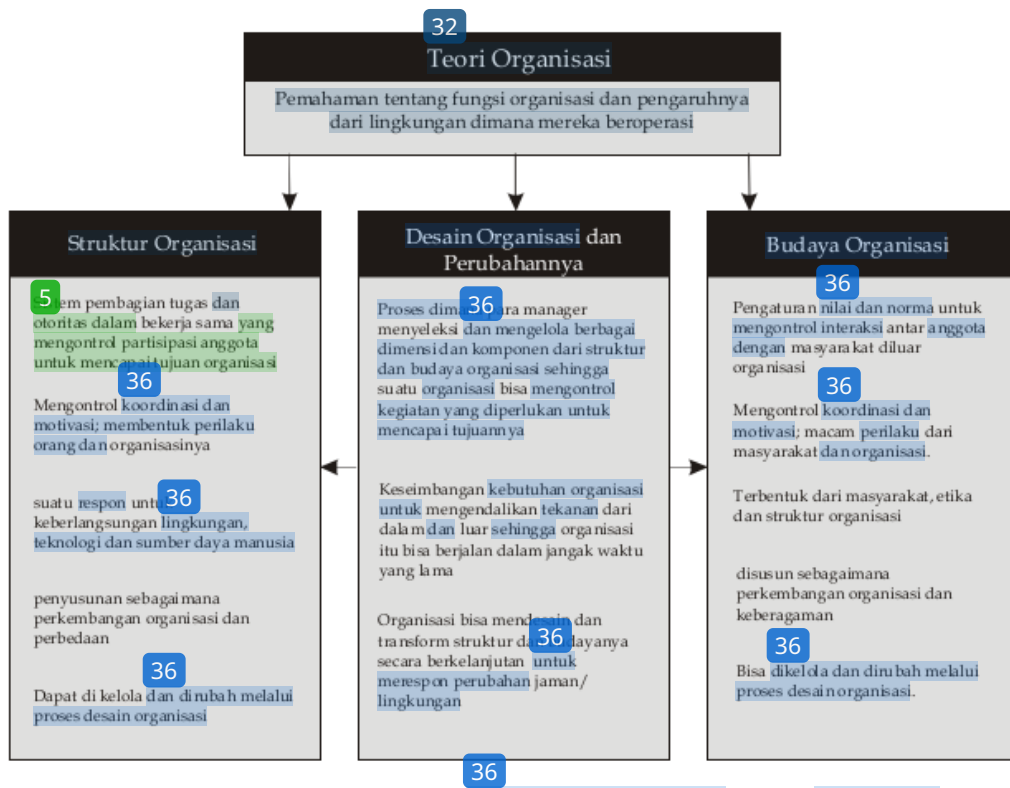
KONSEKWENSI ORGANISASI BURUK

Banyak tim manajemen gagal dalam memahami efek dari desain organisasi pada kinerja dan keefektifan perusahaan mereka. Walaupun tingkah laku dikontrol oleh struktur dan budaya organisasi, para manajer sering tidak menyadari hubungan ini dan kurang memperhatikan cara para pekerja bersikap dan peranan mereka didalam organisasi sampai sesuatu terjadi.

Konsekuensi dari desain organisasi yang buruk atau kurangnya perhatian pada desain organisasi yaitu kemunduran organisasi tersebut. Pekerja berbakat mencari perusahaan lain yang lebih kuat dan sedang berkembang. Sumber daya menjadi lebih sulit dan lebih sulit lagi didapat, dan keseluruhan proses dari kreasi nilai menurun. Mengabaikan desain organisasi sampai krisis mengancam manajer untuk membuat perubahan dalam struktur dan budaya organisasi yang melenceng dari strategi perusahaan.

LEVEL ANALISIS

Karena pentingnya peran manajer didalam struktur, budaya, dan desain organisasi, sehingga bisa membantu dalam mendiskripsikan hubungan antara teori organisasi dan dua ilmu utama lainnya di dalam pelajaran manajemen: tingkah laku organisasi dan manajemen strategis. Perbedaan utama diantara mereka adalah aspek organisasi yang mereka fokuskan. Gambar 1.3 menunjukkan lima aspek berbeda yang bisa dianalisa: secara individu, kelompok, sub unit (fungsi, department, atau divisi), organisasi secara keseluruhan, dan lingkungan dimana organisasi beroperasi.



Gambar 1.3 Hubungan Teori Organisasi dan Struktur Organisasi, Budaya, Design, dan Perubahan

Teori organisasi berfokus pada kinerja dan keefektifan sebuah organisasi secara keseluruhan, sedangkan tingkah laku organisasi berfokus pada kinerja individu dan kelompok kerja dalam organisasi tersebut. Ini menguji teori-teori bagaimana memotivasi pekerja atau bagaimana pekerja tersebut mengembangkan komitmen pada sebuah

organisasi, dan melihat bagaimana kepemimpinan dan desain kerja dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Para individu dan kelompok kerja menjadi fokus analisis, dan struktur, budaya, serta desain organisasi dianggap sebagai variable yang mempunyai pengaruh kuat dan juga mempengaruhi tingkah laku mereka. Contohnya, struktur berbeda menyebabkan perbedaan tingkah laku para individu.

Sebaliknya, manajemen strategis pada dasarnya berfokus pada lingkungan organisasi dan cara-cara dimana organisasi bisa menggunakan sumber daya yang ada untuk mengontrol lingkungan tersebut. Manajemen strategis utamanya melihat pada bagaimana sebuah organisasi memilih sebuah strategi untuk menghadapi para pesaingnya. Memahami teori organisasi penting bagi para manajer karena ini menerangkan faktor-faktor apa yang harus dipertimbangkan ketika mereka mendesain struktur dan budaya organisasi untuk mengontrol dan mengkoordinasikan sumber daya. Tetapi manajemen utama yang strategis adalah bagaimana sebuah perusahaan bisa menggunakan desain organisasi dalam meningkatkan persaingan dan untuk mengatur lingkungannya, bukan dengan cara organisasi yang berjalan sendiri. Manajemen strategis pertama berfokus pada lingkungan kemudian menuju ke sub unit, kelompok kerja, dan individu. Peranan manajemen puncak dalam membuat strategi perusahaan menjadi fokus utama dalam manajemen strategis.

Teori organisasi mencari pemahaman tentang prinsip-prinsip yang membimbing bagaimana organisasi-organisasi beroperasi, berkembang, dan berubah. Fokusnya pada organisasi secara keseluruhan. Sebuah organisasi akan dinamis jika terpisah dari individu-individu dalam organisasi atau lingkungan dimana organisasi berada. Perilaku organisasi adalah hasil dari desain-desain dan prinsip-prinsip operasinya. Dari dalam, desain organisasi menekankan pada kelompok kerja dan individu untuk bersikap sebagaimana mestinya. Dari luar, desain tersebut menyebabkan anggota organisasi dapat mengamati dan memahami lingkungan secara berbeda.

Untuk memahami bagaimana organisasi beroperasi dan mengapa bisa berhasil, kita harus memahami prinsip-prinsip yang dipakai individu, organisasi maupun lingkungan kompetitif serta menggabungkan analisa

tersebut ke dalam model/bentuk nyata. Teori organisasi, perilaku organisasi dan manajemen strategis memiliki cara dan fokus yang berbeda, dimana masing-masing disiplinnya menambah sesuatu yang baru atau beda untuk pemahaman kita tentang cara operasi organisasi teknologi dan lingkungan.

PENGELOLAAN ORGANISASI

63

Organisasi ada karena kemampuannya untuk menciptakan tujuan/nilai dan hasil yang dapat diterima kelompok pengelola yang bervariasi, yaitu mereka yang memiliki kepentingan, tuntutan, atau saham disebuah organisasi terhadap cara kerja organisasi tersebut. Secara umum, pengelola termotivasi untuk berpartisipasi dalam organisasi apabila mereka memperoleh dorongan yang melebihi nilai kontribusi yang mereka lakukan. Kontribusi adalah kemampuan, pengetahuan serta keahlian yang dibutuhkan organisasi dari para anggotanya selama uji performa.

Ada 2 kelompok utama pengelola organisasi: pengelola dalam & pengelola luar. Dorongan dan kontribusi tiap kelompok disajikan dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1 Pengelolaan Dalam dan Pengelolaan Luar

Pemegang Saham Didalam	Kontribusi ke Organisasi tersebut	Dorongan Keuangan untuk dikontribusikan
Pemegang saham Manajer-manajer Tenaga kerja	Uang dan modal Ketrampilan dan keahlian Ketrampilan dan keahlian	Dividen & stok penghargaan Gaji, bonus, status, dan kekuatan Upah, bonus, kestabilan kerja, dan promosi
<u>Diluar</u> Konsumen	Pendapatan dari penjualan dan jasa	Kualitas dan harga barang dan jasa
Pemasok	Input-input kualitas tinggi	Pendapatan dari penjualan input-input tersebut
Pemerintah	Peraturan pemerintah tentang praktek bisnis	Pameran dan kompetisi bebas
Koperasi	Bebas dan pameran perdagangan kolektif	Saham yang pantas dari dorongan keuangan
Komunitas	Infrastruktur sosial ekonomi	Pendapatan, pajak, pekerjaan
Masyarakat umum	Loyalitas dan reputasi konsumen	Kebanggaan Nasional

EFEKTIFITAS ORGANISASI

1. Tujuan dan Pengelola Perusahaan yang Memuaskan

Organisasi merupakan sarana untuk menciptakan nilai yang dapat dipakai secara simultan oleh kelompok pengelola yang berbeda untuk mencapai tujuan yang berbeda pula. Kontribusi seluruh pengelola dibutuhkan dalam organisasi untuk bertahan dan mencapai misi menghasilkan barang dan jasa. Tiap kelompok pengelola termotivasi untuk berperan dalam organisasi dengan tujuan mereka sendiri, dan masing-masing kelompok mengevaluasi efektifitas organisasi dengan memutuskan apakah tujuan-tujuan khusus kelompoknya dapat dipenuhi dengan baik.

Para pemegang saham mengevaluasi organisasi berdasarkan hasil penerimaan dari investasi mereka. Para konsumen mengevaluasi organisasi berdasarkan kepercayaan dan nilai produk yang sesuai dengan harganya. Adakalanya muncul konflik kepentingan, dan kelompok pengelola harus saling menawar untuk mencapai keseimbangan antara dorongan yang harus mereka terima dan kontribusi yang harus mereka buat. Untuk yang demikian, organisasi sering dianggap sebagai aliansi atau koalisi kelompok pengelola yang secara langsung maupun tidak langsung saling menawar serta menggunakan kekuasaan dan pengaruh mereka untuk menyesuaikan keseimbangan dorongan dan kontribusi sesuai kehendak mereka. Organisasi dapat bertahan selama koalisi pengelola yang dominan memiliki kontrol lebih terhadap dorongan sehingga kontribusi yang dibutuhkan dapat dicapai dari kelompok pengelola lainnya.

Bagaimanapun juga sulit untuk menyimpulkan bahwa para pengelola sama-sama puas dengan keseimbangan antara dorongan dan kontribusi. Sesungguhnya, implikasi dari tujuan koalisi organisasi adalah bahwa kelompok-kelompok pengelola memiliki prioritas lebih satu sama lain. Agar lebih efektif, bagaimanapun juga organisasi minimal harus memenuhi kepentingan seluruh kelompok yang memiliki saham di organisasi tersebut. Tuntutan masing-masing kelompok harus diterima, jika tidak mereka akan mencabut dukungan yang akan berdampak pada performa masa depan organisasi. Apabila kepentingan seluruh pengelola sedikit terpenuhi, kekuasaan relatif kelompok

pengelola untuk mengontrol distribusi dorongan akan menentukan bagaimana organisasi berusaha memenuhi tujuan pengelola yang berbeda, serta kriteria yang digunakan pengelola untuk menilai performa organisasi.

Masalah-masalah yang dihadapi organisasi saat berusaha memperoleh persetujuan pengelola adalah memilih mana tujuan pengelola yang harus dipenuhi, menentukan bagaimana mengalokasikan penghargaan-penghargaan organisasi untuk kelompok pengelola yang berbeda, serta menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

2. Tujuan Kompetitif

Organisasi ada untuk memenuhi tujuan pengelola, tapi siapa yang menentukan tujuan mana yang didahulukan dan mana yang lebih penting? Pilihan tujuan organisasi memiliki implikasi politik & sosial. Berdasarkan hal tersebut, tugas manajer adalah untuk meningkatkan kemakmuran pemegang saham, dan cara terbaik yang harus dilakukan adalah memaksimalkan keuntungan investasi organisasi (ukuran efektifitas relatif organisasi).

Apakah peningkatan kemakmuran pemegang saham selalu tujuan utama manajemen? Berdasarkan suatu argumen, tidak selalu. Saat pemegang saham memberi kuasa kepada manajer untuk berkoordinasi & menggunakan kemampuan serta sumber-sumber organisasi, akan terjadi pemisahan antara kepemilikan dengan kontrol. Pembangunan yang mungkin lama berhasilnya, seperti penemuan-penemuan produk-produk baru serta pendapatan baru. Manajer bagaimanapun juga cenderung meningkatkan keuntungan jangka pendek karena itulah tujuan dimana mereka dievaluasi oleh rekan-rekan mereka maupun analis pasar yang tidak memandang tujuan jangka panjang.

Pandangan lain adalah bahwa manajer cenderung diam-diam dimana resikonya kecil, dan mereka tidak punya insentif untuk berusaha sendiri karena mereka mengontrol gaji mereka sendiri. Lebih jauh, dikarenakan gaji manajer sangat berhubungan dengan ukuran dan pertumbuhan organisasi maka mereka cenderung untuk menjalankan tujuan tersebut meskipun tujuan tersebut tidak terlalu menguntungkan mereka.

Sebagaimana yang disarankan oleh contoh-contoh tersebut, tujuan-tujuan para manajer dan para pemegang saham dapat bersaing, dan karena para manajer berada pada pemegang kendali organisasi, tujuan-tujuan pemegang saham adalah bukan satu-satunya yang harus diikuti. Tapi bahkan ketika tidak terdapat persaingan antara pengelola perusahaan-perusahaan berbeda diatas tujuan-tujuan yang seharusnya diikuti, pemilihan tujuan-tujuan yang akan memperluas sebuah kesempatan organisasi untuk bertahan dan kemakmuran masa datang adalah tugas yang tidak mudah.

3. Pengalokasian Penghargaan

Masalah penting lainnya bahwa sebuah organisasi harus menghadapi bagaimana cara mengalokasikan penghargaannya untuk menghasilkan sebuah hasil yang efektif. Bagaimana sebaiknya organisasi mengalokasikan keuangan diantara berbagai macam kelompok pengelola perusahaan? Sebuah organisasi perlu untuk memuaskan harapan/keinginan masing-masing kelompok secara minimal. Tetapi ketika penghargaan lebih dari cukup untuk memenuhi kebutuhan minimum masing-masing kelompok, bagaimanapun sebaiknya penghargaan “ekstra” akan dialokasikan? Berapa banyak sebaiknya jumlah pekerja atau jumlah manajer mendapatkan relatif untuk pemegang saham? Batasan-batasan apa tentang penghargaan yang sesuai untuk para manajer? Sebagian besar masyarakat menjawab bahwa penghargaan manajerial seharusnya ditentukan oleh efektifitas organisasi. Tetapi jawaban ini menimbulkan pertanyaan lain; Indikator-indikator efektifitas yang terbaik apa yang digunakan untuk dasar penghargaan manajerial? Keuntungan jangka pendek, memaksimalkan kesejahteraan jangka panjang atau pertumbuhan organisasi? Pilihan dari kriteria yang berbeda mengarahkan pada jawaban yang berbeda untuk pertanyaan tersebut.

Macam-macam pertimbangan yang sama adalah benar untuk anggota organisasi yang lain. Penghargaan-penghargaan yang sesuai apa untuk seorang manajer tengah yang menemukan sebuah proses baru yang mendapatkan/menghasilkan jutaan rupiah organisasi setahun atau seorang pekerjanya sebagai keseluruhan ketika perusahaan membuat laporan keuntungan? Haruskah mereka diberikan bonus-bonus jangka pendek, atau haruskah organisasi menjamin pekerjaan seumur hidup

sebagai dorongan tidak terbatas bagi kinerja yang baik ? Hal yang serupa, haruskah para pemegang saham menerima deviden, atau haruskah semua keuntungan diinvestasikan dalam organisasinya untuk meningkatkan kecakapan dan sumber-sumbernya?

Pengalokasian penghargaan, atau dorongan-dorongan keuangan, adalah sebuah komponen penting dari efektifitas organisasi karena dorongan-dorongan tersebut menawarkan para pengelola perusahaan menentukan motivasinya yaitu, bentuk dan tingkatan kontribusi mereka di masa datang. Keputusan-keputusan investasi masa depan pengelola perusahaan tergantung pada pengembalian keinginan mereka dari investasi investasi mereka, apakah pengembalian pengembalian tersebut dalam bentuk deviden, pilihan stok (persediaan), bonus – bonus, atau upah.

4. Efektifitas Lembur

Sebuah masalah penting tertentu bahwa sebuah organisasi harus menghadapi kelompok pengelola perusahaan adalah efektifitas manajemen lembur. Kelompok pengelola perusahaan yang berbeda seperti mempunyai preferensi yang berbeda berhubungan dengan kerangka waktu dimana organisasi tersebut sebaiknya mengikuti tujuan-tujuan dan keseimbangan antara dorongan-dorongan dan kontribusi. Apakah para karyawan menghasilkan banyak keuntungan dalam penghargaan keuangan jangka pendek atau pada penyelamatan pekerjaan jangka panjang? apakah para manajer lebih suka menjamin bonus-bonus jangka pendek atau pilihan-pilihan persediaan jangka panjang? apakah para pemegang saham menghasilkan banyak keuntungan pada dividen-dividen jangka pendek atau pada dipresiasi/penghargaan pilihan jangka panjang ? Jawaban organisasi-organisasi tersebut terhadap pertanyaan-pertanyaan ini mempunyai implikasi-implikasi penting bagi efektifitasnya.

Pencarian tujuan-tujuan jangka pendek daripada jangka panjang memiliki konsekuensi yang sangat berbeda bagi sebuah efektifitas organisasi, pertahanan jangka panjang, dan kemampuan menghasilkan keuntungan. Jadi sebuah organisasi tidak hanya harus memenuhi permintaan-permintaan dari para pengelolanya tapi juga harus memutuskan kerangka waktu yang tepat untuk melaksanakan rencananya dan harus menyusun tujuan-tujuan yang seimbang antar minat jangka pendek atau jangka panjang.

5. Pengaturan Kepentingan Para Pengelola Perusahaan

Sebuah organisasi harus menyeimbangkan klaim-klaim dari semua pengelola perusahaan secara hati-hati ketika memilih kriteria untuk evaluasi kinerjanya akan tetapi, beberapa kepentingan para manajernya dan para pemegang sahamnya sebagian besar digunakan secara umum untuk memberi arah pada aktifitas organisasi. Karena memuaskan para pengelola perusahaan yang mempunyai pengaruh terbesar pada pertahanan dan kesejahteraan organisasi tersebut. Jika kepuasan manajerial dan minat-minat pemegang saham merupakan tujuan tidak terbatas dari organisasi, maka kepuasan konsumen, pekerja, pemerintah, dan para pengelola perusahaan lain¹³³ dapat dilihat sebagai alat untuk mencapai tujuan itu. Meskipun produk dan jasa berkualitas tinggi dengan harga yang pantas merupakan kriteria yang digunakan para konsumen untuk menilai organisasi dan juga merupakan keinginan para pelanggan, juga merupakan sarana yang dipakai para manajer untuk memaksimalkan keuntungan jangka panjangnya.

6. Bagaimana Para Manajer Mengukur Efektifitas Organisasi?

Karena para manajer bertanggung jawab dalam penggunaan sumber daya organisasi dengan cara memaksimalkan kemampuannya menciptakan keuntungan, penting untuk memahami cara mereka menilai efektifitas organisasinya. Analisa peneliti tentang apa yang dilakukan para manajer telah menunjuk pada kontrol, inovasi, dan efisiensi sebagai tiga tugas penting manajemen puncak.

Dalam konteks ini kontrol berarti mengendalikan lingkungan eksternal dan memiliki kemampuan untuk menarik sumber daya dan konsumen. Ini juga berarti menggunakan proses politis dalam melobi kepentingannya, misalnya kondisi industri yang baik, perlindungan dari para pesaing luar negeri/dumping, dan aturan hubungan kerja dan industri. Inovasi berarti mengembangkan kemampuan dan skil organisasi sehingga mampu menemukan produk dan proses baru. Ini juga berarti mendesain dan menciptakan beberapa struktur dan kultur yang memajukan kemampuannya dalam mengubah, mengadopsi dan meningkatkan fungsinya. Efisiensi berarti mengembangkan fasilitas produksi modern dengan menggunakan teknologi yang bisa memproduksi dan mendistribusikan produk perusahaan setiap saat dan murah. Ini juga

berarti memperkenalkan teknik-teknik seperti manajemen kualitas tinggi/total dan menemukan sistem-sistem penemuan baru dalam meningkatkan produktifitas.

48

Untuk menilai efektifitas yang dengannya organisasi menghadapi satu dari tiga tugas tersebut di atas, para manajer bisa mengambil satu pendekatan. Suatu organisasi efektif jika (1) mengamankan skill dan sumber daya langka dari luar; (2) secara kreatif mengkoordinasikan sumber daya dengan skill karyawan untuk menemukan produk dan berselaras dengan perubahan kebutuhan konsumen (pendekatan sistem-sistem internal); dan (3) secara efisien mengubah skill dan sumber daya menjadi barang dan jasa (pendekatan teknis).

15

7. Pendekatan Sumber Daya Eksternal: Kontrol

Pendekatan Sumber Daya Eksternal memungkinkan para manajer untuk melihat kemampuan organisasi dalam mengatur dan mengendalikan lingkungan luarnya. Misalnya, kemampuan organisasi untuk mempengaruhi persepsi pihak luar tentang selera dan menerima evaluasi positif oleh pihak luar adalah penting bagi kelangsungan manajer dan organisasi. Dengan cara yang sama, kemampuannya dalam memanfaatkan lingkungannya dan mengamankan sumber daya langka dan berharga adalah indikator lain tentang kendalinya atas lingkungan tersebut.

Untuk mengukur efektifitas kendali mereka atas lingkungan, para manajer menggunakan beberapa indikator seperti harga stok, keuntungan, dan deviden, yang membandingkan kinerja organisasi mereka dengan kinerja perusahaan lain. Para manajer mengawasi harga stok mereka dengan ketat karena pengaruh dari harapan para pemegang saham. Dengan cara yang sama, dalam usaha mereka untuk menarik para konsumen dan mempertahankan kinerja mereka, para manajer mendapatkan informasi tentang kualitas produk perusahaan dibandingkan dengan produk pesaing.

Kemampuan manajemen menerima dan merespon perubahan dalam lingkungan atau mengenali perubahan dan mengambil keuntungan lebih dahulu dari peluang-peluang baru adalah indikator lain dari kemampuan organisasi untuk mempengaruhi dan mengendalikan lingkungannya.

15

8. Pendekatan Sistem-sistem Internal: Inovasi

Pendekatan sistem-sistem internal memungkinkan para manajer melihat seberapa baik organisasi tersebut bekerja dan berfungsi. Supaya efektif ia membutuhkan struktur dan kultur yang mempercepat adaptasi dan cepat merespon perubahan kondisi lingkungan. Ia juga membutuhkan fleksibilitas sehingga dapat mempercepat pengambilan keputusan dan penemuan barang dan jasa baru. Beberapa ukuran kemampuan organisasi meliputi lama waktu yang dibutuhkan dalam membuat keputusan, memasarkan produk baru, dan mengkoordinasikan bagian yang berbeda. Beberapa faktor ini sangat bisa diukur secara obyektif.

15

9. Pendekatan Teknis: Efisiensi

Pendekatan Teknis memungkinkan para manajer melihat efisiensi organisasi yang mengubah beberapa skil organisasi dan sumber daya menjadi barang dan jasa. Keefektifan teknis diukur berdasarkan produktifitas dan efisiensi (rasio input terhadap output). Demikianlah, peningkatan jumlah unit yang dihasilkan tanpa memanfaatkan pegawai tambahan menunjukkan perolehan dalam produktifitas, dan juga penghematan biaya pegawai dan material yang dibutuhkan di tiap unit output.

Beberapa ukuran produktifitas adalah ukuran-ukuran obyektif dari efektifitas kerja produksi suatu organisasi. Selanjutnya biasa bagi para manajer produksi mengukur produktifitas di tiap tingkat proses produksi dan ada penghargaan dalam penghematan biaya. Dalam beberapa organisasi jasa, dimana tidak ada benda kasat mata yang dihasilkan, para manajer menggunakan beberapa ukuran produktifitas misalnya jumlah penjualan per sales atau rasio barang terjual dengan yang kembali dalam menilai kerja pegawai. Bagi kebanyakan aktifitas kerja, tidak peduli seberapa sulit, ada satu cara untuk mengukur produktifitas dan kinerja. Banyak industri menawarkan kepada para manajer dan karyawan yang dihubungkan dengan ukuran-ukuran produktifitas, dan penting dalam memilih ukuran yang sesuai dalam menilainya. Sikap, motifasi dan gairah para karyawan dalam bekerjasama juga merupakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi produktifitas dan efisiensi.

67

10. Pengukuran Efektifitas: Tujuan-tujuan Organisasi

Para manajer menentukan tujuan-tujuan yang akan mereka gunakan dalam menilai seberapa baik kinerja organisasinya. Dua macam tujuan yang digunakan dalam menilai efektifitas organisasi adalah tujuan resmi dan tujuan operasional. Tujuan resmi adalah prinsip-prinsip yang membimbing organisasi yang secara formal dinyatakan dalam laporan tahunan dan dokumen publik lainnya. Biasanya, tujuan-tujuan ini memetakan misi organisasi—yaitu, menjelaskan mengapa organisasi berdiri dan apa yang harus dilakukan. Tujuan-tujuan resmi meliputi menjadi yang terdepan dalam satu produk, mendemonstrasikan perhatiannya terhadap keamanan publik, dan lain-lain. Tujuan-tujuan ini ditujukan untuk mengesahkan organisasi dan aktifitasnya, memungkinkannya memperoleh sumber daya dan dukungan pihak luar.

Tujuan-tujuan Operatif adalah tujuan-tujuan jangka panjang dan pendek yang membimbing para manajer dan karyawan dalam bekerja. Tujuan-tujuan yang terdaftar dalam Tabel 1.2 adalah tujuan-tujuan operasional yang bisa digunakan para manajer dalam menilai efektifitas organisasinya. Mereka bisa memanfaatkan tujuan tersebut untuk mengukur seberapa baik mereka mengatur lingkungan. Apakah pemasarannya naik atau turun? Apakah biaya input melonjak atau turun? Dengan cara yang sama, mereka bisa mengukur seberapa bagus fungsi organisasi dengan mengukur berapa lama waktu pengambilan keputusan atau seberapa besar konflik diantara para anggota organisasi.

11. Faktor-faktor Apakah yang Mempengaruhi Organisasi?

Kita telah membahas apakah organisasi tersebut, mengapa ia ada, bagaimana para pengelola dan manajer mengukur efektifitas, dan bagaimana menentukan tujuan yang hendak dicapai. Organisasi yang efektif adalah yang mendesain struktur dan budayanya dalam memenuhi kebutuhan para pengelolanya sehingga mendapatkan keuntungan kompetitif dan bertahan. Seperti diketahui, beberapa masalah mendasar yang sama dalam organisasi terjadi dalam semua pembagian kerja, dan tujuan dari desain organisasi adalah untuk mengembangkan struktur dan kultur yang akan merespon beberapa perubahan ini secara efektif.

Desain organisasi dipersulit oleh kemungkinan buruk yang harus diperhitungkan ketika ia menentukan beberapa bentuk desainnya.

Beberapa jenis kemungkinan ini lingkungan organisasi, teknologinya, dan beberapa sistem internal yang berkembang setiap saat menyebabkan gangguan dan mempengaruhi pilihan struktur dan kultur organisasinya. Di akhir buku akan kita analisa sumber gangguan ini dan bagaimana organisasi menanganinya..

Tabel 1.2 Pendekatan untuk Mengukur Efektifitas Organisasi

Pendekatan	Gambaran	Tujuan
Pendekatan Sumber Daya Eksternal	Menilai kemampuan organisasi untuk menyederhanakan, mengatur, mengendalikan skill & sumber daya langka & berharga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya input rendah 2. Memperoleh input berkualitas dari bahan mentah dan karyawan 3. Meningkatkan saham 4. Meningkatkan harga stok 5. Memperoleh keuntungan dari pemerintah & lingk.
Pendekatan sistem Internal	Mengevaluasi kemampuan organisasi thp. Inovasi & Fungsi yang cepat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghemat waktu pengambilan keputusan 2. Meningkatkan inovasi 3. Meningkatkan koordinasi dan memotivasi karyawan 4. Meminimalkan konflik 5. Menghemat waktu peluncuran
Pendekatan Teknis	Mengevaluasi kemampuan organisasi untuk mengubah skill dan sumber daya menjadi barang & jasa secara efisien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas produk 2. Menurunkan kerusakan 3. Menghemat b. produksi 4. Meningkatkan pelayanan konsumen 5. Mempercepat pengiriman

12. Lingkungan Organisasi

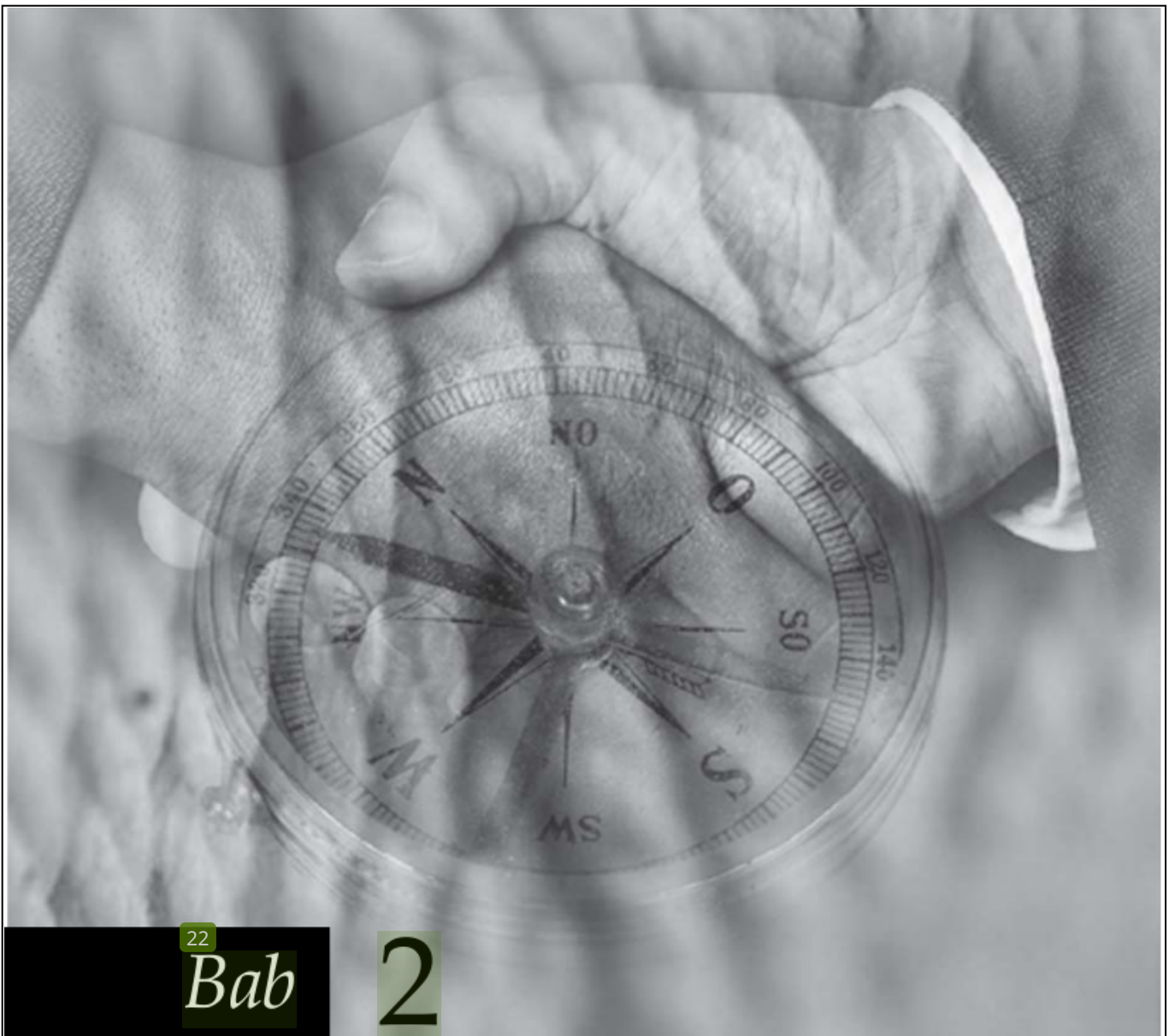
Lingkungan kerja organisasi adalah sumber utama gangguan. Jika para konsumen menarik dukungannya, jika para pemasok menghentikan pasokannya, atau jika pihak lain mengancam kelangsungan organisasi, gangguan muncul. Demikianlah organisasi harus mendesain strukturnya untuk mengarahkan hubungan dengan para pihak di lingkungan eksternal.

13. Lingkungan Teknologis

Beberapa organisasi memproduksi barang dan jasa. Cara mereka memproduksi barang dan jasa dan gangguan yang berhubungan beberapa

metode produksi berbeda adalah faktor-faktor utama dalam desain organisasi. Dengan cara yang sama, menciptakan barang dan jasa baru melalui inovasi dan riset dan pengembangan, dan penemuan meningkatkan cara-cara dalam memproduksi barang dan jasa tersebut, adalah beberapa proses yang rumit dan tidak pasti. Cara merespon kebutuhan inovasi dan mengatur riset dan pengembangan adalah masalah yang mendesak, khususnya bagi banyak organisasi yang berkompetisi secara global.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



²²
Bab

2

Pembentukan Gabungan dan Tujuan Organisasi

PENGANTAR

Sampai sedemikian jauh, organisasi yang formal telah dibahas terutama hubungan ke dalam para anggotanya, yang terutama adalah para manajer dan karyawan lainnya. Tetapi, adakah dalam hal itu peserta lainnya berpartisipasi dalam organisasi yang formal? Jawaban untuk hal ini lebih lanjut akan mengungkapkan asumsi kita mengenai apa sebenarnya organisasi formal tersebut dan bagaimana mereka berfungsi. Dalam hubungannya dengan pembahasan pada bab sebelumnya maka jawabannya akan sangat mempengaruhi analisa kita mengenai proses penyesuaian diri.

1. Asumsi Mengenai Tradisi Para Anggota Organisasi

Secara tradisional organisasi telah diasumsikan terdiri dari para pemilik, para manajer, dan para karyawan. Organisasi lainnya seperti masjid atau golongan donatur akan diasumsikan terdiri dari mereka yang terdaftar sebagai anggota tambahan dan para manajer yang membayar gaji mereka. Tentunya, sebagian besar diskusi mengenai anggota organisasi sangat banyak meletakkan penegasan pada golongan ini. Teori organisasi yang mutakhir, bagaimanapun, tidak membatasi anggota organisasi pada para pemilik, para manajer, para pegawai, dan mereka yang ada pada daftar keanggotaan.

2. Teori Organisasi Modern dan Para Anggotanya

Suatu batasan dari suatu organisasi yang mutakhir ialah suatu proses yang terorganisir dimana individu saling mempengaruhi untuk berbagai tujuannya. Individu ini mempunyai suatu pengaruh yang kuat terhadap proses pembuatan keputusan dalam organisasi. Batasan ini cukup luas meliputi orang-orang yang bukan manajer-manajer ataupun pegawai. Hal itu berlangsung di luar daftar keanggotaan organisasi yang non ekonomik. Dengan demikian, siapa yang selanjutnya dapat dimasukkan sebagai anggota organisasi.

3. Para Manajer dan Karyawan Lainnya

Seperti disebutkan sebelumnya, golongan orang-orang penting dalam organisasi adalah para manajer dan para karyawan lainnya. Dalam banyak hal mereka merupakan inti organisasi itu, sejak itu tanpa kerjasama organisasi itu tidak dapat berfungsi.

4. Para Kreditor

Para kreditor suatu organisasi secara tradisional telah dipandang sebagai "Orang-Luar" karena mereka tidak bekerja untuk organisasi atau mempunyai kepentingan di dalamnya. Tetapi apakah para kreditor itu mempunyai suatu pengaruh terhadap berbagai tujuan organisasi? Sebaliknya, apakah organisasi tersebut melakukan yang sangat mendalam terhadap pencapaian tujuan kreditor? Apakah orang-orang ini mengadakan pengaruh terhadap pembuatan keputusan organisasi?. Seringkali jawabannya yang jelas "ya".

Suatu bank yang meminjamkan sejumlah kecil modal usaha untuk mengembangkan pabrik dan peralatannya telah menjadikannya mungkin mengejar cita-cita tertentu dengan usaha tersebut. Dengan memperluas kapasitas produksi perusahaan yang bersangkutan dapat meningkatkan jenis produknya, memasuki kawasan baru, dan mendorong pemasarannya.

Keberhasilan pengembangan itu juga akan memberikan pengembalian ekonomis terhadap Bank dalam hubungannya dengan pembayaran kembali yang tepat pada waktunya dari sejumlah pinjaman. Tambahan pula akan meningkatkan penghasilan Bank yang berupa bunga terhadap pinjaman.

Dapatkah mereka yang mengadakan pinjaman dimaksudkan sebagai peserta terhadap pemberian pinjamannya itu? Dengan menggunakan batasan yang telah diberikan sebelumnya, maka jawabannya adalah "ya". Dalam contoh ini, partisipasi dapat meliputi petugas pemberi pinjaman yang dalam hubungan ini pihak pemilik perusahaan menyediakan bagi bank rekening-rekening keuangan secara periodik dari penghasilannya dan posisi arus uang. Wakil bank itu dapat menjadi penasihat yang aktif terhadap pemilik dalam pemeliharaan suatu posisi kenangan yang dipercaya. Mengabaikan nasihat mereka dapat menimbulkan berbagai kesulitan dalam mendapatkan pinjaman yang akan datang. Seandainya perusahaan gagal (tidak sanggup) mengembalikan pinjaman tersebut, pihak bank akan segera melakukan klaim terhadap hipotik pabrik dan peralatannya. Para kreditor seringkali dapat memainkan suatu peranan yang sama dalam organisasi yang non bisnis.

5. Leveransir

Sama halnya dengan para kreditor, para leveransir ini mengadakan saling mempengaruhi dalam perusahaan. Mereka tidak hanya

menyediakan barang-barang kebutuhan produksi dan pelaksanaan usaha; mereka dapat juga menyediakan kredit bagi benda-benda yang mereka tetapkan. Seringkali mereka mengadakan persaingan dengan para penyalur lainnya untuk mendapatkan atau mempertahankan organisasi sebagai langganannya. Lagi pula penyalur saling mempengaruhi dengan organisasi untuk mencapai tujuan satu sama lain secara memuaskan.

6. Para Langgan

Pada tingkat akhir lainnya dalam suatu proses produksi, para langgan perusahaan juga melakukan” interaksi dengan organisasi tersebut. Lagi pula dalam hal ini terdapat saling ketergantungan dan saling percaya. Para langgan dapat memilih untuk menangguk pembelianya atau untuk membeli dari perusahaan yang lain. Perusahaan dapat juga memutuskan untuk menangguk produk atau jasa yang diinginkan.

Organisasi yang non bisnis juga mempunyai ketergantungan terhadap para pelanggannya. Organisasi keagamaan misalnya, tidak dapat berlangsung lama kecuali organisasi ini menemukan kebutuhan yang dirasakan para anggotanya. Tambahan pula pada umumnya organisasi demikian berusaha untuk menarik anggota baru terhadap organisasinya atau para anggotanya akan menyusut dan barangkali pada akhirnya menjadi habis.

7. Pemerintah

Adalah merupakan suatu kebenaran yang hampir tidak dapat disangkal lagi bahwa sekarang pemerintah mempengaruhi jalan kehidupan organisasi. Perusahaan perdagangan misalnya diatur oleh pemerintah pada bidang tertentu seperti praktek-praktek kerja yang adil, hubungan mereka dengan serikat sekerja, kebijaksanaan harga, dan pembatasan polusi yang maksimum. Semua ini hanyalah sejumlah kecil dari berbagai bidang dimana pemerintah sangat mempengaruhi operasi perusahaan. Organisasi yang non bisnis juga dipengaruhi oleh banyaknya peraturan yang sama. Pihak pemerintah pada semua tingkatan adalah demikian aktifnya dalam berbagai situasi organisasi lainnya dimana telah dianjurkan bahwa yang harus diperhatikan adalah adanya partner yang aktif dalam pembuatan berbagai keputusan yang menyangkut banyak hal.

8. Masyarakat

Apakah secara umum masyarakat itu mempengaruhi dan saling mempengaruhi dengan organisasi itu? Walaupun daya saling mempengaruhi ini dapat lebih tersebar dan lebih alot untuk menunjukkan, bahwa sebagian besar dari hal itu berlangsung secara pasti.

Suatu contoh dalam masyarakat adalah dimana satu organisasi melakukan berbagai kegiatannya. Masyarakat menempatkan standar tertentu untuk menerima perilaku bagi perusahaan yang beroperasi di sana. Tidak semua dari standar itu merupakan suatu hukum, namun demikian hal tersebut merupakan harapan yang dipertahankan oleh masyarakat. Para karyawan harus diperlakukan secara adil, misalnya. Perusahaan perdagangan harus menjadi anggota masyarakat yang baik dan dengan demikian mendukung berbagai kegiatan dengan ketoleransian. Kemungkinan lebih banyak lagi harapan demikian yang dipertahankan oleh masyarakat.

Sekalipun hukum tidak diadakan untuk menghukum mereka yang mengabaikan norma-norma yang demikian, organisasi tersebut yang mengabaikannya dapat memperoleh kehilangan dukungan masyarakat terhadap berbagai kegiatannya itu. Jika dalam hal ini terdapat ketidaksenangan terhadap berbagai kegiatan organisasi tersebut, hukum dapat dilangsungkan untuk mengatur si pelanggar (yang bersalah).

Berbagai interaksi yang sama pada masyarakat dengan organisasi dapat diketemukan pada tingkatan lainnya. Penekanan yang menyebar luas sehingga banyak perusahaan yang sekarang sedang menempatkan diri pada tanggung jawab sosial, dan ini merupakan contoh lain tentang jawaban organisasi terhadap tekanan masyarakat.

9. Organisasi dan Pembuatan Keputusan

Akan tetapi apakah arti dari melibatkan golongan tambahan ini sebagai anggota organisasi ?. Kita melihat bahwa keduanya yaitu organisasi dan individu yang menjadi anggota dilibatkan dalam penyesuaian dua arah. Walaupun suatu keseimbangan antara individu dan organisasi diusahakan secara terus-menerus, hal tersebut tak pernah dicapai sepenuhnya dikarenakan adanya perubahan kebutuhan dan tujuan serta perubahan hubungan kewenangan. Jadi penyesuaian diri

merupakan suatu proses yang berlangsung dengan perubahan dan penyesuaian kewenangan ketimbang pengecualian.

Dengan mengakui bahwa mereka yang telah dipandang secara tradisional sebagai orang-orang luar yang merupakan anggota organisasi, barangkali akan membantu untuk menjelaskan tentang kompleksitas dan sifat yang tidak henti-hentinya pada proses penyesuaian diri dan pengaruhnya terhadap peng-ambilan keputusan. Tidak hanya para pemilik, para manajer dan para karyawan yang mempunyai pengaruh kuat terhadap suatu organisasi, melainkan proses penyesuaian diri itu juga dapat terjadi di antara organisasi dan wakil-wakil kreditor, para penyalur, para langganan, pemerintah, masyarakat dan golongan lainnya.

Golongan tersebut, bagaimanapun tidak mempunyai suatu pengaruh terhadap semua keputusan yang dibuat oleh suatu organisasi. Mereka itu mungkin penting dalam beberapa jenis (bidang) keputusan tetapi secara relatif tidak penting pada bidang lainnya.

Berbagai keputusan pemasaran, misalnya, niscaya secara refleksi mempengaruhi para pelanggan, sementara beberapa kelompok lainnya seperti para penyalur dapat memainkan peranan yang minor. Keputusan keuangan, pada pihak yang lain, dapat menarik perhatian utama para pemilik dan para kreditor.

Dengan demikian batas-batas organisasi itu adalah luwes. Hal itu secara jelas tidak memisahkan batas-batas organisma kehidupan. Batas-batas ini dapat meluas dan mengkerut, pertama meliputi sekelompok orang dan kemudian yang lainnya, menghapus suatu kelompok lainnya. Kapankah orang-orang tertentu dimasukkan dalam batas-batas organisasi?. Jika mereka dilibatkan dalam proses penyesuaian dengan demikian mereka mempunyai suatu pengaruh terhadap pengambilan keputusan dalam organisasi.

Para individu yang menyusun suatu organisasi dengan demikian berubah-ubah karena waktu dan luasnya pengambilan keputusan.

INDIVIDU DAN PEMBENTUKAN KOALISI

Suatu jalur yang menggambarkan hubungan di antara para anggota suatu organisasi berada pada jalur penghubung dalam pembentukan koalisi dan pelaksanaan tugasnya. Suatu koalisi dapat dimaksudkan

sebagai suatu kelompok dari orang-orang yang memperoleh perhatian terbaik dari kelompok itu untuk bekerja ke arah beberapa persetujuan yang berdasarkan cita-cita. Dengan jalan kerjasama, juga mereka mengharapkan untuk menyelesaikan cita-cita pribadi mereka.

Jadi untuk luasnya (bidang) keputusan yang terjadi, para individu dapat membentuk suatu koalisi yang dapat dikerjakan oleh satu dengan yang lainnya untuk menyelesaikan (menyempurnakan) cita-cita mereka sendiri. Koalisi ini merupakan dasar bagi pembentukan organisasi. Beberapa orang dapat menjadi bagian dan beberapa koalisi yang berbeda untuk bidang keputusan yang berbeda. Mereka dapat juga tidak menjadi bagian dari koalisi yang lain karena bidang keputusan tidak memperhatikan mereka.

Dalam contoh-contoh kita sebelumnya para pemilik, para manajer, para karyawan, dan para kreditor berkemampuan untuk membentuk suatu gabungan untuk pengambilan keputusan keuangan tertentu. Suatu keputusan untuk membuat berbagai perubahan dalam praktek-praktek kerja organisasi dihasilkan dalam suatu koalisi para pemilik, para manajer, pemerintah dan masyarakat. Keputusan lain akan melibatkan pengelompokan individu lainnya ke dalam koalisi.

1. Keadaan dan Cita-cita Organisasi

Pembentukan koalisi untuk mengadakan berbagai bidang keputusan memberikan suatu titik kelancaran bagi suatu peng-analisaan tentang bagaimana organisasi menempatkan dan me-modifikasi cita-citanya. Dalam kenyataannya, pembentukan koalisi dapat dimaksudkan sebagai dasar bagi cita-cita (tujuan) yang dikejar oleh organisasi.

2. Mekanisme Cita-cita

Organisasi dibentuk untuk memenuhi tujuan individu. Akan tetapi proses pengejaran tujuan individu tersebut mengharuskan pengembangan cita-cita organisasi yang para anggotanya dapat menyetujuinya. Dengan melalui pengejaran tujuan yang umum ini, para anggota organisasi mengharapkan agar pada akhirnya mencapai beberapa dari tujuan pribadinya.

Akan tetapi siapa yang memutuskan tentang apakah sebenarnya cita-cita organisasi itu? Pada reaksi pertama para pemilik perusahaan

pribadi barangkali mengambil keputusan ini. Juga, lembaga-lembaga umum, seperti halnya wakil-wakil pemerintah, telah dapat menempatkan tujuan mereka pada akhirnya oleh para pemberi keputusan.

Observasi kemungkinan dapat memperbaiki sejauh mana hal itu berlangsung. Seluruh cita-cita seperti halnya kebijaksanaan untuk memutuskan diterimanya jaminan kemungkinan akan melakukan kecurangan terhadap para pemilik suatu perusahaan. Kreasi dari suatu perwakilan kesejahteraan sosial untuk mengadakan pelayanan terhadap si miskin dapat menjadi suatu keputusan bagi para pengusulnya.

Tujuan ini adalah sangat umum dan tidak dapat ditegaskan secara tepat. Pada waktu organisasi itu dibentuk, banyak masalah yang masih harus diputuskan. Akankah suatu perusahaan asuransi berusaha agar usahanya diterima dengan melalui pos atau melalui para petugas penjual jasa itu? Keputusan di sini akan memberikan suatu pengaruh kuat yang besar pada prestise dan arti pentingnya bagian penjualan jasa dalam perusahaan tersebut. Menurut alasan dari perwakilan kesejahteraan sosial akankah tugas utamanya itu untuk membantu melatih kembali dan mengembangkan individu secara bebas mencari upah (gaji) atau untuk memberikan bahan pangan dan membantu menanggulangi masalah keuangannya. Kemudian, kedua yaitu gerakan tugas yang singkat dan panjang dari suatu organisasi tidak dapat menggambarkan harapan yang sempurna dengan seksama dari gerakan-gerakan tugas dengan pertanggungjawaban terakhir dan pengendalian. Sebagai pepatah lama mengatakan, Ada banyak kemungkinan di antara keduanya saat itu.

3. Tanggung Jawab Kebijaksanaan

Pada suatu organisasi terdapat cita-cita yang tak tertung dan cita-cita pembantu untuk diberi keputusan. Pembentukan cita-cita ini terjadi melalui proses persetujuan yang berlangsung dalam organisasi. Hal ini sebagian berlangsung melalui pem-binaan tanggung jawab kebijaksanaan oleh organisasi kepada para anggota koalisi yang memutuskannya. Untuk mendapatkan partisipasi para individu dan golongan, organisasi yang bersangkutan membuat harapan tertentu terhadap berbagai masalah dimana hal itu akan mengamanatkannya sendiri mengenai bagaimana caranya hal tersebut akan menguraikan berbagai masalah ini.

Untuk mendapatkan dukungan yang aktif dari para manajer produksi dan para pengamat, misalnya, organisasi itu dapat melakukan sendiri untuk menstandarisasi produk-produk yang tidak terlalu sering berubah-ubah bentuknya. Tujuan ini barangkali merupakan hasil dari orang-orang yang berpengaruh yang mengajukannya untuk menunjang berbagai usaha yang menghasilkan serta mempertahankan biaya-biaya produk pada beberapa tingkatan yang dapat diterima.

Dalam hubungannya dengan analisa sebelumnya, dapat dikatakan bahwa mereka yang mempengaruhi keputusan itu adalah mereka yang mempertahankan kewenangannya dalam suatu koalisi yang terjadi. Walaupun golongan dan individu lainnya juga dapat menjadi penting dalam keputusan manu-faktur, orang yang bertugas di bagian produksi dapat menjadi sangat berwenang dalam contoh yang dikemukakan ini. Jadi mereka memperoleh beberapa tanggung jawab kebijaksanaan dari organisasi yang pada gilirannya membantu menegaskan beberapa dari tujuan-tujuannya. Proses penempatan berbagai tujuan dengan demikian menghasilkan sebagian tujuan itu melalui pemberian tanggung jawab kebijaksanaan pada koalisi yang mendirikan organisasi itu.

4. Alokasi Penganggaran

Suatu jalan lain kemana cita-cita ditempatkan adalah melalui bagian dari sumber-sumber penghasilan yang ada dalam organisasi. Anggaran keuangan merupakan alat (cara) yang melaluinya, secara lazim alokasi ini dapat dilakukan. Bagaimana pentingnya riset dan pengembangan produk-produk baru tersebut dalam organisasi kita?. Bagaimana arti program-program latihan kepemimpinan itu? Perimbangan dana-dana dibagikan pada berbagai kegiatan ini, hal ini dapat menceritakan mengenai bobot organisasi tersebut secara lebih luas, terutama mengenai penempatan dana satu dan yang lainnya. Dalam hubungan yang sedikit berbeda, alokasi penganggaran memberikan petunjuk kepada tujuan apa yang sedang dikejar dan kepada kepentingan masing-masing yang relatif.

Bagaimana alokasi ini diputuskan terhadapnya? Kembali, proses persetujuan yang melibatkan koalisi itulah yang melahirkan alokasi penganggaran. Akhirnya, kewenangan dipertahankan oleh koalisi dengan pemberian bahan keputusan yang menentukan bagaimana alokasi penganggaran itu akan ditetapkan.

5. Sifat Tujuan yang Kadangkala Menimbulkan Pertentangan

Keadaan sikap pada berbagai tujuan ini mempunyai kemungkinan bahwa satu dan yang lainnya akan bertentangan. Sejak koalisi yang menyusun organisasi dimana dalam hal ini terutama sekali yang diperhatikan adalah pencapaian cita-citanya sendiri, maka koalisi tersebut tidak dapat dihubungkan secara luas dengan efek cita-cita ini atas keseluruhan tujuan organisasi. Jadi, organisasi yang paling baik dapat mengembangkan cita-citanya, pada akhirnya sebagian akan bertentangan satu sama lainnya.

Sebagai contoh, perhatikan organisasi manufaktur yang mempunyai tujuan ganda yaitu pada produk-produk yang bermutu tinggi dan pada volume produksi yang tinggi. Walaupun tujuan penyamarataan dalam kegandaannya itu tidak memungkinkan terjadinya kontradiksi, dimana tujuan pada tingkat operasional dapat berakhir secara bertentangan.

Perkirakan bahwa standar produk diselenggarakan oleh unit pengendalian kualitas dan unit yang membuat tingkat volume yang diusahakan oleh kelompok produksi tersebut tidak mungkin dapat dicapai. Jika dalam kenyataan kedua kelompok itu dimasukkan dalam interpretasi tujuan yang berbeda, maka pertentangan tujuan yang operasional dapat dilihat dengan jelas.

Setiap kelompok, dengan kata lain, mungkin memandang bagian terbesar tujuannya sendiri sebagai sesuatu yang sangat penting bagi organisasi. Dalam contoh ini, ahli pengendalian kualitas mungkin menafsirkan tujuan untuk kualitas tinggi dalam hubungan toleransi yang luar biasa dekatnya untuk produk yang dipenuhi tanpa penyimpangan. Sebaliknya, kelompok produksi mungkin menyetujui bahwa produk-produk yang jelek tidak akan dihasilkan, kecuali merasa sangat yakin bahwa standar yang ditentukan oleh mereka dalam pengendalian kualitas adalah terlalu tinggi dan tidak realistis. Penekanan mereka malah mungkin berada pada volume produksi yang tinggi dan pemenuhan hari-hari penyerahannya.

Contoh-contoh yang mirip dapat diketemukan dalam berbagai organisasi tanpa memperhatikan fungsinya. Pertentangan dalam hal peningkatan penjualan dan penurunan jumlah pelanggan dengan risiko kredit dalam organisasi perdagangan (perusahaan) merupakan kejadian

yang sangat umum. Pertentangan antara yang berkeinginan menahan ongkos operasional pada tingkat yang minimum dan untuk penyelenggaraan pelayanan yang cukup bagi umum seringkali ditemukan pada wakil-wakil pemerintah. Banyak contoh-contoh lainnya yang dapat disebutkan.

6. Perhatian yang Bertahap Terhadap Cita-cita

Bagaimana melangsungkan organisasi selanjutnya yang sesungguhnya mendapatkan sesuatu untuk dijalankan? Dengan diskusi yang terlebih dahulu tentang keadaan cita-cita dan kemungkinannya terhadap pertentangan cita-cita, kita dapat menggambarkan sedikit banyaknya tentang organisasi seperti Hamletnya Shakespeare, melumpuhkan dan menjadi lamban karena sentakan-sentakan dan banyaknya arah-arrah yang mengambil tempat di dalamnya.

Sejak organisasi melangsungkan berbagai kegiatan dan penyelesaian masalahnya, adalah jelas bahwa organisasi-organisasi tersebut biasanya dengan adanya pertentangan cita-cita tidak menjadi tidak berdaya dengan adanya kelambanan yang terjadi. Masalahnya kemudian menjadi sesuatu yang jelas yaitu mengenai bagaimana tujuan-tujuan yang tidak saling melengkapi dapat melangsungkan kegiatannya dengan cara yang dapat diterima untuk memperbaiki secara bersama-sama organisasi seperti di atas.

Jawabannya terletak pada cara yang dengan mana organisasi memberikan perhatian terhadap cita-cita ini. Untuk mengatasi pertentangan yang mungkin ada, organisasi cenderung untuk memusatkan seluruh cita-cita pada penentuan masalah pokok tertentu yang terbatas pada setiap segi waktu. Hasilnya adalah suatu pengurangan yang jelas terhadap pertentangan cita-cita, sekalipun pertentangan yang demikian dapat terjadi kalau kegiatan organisasi dipandang dari suatu perspektif waktu yang lebih panjang.

Anggaplah bahwa organisasi pabrikan mempunyai cita-cita ganda mengenai kualitas produk yang tinggi dan volume produksi yang tinggi. Menurut pendapat saya, organisasi tersebut sekali-kali dapat menempatkan perhatiannya yang utama pada kualitas yang sangat tinggi dan pada waktu yang lain memperhatikan volume yang tinggi. Sungguhpun organisasi dalam pengejaran cita-citanya itu dapat berbeda

dan pertentangan cita-citanya kalau kita pandang dari perspektif penempuhannya yang lebih lama, maka perhatian yang bertahap (teratur) yang ditujukan terhadap cita-cita ini rupanya dapat mengurangi sifat dasar pertentangan itu.

Sama halnya, perusahaan perdagangan yang mendorong perkembangan penjualan dan pengurangan pelanggan yang kurang baik yang memikulkan resiko kredit tidak mungkin menimbulkan apa yang dicarinya yaitu sebagian cita-cita (tujuan) yang bertentangan. Wakil pemerintah yang secara periodik mengalami rangsangan-rangsangan ekonomi menyelang-nyelangnya dengan perhatian yang lebih besar yang tertuju pada pelayanan terhadap masyarakat yang sepenuhnya tidak dapat merasakan suatu sifat pertentangan dari tujuannya.

Pembahasan kita, bagaimanapun, tidak menyatakan secara tidak langsung bahwa sebagian besar dari tujuan organisasi adalah perlu bertentangan. Melainkan meyakinkan bahwa kemampuan untuk mengadakan pertentangan dalam berbagai tujuan adalah tinggi. Yang akibatnya adalah penambahan kompleksitas dalam fungsionalitas pada sebagian besar organisasi.

USAHA BERLAWANAN DENGAN USAHA PEMUASAN

Adanya sepasang cita-cita untuk dikejar, organisasi-organisasi secara tradisional telah memikirkan untuk mengusahakannya secara optimis atau secara maksimal. Pandangan demikian barangkali telah dipupuk oleh teori ekonomi klasik, yang melihat perusahaan sebagai organisasi yang mengusahakan keuntungan yang maksimal di atas segala-galanya.

1. Asumsi Teori Ekonomi Klasik

Cita-cita apapun yang diusahakannya, sejumlah asumsi-asumsi mengenai pengusahaan cita-cita telah dibuatnya dengan mempertahankan teori maksimum. Umpamanya, para anggota organisasi diasumsikan menjadi rasional, dan "yang lebih banyak" itu dianggapnya menjadi lebih baik ketimbang "yang kurang".

2. Semua Alternatif Kemungkinan

Sehubungan dengan usaha untuk memaksimalkan suatu cita-cita (tujuan), semua alternatif dan penggabungan alternatif itu harus

diketahui. Kalau tidak maka seseorang tidak akan dapat mengetahui walaupun yang bersangkutan telah membuat pilihan yang optimal.

3. Beberapa Standar yang Ada Terhadap Penilaian Alternatif

Sekalipun seseorang mengetahui semua alternatifnya, yang bersangkutan harus mempunyai suatu standar terhadap mana dapat dibandingkannya alternatif tersebut. Walaupun demikian sekilas pandang hal ini dapat merupakan suatu kesungguhan untuk memudahkan masalah "keuntungan-keuntungan yang lebih besar" atau "perongkosan yang lebih kecil", dimana pandangan demikian secara realita dapat mempersulit kewajiban (tugas).

4. Alternatif Dapat Disusun dari "yang Terbaik" Sampai "yang Terburuk"

Tersedianya dua kriteria pertama untuk pengoptimalan, alternatif tersebut selanjutnya harus disusun atau diatur dalam beberapa cara sehingga kelayakan yang diinginkan dapat ditentukan. Hal ini meminta agar tingkatan yang berbeda untuk menarik perhatian dibagi secara jelas dan tidak samar-samar. Lagi pula, hal ini meskipun dapat timbul menjadi tugas yang sederhana, teori organisasi mutakhir memajukan suatu perspektif perbedaan yang besar pada pengejaran cita-cita organisasi.

5. Posisi Teori Organisasi Modern

Sekalipun teori organisasi mutakhir tidak menyangkal bahwa para individu dan organisasi dalam mengejar cita-citanya adalah dengan penuh kesungguhan, keoptimisan tidak tampak secara nyata dalam kerangka pengambilan keputusan organisasi. Malahan, seperti yang telah dikemukakan secara tertulis oleh March dan Simon, "banyak sekali pengambilan keputusan oleh manusia, baik individu maupun organisasi, dihubungkan dengan penemuan dan penyeleksian beberapa alternatif yang memuaskan hanya dalam hal-hal yang luar biasa dihubungkan dengan penemuan dan penyeleksian alternatif yang optimal. Untuk melukiskan proses pengambilan keputusan yang tidak optimal ini, maka hubungan yang memuaskan telah diciptakan. Sejumlah sifat pada keputusan yang memuaskan dapat didiskusikan.

6. Keterbatasan Penelitian

Dalam dunia yang kompleks dimana fungsi organisasi menetapkan semua cara yang memungkinkan sampai cara yang tidak memungkinkan. Para pengambil keputusan telah meng-usahakan semua kemungkinan pemecahan kerumitan tersebut baik mengenai waktu maupun mengenai sumber-sumber peng-hasilannya. Dalam dunia yang serba nyata, para manajer sering-kali harus membuat keputusan yang "cepat dan tidak murni" sebelum mereka memiliki semua data-datanya. Bahkan dengan kemampuan pengolahan data secara komputerpun, para pengambil keputusan biasanya hanya mempunyai sedikit pembantu dari semua alternatif yang memungkinkan keputusan.

7. Suatu Standar Minimum Terhadap Mana Alternatif Dibandingkan

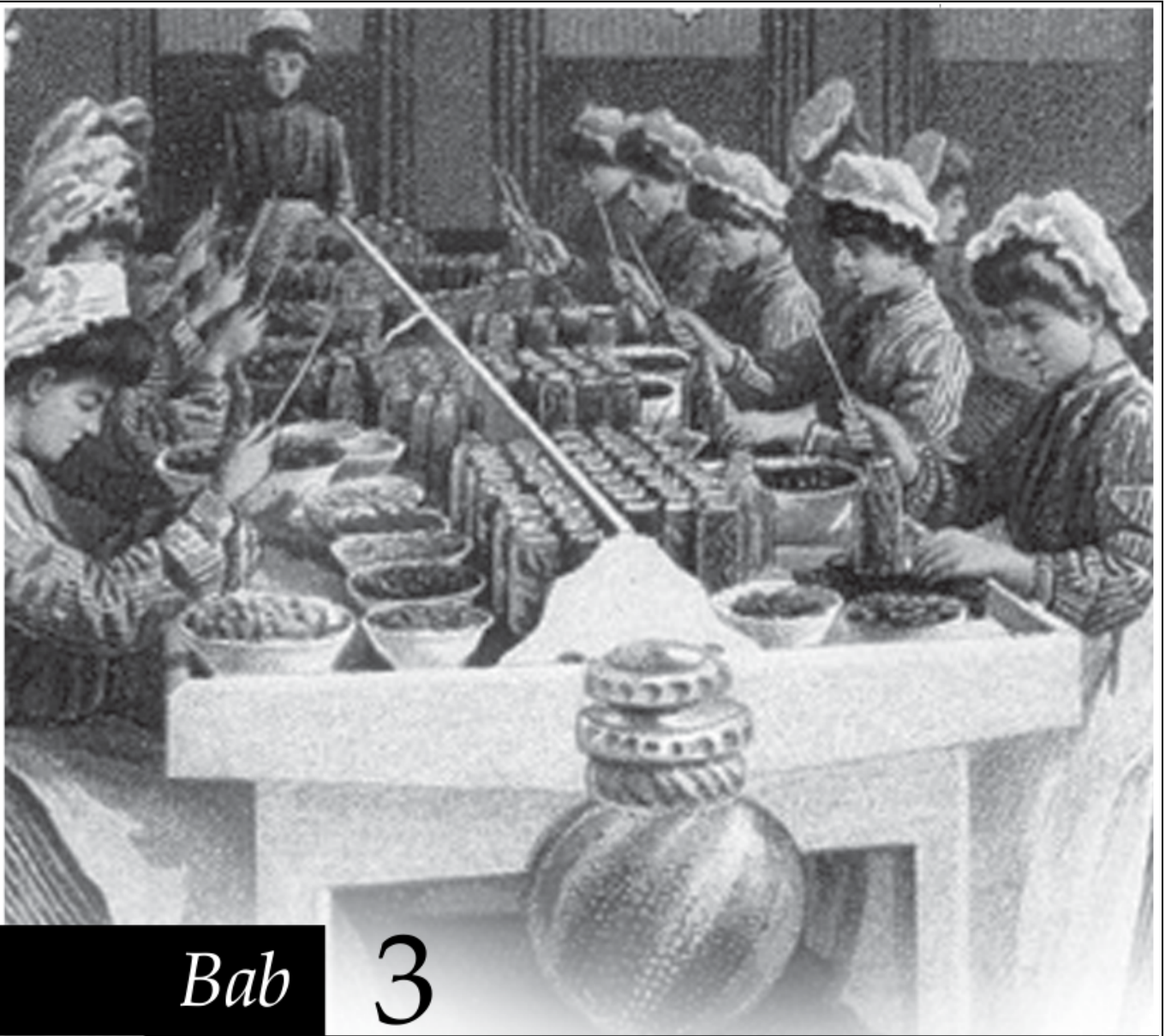
Semenjak penelitian alternatif berada dalam ketidak-lengkapan serta pengetahuan mengenai alternatif yang terbaik mungkin menjadi samar-samar, suatu standar yang minimum terhadap mana setiap alternatif yang diketahui kemudian dibandingkan adalah merupakan keadaan yang biasa. Suatu standar yang demikian dapat didasarkan atas pengalaman yang lampau seperti misalnya suatu pengembalian tingkat investasi yang terakhir dibandingkan dengan penjualan-penjualan terakhir atau persentase peningkatan penjualan itu yang didasarkan pada kecenderungan riwayat rangkaian analisa. Jika suatu pilih-an dipercaya untuk menemukan standar ini, maka hal tersebut memungkinkan pertimbangannya untuk diterima.

8. Beberapa Variabel yang Saling Mempengaruhi

Sebagai tambahan, hanya untuk mengetahui sejumlah kecil alternatif yang memungkinkan, biasanya para pengambil keputusan dihadapkan dengan berbagai situasi dimana variabel banyak mempengaruhi setiap alternatif keputusan. Dalam setiap alternatif, perpaduan dari variabel-variabel ini terwujudlah seluruh hasil rangkaian kegiatan yang demikian samar-samar.

Sebagai contoh, para manajer organisasi perusahaan yang sekarang, dihadapkan pada berbagai tuntutan atas sumber-sumber penghasilannya dari banyak kelompok yang beraneka ragam. Bukan hanya, para

karyawan, para kreditor dan para pemilik saja yang mempunyai keabsahan atas tuntutan tersebut terhadap organisasinya. Dengan pertumbuhan semangat/jiwa pertanggungjawaban masyarakat, kelompok demikian seperti para pelanggan, pemerintah dan masyarakat pada umumnya dapat dikatakan lebih banyak mengharapkan dari organisasi perusahaan ini. Dan sebagai akibatnya, para manajer dihadapkan dengan berbagai keputusan yang bagaimanapun juga harus mengimbangi persaingan dan kadang kala pertentangan dengan adanya tuntutan dari kelompok itu dan kelompok lain yang mempunyai kepentingan. Dengan demikian peningkatan akan menjadi lebih menyulitkan seperti beberapa variabel tambahan yang ditambahkan pada keputusan yang sama.



Bab 3

Organisasi Formal

PENGANTAR

Dalam bab-bab terdahulu telah dibahas berbagai alasan setiap orang yang membentuk dan terlibat dalam organisasi. Telah ditegaskan pula bahwa kelompok individu secara bersama-sama menyempurnakan dan menyelesaikan masalah yang secara sendiri-sendiri tidak dapat mereka selesaikan. Organisasi formal adalah sebagai kendaraan bagi kepentingan orang banyak dalam pencapaian tujuannya. Walaupun dalam eksistensinya tidak terdiri dari seluruh organisasi, hal ini merupakan pembentukan sebagian besar daripadanya. Dua buah masalah mengenai organisasi formal akan dibi-carakan dalam Bab ini. Pertama, bagaimanakah sifat-sifat khususnya? Kedua, bagaimana organisasi formal dapat membantu setiap orang mencapai targetnya secara sendiri-sendiri mereka itu tidak mungkin mencapainya?

21

SIFAT-SIFAT KHUSUS ORGANISASI FORMAL

Organisasi formal memperlihatkan sifat-sifat khusus tertentu. Walaupun sifat khusus ini agak berubah-ubah dari satu organisasi formal ke yang lainnya, biasanya sifat khusus ini berada pada beberapa tingkatan dalam organisasi formal pada umumnya.

21

1. Struktur Penegasan Kegiatan yang Jelas

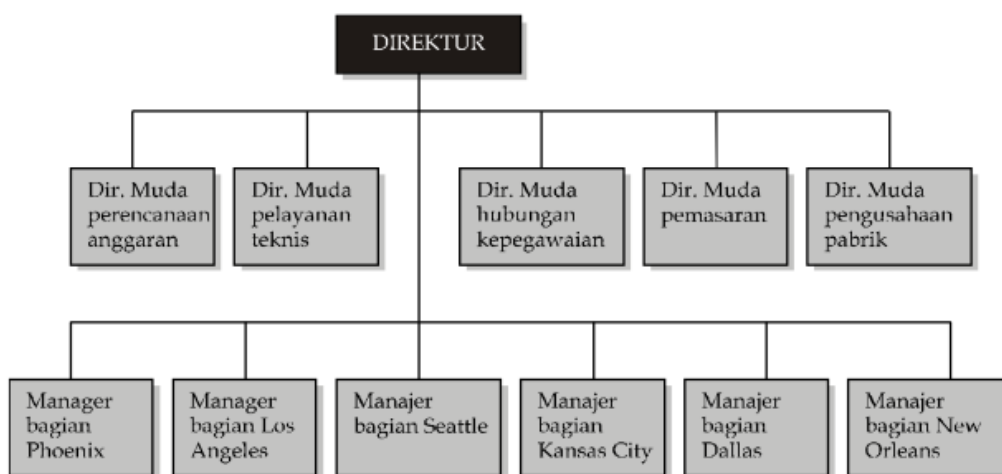
Struktur organisasi yang formal dengan jelas menegaskan atau menetapkan para manajer dan para karyawan. Dengan demikian peranan setiap dari setiap manajer dan karyawan di-jelaskan secara terperinci.

Organisasi formal secara khusus menggambarkan hubungan formal ini dengan Struktur organisasi dan gambaran posisinya. Rencana atau Struktur organisasi menghubungkan posisi ber-sama melalui jaringan kewenangan bertindak dan hubungan pertanggungjawaban. Struktur itu juga menggambarkan arus-arus komunikasi yang formal. Ruang lingkup dan tema-tema yang lazim pada Struktur ini menggambarkan pola hubungan organisasi yang formal. Struktur ini menceritakan siapa yang memberikan laporan dan kepada siapa, kegiatan apa yang diselenggarakan, dan hubungan posisi berbagai kegiatan yang berbeda dan kegiatan tambahan dalam organisasi.

Seperti struktur organisasi, gambaran posisi terurai dengan berbagai hubungan yang formal. Bagaimanapun juga semuanya itu meliputi

21

sekitar kewajiban-kewajiban yang aktual dari suatu posisi, pengawasan tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan jika ada, kemampuan dan kepentingan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan, dan posisi lainnya yang dengan mana para pemegang tugas harus mengadakan kontak untuk melaksanakan pekerjaan itu. Dan lagi pula, gambaran posisi itu tidak sepenuhnya dapat menegaskan kegiatan dari posisi tersebut. Banyak dugaan yang tidak resmi ditambahkan pada batasan peranan yang seharusnya. Namun demikian, gambaran posisi menegaskan petunjuk bagi peranan yang efektif.



Gambar 3.1 Struktur Suatu Organisasi yang Formal

Kadang-kadang para partisipan organisasi tidak mempunyai petunjuk yang resmi terhadap peranannya dalam organisasi yang formal. Ternyata mengenai hal ini terutama pada saat "pihak luar" seperti para pelanggan atau kelompok masyarakat menjadi partisipan pada beberapa di antara keputusan organisasi. Begitu ikatan atau batas-batas organisasi disebarluaskan sampai meliputi para individu dan kelompok yang mempunyai suatu pada beberapa keputusannya, hubungan yang lebih formal dapat diciptakan dan diperluas. Jabatan Urusan Pelanggan yang terdapat pada beberapa perusahaan perdagangan, diciptakan misalnya dalam beberapa tahun terakhir ini yang berurusan dengan beberapa pengaduan dan anjuran para pelanggan dalam hubungannya dengan kualitas dan pelayanan bagi produk-produk perusahaan. Dalam beberapa kasus posisi tingkat organisasi teratas telah diciptakan untuk menjamin pengaduan dan anjuran para konsumen diberi perhatian yang memadai.

32

Dalam keadaan yang paling baik struktur organisasi dan gambaran posisi merupakan gambaran yang statis dibanding proses kehidupan organisasi yang dinamis secara realita. Struktur organisasi dan gambaran posisinya dapat dipikirkan sebagai perkiraan pertama bagi organisasi formal yang berarti untuk mewakili. Selama hal-hal tersebut tidak dipandang sebagai penyimpulan seluruh organisasi, tetapi sebagai kerangka dimana banyak proses organisasi berlangsung, yang benar-benar dapat membantu sepenuhnya.

2. Kepermanenan Organisasi

Organisasi formal cenderung secara relatif menjadi permanen (langgeng). Kebanyakan diciptakan untuk menjalankan tugasnya sepanjang waktu. Walaupun organisasi formal ini dapat berubah strukturnya, keanggotaannya, dan bahkan tujuannya di waktu yang lampau, tetapi perkembangannya dapat tetap berlangsung. Tentunya, tidak semua organisasi tersebut dapat terus bertahan, kadang-kadang ada yang jatuh dan gulung tikar. Organisasi yang berhasil dapat menjadi tidak berhasil jika organisasi tersebut tidak mau menyesuaikan diri pada keadaan-keadaan yang berubah dalam lingkungannya.

3. Perluasan Keorganisasian

Asumsikan bahwa organisasi itu berhasil penuh dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, organisasi formal tidak hanya dapat bertahan terus, tetapi cenderung untuk memperluas perkembangannya. Organisasi formal tumbuh dan menjadi lebih kompleks dikarenakan peningkatan fungsi spesialisasi dan adanya penambahan kegiatan baru dan berbeda jenisnya. Sebagai suatu contoh, perhatikan suatu perusahaan industri hipotetis yang bernama Red-Red Company. Ketika perusahaan Red-Red memulai operasinya, yang duduk dalam staf pimpinannya hanya ada tiga orang, pemilik perusahaan sebagai direktur, seorang pengawas produksi, dan seorang manajer pemasaran. Perusahaan itu hanya memproduksi satu jenis produk, yang hanya dibuat dan dipasarkan pada suatu basis lokal.

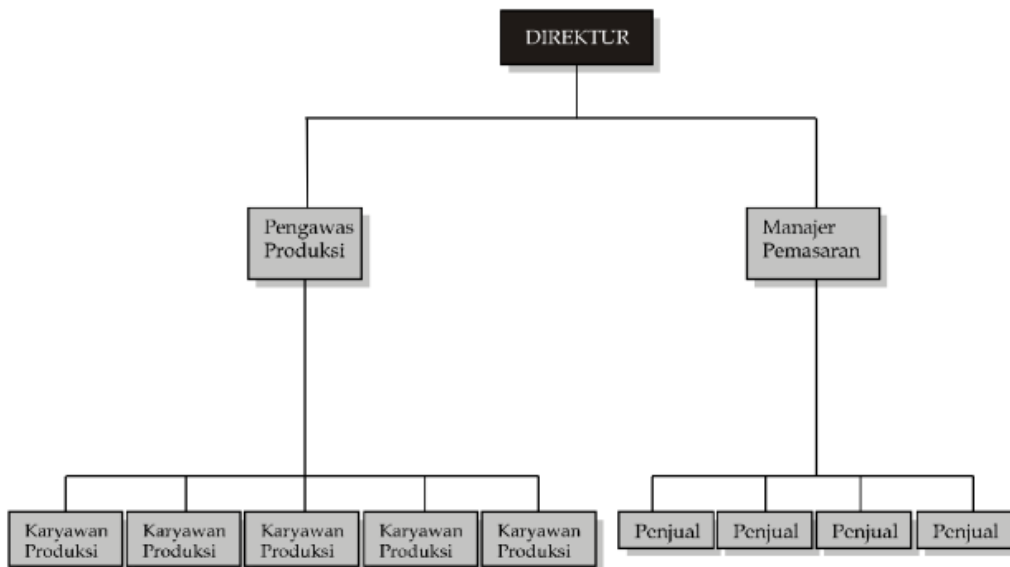
Tetapi begitu pesanan terhadap produk-produk itu meningkat, meningkat pulalah masalah-masalah baru. Pengendalian kualitas dalam pelaksanaan manufaktur merupakan masalah yang haruslah diperhatikan. Para penjual bergerak memasuki daerah-daerah baru yang menjadikan

tugas-tugas²¹ manajer pengawasan lebih kompleks. Segera timbul suatu kebutuhan untuk memperluas pabrik dan suatu kebutuhan yang mengjringi untuk penambahan dana pembiayaannya. Para karyawan produksi lebih banyak dibutuhkan untuk melayani fasilitas-fasilitas baru.

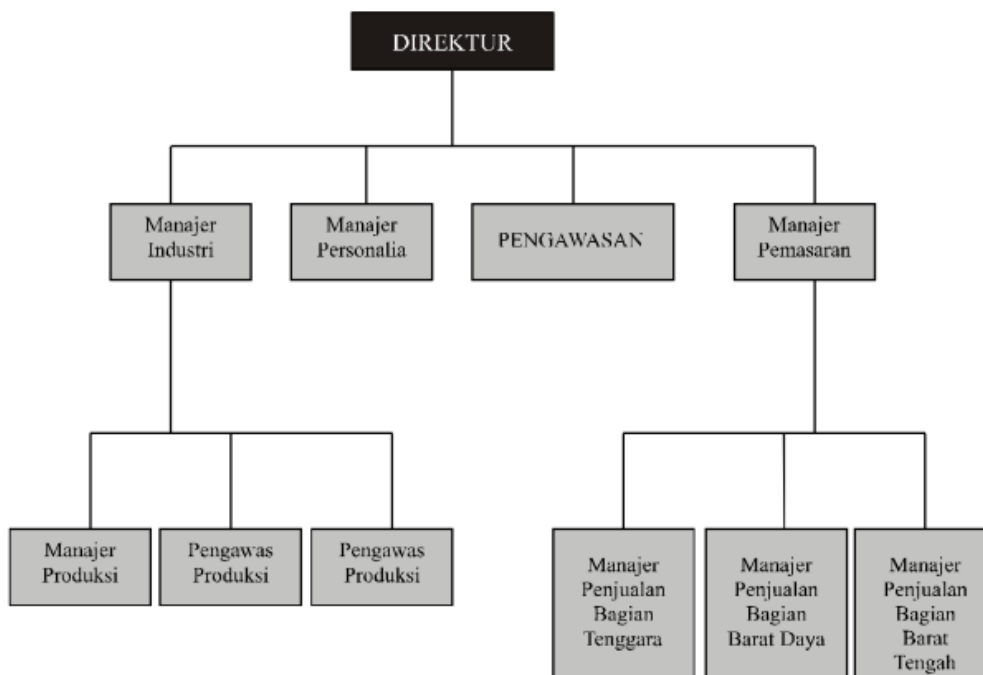
Dengan timbulnya hal-hal ini dan beberapa problem lainnya, direktur menyimpulkan bahwa perlu suatu peningkatan bagi personal-personal pimpinan. Sehubungan dengan itu ia membentuk kedudukan manajer personalia, manajer industri, manajer pemasaran dan pengawas. Diberitahukan kepada setiap di antara mereka²¹ bahwa para manajer ini memiliki tambahan kerja yang khusus. Misalnya manajer pemasaran mempunyai tiga manajer pemasaran untuk wilayah. Masing-masing menguasai suatu wilayah pemasaran. Pada setiap dari keempat besar daerah-daerah ditambahkan beberapa orang ahli untuk keefektifan organisasi sementara pada waktu yang sama mereka itu meningkatkan kompleksitasnya. Gambar 3.2 dan 3.3 melukiskan perubahan dalam perusahaan Red-Red.

Perusahaan itu pun tumbuh melalui peningkatan produk baru. Setelah salah satu produknya menjadi lebih berhasil, direktur perusahaan memutuskan untuk menambah sejumlah barang yang berhubungan dengan sederetan produk perusahaan tersebut. Bagian produk diciptakan bagi setiap produk yang dihasilkannya secara besar-besaran. Seorang manajer bagian produksi ditugaskan untuk mengurus setiap jenis produksi. Penambahan pegawai dimaksudkan untuk mengisi posisi-posisi baru yang diciptakan oleh perluasan produk itu. Gambar 3.5 melukiskan²¹ hasil dari reorganisasi ini. Sejak diadakan kegiatan tambahan organisasi, dorongan untuk meningkatkan karyawan harus pula dilaksanakan. Kemungkinan akan diangkat pula para sekretaris dan pegawai-pegawai kantor lainnya. Para pembantu di bagian kafeteria pun telah ditingkatkan. Suatu penambahan anggota di Bagian Personalia dilakukan untuk memproses dan mempertahankan kemampuan menghasilkan karyawan yang baru.

Suatu studi riset menganjurkan agar penambahan fasilitas baru beserta karyawannya dapat dimungkinkan melalui penggunaan suatu "peningkatan organisasi". Fungsi-fungsi akibat peningkatan itu lebih banyak menyerupai peningkatan makro-ekonominya Keynesian. Akibat dari penambahan satu orang dalam suatu organisasi adalah peningkatan melalui sistem untuk menghasilkan seluruh peningkatan manusia melebihi penambahan orang yang sesungguhnya.



**Gambar 3.2 Struktur Organisasi Formal yang Asli
"Red-red Company"**



**Gambar 3.3 Perbaikan Struktur Organisasi Formal
"Red-red Company"**

Bagan ini menggambarkan ketiga tingkatan pimpinan setelah perusahaan Red-Red melakukan reorganisasi. Struktur perluasan itu

merupakan suatu respon terhadap peningkatan kompleksitas kegiatan perusahaan.

KEBUTUHAN ORGANISASI FORMAL

Pembentukan, ketetapan (kelanggengan) yang relatif, dan kecenderungan terhadap perluasan dan pertumbuhan organisasi formal merupakan fakta yang dapat dibuktikan. Eksistensi organisasi formal bagaimanapun tidak menjelaskan mengapa organisasi-organisasi ini dibutuhkan. Bab sebelumnya telah menjelaskan mengapa orang-orang membentuk organisasi untuk melakukan sesuatu yang tak dapat mereka lakukan sendiri, akan tetapi suatu analisa yang lebih lengkap terhadap "mengapa" organisasi formal tersebut sangat dibutuhkan. Pembahasan berikut di bawah ini akan memberikan jawaban-jawabannya.

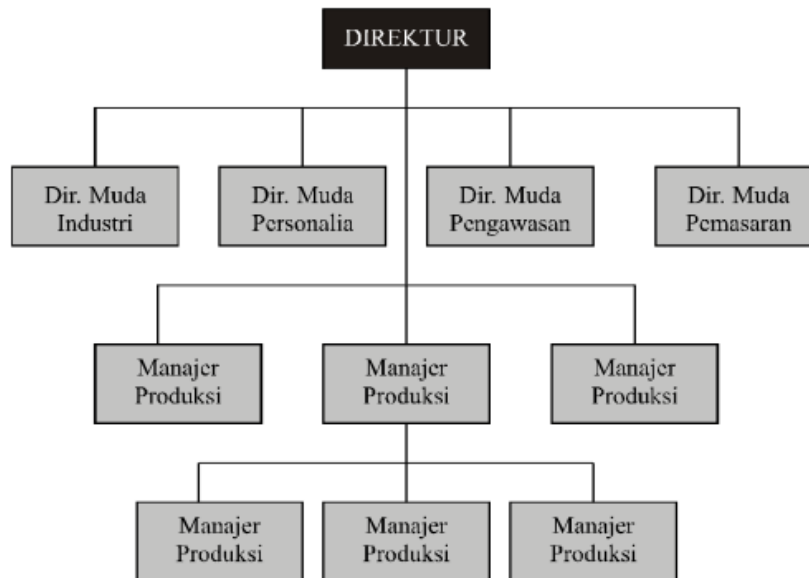
1. Pembatasan Pengertian

Dapat dikatakan bahwa setiap orang di antara kita merupakan pengolah informasi. Setiap harinya kita membeberkan kuantitas data yang sangat besar. Dari jumlah data yang hampir tidak terbatas yang dapat kita terima, melalui penyaringan kita memilih data-data tersebut, dimana kita sangat tertarik padanya dan menyaring yang lainnya. Cara demikian sangat dibutuhkan karena kapasitas kesadaran atau pemikiran adalah terbatas untuk menguraikan data sekecil mungkin secara relatif pada setiap kesempatan. Terlalu banyak data yang diterima dapat berakibat sangat luasnya beban suatu informasi yang tidak akan mungkin kita uraikan. Kapasitas berpikir kita yang terbatas telah mengarahkan dengan berbagai cara seperti kepada "ikatan rasionalitas" dan "penyaringan akal".

Gambar 3.4 Versi penambahan struktur organisasi perusahaan Red-Red ini merefleksikan perluasan kedalam tingkat produksi. Setiap manajer produksi mempunyai manajer pemasaran, personalia dan manajer produksi yang bertanggungjawab kepadanya.

Adapun hal ini disebut, pemikiran yang terbatas berarti bahwa sebagian besar individu menjadi tidak banyak mengetahui sejumlah besar ruang lingkup yang berbeda-beda. Dan sekalipun jika seseorang mengetahui suatu bagian besar tentang benda-benda yang banyak, ia tentunya tidak memiliki waktu untuk membuat keputusan dalam beberapa ruang lingkup dalam suatu pandangan yang singkat. Dalam banyak hal ini justru merupakan apa

yang diminta dalam situasi yang kompleks. Jadi terdapat suatu kebutuhan untuk membagi tugas ke dalam kekhususan dan memberikannya kepada orang-orang yang berbeda. Dengan kata lain, organisasi formal adalah perlu untuk pendayagunaan tugas-tugas yang kompleks dan beraneka ragam.



Gambar 3.4 Peninjauan Kedua Struktur Organisasi Formal “Red-red Company”

2. Perbedaan dalam Kemampuan

Tingkat bakat ⁵ kemampuan yang dimiliki oleh individu saling mengisi secara luas. Karena pendidikan dan latar belakang yang berbeda-beda maka beberapa orang melakukan tugas-tugas-nya dengan sangat baik hanya selagi ⁵ mengerjakan jenis-jenis pekerjaan yang serba kecil. Organisasi formal dapat mengambil manfaat dari perbedaan-perbedaan ini dengan menempatkan individu pada posisi tersebut dimana bakat mereka dapat digunakan untuk mencapai target organisasi secara ⁶²seluruhan. Dengan jalan penggabungan orang-orang dengan bakat yang berbeda-beda dalam suatu kegiatan kerjasama, maka organisasi formal pada umumnya dapat meningkatkan kemampuan tersebut.

Pengambilan untuk penempatan yang akurat dalam organisasi tidak selamanya terjadi, meskipun kemampuan itu tetap ada. Penggunaan bakat yang sedikit bukanlah suatu argumen yang efektif bagi kebebasan langkah organisasi yang formal. Malahan, organisasi itu dan proses

penempatannya akan diteliti dahulu secara berhati-hati untuk memperbaiki keseimbangan di antara setiap orang dan tugas yang dipercayakan kepadanya. Cara-cara penyeleksian pegawai yang efektif dan program-program seperti peningkatan tugas adalah untuk mengusahakan pemanfaatan yang lebih memenuhi bakat anggota organisasi.

3. Beberapa Persyaratan

Organisasi tidak hanya menghargai bakat dan kemampuan yang berbeda untuk saling melengkapi seseorang dengan yang lainnya, organisasi pun meningkatkan kemampuan untuk men-capai sasaran dalam jangka waktu yang spesifik. Bahkan pada saat orang-orang pada hakikatnya sedang menyelenggarakan tugas yang sama, suatu peningkatan dalam jumlah pelaksanaan tugas akan meningkatkan percepatan atas mana tugas-tugas dilaksanakan. Hal ini pada akhirnya benar-benar mengena di-mana pengurangan kembali mulai timbul di dalamnya.

Organisasi formal dapat mengarahkan secara bersama-sama sejumlah besar individu yang jika bekerja secara bersama-sama dapat mempertemukan batas-batas waktu (saat-saat terakhir) yang tentunya tidak dapat dicapai oleh jumlah individu yang kecil. Sehingga peningkatan tenaga kerja dapat memadatkan waktu seperlunya untuk menyelesaikan suatu target yang ditetapkan. Sebagai contoh dari pemadatan waktu meliputi penambahan suatu shift ke dalam suatu pabrik pengolah yang dibanjiri pesanan-pesanan dan pengangkatan pegawai-pegawai penjualan pada toko eceran selama musim natal.

PENYUSUNAN HUBUNGAN ORGANISASI

Seperti halnya pengembangan organisasi formal, organisasi yang bersangkutan segera memulai penyusunan hubungan-hubungan. Beberapa di antaranya dilakukan secara tidak resmi, akan tetapi banyak di antaranya diselesaikan melalui peraturan pengembangan yang formal. Ini merupakan suatu pembicaraan pendahuluan mengenai kegiatan penyusunan. Tambahan pula untuk kegiatan penyusunan, organisasi selanjutnya memerincikan peraturan-peraturan yang formal melalui pengaturan komunikasi-komunikasi dan melalui otoritas, kesanggupan, pertanggungjawaban, dan hubungan yang penuh tanggung jawab.

1. Komunikasi Keorganisasian

Pada organisasi-organisasi formal, jalur-jalur jenisin formasi tertentu dieja secara spesifik. Struktur organisasi atau hirarki dikehendaki untuk pelayanan yang dapat diibaratkan sebagai sarana utama bagi berbagai komunikasi formal ini. Jadi pesanan-pesanan, permintaan informasi, dan penjelasan atas keputusan pimpinan merupakan contoh komunikasi yang sering bergerak menurun melalui hirarki dari tingkat organisasi yang lebih tinggi sampai yang ⁹ling rendah. Sebaliknya, banyak informasi yang dilangsungkan ke atas pada tingkat organisasi yang lebih tinggi melalui struktur formal. Tanggung jawab pada hasil yang dicapai, pertanyaan yang berhubungan dengan masalah kebijaksanaan, dan keluhan pegawai merupakan sifat dari jalur komunikasi ke atas.

Komunikasi yang horisontal dan yang vertikal di antara unit-unit organisasi juga seringkali dieja oleh penciptaan prose-dur standarisasi. Arus pekerjaan antara unit-unit organisasi merupakan pertimbangan utama bagi prosedur-prosedur yang demikian. Pekerjaan yang demikian menimbulkan akibat khusus dalam komunikasi yang distandarisasikan. Hal ini seringkali menjelaskan bagian-penerima tentang apa yang telah terjadi dan dibutuhkan untuk dilaksanakan pada pokok-pokok yang sedang diproses. Contoh-contoh meliputi pemrosesan permintaan pinjaman oleh unit-unit khusus dari suatu Bank Komersial, dan manufaktur yang tahap demi tahap atas pesanan langganan yang dikerjakan dengan sebuah mesin p⁹usahaan.

Akan tetapi pimpinan manapun yang membutuhkan arus komunikasi pertimbangan strukturalisasinya dimaksudkan untuk memberikan beberapa nilai atas pengendalian perusahaan mengenai hal itu, Dengan penyusunan dan pengendalian beberapa macam komunikasi, suatu organisasi mengharapkan untuk memperbaiki seluruh efisiensinya. Sekalipun komunikasi-komunikasi formal demikian seringkali merupakan subyek untuk berbagai penyimpangan, namun demikian komunikasi tersebut melengkapi organisasi dengan sumber-sumber komunikasi yang demikian stabil dan dapat diramalkan kebenarannya.

2. Otoritas

Seperti dalam komunikasi, otoritas disajikan pula dalam setiap organisasi. Otoritas atau wewenang itu dapat dipandang sebagai hak

untuk melakukan suatu hal. Hal tersebut juga di-tunjukkan sebagai kekuatan kelembagaan sejak ia secara formal didukung oleh organisasi dimana orang yang memiliki otoritas itu adalah anggotanya. Secara khusus otoritas dalam suatu organisasi memberi hak kepada seseorang untuk mengeluarkan instruksi terhadap yang lain dan untuk mengawasi bahwa semua ditaati. Keberadaan otoritas yaitu ketika seorang manajer memiliki hak untuk memberikan tugas dan menilai tindakan para karyawan yang bekerja untuknya. Otoritas atau kewenangan tersebut ditunjukkan hampir pada setiap hubungan pada saat seseorang mengawasi pelaksanaan kerja orang lain yang ber-langsung dalam suatu organisasi demikian dikatakan adanya desentralisasi wewenang. Dalam suatu organisasi dimana sebagian besar wewenang diletakkan pada tangan sebagian kecil individu-individu, maka kita akan mendapati sentralisasi wewenang.

3. Sentralisasi dan Desentralisasi

Kalau kewenangan itu terdapat secara meluas maka perlu dipecahkan atau didelegasikan melalui suatu organisasi, dengan demikian dikatakan adanya desentralisasi wewenang. Dalam suatu organisasi dimana sebagian besar wewenang diletakkan pada tangan sebagian kecil individu-individu, maka kita akan mendapati sentralisasi wewenang.

4. Rentang Manajemen

Kehati-hatian yang berhubungan dengan pemberian wewenang merupakan rentang manajemen. Rentang manajemen ini diarahkan kepada sejumlah orang agar seorang manajer dapat melakukan pengawasannya secara efektif. Rentang manajemen diarahkan pada pengawasan sejumlah orang yang relatif besar, sedangkan rentang manajemen yang sempit menunjukkan pengawasan pada orang-orang yang relatif sedikit.

Walaupun demikian beberapa penulis telah mencoba (ber-usaha) untuk menetapkan suatu batasan yang definitif terhadap ajaran para manajer pada tingkat-tingkat organisasi yang ber-beda, dimana timbul menjadi jumlah yang tidak mutlak seperti di atas. Faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan jangkauan, meliputi kepribadian dan pengetahuan para manajer, tingkat latihan mereka yang bertanggungjawab kepadanya, kecepatan perubahan lingkungan, perubahan dan rumitnya pekerjaan, dan, kejelasan target serta berbagai rencana.

5. Garis dan Kewenangan Staf

Berhubungan juga pada konsep otoritas dimana terdapat hubungan garis dan kewenangan staf. Suatu pendekatan yang populer pada hubungan-hubungan ini adalah suatu penggambaran tentang berbagai jenis otoritas yang berbeda dalam organisasi formal.

Dengan menggunakan pendekatan ini, maka garis kewenangan dapat dibatasi sebagai hak seorang pengawas untuk memerintahkan pelaksanaan tugas tertentu kepada para bawah-annya. Dengan perbedaan, kewenangan Staf merupakan hak untuk menasihati, tetapi bukan untuk memberikan perintah. Suatu contoh dari kewenangan staf barangkali adalah hak manajer personalia suatu organisasi untuk menasihati para pengawas dengan memperhatikan penanganan berbagai keluhan para karyawan.

Percampuran dari garis kewenangan dan kewenangan staf secara umum didapat juga pada organisasi yang formal. Sebagai contoh kewenangan fungsional membolehkan pejabat (pemegang kedudukan) untuk memberi instruksi-instruksi pada ruang lingkup yang terbatas pada keahliannya yang harus dituruti sepenuhnya dalam organisasi. Manajer pembelian yang harus menyetujui pengeluaran-pengeluaran yang terawasi yang lebih dari Rp 1.000.000,- merupakan suatu contoh terhadap seseorang yang menjalankan kewenangan fungsional. Maksud dari kewenangan yang demikian adalah untuk memberikan keseragaman tindakan terhadap pengeluaran tertentu yang meliputi organisasi.

6. Kekuasaan

Kekuasaan merupakan konsep yang lebih besar dibanding kewenangan. Dapat diberi batasan sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu. Walaupun kewenangan itu dapat dikatakan sebagai suatu bentuk dari kekuasaan, berbagai jenis kekuasaan lainnya terdapat juga pada organisasi-organisasi formal. Memegang kekuasaan dapat memiliki kekuasaannya karena kemampuannya untuk memberikan berbagai pandangan penting bagi para anggota organisasi. Seorang manajer seringkali mempunyai kekuasaan untuk mengabdikan atau mempertahankan peningkatan para bawahannya. Dan yang bersangkutan dapat pula memiliki kekuasaan untuk memecat mereka. Kekuasaan itu dapat juga berasal dari sumber-sumber yang sedemikian rupa seperti kompetensi teknis, kesenioritan

dalam organisasi, persahabatan dengan pihak lainnya yang punya kekuasaan. Seorang pegawai senior dalam suatu kelompok mungkin tidak mempunyai kewenangan yang normal terhadap sesama para pekerja, tetapi dapat mempunyai kekuasaan yang memadai terhadap mereka. Mereka mungkin tunduk pada keinginan-keinginannya karena kemahiran atau ketrampilannya dalam menyelesaikan tugasnya, atau penghargaan mereka terhadap posisi ke-seniorannya.

7. Pertanggungjawaban

Sementara kekuasaan menjadikan orang-orang mampu untuk melaksanakan segala sesuatunya, pertanggungjawaban merupakan perasaan individu-individu yang mempunyai kewajiban terhadap berbagai kegiatannya. Pertanggungjawaban merupakan sesuatu yang sangat pribadi sehingga orang-orang dapat atau tidak dapat merasakan sesuatu yang wajib terhadap berbagai kegiatan yang mereka dapatkan. Sebagai suatu akibat, pertanggungjawaban itu tidak dapat didelegasikan dengan cara seperti yang dapat dilakukan terhadap kekuasaan.

8. Mempertanggungjawabkan

Mempertanggungjawabkan adalah tidak sama dengan pertanggungjawaban, mempertanggungjawabkan adalah hal-hal yang berada di luar yang sampai menggugah perasaan pribadi seseorang. Kalau seorang manajer mewajibkan seorang akunting menangani kegiatan seorang bawahan, dalam hal ini telah dapat dikatakan bahwa pertanggungjawaban itu telah ada. Kalau seorang individu diberi kewenangan untuk mengambil alih kegiatan tertentu maka ia mengemban tanggung jawab untuk menjalankan kewenangan tersebut. Untuk alasan ini, pertanggungjawaban itu dapat dipikirkan sebagai beban melalui struktur organisasi yang formal. Setiap tingkatan merupakan tanggung jawab terhadap yang berikutnya bagi kegiatan-kegiatan yang diterimanya. Sebagai akibatnya, pegawai sebagai yang kita percontohkan di atas dapat dikatakan telah diharuskan bertanggungjawab untuk menyelesaikan tugasnya apakah ia merasa bertanggungjawab atau tidak.

SUSUNAN KEORGANISASIAN

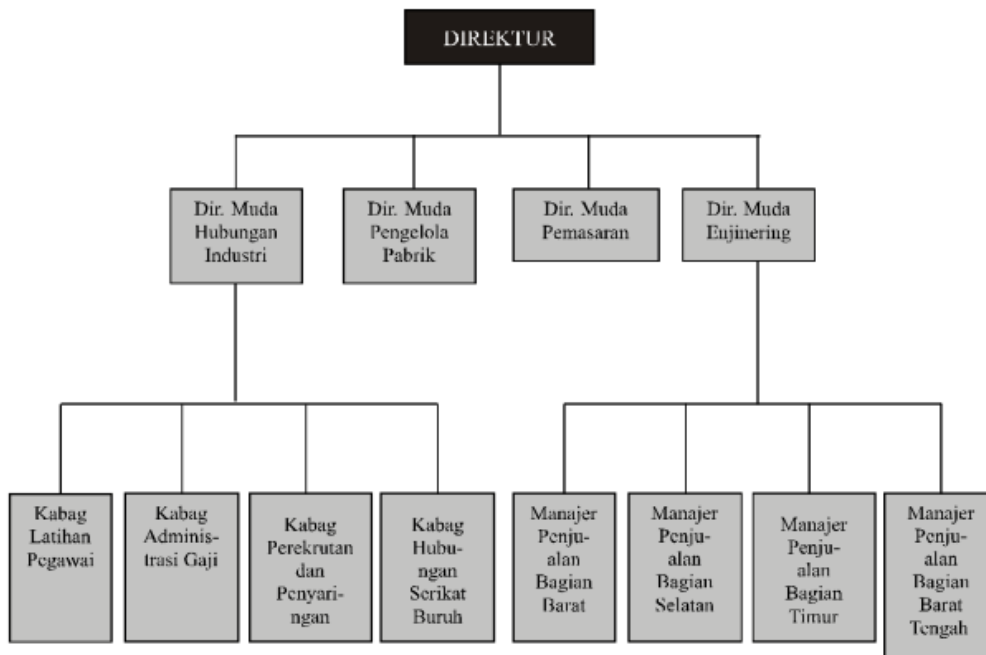
113

Walaupun semua organisasi formal disesuaikan dengan kegiatan, komunikasi, kewenangan, kekuasaan, pertanggungjawaban, dan

mempertanggungjawabkan, organisasi tersebut banyak mendapat bentuk atau susunan. Semenjak belum terdapat jalan atau cara terbaik untuk menggambarkan struktur organisasi, maka hanya sifat-sifat struktur organisasi yang dapat kita bahas. Tentang hal ini selanjutnya menjadi topik yang akan kita bahas.

1. Rancangan Dasar Fungsi

Mungkin bentuk yang paling umum dari rancangan organisasi adalah pendekatan fungsional. Dalam hal ini sebagian besar fungsi-fungsi organisasi digambarkan pada puncak hirarki keorganisasian. Dalam Gambar 3.5 fungsi-fungsi pemasaran, pabrik, staf ahli keuangan, dan personalia peranannya dimainkan oleh para wakil direktur yang bertanggungjawab kepada direktur perusahaan. Pada organisasi yang lama suatu gabungan fungsi yang berbeda dapat digambarkan sesuai dengan tingkatan ini. Di mana perwakilan tingkat atas merupakan fungsi, organisasi itu harus menetapkan sendiri mana fungsi-fungsinya yang hampir menjadi perhatian utama.



Gambar 3.5 Rancangan Organisasi Fungsional

Bagaimanapun, bahkan dengan beberapa bentuk organisasi yang dirancang mendekati puncak hirarki itu, rancangan fungsional akan kita

dapatkan pada suatu tempat dalam organisasi formal. Akhirnya kegiatan harus diperincikan ke dalam fungsi-fungsi yang ditetapkannya. Dengan demikian tidak ada masalah seperti apakah perlu memisahkannya dengan jalan ini atau tidak, kecuali dimana pembagian itu akan ditempatkannya. Bentuk lain dari rancangan organisasi yang sederhana yaitu menanggukuhkan pembagian fungsional pada suatu tingkatan yang lebih rendah dalam hirarki itu.

Rancangan organisasi fungsional digunakan pada tingkat kedua struktur ini. Pada tingkat ketiga, aktivitas pemasaran dibagi atas bagian-bagian yang berdasarkan wilayah, sementara hubungan industri kembali menggunakan hubungan bagian fungsional.

2. Rancangan Dasar Produksi atau Rangkaian Produksi

Sesuai dengan pertumbuhan dan menjadi lebih kompleks-nya suatu organisasi formal, hal tersebut dapat mengubah rancangan tingkat paling atas pada salah satu dari kelompok-kelompok produksinya. Di sini setiap produksi atau rangkaian produksi dikelola oleh pelaksana yang bertanggungjawab kepada direktur organisasi atau terhadap pelaksana tingkat paling atas lainnya. Mempertanggungjawabkan keberhasilan pada bagian produk terletak pada pundak manajer bagian produksi.

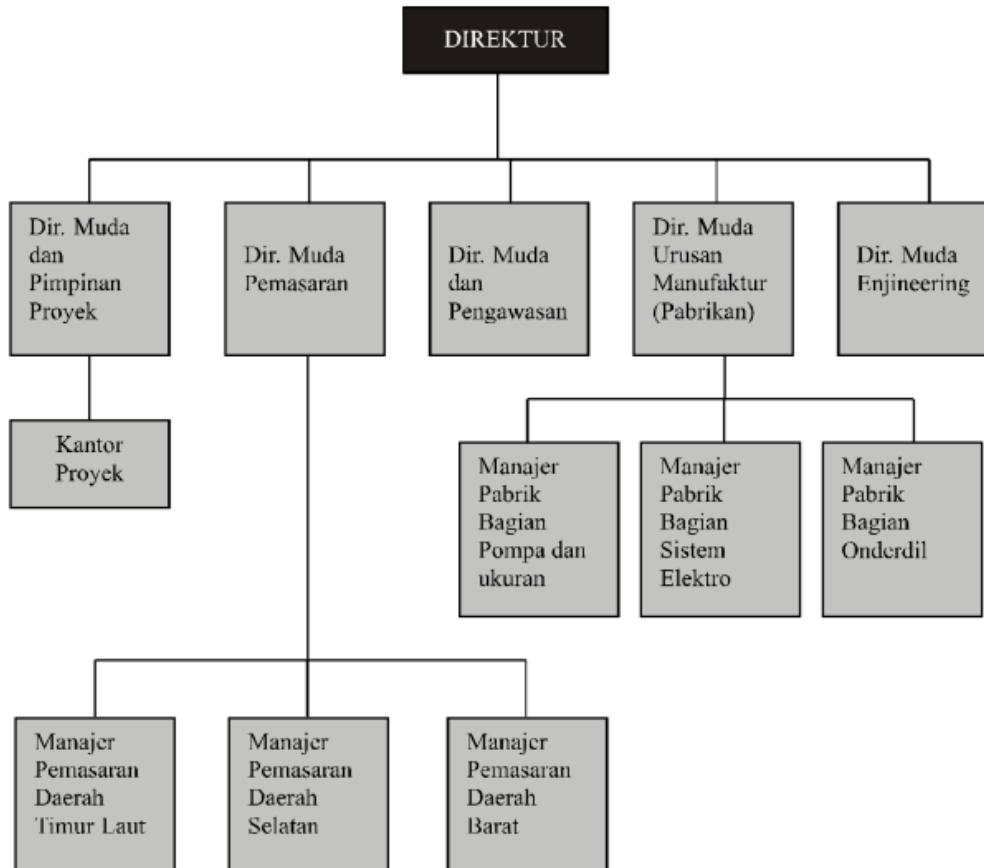
Di universitas kita mendapati fakultas-fakultas administrasi niaga, pengetahuan kebudayaan, permesinan, pengetahuan teknologi dan pendidikan, semuanya ini dapat disamakan dengan konsep Bagian Produk bagi suatu organisasi.

3. Rancangan Dasar Kewilayahan

Kalau organisasi itu melakukan usahanya dengan mengitari daerah-daerah secara geografis penekanan pada pembagian lokasi usaha akan kita dapati. Para sales yang melakukan tugasnya di berbagai daerah seringkali dapat dibagi-bagi dalam kelompok-kelompok wilayah dengan para manajernya yang ditetapkan untuk setiap lokasi tersebut. Demikian pula fasilitas-fasilitas produksi dapat disebarkan pada suatu basis regional atau nasional. Pada akhirnya bagian geografis itu akan menjadi kewajiban seorang pelaksana untuk mengawasi seluruh kegiatan perusahaan yang berlangsung di daerah tugasnya. Ketentuan yang

demikian seringkali digabungkan dengan suatu kelompok pengkoordinasi manajer tingkat atas yang tetap ada di pusat organisasi tersebut.

4. Rancangan-rancangan Bastar (Hibrida)



Gambar 3.6 Rancangan Organisasi Hibrida (Bastar)

Organisasi-organisasi formal dapat ditemukan dengan berbagai jenis campuran rancangan. Tidak ada peraturan perusahaan yang menentukan rancangan mana yang terbaik. Tentunya, ada benarnya bahwa kombinasi dari kebanyakan tentang hal ini dan konfigurasi lainnya adalah sangat logis bagi organisasi-organisasi yang besar dan serba kompleks. Sebagai contoh yaitu rancangan organisasi seperti pada Gambar 3.6 yang memanfaatkan dasar-dasar geografis, produk, fungsional dan pendekatan matriks dalam bagian-bagian yang berbeda pada organisasi formal.

Perusahaan di atas terorganisir pada fungsi-fungsi yang besar pada tingkat Direktur Muda. Pada tingkat berikutnya pelaksanaan pengolahan

dikelompokkan pada dasar menghasilkan produk, sementara kegiatan pemasaran dipisahkan secara kewilayahan. Kantor proyek perusahaan menjadi dasar bagi para manajer proyek yang menggunakan bentuk matriks bagi pengkoordinasian proyek tersebut.

Banyaknya kemungkinan untuk memvariasikan rancangan organisasi, seperti adanya beberapa organisasi formal. Dalam Bab berikutnya, beberapa saran dapat diberikan untuk penyusunan organisasi-organisasi yang efektif dalam keadaan yang berubah-ubah.



Bab

4

**Kecenderungan dalam
¹Rancangan Organisasi**

PENGANTAR

Dengan suatu keinginan untuk lebih mendapatkan tentang yang dapat meningkatkan efektifitas dan atau ketidakefektifan rancangan organisasi, para peneliti telah mulai menyelidiki hubungan antara rancangan organisasi dan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Walaupun beberapa kesimpulan mengenai segi ini hanya bersifat sementara, beberapa studi riset tertuju pada maksud-maksud yang menarik. Tujuan dari riset ini telah diistilahkan dengan teori kemungkinan.

1. Pentingnya Lingkungan

Lingkungan dimana fungsi-fungsi organisasi timbul mempunyai suatu efek yang luar biasa terhadap susunan organisasi formal yang tepat. Walaupun terdapat berbagai kemungkinan bagi organisasi lingkungan yang tidak terhitung jumlahnya, rupanya hal tersebut didapat pada suatu rangkaian kesatuan yang stabil sampai dengan yang tidak stabil. Suatu pandangan pada kedua bagian rangkaian kesatuan ini dapat memberikan suatu sentuhan bagi kebanyakan gradasi di antaranya.

2. Lingkungan yang Relatif Stabil

Organisasi yang lingkungannya dipandang secara relatif stabil yaitu yang banyak mendapatkan pengaruh-pengaruh lingkungan tetapi yang secara lambat berubah. Sebagai contoh, dapat dikemukakan misalnya pembaharuan produk adalah sangat lambat untuk dikembangkan. Kebutuhan para pelanggan secara relatif barangkali tidak berubah, peraturan-peraturan pemerintah dapat mempertahankan kestabilannya secara agak baik, dan para saingan tidak mudah untuk mengubah cara-cara dengan mana mereka melakukan persaingan. Ini semua merupakan sejumlah kecil contoh-contoh dari suatu konteks lingkungan yang secara relatif stabil bagi suatu organisasi. Perbankan, perusahaan asuransi, dan beberapa perusahaan-perusahaan pabrikaan dengan produk-produk standarnya memandang lingkungan yang mendekati tujuan dari rangkaian kesatuan lingkungan.

Dalam suatu organisasi yang berada dalam lingkungan yang stabil, kegiatan cenderung menjadi berspesialisasi dan secara organisasi terpisahkan satu sama lainnya. Karenanya, para ahli produksi pertama-

tama akan menghubungkan dirinya sendiri dengan berbagai masalah produksi, para ahli perdagangan akan sangat memperhatikan kegiatan pemasarannya, dan kedua bidang itu secara umumnya akan membagi masalah ini dengan suatu komunikasi yang minimum satu sama lain dan dengan yang di luar unit-unitnya. Jika komunikasi itu dibutuhkan, hal tersebut akan terjadi melalui ke penyampaian informasi kepada seorang atasan umum seperti misalnya suatu kelompok para wakil direktur yang mengembalikannya ke bawah melalui rangkaian organisasi kepada unit yang lainnya. Dalam keadaan demikian setiap pemegang tugas dalam organisasi akan merasakan kehidupan yang lebih luas dalam dunianya sendiri dari pengetahuan khusus.

Walaupun uraian mengenai organisasi "mekanistik" di atas tidak dapat menyesuaikan diri secara tepat dengan kekhususan operasi organisasi tersebut pada suatu kestabilan lingkungan yang nyata, keadaan demikian secara umum dapat menggambarkan tentang hubungan-hubungan khusus pada pelaksanaan tugas organisasi yang stabil dari rangkaian kesatuan lingkungan yang stabil tidak stabil.

3. **Perubahan Lingkungan Secara Cepat**

Pada akhirnya yang lain dari rangkaian kesatuan lingkungan ialah ketidakstabilan yang dengan cepat mengubah lingkungan. Dalam hal ini teknologi dengan cepat dapat menyusun, dan menghasilkan perubahan-perubahan yang seringkali dibutuhkan sehubungan dengan terdapatnya perubahan kebutuhan para pelanggannya dan tekanan dari para saingannya. Sebagai akibat dari tekanan ini, maka penelitian dan pengembangan dapat merupakan kegiatan yang berarti atau penting dalam organisasi.

Dalam keadaan lingkungan yang demikian, suatu bentuk organisasi formal yang berbeda bentuknya menjadi sangat dibutuhkan. Burns dan Stalker telah menggambarkan organisasi yang demikian sebagai sesuatu dalam ujudnya. Dalam membedakan struktur mekanistik, organisasi organik menetapkan tekanan terhadap pentingnya arus-arus komunikasi yang lateral dan horisontal yang perlu untuk menyelesaikan tugas, perhatian yang lebih terhadap pengetahuan kewenangan normal sebagai sumber pengaruh organisasi yang sangat penting, dan pengutamaan tanggung jawab yang melebihi tujuan unit.

4. Berbagai Variasi Lingkungan

Agak berhubungan atau agak sama dengan tingkat lingkungan yang stabil dan tidak stabil yaitu bagaimana mirip atau tidak miripnya unit-unit dalam suatu organisasi. Dalam pembahasan kita yang lampau kita secara diam-diam telah memperkirakan bahwa lingkungan dipandang oleh suatu organisasi adalah serba sama bagi semua unit-unit organisasi. Dengan kata lain, tingkat kestabilan dan ketidakstabilan organisasi diperkirakan menjadi banyak persamaannya bagi organisasi pemasaran, pabrik, riset, enjinering, atau bidang-bidang organisasi lainnya. Jadi, suatu organisasi ditempatkan kearah tujuan yang stabil dari rangkaian kesatuan lingkungan yang diduga menjadi berpengalaman terhadap kestabilan dan diperkirakan bagi seluruh kegiatannya. Suatu organisasi pada tingkat tujuan yang lain diperhatikan mengalami ketidakstabilan dan tidak dapat diperkirakan di antara seluruh fungsinya. Kadang-kadang hal ini dapat berlangsung dengan baik, tetapi seringkali unit-unit yang berbeda dari organisasi itu mengalami tingkat yang berbeda dari kestabilan dan kemungkinannya dapat diperhitungkan.

5. Diferensiasi Di Antara Unit-unit Organisasi

Terhadap tingkatan dimana unit-unit organisasi memandang perbedaan ¹²⁶disi lingkungan, maka unit-unit tersebut harus lebih dibedakan antara yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan atau diferensiasi berhubungan dengan perbedaan struktur dan sikap atau pandangan di antara unit-unit.

Maksud hal ini bagi para mahasiswa atas organisasi yaitu ¹struktur formal dan proses unit-unit organisasi harus menjadikannya lebih beraneka ragam untuk pemanfaatan suatu organisasi dalam suatu lingkungan yang berubah-ubah. Dengan kata lain, diferensiasi tersebut harus lebih besar di antara unit-unit organisasi. Dalam suatu kebersamaan lingkungan yang relatif, unit-unit organisasi dapat diorganisir melaluinya dengan berbagai keseragaman.

Akan tetapi lebih tegasnya, dalam cara-cara apa diferensiasi di antara unit-unit organisasi itu akan berlaku?. Untuk menjawab pertanyaan ini, dua orang peneliti yaitu **Lawrence** dan **Lorsch**, meneliti tentang keberhasilan dan ketidakberhasilan perusahaan-perusahaan ¹¹⁹

bergerak dalam 3 bidang industri: industri plastik, industri makanan dan industri alat-alat kontainer: (botol, kotak, kaleng dan sebagainya). Kedua peneliti itu pertama-tama mengidentifikasi tingkat kebersamaan dan keanekaragaman pada organisasi dari setiap industri.

6. Industri Plastik

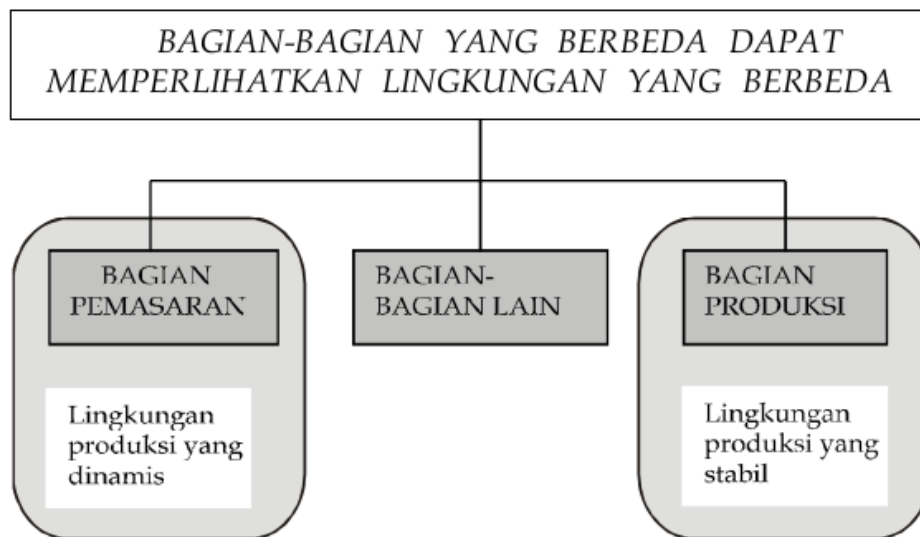
Pada industri plastik kedua peneliti itu mendapatkan keanekaragaman yang terbanyak di antara lingkungan dari ketiga unit yang besar dalam setiap perusahaan; pemasaran, riset dan produksi. Unit-unit riset berhadapan dengan tekanan-tekanan yang konstan dari ide-ide yang baru dan pembaharuan produksi. Bagian lingkungan organisasinya dengan cepat berubah dan tidak menentu.

Dikarenakan perbedaan, unit-unit produksi dalam industri menghadapi suatu lingkungan yang benar-benar stabil dan dapat diramalkan. Perhatian mereka lebih tertuju pada waktu yang singkat. Masalah-masalah dalam hal mempertemukan standar kualitas dan kuantitas dari barang-barang yang dihasilkan dan pemenuhan pesanan langganan yang telah ada tepat pada waktu-nya adalah merupakan urusan utama bagi karyawan bagian produksi. Unit-unit pemasaran mengalami ketidakstabilan lingkungan yang moderat yang dijumpai di antara bagian-bagian riset dan produksi pada kestabilan tingkat yang tidak stabil.

Akibat dari perbedaan lingkungan ini merupakan bagian besar dari keanekaragaman di antara unit-unit organisasi yang berhasil. Diferensiasi tersebut ada dalam syarat keformalitasan struktur, perspektif waktu dan orientasi antar pribadi. Sebagai, suatu contoh, bagian-bagian riset memperlihatkan jangkauan yang luas mengenai manajemen dengan sedikit tingkatan hirarki sementara unit-unit produksi mempunyai jangkauan yang lebih sempit dan suatu jumlah yang lebih besar tingkatan hirarkinya. Unit-unit-Riset memiliki suatu perspektif waktu yang panjang yang mencerminkan keterpautannya bagi pengembangan produk yang baru. Produksi dan pemasaran lebih banyak diperhatikan hubungannya dengan keadaan-keadaan yang dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan dalam kelangsungannya yang singkat.? Tanggal-tanggal pengiriman kepada pelanggan dan spesifikasi produksi merupakan hal yang khusus dari kepenting-annya yang utama. Orientasi antar pribadi

dapat menyesuaikan diri dengan tugas-tugas dalam unit-unit riset dan produksi dan menyesuaikannya dengan hubungan kemanusiaan yang efektif dalam bagian pemasaran.

Berbagai analisa atas hal-hal yang tidak langsung yang menyebabkan industri plastik itu sangat berbeda, dalam lingkungannya dan dalam rancangan organisasi yang efektif dari unit-unit perusahaan yang bergerak di bidang industri tersebut. Jadi pemanfaatan suatu organisasi dalam suatu lingkungan yang beraneka ragam harus dapat mengembangkan sesuai dengan struktur formalnya, variasi lingkungan unit-unit organisasi yang berbeda akan mempunyai efek dalam variasi perancangan unit-unit tersebut.



**Gambar 4.1 Melukiskan Tentang Situasi dari
Dua Unit Organisasi**

Dalam masalah ini, bagian pemasaran mempunyai suatu lingkungan yang dinamis, sedangkan lingkungan bagian produksi adalah stabil. Perbedaan lingkungan dapat memberi pengaruh terhadap struktur organisasi yang berbeda dalam kedua bagian di atas

7. Industri Kontainer

Dengan membandingkan terhadap industri plastik, Lawrence dan Lorsch mendapatkan lingkungan industri kontainer sekaligus dalam kestabilan dan kebersamaan. Kemampuan untuk meramalkan lingkungan

adalah relatif tinggi bagi organisasi bagian pemasaran, riset dan produksi.

Riset dalam industri ini lebih banyak disesuaikan dengan pemecahan dalam waktu singkat berbagai jenis masalah yang tidak ada perubahannya seperti misalnya bagaimana melanjutkan kontainer-kontainer yang ada pada standar-standar yang ditentukan. Perubahan atau pembaharuan produk tidak menjadi perhatian yang utama bagi riset dalam bagian-bagian ini.

Akibatnya penyesuaian waktu yang benar-benar sama bagi semua bagian-bagian yang besar atas keberhasilan perusahaan di bidang industri. Perhatian lebih terpusat pada masalah waktu yang singkat seperti misalnya kualitas dan menepati tanggal pengiriman. Penyesuaian struktur dan antar pribadi juga benar-benar sama.

8. Arti dan Diferensiasi

Berbagai kesimpulan dari Lawrence dan Lorsch mengenai diferensiasi adalah sesuai dengan observasi yang terdahulu bahwa untuk dapat terus aktif suatu organisasi harus dapat menghayati lingkungannya. Risetnya memberi kesan bahwa penghayatan ini bagaimanapun juga tidak dapat dipikirkan hanya sebagai kejadian pada tingkat makro dari organisasi sebagai keseluruhan

9. Penyusunan Unit-unit Organisasi

Untuk menyesuaikan bagi keberhasilan lingkungan, maka suatu organisasi harus menyusun kegiatannya dalam hubungannya dengan variasi dalam unit-unit dari lingkungan yang berbeda-beda. Yaitu dimana konsep diferensiasi timbul berbagai kegiatan dalam menghadapi berbagai lingkungan yang berbeda harus disusun dengan cara yang sedemikian rupa seperti halnya kemampuan untuk menanggulangi perbedaan-perbedaan ini.

Seandainya lingkungan kegiatan tertentu merupakan hal yang tidak menentu atau tidak pasti dan bersumber dari perubahan yang cepat, selanjutnya maka penyusunannya akan mengurangi arti ini. Jangkauan manajemen yang luas, tingkat hirarki yang terbatas, dan perhatian terhadap fleksibilitas dan otoritas pengetahuan dapat menjadi jalan yang terbaik untuk penyusunan suatu unit yang demikian. Pendekatan

ini sungguh merupakan uraian, dari unit-unit riset pada perusahaan yang berhasil di bidang industri plastik.

Pada pihak lain, suatu aktivitas yang berfungsi dalam suatu kestabilan yang relatif dan lingkungan yang dapat diramalkan dapat beroperasi secara lebih baik dengan lebih menyempitkan jangkauan manajemen, tingkat hirarki yang lebih tinggi dan perhatian terhadap standarisasi serta kebiasaan. Hal ini merupakan kekhususan dari unit-unit produksi dalam penelitian perindustrian oleh Lawrence dan Lorsch.

10. Petunjuk bagi Pengelompokan Kegiatan

Akhirnya, berbagai kegiatan yang memperlihatkan sub-lingkungan yang sama akan mungkin dikelompokkan dan saling berdekatan atas kesamaannya atau dalam bagian-bagian yang erat hubungannya. Pengkoordinasian aktivitasnya akan menjadikannya lebih sederhana di bawah suatu susunan yang demikian. Jadi, jika bagian riset dan enjinering keduanya memperlihatkan lingkungan yang dinamis dan fluktuasi yang sama, masalah-masalah yang agak serupa, dapat membuktikan atau memperlihatkan suatu jajaran yang erat dari kegiatan-kegiatannya dalam struktur organisasi.

PENGELOMPOKAN TEKNOLOGI DAN ORGANISASI

Pembahasan di atas yang memberikan sejumlah pengertian ke dalam cara yang bagaimana untuk menyusun dan mengelompokkan berbagai kegiatan berdasarkan variasi lingkungan. Sungguhpun pemilihan teknologi itu sendiri merupakan bagian

yang tergantung pada lingkungan organisasi, pengaruhnya terhadap pengelompokan kegiatan adalah cukup penting untuk dibicarakan secara terpisah?

1. Pengaruh Teknologi Terhadap Rancangan Organisasi

38
Apapun alasannya untuk memilih teknologi, maka suatu teknologi yang ditetapkan pada akhirnya akan mempengaruhi rancangan dan fungsi organisasi yang formal. Tujuan organisasi dengan kuat mempengaruhi teknologi. Dan pada gilirannya teknologi mempunyai pengaruh kuat terhadap rancangan organisasi. Misalnya, Woodward dalam suatu penelitian terhadap 100 perusahaan Inggris yang bergerak

1
di bidang pengolahan untuk mendapatkan variasi teknologi dalam jangkauan manajemen, jumlah tingkatan kewenangan; dan luasnya pendelegasian wewenang serta partisipasi dalam berbagai keputusan.

2. Pengelompokan Berdasarkan Kriteria Koordinasi

Semenjak koordinasi itu merupakan suatu aktivitas yang ekspensif organisasi mungkin berkeinginan untuk meningkatkan pengelompokan untuk mengurangi biaya koordinasi. Pada gilirannya, koordinasi yang dibutuhkan tergantung pada unit yang bagaimana teknologi organisasi itu menghubungkan orang-orang dan kelompok-kelompok secara bersama.

Perubahan unit angka-angka bagi suatu angka ditentukan dengan $n!/(n-r)!$. Dalam contoh ini, cara penyelesaiannya ditetapkan dengan $10!/(10-9) = 3,628,800$ pengelompokan 10 orang yang memungkinkan.

Thompson, dalam risetnya terhadap subyek ini meng-identifikasi tiga bentuk saling ketergantungan. Semuanya disebut dengan istilah *pooled* (gabungan), *sequential* (rangkaiannya, berikutnya), dan *reciprocal* (timbang balik) saling ketergantungan. Gabungan atau kelompok saling ketergantungan dirumuskan sebagai suatu keadaan "dimana setiap bagian memberi sumbangan kebijaksanaan kepada keseluruhan dan masing-masing didukung oleh keseluruhan." Bagian-bagian dari organisasi dengan demikian merupakan unit-unit yang semi otonom dan secara tidak langsung tergantung satu sama lain. Suatu contoh tentang gabungan saling ketergantungan ini barangkali adalah bagian produksi pada suatu perusahaan yang besar. Walaupun masing-masing akan membuat suatu sumbangan yang nyata (jelas) terhadap seluruh kesejahteraan perusahaan, tidak ada satupun dari bagian-bagian itu yang mempunyai antar hubungan yang langsung satu sama lain. Masing-masing produksi dapat memiliki teknologi produksi dan pemasaran yang sungguh-sungguh berbeda.

Rangkaian saling ketergantungan telah diperkenalkan sebagai halnya dimana "saling ketergantungan yang langsung dapat ditunjukkan dengan tepat di antara sub unit organisasi dan perintah yang daripadanya saling ketergantungan tersebut dapat ditetapkan". Cara menyusun operasi-operasi dapat disebut sebagai contoh-contoh pada rangkaian saling ketergantungan. Pada suatu situasi yang demikian, Bagian B tidak dapat

melaksanakan tugasnya pada produk sampai Bagian A telah menyelesaikannya. Sama pula halnya, Bagian C adalah tergantung pada output Bagian B bagi pekerjaan yang akan dilakukannya.

Bentuk ketiga dari saling ketergantungan oleh Thompson disebut ketimbangbalikan, yang dapat dilihat sebagai suatu situasi "dalam mana output masing-masing (subunit organisasi) menjadi input-input bagi yang lainnya". Jadi setiap sub unit dipengaruhi oleh output-output dari semua yang lainnya dan terjadilah suatu rangkaian hubungan. Thompson mempergunakan antar hubungan tersebut di antara unit-unit operasi dan pembiayaan dari suatu perusahaan penerbangan yang dijadikan contoh. "Hasil dari unit pembiayaan merupakan suatu input bagi operasi-operasi, dalam bentuk kemampuan pelayanan penerbangan, dan produk operasi-operasi yang merupakan kebutuhan biaya penerbangan".

IMPLIKASI RANCANGAN ORGANISASI FORMAL

Walaupun dewasa ini tidak ada pemecahan yang sempurna terhadap masalah rancangan organisasi formal, konsep-konsep yang telah dibahas dalam Bab ini tertuju pada beberapa kesimpulan yang bersifat sementara. Pertama, tidak satupun cara yang paling baik untuk pengkoordinasian. Bentuk-bentuk organisasi yang berbeda adalah sesuai bagi organisasi yang mengemukakan keadaan-keadaan yang berbeda.

Kedua, lingkungan dimana fungsi-fungsi suatu organisasi merupakan suatu determinan yang penting bagi penyusunan rancangan organisasi yang efektif itu. Berbagai lingkungan yang dinamis memerlukan bentuk-bentuk organisasi yang berbeda-beda ketimbang apa yang diperlukan oleh lingkungan yang stabil. Dan perbedaan bagian-bagian dari suatu organisasi dapat atau mungkin memerlukan rancangan-rancangan yang berbeda dalam sub lingkungan yang berbeda.

Ketiga, kegiatan yang mengemukakan sub lingkungan yang sama harus dikelompokkan bersama secara teliti. Semenjak teknologi juga mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pengelompokan, suatu faktor keempat yaitu perbedaan bentuk (corak) dari saling ketergantungan di antara berbagai aktivitas, akan berakibat dalam berbagai jenis pengelompokan yang menunjukkan biaya pengkoordinasian pada tingkat minimum.

Akhirnya, suatu pengelompokan yang telah dilakukan, yaitu bagian-bagian telah dibentuk, kesemuanya itu harus diintegrasikan satu sama lainnya. Hirarki organisasi mengemukakan suatu cara bagi pengintegrasian yang demikian. Bagaimanapun, seringkali cara pengintegrasian yang lain merupakan hal yang perlu bagi penyesuaian pada perubahan lingkungan yang cepat. Penggunaan para integrator dan kelompok-kelompok proyek seringkali dapat lebih bermanfaat bagi pengkoordinasian yang demikian.

Setelah riset terhadap keefektifan dan kejelasan pada organisasi formal dilanjutkan, maka penglibatan pengetahuan bagi rancangan organisasi juga akan diperlukan. Walaupun masih banyak yang harus dilakukan, telah terjadi banyak kemajuan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



Bab 5

Evolusi Teori Organisasi

PENGANTAR

Pengkajian tentang organisasi, walaupun berlangsung dalam suatu pengertian yang formal dan tersebar secara luas hanya dalam dekade-dekade yang belakangan ini saja, dalam banyak hal merupakan sesuatu yang sudah benar-benar tua. Berbagai unsur teori pengorganisasian yang telah dilahirkan selama beberapa ribu tahun yang lampau. Pada akhir tahun 1800-an sekumpulan konsep tentang pengorganisasian, sekarang dikenal sebagai teori klasik, mulai dikembangkan secara ekstensif. Dan pengaruh teori klasik yang kuat mengenai pengorganisasian tersebut tetap sangat besar. Efeknya dapat terlihat dalam berbagai seluk-beluk organisasi yang sebenarnya. Tentunya, konsep-konsep yang klasik dari pengorganisasian dapat dinilai dalam derajat yang besar atas keberadaan organisasi yang kompleks, yang dalam banyak cara telah membuatnya dan kemungkinan jadi peradaban yang mutakhir.

Pengorganisasian yang berdasarkan birokrasi dan beberapa komponen lainnya dari teori klasik keberadaannya telah terdapat pada ribuan tahun. Seperti contohnya, yaitu adanya birokrasi-birokrasi besar pada zaman Mesir Kuno yang dikembangkan sepenuhnya di Cina dan juga di kerajaan Romawi. Kita telah memiliki birokrasi itu, walaupun untuk beribu-ribu tahun belum mengenal namanya. Gereja Katholik Romawi telah memanfaatkan banyak unsur dari teori klasik itu untuk hampir selama dua ribu tahunan. Jadi, konsep-konsep klasik dan pemakaiannya telah berlangsung meliputi beberapa abad. Tentang hal yang masih baru yaitu mengenai analisa pengorganisasian yang tertulis yang diberikan oleh para ahli teori klasik yang dimulai pada saat abad yang sekarang. Sebelumnya, walaupun konsep-konsep klasik sering digunakan, telah dilakukan sedikit penelitian yang umum mengenai hal tersebut.

Teori klasik berkembang dalam tiga jalur yaitu birokrasi, teori administratif, dan manajemen secara ilmiah. Ketiga jalur ini dapat kita peroleh jika kita ingin mengetahuinya, pada asumsi yang sama. Yang dampak praktisnya pada dasarnya adalah sama. Ketiganya dikembangkan dengan perkiraan waktu yang sama (kira-kira antara tahun 1900-1950).

Selama beberapa dekade terakhir ini para ahli teori administratif dan manajemen secara ilmiah telah membaca hasil kerja satu sama lainnya, akan tetapi suatu kekosongan komunikasi yang luas rupanya

tetap ada, dalam kedua tujuannya yaitu antara para ahli teori birokrasi dan kedua golongan lainnya. Misalnya, Lyndall Urwick, seorang teorawan administratif yang unggul, menulis bahwa ia tidak pernah mengetahui Max Weber, yang barangkali merupakan penulis penting mengenai birokrasi itu.

Birokrasi telah dikembangkan dalam berbagai bagian oleh para ahli sosiologi, yang secara luas mengusahakan menjadi suatu yang ilmiah, memisahkannya, dari segi pandangan yang deskriptif. Teori administratif dan manajemen secara ilmiah pada pihak yang lain.

Birokrasi, teori administratif dan manajemen secara ilmiah merupakan tiga jalur dari perkembangan teori klasik yang telah menjelaskan tentang segi pandangan ini. Bahwa pada ketiga jalur organisasi ini telah diketahui dalam tingkatan yang besar sebagai struktur yang menais. Adalah sangat mengherankan, bahwa sebelumnya dinyatakan ketiga jalur tersebut sebagai suatu pengembangan pada tingkatan yang luas secara bebas.

2

UNSUR-UNSUR BIROKRASI

Tidak dapat disangsikan lagi, unsur-unsur birokrasi itu merupakan bagian yang vital dari organisasi perusahaan, pemerintah, pendidikan dan organisasi yang kompleks lainnya. Sejumlah elemen-elemen yang lebih penting atau yang khusus dilukiskan di bawah ini. Suatu efek dari elemen-elemen ini sampai kepada penyusunan suatu organisasi seperti dilukiskan pada batas pandangan klasik yang diberikan di atas. Unsur-unsur ini melukiskan yang sebenarnya atau birokrasi yang ideal, dalam pelaksanaan organisasi seringkali hanya menemukan sebagian dari kriteria ini.

1. Hirarki (Urutan Kewenangan dalam Organisasi)

Dalam suatu birokrasi tujuan organisasi yang lebih luas dibagi lagi ke dalam beberapa sub tujuan. Kegiatan kerja untuk menyelesaikan tujuan ini secara khusus dirusak oleh spesialisasi mungkin terhadap unit yang paling kecil. Berbagai kegiatan di-gabungkan lagi dengan penekanan yang lebih berat pada spesialisasi, dan ditujukan pada posisi yang spesifik. Kekuasaan dan kewenangan didelegasikan secara menurun, dimulai dari puncak, dari setiap supervisor kepada para bawahannya.

Setiap posisi melingkupi suatu bidang yang untuk mana ia mempunyai batas kekuasaan yang sempurna. Di sini terdapat bagian tugas yang jelas terbagi demikian pula kompetensi, kewenangan, pertanggungjawaban, dan komponen jabatan lainnya.

2 **2. Kualitas Keahlian**

Birokrasi mempunyai berbagai kualitas keahlian. Dalam hal ini terdapat penyeleksian yang bebas yang didasarkan atas ke-mampuan (kualifikasi teknis), atas latihan-latihan kejuruan yang tinggi. Keterampilan dipelajarinya pada latihan-latihan kejuruan itu atau melalui pengalaman. Mereka selanjutnya dinilai melalui test yang obyektif. Seorang pemegang jabatan mengangkat seseorang secara sembarang, menyusun pedoman guna membagi pelaksanaan tugas-tugas jabatannya dengan yang lain-lainnya.

2 **3. Aspek-aspek Karir**

Birokrasi mempunyai sejumlah aspek karir yang sangat erat hubungannya dengan dan barangkali dalam beberapa keadaan yang meliputi unsur-unsur profesional yang baru digambarkan itu. Jabatan itu merupakan satu-satunya yang lazim, tentunya yang utama dalam pekerjaan. Pekerjaan itu merupakan karir dengan kedudukan tetap dan hak-hak pensiun. Kenaikan pangkat didasarkan pada masa kerja yang lebih lama dan prestasi, yang diputuskan dengan pertimbangan para pemimpin atasan. Pemecatan pegawai hanya dikarenakan sebab-sebab yang obyektif. "Birokrasi itu meningkatkan ketenangan lapangan kerja", dan untuk alasan atau pertimbangan ini telah dianjurkan agar organisasi sering-sering menarik orang-orang yang "menghargai ketenangan di atas segala-galanya".

4. Kewenangan dan Kekuasaan yang Legal

Dalam suatu birokrasi kewenangan dan kekuasaan menentramkan kelembagaan atau jabatan. Seseorang yang memegang suatu jabatan, kekuasaan yang ia gunakan adalah sah dalam jabatan itu, yaitu kekuasaan tersebut tidak tergantung kepada pribadinya, melainkan hal itu merupakan bagian dari jabatan yang didudukinya. Karena pemegang jabatan adalah yang dipilih berdasarkan kemampuan teknisnya, ia memegang dan menggunakan pengaruhnya sehubungan dengan keahliannya itu. Pejabat tertinggi merupakan suatu pengecualian, ia mungkin memegang kekuasaan itu melalui pemilihan, pemberian, atau penggantian.

FUNGSI-FUNGSI BIROKRASI

15 Birokrasi mengadakan beberapa fungsi yang sangat kuat, yang seringkali diketahui sebagai hal-hal yang dapat menguntungkan dalam organisasi. Hal ini meliputi spesialisasi, struktur, kemungkinan untuk meramalkan dan stabilisasi, rasionalisasi, dan bagian dari demokrasi. Birokrasi dapat mengadakan segi-segi seperti ini menjadi sangat diperlukan karena segi-segi demikian memang telah diduga sangat diperlukan. Berbagai pertimbangan ini memandang pada nilai-nilai sesuatu, bagaimanapun, tidak setiap orang akan menyetujui sifat keinginan untuk mencapai segi-segi ini. Penyelesaian terhadap fungsi-fungsi ini biasanya hampir menimbulkan dampak yang tidak diinginkan, atau penyelewengan terhadap fungsi itu dalam suatu organisasi, kesemuanya ini akan dianalisa dalam bab berikutnya.

2 1. Spesialisasi

Mungkin birokrasi menggunakan spesialisasi untuk mencapai peningkatan produktivitas. Dalam masyarakat modern seseorang dapat mencapai keahlian yang terbatas pada tingkat pekerjaan. Birokrasi, memungkinkan seseorang menjadi spesialisasi di bidang di mana ia mempunyai keahlian.

23 2. Struktur

Birokrasi memberikan bentuk atau segi pembentuk pada suatu organisasi yaitu dengan jalan membuat strukturnya. Tugas atau kewajiban setiap posisi dengan jalan ini dapat digambarkan. Dalam hal ini terdapat suatu hirarki pimpinan yang bertanggung jawab pada setiap tingkatan bagi kegiatan unit-unit bawahan. Penyusunan itu memberikan suatu hubungan kegiatan yang logis. Dan ini merupakan suatu sarana pemenuhan bagi keterbatasan individu pada jangkauan sesuatu pekerjaan pada rentangan kompetensinya. Seperti misalnya dalam hal ini kehati-hatian sangat diperlukan untuk tidak terlalu memberi persetujuan antara para bawahan terhadap seorang manajer.

2 3. Kemungkinan Meramalkan dan Kestabilan

Kekuasaan, pengaturan, penyusunan, aspek-aspek profesional dan unsur-unsur birokrasi lainnya yang memungkinkannya untuk memberikan ramalan yang mantap dan kestabilan bagi suatu organisasi. Birokrasi

merupakan suatu sarana yang baik untuk pencapaian kestabilan pada pengalaman yang berharga.

2 4. **Rasionalitas**

Birokrasi membawa kerasionalan pada suatu organisasi. Dalam suatu birokrasi keputusan dibuat menurut tujuan (tidak berat sebelah) dan secara umum menyetujui kriteria tidak dengan perubahan fikiran yang tiba-tiba, yang bertingkah, atau-pun yang mendukung satu pihak. Menurut Weber, suatu organisasi yang rasional bersandar "pada kepercayaan dalam kelegalitasan pola-pola kekuasaan atau peraturan yang normatif dan hak dari mereka yang diangkat di bawah kekuasaan peraturan yang demikian untuk meng-hasilkan perintah-perintah.. Rasionalitas tentunya merupakan suatu hubungan yang dikatakan rasional bagi seseorang tidak berlaku demikian bagi atau pada orang lain, dan demikian sebaliknya.

2 5. **Birokrasi**

Birokrasi itu menunjang demokrasi dengan penekanannya pada kompetensi teknis sebagai basis utama untuk memperoleh dan mempertahankan suatu pekerjaan atau jabatan. Perlindungan, keinginan memilih sesuatu, kebiasaan, dan basis-basis perantara lainnya tidak mempunyai dampak negatif; kemampuan seseorang dalam hal ini memperhitungkan segala sesuatunya.

4 **TEORI ADMINISTRATIF**

Teori administratif merupakan komponen kedua dari teori organisasi yang klasik. Tujuan dari bab ini adalah untuk menjelaskan tentang perkembangan teori administratif dan untuk menganalisa unsur-unsurnya, kekuatan dan kelemahannya. Manajemen merupakan suatu bidang studi yang tersendiri (khusus) dan tergolong muda. Tidak dapat dipungkiri bahwa sebelumnya banyak gagasan yang dipraktekkan, akan tetapi hampir kesemua teori yang tertulis di bidang ini telah dikem-bangkan sejak tahun 1900.

HUBUNGAN TEORI ADMINISTRATIF TERHADAP BIROKRASI

68
Hubungan teori administratif dan birokrasi adalah erat sekali. Pada beberapa respek keduanya adalah identik. Kedua-nya menguraikan

68

secara luas dan memandang organisasi secara normatif, sebagai suatu kesatuan yang lahir secara abstrak sebagai suatu konsepsi mental. Keduanya mendukung organisasi formal yang mengambil keuntungan dari spesialisasi, suatu ciri dasar organisasi formal. Untuk melukiskan hubungan yang erat antara dasar-dasar manajemen dan birokrasi **Mooney** dan **Reiley** yang merupakan pelopor para teoritikus administratif menyatakan, "organisasi dalam pengertian yang formal adalah tata tertib, dan akibatnya yang wajar, suatu pengorganisasian dan prosedur ketatatertiban. (Maksud kita yaitu) untuk menemukan dan menghubungkan dasar-dasar yang formal yang membuat ketatatertiban ini ", tata tertib adalah fundasi dari organisasi formal itu. Kedua jalur teori menegaskan obyektifitas, rasionalitas, kepastian, hirarki, dan keahlian. Demikian pula halnya, teori administrasi menanggung penyelewengan fungsi birokrasi, sebagai diuraikan sebelumnya. Hal ini meliputi ketegasan, impersonalitas, pengakuan tujuan, pembatasan kategorisasi, mempertahankan hidup secara terus menerus, nilai-nilai pengendalian dan kecemasan. Jadi, pada suatu tingkat birokrasi yang besar, teori administratif adalah identik, dalam suatu pengertian kalau seseorang mempelajari yang satu maka ia juga mempelajari yang lainnya. Ringkasnya, kedua jalur teori ini menghasilkan organisasi formal dengan kekhususan yang sama.

Kedua arus pemikiran dikembangkan yang hampir secara keseluruhan berlangsung secara bebas. Birokrasi dikembangkan oleh para ahli sosiologi yang tidak memihak, pandangan para ilmuwan. Mereka mengilustrasikan birokrasi sebagai bentuk organisasi yang normatif. Umumnya para teoritikus birokrasi menghentikan pertentangan dari perskripsi (yang bersifat menentukan) bagaimana untuk melaksanakan bentuk yang normatif ini.

Dalam membandingkannya, para teoritikus administratif biasanya adalah manusia-manusia yang praktis pada kegiatannya, seringkali mereka melaksanakan kepemimpinan. Orientasinya sebagian besar adalah untuk menentukan dasar-dasar dan konsep-konsep lainnya bagi keberhasilan organisasi formal. Para teoritikus birokratis mengatakan bagaimana. Seharusnya suatu organisasi itu, sedang para teoritikus administratif menyatakan bagaimana untuk menyempurnakannya. Pernyataan yang tidak ragu-ragu ini merupakan suatu penyederhanaan yang berlebihan,

meskipun hal tersebut rupanya untuk menyederhanakan suatu perbedaan yang prinsipil antara kedua kelompok tersebut

Terdapat suatu perbedaan yang kedua dalam menegaskan di antara para teoritikus birokrasi dan administratif. Pada birokrasi fokusnya adalah organisasi, sedangkan para teoritikus administratif menegaskan manajemen, yang merupakan suatu komponen organisasi. Perbedaan ini tidak mutlak, tetapi penting, walaupun kadang-kadang tidak kentara.

KEBENARAN DARI TEORI ADMINISTRASI.

Pada akhir-akhir ini pengkritikan yang hebat telah diadakan terhadap teori administratif. Perdebatan yang bersemangat menyangkut sifat yang diinginkan dan keefektifan teori administratif sesuai dengan literatur. Berbagai pandangan yang negatif dan positif terhadap teori administratif tersebut sekarang akan diperlihatkan.

1. Pandangan Negatif Terhadap Teori Administratif

Simon mengikhtisarkan kelemahan teori administratif sebagai berikut:

Administratif yang digambarkan sekarang ini menderita karena kedangkalan⁷³nya, penyederhanaan yang berlebihan, ketimpangan pada realisme. Administrasi telah menempatkan dirinya sendiri terlalu erat dengan mekanisme kekuasaan, dan telah gagal mengorbitkan mode-mode perilaku organisasi lainnya yang sama-sama penting. Administrasi menolak untuk menjalankan tugas yang menjemukan dari pemikiran alokasi-alokasi yang aktual pada fungsi pengambilan keputusan. Administrasi tersebut telah menjadi puas dengan menyatakan "otoritas", "sentralisasi", "rentangan pengendalian", "fungsi-fungsi", tanpa mencoba untuk melakukannya (secara empiris kemampuan yang teruji) batasan dari istilah itu. Sehingga deskripsi administratif mencapai tingkatan yang lebih tinggi dari pengalaman terdapat pertimbangan kecil untuk mengharapkan bahwa kemajuan yang cepat akan diusahakan terhadap identifikasi dan verifikasi bagi nilai prinsip administratif.

2. Pandangan yang Positif Pada Teori Administratif.

Meskipun ada kritik-kritik yang mengena pada teori administratif seperti disebutkan di atas, teori administratif itu tetap penting. Mengapa? Jawabannya secara ringkas: karena hal itu merencanakan untuk

penyelesaian. Teori administratif dalam observasi ini dipandang sebagai suatu cara untuk mencapai birokrasi. Jadi, seandainya birokrasi itu dikehendaki, selanjutnya teori administratif juga kemungkinan akan dihargai.

3. Kekuasaan Dalam Organisasi.

Teori administratif menempatkan penekanan yang berat pada struktur kekuasaan dan kewenangan dari suatu organisasi. Tidak diragukan lagi bahwa hal ini memperhitungkan perasaan yang tidak menyukai mereka yang di antaranya adalah para ahli pengetahuan sosial, yang tidak menyukai gagasan atas kekuasaan sebagai suatu dasar organisasi. Demikian juga, para individu yang menyelesaikan sendiri hal-hal itu dan dibatasi oleh suatu hirarki kekuasaan, tidak akan menghargainya. Namun tampaknya hal itu cukup jelas dalam banyak hal, dimana kekuasaan itu tetap dapat melanjutkan kegiatannya, sebagai basis organisasi yang efektif.

Barangkali hal tersebut ada kemungkinannya bahwa padanya ada beberapa teoritikus yang berangan-angan untuk membentuk masyarakat pelaksana dan organisasi lainnya yang bebas dari hirarki kekuasaan, sekalipun hal ini tidak pernah dilakukan pada sesuatu yang berskala besar atau basis yang luas. Fakta-fakta biologis dan antropologis yaitu bahwa manusia mengembangkan penyusunan kekuasaan melalui ratusan orang sejak ribuan tahun, organisasi yang hirarkis. Jadi hal tersebut barang-kali bahwa ketergantungannya pada kekuasaan adalah sama secara naluri. Jika demikian, manusia tampaknya akan melanjutkan penggunaan kekuasaan sebagai suatu dasar yang penting bagi organisasi, meskipun sistem lainnya mempunyai nilai. Tidak dibantah lagi bahwa kekuasaan itu pada hakekatnya adalah baik atau buruk, hanya bila hal, tersebut adalah realistis atau tidak digunakan untuk mengembangkan dasar organisasi. Para ahli teori manajemen administratif secara mutlak menjawab: ya. Keefektifan teori mereka dengan demikian dihubungkan dengan kelangsungan hidup.

ELEMEN-ELEMEN PADA TEORI ADMINISTRATIF

Sebagian besar elemen pada teori administratif tampaknya dirancang untuk mengorganisasikan berbagai perangkat. Dalam hal tersebut terdapat

keinginan untuk menerima keuntungan dari spesialisasi, kepastian, dan keuntungan lainnya dari birokrasi atau organisasi formal. Terdapat keinginan untuk menghilangkan kekacauan, perilaku yang serampangan, dan menonjol lainnya dari ketidakteraturan atau non organisasi.

40 Elemen-elemen teori administratif termasuk prinsip-prinsip manajemen, konsep-konsep garis kewenangan dan Staf, panitia dan fungsi manajemen. Kesemua ini biasanya perspektif dalam hal mengemukakan kegiatan kepemimpinan/pengelolaan untuk menyelesaikan keberhasilan birokrasi yang normatif, bentuk organisasi yang formal. Bandingkanlah dengan bidang-bidang kemajuan yang sangat ilmiah, maka elemen-elemen merupakan sesuatu yang belum matang. Banyak terdapat ketidakonse-kuensian, saling melengkapi, dan kehampaan.

1. Prinsip-prinsip Manajemen

Suatu prinsip manajemen adalah sederhana beberapa di antaranya terlihat sebagai sesuatu yang mendasar. Terdapat beberapa tipe prinsip-prinsip manajemen. Beberapa di antaranya menggambarkan berbagai kegiatan atau kondisi tertentu. Misal-nya prinsip pengaturan yang terpadu, menyatakan bahwa seorang akan memberikan laporan atau perhitungan hanya kepada seorang supervisor. Prinsip lainnya yaitu deskripsi yang esensial atau definisi dari suatu konsep atau kondisi. Prinsip efisiensi dan sentralisasi merupakan contoh dari ini.

Prinsip-prinsip yang dikemukakan di bawah sebagian besar diambil dari sumber-sumber terdahulu, akan tetapi pada umum-nya semuanya itu juga dapat ditemukan dalam jumlah yang secara luas menyetujui teks-teks yang kontemporer. Tidak ada percobaan (usaha) yang dilakukan dalam hal ini untuk memecahkan apa saja yang tidak sempurna, yang tidak bersesuaian, atau ketidakkonsekuensi yang terdapat di antara berbagai prinsip.

2. Koordinasi

Prinsip manajemen yang sangat unggul selanjutnya dikoordinasi. Gordon menguraikannya sebagai berikut: pengambilan keputusan, menentukan tujuan yang besar, memprakarsai dan menyetujui berbagai perubahan dalam kunci personalia dan dalam pengelolaan organisasi, menyetujui berbagai keputusan terhadap bermacam-macam masalah

dalam hubungannya dengan interpretasi persetujuan bagi tujuan yang besar, menyetujui keputusan pada masalah-masalah khusus untuk memecahkan pertentangan dengan keputusan lainnya. Hal tersebut juga meliputi dua elemen lainnya, yaitu kepemimpinan dan pemi-likan kekuasaan belaka. Yang terakhir memberi keterpaduan pada pengurusan organisasi, akan tetapi hal tersebut tidak meliputi sembarang bentuk kegiatan khusus.

Konsep pengkoordinasian ini merupakan sesuatu yang luas. Penegasan Mooney dan Reiley adalah sama, yaitu: "(Pengkoordinasian) menjelaskan prinsip-prinsip organisasi yang terkandung, tidak satupun yang kurang. Tujuan-tujuan organisasi yang internal selalu dikoordinasikan" Tambahan pula, "Pengkoordinasian merupakan susunan kelompok usaha yang teratur (ditata dengan baik), untuk menetapkan keterpaduan kegiatan dalam mengejar suatu tujuan." Reiley lebih jauh mengatakan: "Pengkoordinasian adalah awal dan akhir dari semua upaya organisasi."

Jadi, prinsip pengkoordinasian menegaskan tugas kepemimpinan yang terpusat yang diperoleh dari semua komponen organisasi yang dikerjakan secara bersama pada pengertian yang umum dan tujuan yang disetujui. Ini merupakan suatu pandang-an dari seluruh peranan kepemimpinan pada organisasi yang efektif. Timbulnya hal-hal tersebut merupakan suatu penghargaan yang lengkap dalam hal ini terhadap fakta bahwa organisasi, kalau efektif, menciptakan nilai-nilai. Maksud atau pengertian selanjutnya yaitu bahwa sifat pengkoordinasian oleh para manajer yaitu perlunya organisasi menjadi efektif.

Prinsip Fayol Mengenai Manajemen. Pada tahun 1916 Henry Fayol, seorang industrialis Prancis, telah menulis buku petunjuk la menguraikan, sejumlah prinsip manajemen yang berlangsung terhadap gerakan yang mempesonakan perencanaan pada teori administratif. Beberapa di antara prinsip-prinsip ini diikhtisarkan di bawah ini.

a. Pembagian Kerja.

Pembagian kerja atau spesialisasi mem-berikan produktivitas yang lebih besar karena seseorang dapat melakukan kegiatannya dalam mana ia terhitung sebagai orang yang mempunyai pengetahuan yang tinggi. Kedua yaitu pekerjaan teknis dan pengelolaan umumnya dapat dilakukan lebih efisien dengan spesialisasi.

- b. Otoritas dan Responsibilitas. ²⁶
Kekuasaan atau kewenangan merupakan hak untuk memberikan pengaturan. Seorang anggota organisasi mempunyai tanggung jawab untuk menyelesaikan tujuan organisasi pada posisinya. Sanksi-sanksi yang sangat pantas diperlukan untuk mendorong perbuatan yang baik dan untuk menghilangkan perbuatan yang buruk.
- c. Disiplin. ⁷⁸
Dalam hal ini peraturan dan tujuan organisasi harus dipatuhi. Dalam hal ini diperlukan, "1. Atasan yang baik pada semua tingkatan. 2. Persetujuan yang jelas dan sejujur mungkin. 3. Sanksi-sanksi yang dilakukan secara bijaksana."
- d. Kesatuan perintah. ²⁶
Untuk mengurangi kekacauan dan pertentangan setiap anggota harus menerima perintah dari dan dipertanggungjawabkan hanya kepada satu atasan.
- e. Kesatuan dalam pengaturan.
Suatu organisasi dikatakan efektif kalau para anggotanya bekerja sama terhadap tujuan-tujuan yang sama.
- f. Subordinasi dari kepentingan individu sampai kepentingan umum.
"Kepentingan seorang pegawai atau sekelompok pegawai tidak akan berlaku mengenai hal itu pada (organisasi)." Agaknya kepentingan umum harus dipertahankan sebagai sesuatu yang mendasar.
- g. Penggajian Karyawan.
Pemberian gaji atau upah harus jujur tidak merupakan pemerasan dan seharusnya dibalas dengan prestasi yang baik. Suatu varietas dari sistem upah yang dipakai : waktu, jabatan, dan upah borongan, bonus-bonus, pembagian keuntungan, dan upah borongan, bonus-bonus, pembagian keuntungan, dan ganjaran yang tidak berbentuk uang.
- h. Sentralisasi.
Suatu perimbangan yang mantap akan ditemukan di antara sentralisasi dan desentralisasi.
- i. Jenjang Kewenangan.
Terdapat suatu jenjang kewenangan atau hirarki yang diperintahkan dengan prinsip Kesatuan Perintah yang menghubungkan semua

anggota organisasi dari atas yang mengikuti jenjang ini seringkali terlalu panjang.

j. Tata Tertib.

Fayol mengemukakan bahwa terdapat suatu tempat bagi setiap benda dan setiap orang yang sewajarnya begitu ia tempatkan.

k. Keadilan atau Kewajaran.

Kebaikn hati dan keadilan sebagian besar berdasarkan pengkodratan kebiasaan, sebaiknya ditegakkan dalam organisasi.

l. Kemantapan kedudukan personal.

“Seorang pegawai di minta untuk menggunakan waktu pada tugas baru dan menyukseskan pelaksanaannya dengan sebaik-baiknya.”
Jaminan kerja akan memberikan perstasi yang baik.

m. Rasa Persatuan.

“Persatuan itu adalah kuat”. Pelaksanaan yang unggul timbulnya dari rasa kebanggaan, rasa kesetiaan dan sautu pengertian pengabdian.

n. Gagasan lainnya dari Fayol.

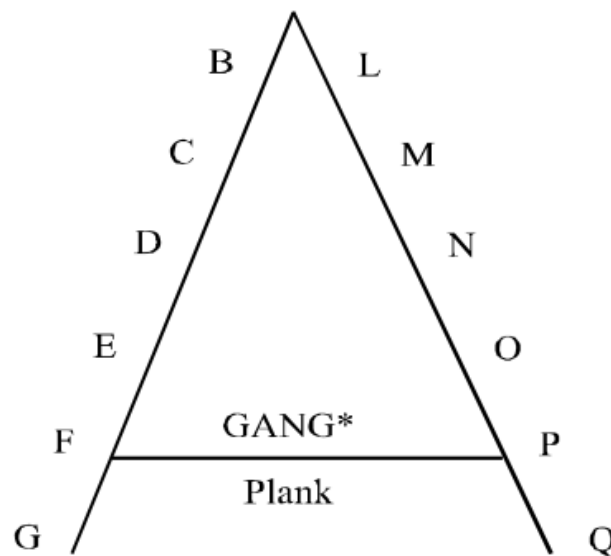
Fayol mengemukakan beberapa gagasan penting lainnya. Ia menganjurkan agar aparaturnya administratif (manajemen) memberikan pendekatan yang baik untuk pengkajian organisasi. Menegaskan manfaat prinsip-prinsip manajemen pada umumnya, ia menyatakan, “Kemampuan teknis menonjol jenjang secara menurun ke bawah, sementara kemampuan pemimpin akan menaikannya” Fayol menunjukkan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, pengkoordinasian dan pengontrolan dalam organisasi.

o. Inisiatif.

Keberhasilan memperoleh dan melaksanakan rencana-rencana pada semua tingkatan. Manajer yang dapat melaksanakan dan mengambil hati yang lain-lainnya juga untuk melakukan tugas-tugasnya maka ia adalah pimpinan yang bijaksana terhadap seseorang yang tidak punya kemampuan ini.

p. Rasa Persatuan.

“Persatuan itu adalah kuat”. Pelaksanaan yang unggul timbulnya dari rasa kebanggaan, rasa kesetiaan dan sautu pengertian pengabdian.



Gambar 5.1 Rancangan Scalar Fayol pada Organisasi

la menjelaskan bahwa bagan-bagan organisasi adalah bermanfaat untuk menunjukkan atau memperlihatkan pada suatu pandangan yang sekilas hubungan organisasi yang utama. la menganjurkan agar melakukan seleksi secara rasional terhadap para pekerja dan melatihnya secara bersama dalam pendidikan keterampilan para manajer. la menghargai nilai-nilai staf untuk membantu menggariskan para manajer dalam organisasi yang kompleks. Fayol menggambarkan secara pasti tentang banyaknya ciri-ciri utama teori administratif gagasan yang telah diperinci (secara teliti) oleh beberapa penulis akhir-akhir ini.

Beberapa subyek telah mendapat perhatian yang khusus dari teoritikus administratif lainnya. Hal ini termasuk garis ke-wenangan dan staf, pemanfaatan kepanitiaan dan fungsi manajemen.

3. Garis Kewenangan dan Staf

Dalam organisasi-organisasi yang besar atau yang melaksanakan pekerjaan yang rumit, para manajernya telah menemukan bahwa asistensi dapat menjadi bernilai. Konsepsi dari para staf, yang membantu para manajer dengan kewenangan dan tang-gung jawabnya yang utama (garis kewenangan) telah berkembang sebagai tanggapan terhadap kepentingan ini. Para anggota Staf menangani secara teliti materi-materi teknis atau masalah yang kurang penting, jadi menghargai kewenangan para manajer

untuk lebih memberikan perhatiannya untuk memperluas atau lebih mementingkan arti-arti situasinya. Ringkasnya, staf itu merupakan suatu sarana dimana manajemen dapat dikhususkan. Jadi staf itu dapat memperoleh berbagai kesempatan yang sama karena tersedianya spesialisasi bagi pekerjaan (bidang) lain.

Dua definisi garis kewenangan dan staf yang kadang-kadang bertentangan telah dikembangkan. Para pejabat yang berwenang dapat terlihat bahwa mereka (1) dengan kekuasaan (kewenangannya) yang umum atau (2) pada rangkaian kepemimpinannya yang langsung terhadap para anggotanya yang melalui usaha atau upayanya menyelesaikan akhir tujuan organisasi. Semua anggota lainnya merupakan staf. Staf menyediakan berbagai informasi dan petunjuk serta advis para ahli terhadap para manajer yang mempunyai kewenangan.

4. Fungsi-fungsi Manajemen

Satu dari penunjang yang tahan lama pada teori administratif adalah-pengkajian kepemimpinan sebagai suatu kumpulan fungsi. Fayol merupakan pendukung yang pertama pada langkah ini dengan gagasannya bahwa jalan yang terbaik untuk mengerti seluk beluk organisasi adalah menerawangi para aparatur administratifnya - manajemennya. Fayol mengakui bahwa perencanaan, pengorganisasian, latihan, pengaturan dan pengkoordinasian, sebagai fungsi-fungsi manajemen yang penting. Kemudian pada tahun 1936 Gulick menciptakan POSDCRB sebagai suatu singkatan kata untuk menggambarkan strukturnya dalam fungsi-fungsi manajemen yang penting. Singkatan tersebut terdiri dari kata-kata: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, R¹¹²ting dan Budgeting. Suatu susunan yang setara yang disusun sekitar fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, staffing, directing dan controlling. Suatu pengkajian lainnya menciptakan, perencanaan, pengorganisasian, dorongan, hubungan dan pengendalian sebagai fungsi-fungsi manajemen. Dalam hal ini banyak terdapat prakarsa yang mengatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen merupakan sesuatu yang sangat penting. Seseorang dapat menyeleksi susunan yang mana yang dikehendakinya. Akan tetapi tanpa memperhatikan pilihannya itu jelaslah bahwa pengkajian organisasi yang melalui suatu analisa fungsi manajemen telah menjadi penting dan merupakan hal yang penting.

5. Prinsip Manajemen Lainnya

Salah satu prinsip manajemen lainnya dapat ditemukan dalam banyak teks mengenai manajemen. Umumnya, teks tersebut adalah sesuai dengan semua yang telah dibahas dalam bab ini. Misalnya, pendelegasian dipandang sebagai suatu kegiatan pemula yang mengurangi beban para pelaksana di puncak organisasi, masih memperlihatkan hirarki. Pengkoordinasian dicapai keberhasilannya pada kumpulan pendelegasian yang demikian dengan batasan fungsi pada setiap tugas kewajiban paraanggota.

6. Frederick W. Taylor

Orang yang telah berjasa dalam mengembangkan manajemen ilmiah adalah Frederick W. Taylor, seorang mekanik ahli permesinan yang telah mengadakan pos-pos pengelolaan yang penting dalam industri baja dan pekerjaan logam.

Taylor merupakan orang pertama yang memberikan sesuatu yang memadai, penjelasan yang sempurna mengenai manajemen ilmiah. Seperti halnya suatu pembicaraan yang telah terekam, orang-orang Viking menemukan Amerika, akan tetapi mereka tidak berbuat sesuatu mengenai manajemen itu. Demikian pula, banyak pendahulu Taylor yang menggunakan beberapa teknik manajemen ilmiah. Walaupun Taylorlah orang yang memberikan suatu kerangka besar kepada mereka, sehingga mereka dapat menjadikannya lebih berkembang dan disetujui. Taylor berhak mendapat julukan sebagai "Pelopor Manajemen Ilmiah," seperti yang sering dibicarakan orang banyak.

7. Tujuan Atau Sasaran Taylor

Taylor dikenal sebagai orang yang keberatan, seandainya biaya yang rendah bagi tugas disamakan dengan gaji yang tinggi bagi para pekerja. Praktisnya seluruh dari usahanya dapat dihubungkan dengan tujuan ini. Taylor mengemukakan bahwa keuntungan itu merupakan hal yang memungkinkan karena "kemungkinan dari serangkaian gaji yang tinggi dengan pengeluaran yang rendah bagi penugasan yang sebagian besar terletak pada perbedaan yang sangat besar antara sejumlah tugas yang dapat dilakukan pelaku utama dalam keadaan yang baik atau menguntungkan dan pekerjaan yang benar-benar dilakukan oleh orang yang biasa."

Terdapat fakta yang berlebihan bahwa tujuan ini dapat diraih dengan jalan atau pendekatannya Taylor. Misalnya Taylor memberitahukan bahwa penggunaan manajemen ilmiah terhadap pemeriksaan bagi yang menderita kekacauan yang terdiri dari 35 orang yang melakukan pekerjaan yang dulunya dilakukan oleh 120 orang. Terdapat juga dua pertiga perbaikan terhadap kualitas pekerjaan. Demikian pula hasil-hasil yang mengesankan telah dicapai dalam bagian pengadukan, penembokan, pemotongan logam, dan penanganan besi gubal. Pekerjaannya seringkali menghasilkan dua sampai empat kali sebagaimana banyaknya produktivitas. Ia mengemukakan agar pembayaran yang bersamaan seharusnya 30 sampai 40% di atas tingkat yang seharusnya bagi para pekerja.

8. Prinsip Taylor Terhadap Manajemen Ilmiah

Taylor memandang bahwa kesempatan untuk memanfaatkan disiplin ahli mesin merupakan obyektivitas dan rasionalitas dalam pemecahan masalah-masalah yang tengah dikelola. Ia berkeinginan untuk menguranginya secara serampangan, pengaturan yang canggung, dan faktor personalitas dalam pengambilan keputusan. Ia meindukung manajemen dengan sistem dan standar.

Tentu dalam hal tersebut telah terjadi kritik terhadap beberapa penerapan dan bagian-bagian dari manajemen ilmiah, meskipun sumbangan yang luas dari Taylor terhadap praktek manajemen yang modern dan sistematis adalah demikian besar. Kemungkinan sumbangan ini kadang-kadang diabaikan karena keberhasilannya yang besar dan ketampilannya dimana-mana. Hal-hal tersebut harus memuaskan sekian banyak kepentingan, dan seperti apa yang dikatakan Maslow, pemuasan kepentingan tidak ada pendorongnya. Yaitu untuk menyebutkan bahwa terdapat bahaya dimana sumbangan manajemen ilmiah itu biasanya tidak sepenuhnya dimengerti karena terlalu tertutup, dan banyak di antaranya yang merupakan bagian kehidupan industri modern. Beberapa perusahaan menegaskan tidak mau menggunakan manajemen ilmiah. Biasanya, perusahaan tersebut menghubungkannya pada teknik seperti misalnya gerakan atau perlakuan dan penelitian keadaan. Namun demikian, perusahaan yang sama ini seringkali secara nyata-nyata menggunakan berbagai aspek manajemen ilmiah, misalnya, penilaian keuangan dan pengetesan personalia.

9. Prinsip-prinsip Taylor

Taylor mengidentifikasi sifat-sifat berikutnya mengenai manajemen ilmiah:

- Ilmiah, tidak mengatur secara canggung,
- Keselarasan, tidak berbantahan,
- Kerjasama, tidak individualisme,
- Output yang maksimal, sebagai pengganti dari pada output yang terbatas,

Pengembangan setiap manusia bagi efisiensi dan kesejahteraannya yang terbesar. Pada bagian lain ia menggambarkan apa yang sering disebut keempat prinsipnya pada manajemen ilmiah:

- a. Mengembangkan suatu ilmu bagi setiap elemen dari suatu pekerjaan, yang mengganti petunjuk praktisi yang usang.
- c. Memilih secara ilmiah dan melatih yang lain, mendidik dan mengembangkan pekerja, mengingat pada waktu ia memilih pekerjaannya sendiri dan melatihnya sendiri sebaik mungkin.
- c. Manajemen dengan kerjasama yang sungguh-sungguh dengan orang-orang seperti itu misalnya jaminan bagi seluruh pelaksanaan kerja dalam hubungannya dengan prinsip-prinsip ilmiah yang telah dikembangkan.
- d. Terdapat suatu bagian (divisi) pekerjaan yang hampir sama dan demikian pula tanggung jawab antara pengusaha dan para pekerja. Pimpinan akan mengambil alih semua tugas untuk mana kelayakannya adalah lebih baik daripada para pekerja.

Jadi Taylor memperkenalkan bahwa kepentingan yang terbaik dari kedua belah pihak (pimpinan dan para pekerja) akan dibantu dengan memberikan setiap pekerja suatu tingkat pekerjaan tertinggi yang dapat dilakukannya, memerlukan produktivitas pada tingkat yang maksimum untuk suatu tingkatan atau apakah seseorang dapat melaksanakannya, dan dibayar dengan suatu penilaian yang baik (30 sampai 100 persen) dari tingkat upahnya yang tengah berlangsung.

Taylor harus menerima banyak kepercayaan bagi pengembangan "prinsip pengecualian". Ia mengemukakan bahwa pimpinan akan lebih banyak memperhatikan hal-hal atau masalah pengecualian, hal-hal atau

masalah tersebut yang berubah-ubah dari standarnya. Sehingga Taylor bebas berhubungan dengan hal-hal atau masalah yang ada pada penampilannya yang standar.

10. Upah borongan

Taylor mendukung Sistem upah borongan pada sekumpulan standar bagi penelitian sikap dan keadaannya. Ia menunjukkan bahwa upah borongan merupakan yang bermanfaat untuk merangsang para pekerja karena mereka itu dapat, menerimanya secara langsung dan cepat. Dari segi ini, Taylor memikirkan bahwa upah borongan adalah lebih baik daripada rencana pembagian keuntungan yang membutuhkan waktu selama beberapa bulan untuk menghargai prestasi yang tinggi. Rencana pembayaran upahnya itu disebut "sistem upah borongan yang diferensial". Di bawah sistem ini, para pekerja diberikan upah borongan yang rendah jika dibandingkan dengan standar, yang merupakan tingkatan terhadap mana pegawai yang utama melakukan tugasnya di bawah kondisi yang baik. Sebagai suatu standar suatu bonus yang besar telah diberikan, dan di atas standarnya upah borongan yang tinggi diberikan pula. Sistem tersebut, memberikan suatu premi yang tinggi atas pelaksanaan tugas utama. Tentu hal itu merupakan satu-satunya pelaksanaan, tugas yang ditolerir Taylor karena sistem ini membutuhkan bahwa seorang pekerja yang setelah latihan kerja tidak sanggup dan segan menghasilkan sesuatu sesuai dengan standar. Para pekerja yang mencapai keberhasilan di bawah rencana Taylor, memperoleh gaji jauh lebih tinggi dari yang berlangsung sehubungan dengan pengetahuan dan ketrampilannya.

11. Manusia Tingkat Atas

Menurut gagasan Taylor yaitu hanya orang-orang di tingkat atas yang seharusnya diberi tugas yang menerima kritik-kritik yang luas. Keadaan yang bagaimanakah yang timbul dari pekerja yang kurang mampu?, demikianlah mereka dipertanyakan. Akankah ia menjadi penganggur kalau digantikan oleh orang atas? Reaksi atau jawaban Taylor adalah bahwa hal ini bukanlah merupakan suatu masalah yang pantas dihubungkan dengan hal itu, seandainya yang bersangkutan diharuskan demikian, setiap pekerja dapat menjadi orang utama dalam beberapa tugas. Jawaban seperti itu tentu tidak me-muaskan para pengkritik terhadap Taylor.

12. Para Mandor yang Berfungsi

Taylor mengatakan bahwa perencanaan dan fungsi kepemimpinan lainnya yang dulunya sering kali dilakukan oleh para pekerja yang sebaiknya dilakukan oleh para spesialis. Pengelolaan tugas perunit, seharusnya dipisah-pisahkan dalam pelaksanaannya. Seperti halnya pada suatu perusahaan produksi, Taylor mengemukakan delapan urutan para mandor yang berfungsi, sebagai: pemimpin regu, pemimpin pengiriman, penilik, pemimpin perbaikan, yang menangani pesanan dan pengiriman, yang mengenai instruksi, yang menangani waktu kerja dan pembiayaan, dan para karyawan pemasaran.

13. Teknik-teknik Taylor

Taylor telah menasihatkan janganlah menjadi bingung hanya karena falsafah manajemen ilmiah, yang ia pandang lebih penting itu. Bagaimanapun, Taylor telah mengadakan dukungan yang besar pada cara-cara atau teknik dalam bidang pengkajian gerakan dan keadaan (waktu), spesialisasi, standardisasi, perencanaan, persyaratan, membuat aturan-aturan dan tugas penghematan dalam pelaksanaannya, instruksi kerja, standar kerja, upah borongan, sistem upah, produk dan sistem sarana p¹¹⁰elompokan, sistem pengarahan dan sistem penilaian yang modern. Banyak bidang-bidang teknik industri, manajemen industri dan pengelolaan personalia secara langsung berpedoman pada karya Taylor.

14. Pengikut atau Pendukung Taylor

Tidaklah mungkin untuk memperkenalkan semuanya di sini secara harfiah para manajer dan penulis yang profesional semenjak Taylor telah memberikan dukungan terhadap manajemen ilmiah. Pada umumnya mereka yang telah melaksanakan manajemen yang rasional dan sistematis, yang mempunyai tujuan dalam manajemen ilmiah tersebut. Hanya ada beberapa petunjuk pada suatu perlakuan itu yang begitu luas sehingga dalam banyak hal telah menjadi petunjuk yang dapat diliput di sini. Gagasan Taylor mengenai manajemen ilmiah merupakan perintis dari berbagai pendekatan manajemen yang memberikan ciri terhadap praktek manajemen yang modern.

Beberapa pengikut Taylor menyebutkan seluk beluk yang pantas, walaupun tidak ada usaha yang dilakukan di sini untuk menggambarkan

karya mereka secara terperinci. Umumnya, para perintis ini menyaring dan memperluas gagasan yang mendasar dari manajemen ilmiah ini. Mereka banyak mengembangkan aplikasi tambahan, dan mereka memodifikasi dan memperbaiki konsep-konsepnya. Henry L. Gantt, Frank dan Lillian Gilberth, Harrington Emerson dan Morris R. Cooke memberikan sumbangan yang sangat penting.

4

PERKEMBANGAN TEORI NEOKLASIK

Seperti pendahulunya, yaitu teori klasik, maka teori neo-klasik telah dikembangkan selama beberapa abad. Bagaimana-pun, tidak terdapat pengembangan yang intensif pada arus pemikirannya termasuk yang sekarang, terutama pada tahun 1920-an dan 1930-an. Teori neo-klasik tetap berkembang atau telah disusun untuk menjadi bagian dari teori yang modern, yaitu subyek dari babak berikutnya.

Suatu contoh terdahulu dari falsafah neoklasik telah di catat oleh George. Seorang pejabat mesir pada tahun 2500 sebelum Masehi telah menyatakan:

Jika engkau seorang seniman yang menggarap permintaan seseorang, dengan tenang mendengarkan semua yang dikatakan oleh pemesan. Jangan menampiknya sebelum ia membersihkan tubuhnya atau sebelum ia menyatakan bahwa untuk siapa ia datang. Tidak (perlu) bahwa segala sesuatu tentang permintaannya itu akan dikabulkan (tetapi) menjadi pendengar yang baik telah menyejukkan hati. George membandingkan pernyataan ini dengan apa yang ia dapatkan dalam sebuah buku populer yang berisikan suatu penegasan terhadap neo-klasik:

Saling memperhatikan dapat menjadi bermanfaat bagi kedua belah pihak. Apa saja selain keuntungan, sesuatu yang mengganggu (mengganggu pekerja) yang diperoleh dari pembicaraan, maka ia tidak dapat membiarkannya pada pengalaman, suatu nilai yang mengandung unsur-unsur, jika ia dibiarkan untuk "meringankan dirinya" pada seorang pengamat yang simpati dan cerdas.

Tujuan utamanya, walaupun jaraknya kurang lebih 4500 tahunan, dapat dikatakan hampir sama. Tulisan-tulisan tambahan yang mengikuti jejak falsafah neo-klasik dari zaman kuno hingga sekarang telah disusun menjadi kumpulan catatan.

1. Hugo Munsterberg

Diakui secara luas sebagai penemu psikologi industri, Hugo Munsterberg menerbitkan buku pedomannya, *psychology and Industrial efficiency*, yaitu pada tahun 1913. Buku ini menjembatani secara penting antara manajemen ilmiah dan teori neo-klasik yang matang, yang telah berkembang sekitar tahun 1930-an.

Munsterberg mengembangkan tes-tes psikologis secara ilmiah yang akan memperkenalkan atau menunjukkan hal-hal yang mudah mendapat kecelakaan yaitu pekerjaan juru mesin kereta api listrik, nakhoda-nakhoda kapal yang mungkin membuat keputusan yang benar dalam suatu keadaan darurat, dan para wanita yang mungkin menjadi operator telepon yang baik. Ia juga mengadakan pengkajian yang sama terhadap beberapa pengusaha lainnya. Ia berusaha untuk mendapatkan orang yang terbaik bagi suatu pekerjaan dan ia juga melakukan penelitian dan merancang pekerjaan itu sendiri untuk dihadapkan pada keseimbangan yang lebih mendekati dengan sifat-sifat dan kemampuan manusia. Ia meneliti secara monoton, melelahkan, penyesuaian secara psikologis, dan semua faktor yang dapat mempengaruhi secara kuat dan prestasi kerjanya.

Munsterberg mengemukakan bahwa langkah pendekatannya agaknya akan mengurangi pemborosan yang tak terbatas pada sumber-sumber penghasilan manusia dan akan mendatangkan keuntungan ekonomi yang besar kepada keduanya yaitu perusahaan dan para pekerja. Tambahan pula, lebih banyak keuntungan manusia yang tidak kentara akan bertambah pada mereka yang jiwa dan pekerjaannya akan diperimbangkan secara baik. Pekerjaannya memberikan "tidak lebih mengilhami cita-cita daripada penyesuaian diri pada pekerjaan dan jiwa dengan mana mental yang tidak puas dalam pekerjaan, mental yang menurun (murung) serta keputusasaan, dapat dialihkan pada perhimpunan sosial kita dengan melimpahkan kegembiraan dan keharmonisan ke dalam yang benar-benar." Munsterberg dengan penitik beratannya yang baru pada perbedaan dan individu dan pertimbangannya pada faktor-faktor sosial dengan jelas merupakan sumbangan terhadap apa yang belakangan ini dikenal sebagai teori neo-klasik. Seperti digambarkan terdahulu, perkumpulannya dengan manajemen ilmiah juga adalah tegas. Jadi dalam peninjauan kembali,

karyanya menyuguhkan hubungan yang bernilai antara teori-teori klasik dan neo-klasik.

2. Eksperimen Hawthorne

Seperti telah diperlihatkan, corak dari teori neo-klasik dapat dipertemukan ke dalam zamannya yang purba. Selain itu karya Munsterberg pada awal tahun 1920-an dengan jelas menegaskan berbagai perbedaan individu dalam organisasi. Tambahan pula Munsterberg menyatakan tentang efek dari luar faktor-faktor sosial dan budaya pada organisasi. Elton Mayo telah juga menggambarkan sejumlah penelitian mengenai kelelahan dan sifat yang menjenuhkan yang dilakukannya sebelum tahun 1925-an Hingga awal gerakan hubungan yang manusiawi (teori neo-klasik) seringkali diidentifikasi sebagai eksperimennya Hawthorne, yang diselenggarakan sejak 1924 sampai 1932. Meskipun asal-usulnya dapat diikuti secara lebih lanjut, eksperimen Hawthorne niscaya gerakan itu memperoleh bentuknya yang jelas. Eksperimen dan hasilnya telah dikemukakan secara terperinci oleh F.J. Roethlisberger dan William J. Dickson. Elton Mayo barangkali terpengaruh terutama dalam suatu pengertian ilmuwan dan secara efektif mengembangkan gerakan itu lebih dari segala sesuatunya.

Atas usaha National Research Council (Lembaga Riset Nasional) eksperimen dimulai tahun 1924 di dalam Perbengkel-an Hawthorne dari Western Electric Company di Cicero, Illinois, dekat Chicago. Tujuan dari sekumpulan eksperimen yang pertama, yang dilanjutkan untuk selama tiga tahun, yaitu untuk menentukan dampak dari tingkatan yang berbeda untuk memberi penjelasan bagi keproduktifan para pekerja. Begitu penjelasan ditingkatkan dalam kelompok yang teruji, maka produktivitaspun jadi meningkat. Bagaimanapun, produktivitas meningkat juga dalam kelompok yang terkontrol, yang tidak menerima atau mendapatkan penjelasan tambahan. Para peneliti dibaurkan secara sempurna pada hasil-hasil ini, dan staf Western Electric memutuskan untuk melangsungkan penelitiannya lebih lanjut sesuai dengan wewenangnya untuk menentukan pertanggungjawaban terhadap faktor-faktor yang misterius bagi peningkatan produktivitas.

Rangkaian eksperimen yang kedua dimulai dalam bulan April 1927. Suatu kelompok yang lebih kecil terdiri dari enam orang wanita pemasang

siaran telepon ditempatkan di bawah observasi dan pengendalian yang lebih dekat. Beberapa perubahan seringkali dilakukan. Makanan siang yang panas, waktu-waktu istirahat, kerja pada hari Sabtu pagi, dan jam-jam kerja mendapat pengurangan atau penambahan. Kondisi kerja lainnya seringkali diubah. Sehingga, meliputi satu kurun waktu yang terdiri atas beberapa tahun sesuai dengan dilanjutkannya eksperimen dengan beberapa perubahan ini, ternyata produktivitas melanjutkan peningkatannya. Akhirnya para peneliti menyimpulkan bahwa hubungan sosial di antara para operator, para peneliti, dan para supervisor adalah lebih penting dalam menentukan produktivitas ketimbang mengadakan berbagai perubahan dalam kondisi kerja. Kelompok yang dites mencapai moral yang tinggi, para peneliti menyimpulkannya, sehubungan dengan perhatian yang khusus telah dicurahkan terhadap hal ini. Moral yang tinggi timbul menjadi tanggung jawab untuk peningkatan produktivitas, jadi masalahnya menjadi bagaimana untuk meningkatkan moral para pekerja. Moral timbul merupakan suatu hasil dari sejumlah perhatian individu, pribadi yang sungguh-sungguh yang diberikan pekerja secara individu ditambah dengan susunan sosial kelompok kerja. Faktor-faktor yang sederhanaupun, seperti siapa yang menempati tempat yang berikutnya kepadanya tetap dianggap sama pentingnya.

Jadi, para peneliti Hawthorne menyimpulkan bahwa perasaan pekerja mengenai dirinya sendiri dan kelompok kerjanya merupakan yang sangat penting. Suatu teknik wawancara yang bebas dikembangkan sebagai suatu sarana untuk menelusuri perasaan para karyawan. Bimbingan atau petunjuk bagi eksperimen ini telah dimulai pada tahun 1928, yaitu tahun yang sama ketika Elton Mayo bergabung dalam proyek ini. Jadi membicarakan, atau “pembeberan pengobatan rohani” telah dilihat sebagai hal yang penting. Para pekerja yang dengan demikian “berlega hati menerima sesuatu” akan mempunyai perasaan yang lebih baik. Apakah para pekerja yang dimaksud akan mengeluhkan dengan adanya perubahan atau tidak mengeluhkannya, seringkali merupakan yang sekunder. Untuk menyokong kesimpulan ini, beberapa waktu maka sesuatu yang mengeluhkan itu telah diganti, walaupun penempatan para pekerja itu tidak berubah. Sementara waktu tidak sesuatu pun yang dilakukan terhadap keluhan itu, hingga sesudah diadakan suatu wawancara keluhan itupun hilang. Bahkan hal itu menjadi nyata

bahwa seringkali para pekerja benar-benar tidak menghendaki diadakannya berbagai perubahan, mereka sebagian besar ingin membicarakannya pada seorang yang punya pengertian yang tidak melakukan kritik atau nasihat tentang kesulitan mereka.

Dalam bulan Nopember 1931, eksperimen terakhir dilakukan. Tujuan dari observasi ini yaitu agar dapat mengerti secara lebih baik norma-norma yang bagaimana yang mengendalikan output setiap anggota yang disusun atau ditentukan oleh kelompok sosial para pekerja, atau organisasi informal.

Eksperimen Hawthorne memperlihatkan bahwa orang-orang sebagai individu mungkin demikian penting bagi produktivitas dan mementingkan pula waktu-waktu istirahat, kondisi jasmani dalam melakukan tugasnya, atau bahkan keuangan.

ELEMEN-ELEMEN TEORI NEO-KLASIK

Teori-teori klasik pada organisasi menegaskan tata tertib, rasionalitas, struktur dan berbagai spesialisasi. Selain itu, biasanya teori klasik menyetujui pandangan para karyawan "manusia yang ekonomis", yaitu seorang pekerja semata-mata didorong dengan rangsangan yang ekonomis. Teori neo-klasik biasanya mengandalkan teori klasik dengan memodifikasi dan memperluas konsep klasik tertentu. Bagaimanapun, terdapat suatu perubahan dasar teori neo-klasik secara langsung menolak konsep manusia ekonomis. Dalam kekontrasannya terhadap teori klasik, maka teori neo-klasik berpegangan bahwa setiap orang adalah berbeda-beda, pandangan ini berbeda dengan falsafah manusia yang serba sama, manusia ekonomis. Selanjutnya, sehubungan dengan teori neoklasik, suatu kelompok kerja seseorang dan faktor-faktor sosial lainnya adalah demikian penting.

1. Individu

Gerakan neo-klasik menegaskan perbedaan di antara individu-individu yang dikesampingkan oleh teori klasik. Teori klasik memperhatikan para pekerja semata-mata hampir terdorong oleh faktor-faktor ekonomi. Satu-satunya hubungan yang penting bahwa seorang pekerja berada dalam teori yang klasik itu adalah dengan supervisornya. Hubungan ini dilihat (atau pada akhirnya menimbulkan) seperti tak

berperasaan, rasional, dan berjauhan. Suatu perasaan kemungkinan akan dinyatakan dalam suatu ketergantungan secara kebabakan atau hubungan secara otokratis yang serba patuh.

2. Kelompok Kerja (Organisasi Informal)

Elemen yang terpenting yang kedua pada teori neoklasik adalah penekanannya terhadap aspek-aspek sosial dari kelompok kerja. Organisasi "bayangan" yang informal yang ada dalam struktur organisasi formal telah ditegaskan. Perhatian difokuskan pada aspek-aspek sosial manusia, yang mengesampingkan kebutuhan dilihat sebagai sesuatu hasrat yang termasuk untuk disetujui oleh, dan berada dengan baik dalam kelompok kerjanya.

3. Manajemen yang Partisipatif

Manajemen yang partisipatif atau pengambilan keputusan dalam mana para pekerja berbincang-bincang dengan para supervisor dan mempengaruhi keputusan yang akan mempengaruhi mereka-merupakan elemen ketiga dari teori neoklasik. Dengan adanya peningkatan tekanan pada individu dan kelompok kerja, maka timbulnya manajemen yang partisipatif rupanya menjadi tidak terelakkan lagi. Dikemukakan bahwa para peneliti Hawthorne "menemukan" manajemen yang partisipatif melalui wawancaranya yang ekstensif yang menyelidiki perasaan dan pandangan para pekerja mengenai pekerjaannya. "Sebelum setiap perubahan program dilakukan kelompok diajak berunding.

PERKEMBANGAN TEORI MODERN

78

Arus atau jalur yang besar yang ketiga dari teori-teori organisasi dan manajemen ialah teori modern, yang kadang-kadang disebut analisa sistem organisasi. Teori modern mempertimbangkan semua elemen, organisasi, pada umumnya dan kepraktisan komponennya. Para teoritikus modern memandang suatu organisasi sebagai suatu sistem penyesuaian diri agar organisasi itu dapat bertahan lama dalam kehidupannya, harus disesuaikan dengan perubahan lingkungannya. Organisasi dan lingkungannya itu haruslah dilihat sebagai sesuatu yang saling tergantung, mengenai sumber-sumbernya yang satu akan tergantung pada yang lainnya. Teori modern merupakan yang multidisiplin, dengan sumbangan

dari berbagai bidang penelitian. Interaksi yang dinamik dari bagian-bagian organisasi antara yang satu dengan yang lainnya, dengan organisasi-organisasi lain, dan dengan lingkungan sangat ditegaskan.

Definisi atau batasan suatu teori modern yaitu: Suatu organisasi merupakan suatu proses yang tersusun para individu saling mempengaruhi untuk berbagai tujuan.

Teori modern dari organisasi dan manajemen sebenarnya telah dikembangkan sejak tahun 1950-an, sekalipun beberapa sumbangan telah diberikan sebelumnya. Bab ini menelaah berbagai pertimbangan terhadap dasar kefalsafahan tertentu dan secara ringkas mengikhtisarkan sumbangan dari beberapa penulis terhadap teori modern.

1. Beberapa Pertimbangan Terhadap Dasar Kefalsafahan

Dalam beberapa bidang penelitian, teori modern ini berbeda dari falsafah para Aristokrat yang klasik dalam beberapa hal yang penting. Tentunya perbedaan pokok kefalsafahan itu penting bagi penelitian organisasi dan tentunya pada berbagai bidang studi yang dengan segera di bawah ini dijelaskan. Pertama, ilmu pengetahuan yang klasik telah menitik beratkan analisa dan penguraian. Melalui penganalisaan dengan metode ilmiah, maka sasaran penelitian biasanya dibagi-bagi lagi ke dalam bagian yang lebih kecil. Jadi seorang ilmuwan seringkali menjadi seorang ahli dalam suatu spesialisasi yang seluas-luasnya, tetapi ia biasa saja kekurangan pandangan yang memadai. Teori modern, dengan penegasannya pada keterpaduan dan perencanaan, menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan.

Kedua, ilmu pengetahuan yang klasik secara tidak langsung telah menyatakan (pada akhirnya hal itu sering kali telah diartikan) bahwa "jika sesuatu merupakan (adalah) sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua." Perbedaannya, Sigmund Freud memperlihatkan bahwa motivasi dan beberapa aspek perilaku manusia adalah bertingkat-tingkat dan multi-dimensi. Para ilmuwan modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang multi-dimensi yang seperti ini, sementara para ilmuwan yang klasik cenderung untuk memanfaatkan suatu pandangan yang uni-dimensi yang lebih terbatas dari kenyataan dan dari sebab dan akibat. Teori-teori modern pada organisasi membagi hal-hal tersebut dan perbedaan lain dari teori klasik dengan berbagai bidang

studi yang lainnya. Perkembangan kefalsafahan yang pokok tampaknya sangat mempengaruhi semua bidang studi tersebut.

54

BEBERAPA PENYUMBANG TEORI MODERN

Alfred Korzybski, Penyumbang yang terdahulu pada teori modern adalah Alfred Korzybski, yang meneskakan dinamika kenyataan. Korzybski menyebut penemuannya itu "general semantics" dan buku pedomannya telah diterbitkan pada tahun 1933. Ia menyatakan bahwa kita hidup dalam tiga dunia yang berbeda, yaitu dunia peristiwa, dunia objek dan dunia simbol. Ia menitikberatkan masalah bahasa dan komunikasi. Topik-topiknya meliputi: ringkasan, penyimpulan, kekakuan bahasa, lingkungan komunikasi, sifat kata-kata, dan pentingnya tanggapan.

1. Mary Parker Follett

Mary Parker Follett pun telah memberikan sumbangan terdahulu pada teori modern ini yaitu sekitar akhir tahun 1920-an dan awal tahun 1930-an. Ia bekerja sebagai ahli ilmu jiwa untuk berbagai hubungan organisasi perusahaan yang berusaha membuat keseimbangan antara perhatian individu dan organisasi. Ia mengemukakan "mengerjakan sesuatu sebagai jalan keluar dalam suatu semangat kerja sama". Ia berusaha untuk memaksakan kesadaran cita-cita, sehingga setiap orang terhitung sebagai suatu individu, sebagai bagian dari suatu kelompok, dan sebagai bagian dari masyarakat. Ia berusaha agar dorongan-dorongannya dapat diterima dengan sempurna tanpa mengorbankan kepentingan organisasi.

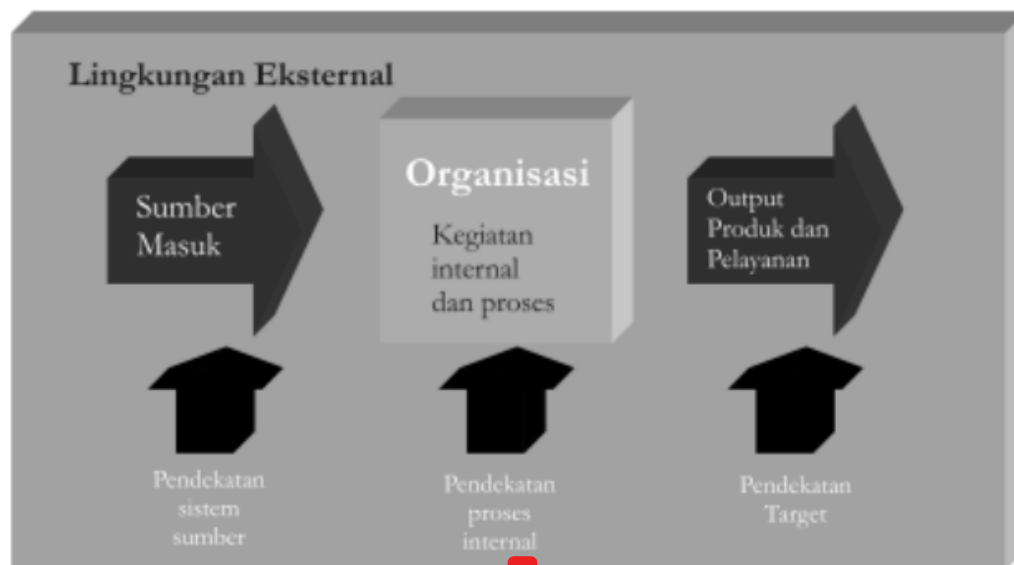
2. Chester I. Barnard

Pada tahun 1938 ia menerbitkan buku klasik yang memuat penjelasan yang pertama yang begitu luas mengenai manajemen dan organisasi dalam pandangan modernisasi. Ia menggambarkan suatu organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dinamis pada antar kegiatan secara bersama-sama dengan tujuan agar dapat memuaskan kebutuhan individu. Ia mempertimbangkan bahwa individu, organisasi serta para penyalur dan para Konsumsi merupakan bagian dan lingkungan. Pandangannya dengan mudah menampung sekaligus aspek-aspek organisasi formal dan informal.

3. Norbert Wiener

Seorang ilmuwan yang penemuannya telah sangat berpengaruh atau mempengaruhi dunia (organisasi), ia menerbitkan sebuah buku penting pada tahun 1948. Wiener ternyata mempelopori bidang sibernetika (kata Yunani yang berarti "orang" pengemudi). Konsepsinya mengenai pengendalian sistem pada pengaruh arus baik informasi dengan langsung menunjang perkembangan komputer elektronik. Ia menggambarkan suatu sistem penyesuaian (meliputi suatu organisasi) yang sama sekali tergambar pada penilaian dan perbaikan melalui pengaruh arus balik informasi itu.

Sekitar sepuluh tahun sebelum buku Wiener itu diterbitkan, para teoritikus administratif telah mengakui pentingnya" fungsi manajemen dalam pengontrolan. Dengan melalui pengontrolan, hasil-hasil kegiatan suatu organisasi dinilai dan diban-dingkan dengan rencana-rencananya. Dalam hal ini diadakan perbaikan bila memang dibutuhkan Wiener membuat paralel konsep-konsep ini meskipun ia begitu khusus terhadap mekanisme pengawasan atau pengontrolan langsung, sistem-sistem pengontrolan sendiri dapat diwujudkan. Penggunaan komputer untuk mengontrol proses suatu pabrik adalah jelas merupakan salah satu dari ratusan contoh-contoh yang ada.



Gambar 5.2 Norbert Wiener Memandang Suatu Organisasi sebagai Suatu Sistem

1 Karya Wiener memberikan pandangan yang jelas yang pertama-tama pada suatu organisasi sebagai suatu sistem yang secara umum terdiri dari input, proses, output, arus balik, dan lingkungan.

Sekarang ini konsep mengenai suatu organisasi yang terkenal **1**sebut diperlihatkan sebagai yang dimaksudkan dalam gambar 5.2 Wiener mengadakan suatu pendekatan terhadap multi disiplin yang meliputi bidang-bidang teknik pengontrolan, teknik komunikasi, matematik, fisika, biologi, kedokteran, astronomi dan meteorologi. Ia tidak semata-mata meneliti atau mempelajari organisasi manusia tetapi penemuannya banyak memberikan manfaat dalam hal ini.

4. Ludwig von Bertalanffy

1 Barangkali penyumbangan yang lebih penting pada teori modern adalah Ludwig Von Bertalanffy. Ia adalah seorang ahli biologi yang mengembangkan teori sistem yang umum, yang diakui secara luas sebagai kefalsafahan yang didasarkan pada teori modern. Von Bertalanffy memandang organisasi sebagai masalah yang utama bagi seluruh kehidupan. Ia memperhatikan suatu kedinamikan, sistem, interaksional multidimensional, multi level pandangan yang memungkinkan pada organisasi. Ia mempertimbangkan bagian-bagian yang penting, walaupun ia sendiri mengatakan bahwa semua itu adalah penting. Selanjutnya, semua itu mungkin memiliki sifat-sifat yang masih **1** belum disajikan pada bagian lain.

Pada teori sistem umumnya, Von Bertalanffy menggambar-kan elemen-elemen utama (dasar), yang mana teori-teori modern organisasi dan manajemen diwujudkan. Teori sistem yang umum ini segi pandangannya **1** merupakan fokus yang penting dari bab yang sedang dibahas ini. Pada kenyataannya, teori modern dan analisa sistem (dalam hubungannya dengan teori sistem yang umum) pada dasarnya adalah mempunyai persamaan. Suatu sistem dilihat sebagai suatu kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan, yang juga menggambarkan suatu organisasi dalam pandangan yang modern. Suatu organisasi merupakan suatu sistem.

Teori sistem yang umum seperti yang digambarkan oleh Von Bertalanffy meliputi semua ilmu. Bab yang sekarang ini memanfaatkan segi pandangan teori sistem yang umum ini dalam penganalisaan dan pembentukan organisasi manusia dan manajemennya.

1

SIFAT-SIFAT TEORI MODERN

Teori modern pada organisasi dan manajemen mempunyai sejumlah sifat-sifat yang khusus (istimewa), yang dapat digambarkan secara ringkas pada bab ini. Tentang sifat-sifat tersebut dalam hal ini tidak hanya menggambarkan komponen-komponen yang dibutuhkan saja. Bagaimanapun, komponen-komponen tersebut menetapkan suatu dasar bagi penerbitan buku ini, yang merupakan suatu penyajian mengenai teori modern. Yang maksudnya yaitu untuk memperkenalkan dan mengikhtisarkan secara ringkas beberapa sifat yang penting atau kualitas dari teori modern.

7

1. Segi Pandangan Mengenai Sistem

Teori modern memandang suatu organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari lima bagian pokok, yaitu; input, proses output, (arus balik) dan lingkungan seperti yang diperlihatkan pada Gambar 5.2. Teori sistem yang umum meliputi semua jenis sistem - yang biologis, fisik dan yang berhubungan dengan tingkah laku manusia. Gagasan mengenai kontrol, struktur, maksud dan proses-proses operasional pada sistem dari teori sistem yang umum, sibernetika, serta bidang-bidang yang berhubungan adalah penting dalam teori modern.

54

2. Kedinamisan

Dalam teori modern penekanan atau penegasannya adalah pada proses yang dinamis pada interaksi yang terjadi dalam struktur suatu organisasi. Ini berbeda dengan pandangan yang klasik, yaitu yang menegaskan berbagai struktur yang statis. Hubungan antara proses yang dinamis dengan interaksi pada suatu organisasi dan strukturnya dapat digambarkan dengan suatu analogi.

54

3. Multi Level dan Multidimensional

Teori modern, mempertimbangkan setiap tingkatan suatu organisasi. Yaitu secara sekaligus pendekatan yang mikro dan makro. Pada kenyataannya, suatu organisasi menurut penelitian, sebutkanlah, suatu perusahaan dapat dipertimbangkan secara sekaligus mikro dan makro. Adalah mikro dalam kerangka industri secara keseluruhan dan makro dengan respek pada unit-unit internalnya. Seorang teoritikus modern melompat dari suatu tingkat analisa kepada yang lainnya. Ia mengenali

pentingnya bagian-bagian dan juga ia dapat mempertimbangkan bagian-bagian, atau keseluruhannya. Lebih jauh, ia mengakui bahwa organisasi saling mempengaruhi dalam dimensi yang tidak terhitung pada setiap tingkatannya.

4. Multi Motivasi

1 Seperti halnya dalam teori neo-klasik, teori modern mengakui bahwa suatu kegiatan dapat didorong oleh beberapa ke-inginan. Dalam teori modern secara lebih luas organisasi di-harapkan untuk hidup karena para pesertanya berkeinginan untuk mencapai beberapa tujuannya dengan baik sesuai dengan kemampuan mereka. Bagaimanapun, teori modern itu tidak berkeinginan untuk mengurangi seluruh tujuan sampai pada suatu tujuan yang tunggal, seperti misalnya keuntungan. Dalam hal ini, juga seperti halnya teori neo-klasik, teori modern membedakannya dengan apa yang diinginkan teori klasik.

5. Multi Disipliner

1 Teori modern pada organisasi dan manajemen adalah multidisipliner, menggambarkan konsep dan teknik dari berbagai bidang studi. ilmu kemasyarakatan, teori administratif, psikologi, ekonomi, ekologi, pelaksanaan riset dan banyak lagi bidang lainnya yang memberikan sumbangan yang berharga. Teori modern berusaha untuk membuat suatu keterpaduan yang seimbang dari bagian-bagian yang berhubungan dari seluruh bidang dalam mengembangkan suatu teori umum pada organisasi dan manajemen.

6. Deskriptif

Teori modern adalah diskriptif, ia mencoba menggambarkan sifat-sifat organisasi dan manajemen. Beberapa teori terdahulu (seperti misalnya beberapa prinsip manajemen) adalah normatif atau perskriptif (memberikan petunjuk, bersifat menentukan); semuanya menyajikan apa yang akan, apa yang harus atau apa yang seharusnya. Para teoritikus modern berusaha untuk memahami fenomena dan membiarkan pemilihan tujuan serta metode yang dilakukan oleh individu.

7. Multi Variabel

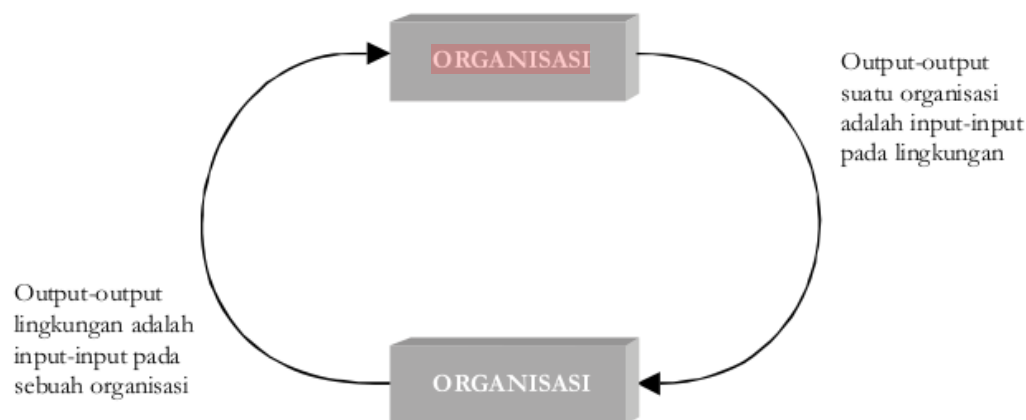
Teori modern cenderung untuk menganggap bahwa suatu keadaan disebabkan oleh sejumlah faktor yang semuanya saling mempengaruhi

dan saling tergantung; hal demikian berbeda dengan teori-teori yang lebih tua yang cenderung menganggap biasa, faktor penyebab yang tunggal.

Teori modern juga mengakui kemungkinan bahwa faktor-faktor penyebab pada gilirannya dapat dipengaruhi kuat oleh bidang yang penyebabnya melalui pengaruh arus balik.

8. Adaptif

Akhirnya, salah satu dari sifat-sifat yang terpenting dari teori modern yaitu pandangannya terhadap organisasi sebagai suatu sistem penyesuaian. Yaitu, jika organisasi itu dibiarkan berjalan (untuk hidup terus) dalam lingkungannya, maka organisasi yang bersangkutan harus melanjutkan penyesuaiannya pada persyaratan dengan lingkungan berubah-ubah. Jadi, organisasi dan lingkungannya dilihat sebagai saling tergantung.



Gambar 5.3 Interdependensi Suatu Organisasi dan Lingkungannya

Bagi sumber-sumber kelangsungannya. Pada gilirannya maka outputnya dihargai oleh lingkungannya. Pandangan pada organisasi-organisasi yang secara ekologis dan adaptif telah menghasilkan suatu penegasan penting. Dengan pertimbangan dimaksudkan, teori modern memfokuskannya pada suatu output organisasi, yaitu pertimbangan yang sehat bagi kelangsungan Hidupnya. Teori-teori lama tampaknya lebih memfokuskan pada proses atau kegiatan organisasi. Suatu gambaran tentang hasil-hasil yang praktis mengenai perbedaan segi pandangan

merupakan penegasan yang modern pada manajemen atas tujuannya (output). Perbedaannya, manajemen yang lebih tua menegaskan manajemen pada pekerjaan itu sendiri (prosedur dan sejenisnya). Teori modern mengakui yang pertama dan yang terpenting bahwa kalau suatu organisasi tidak menghasilkan output yang berharga tidak ada alasannya untuk eksisten.



22

Bab

6

**Lingkungan Organisasi
(Strategi dan Unsur
Organisasi)**

PENGANTAR

64

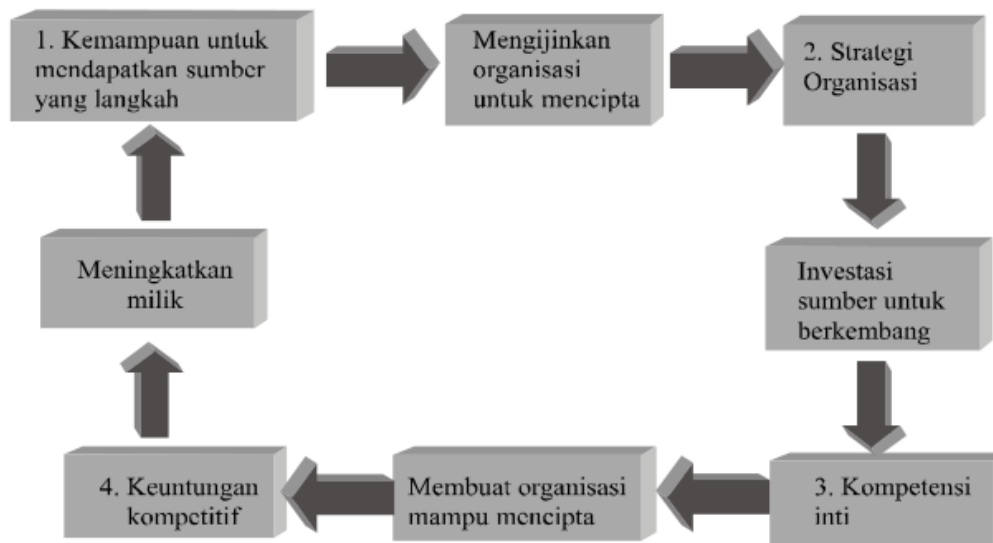
Setiap organisasi di Industri manapun ia berada, atau apakah ia mencari laba atau tidak, menghadapi suatu tingkat ketidakpastian lingkungan. mengapa? karena tidak ada organisasi secara sempurna mampu mengumpulkan secara internal semua sumber yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidupnya.

1. Apakah Strategi Organisasi Tersebut?

Strategi organisasional merupakan sebuah rencana tindakan investasi sumber-sumber guna mengembangkan kompetensi inti serta untuk mencapai sebuah tujuan jangka panjang organisasi serta tujuan-tujuan lainnya. Sebuah organisasi mengembangkan sebuah strategi untuk meningkatkan nilai yang penting bagi para pemegang sahamnya. Dalam konteks ini, sebuah nilai merupakan segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan serta hasrat dari para pemegang saham organisasi. Para pemegang saham menginginkan sebuah perusahaan untuk menyusun tujuan-tujuan serta mengembangkan sebuah rencana tindakan yang memaksimalkan profitabilitas perusahaan jangka panjang serta nilai dari saham mereka. Para pelanggan seharusnya merespon sebuah strategi yang didasarkan pada tujuan penawaran produk-produk yang berkualitas tinggi dan pelayanan dengan harga yang pantas.

Melalui strateginya, sebuah organisasi terus menggunakan dan mengembangkan kompetensi inti untuk mendapatkan sebuah keuntungan yang kompetitif sehingga dapat meningkatkan nilai sahamnya yang langka dalam lingkungannya. Sebut saja bahwa kompetensi inti merupakan nilai aktifitas kreasi, seperti halnya manufaktur, marketing, atau R&D, yang mengijinkan sebuah perusahaan untuk mencapai sebuah efisiensi superior, kualitas, inovasi atau tanggapan pelanggan. Sebuah organisasi yang memiliki kompetensi inti superior dapat mengungguli para pesaingnya. Strategi organisasi mengijinkan organisasi tersebut untuk membentuk dan mengatur domainnya dalam mengeksplorasi keberadaan kompetensi intinya dan mengembangkan kompetensi baru yang memungkinkan dirinya menjadi sebuah kompetitor bagi sumber-sumbernya.

Sumber yang cukup, strategi yang matang, dan kompetensi yang khusus memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi, yang memberikan fasilitas bagi akuisisi sumber sumber yang masih tersedia.



Gambar 6.1 Lingkaran Kreasi Nilai

7 Sumber-sumber yang lebih dari sebuah organisasi dapat dicapai dari lingkungannya berdasarkan strategi tujuan-tujuan jangka panjang yang ambisius serta investasi sumber-sumber tersebut dalam menciptakan kompetensi inti untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Pada gilirannya, pengembangan kompetensi membuat sebuah organisasi mendapatkan keuntungan yang kompetitif, yang memungkinkan sebuah organisasi menarik sumber-sumber baru contohnya, pelanggan-pelanggan baru, para pekerja yang berkualitas tinggi, atau sumber-sumber finansial pendukung yang baru. Gambar 6.1 menunjukkan siklus proses kreasi nilai tersebut.

SUMBER SUMBER KOMPETENSI INTI

Kemampuan untuk mengembangkan sebuah strategi yang membuat sebuah organisasi dapat menciptakan sebuah nilai serta pesaing-pesaing utama merencanakan sebuah fungsi dari kompetensi inti organisasi tersebut. Kekuatan dari kompetensi intinya merupakan sebuah produk sumber-sumber khusus serta kemampuan-kemampuan koordinasi yang tidak dimiliki oleh organisasi lain.

1. Sumber-Sumber Khusus

Dua macam sumber khusus memberikan keuntungan kompetitif bagi sebuah organisasi; sumber-sumber fungsional dan organisasional.

Sumber-sumber fungsional merupakan ketrampilan-ketrampilan yang dimiliki oleh personil organisasi tersebut. Ketrampilan kelompok desain perangkat lunak.

Sumber-sumber organisasional merupakan atribut-atribut yang memberikan suatu keuntungan kompetitif pada sebuah organisasi. Atribut tersebut meliputi ketrampilan-ketrampilan tentang sebuah *team top management* perusahaan, visi pendiri, dan kepemilikan nilai serta sumber sumber yang langka seperti tanah, persediaan modal, pabrik, serta perlengkapan. Atribut tersebut juga meliputi hal-hal yang abstrak seperti nama cabang perusahaan serta reputasi perusahaan. Seperti halnya sumber-sumber fungsional, untuk menyediakan sebuah keuntungan kompetitif, sumber-sumber organisasional harus bersifat unik atau sulit untuk ditiru. Pencapaian sumber-sumber tersebut akan membutuhkan pembelian seluruh perusahaannya, tidak hanya menyewa manajer secara individu.

2. Kemampuan-kemampuan Koordinasi

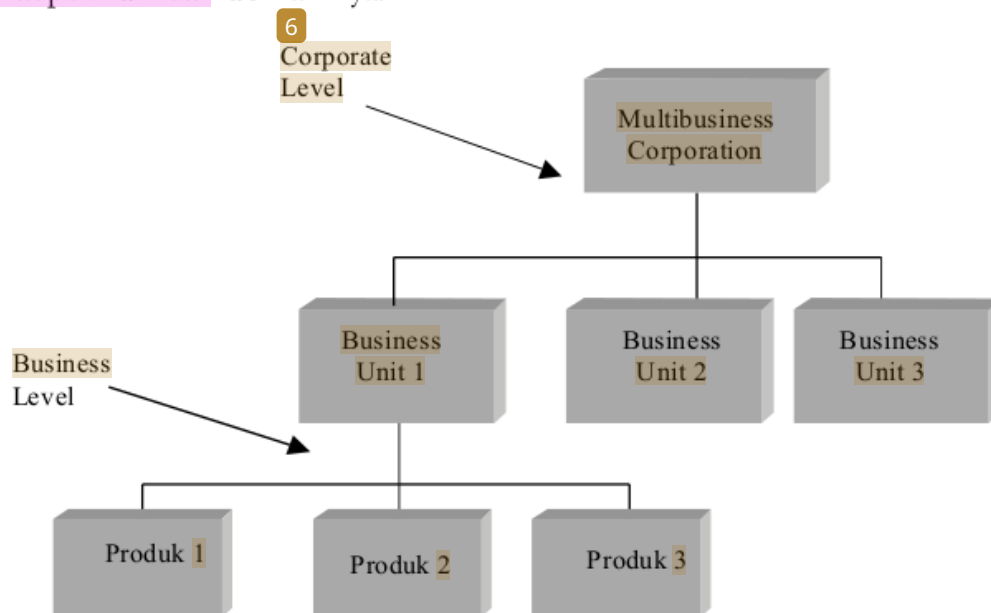
Sumber lain dari kompetensi inti adalah kemampuan koordinasi, sebuah kemampuan organisasi untuk mengkoordinasi sumber-sumber fungsional dan organisasionalnya guna menciptakan nilai maksimal. Koordinasi sumber-sumber yang efektif mengarah kepada sebuah keuntungan kompetitif (dicapai melalui sebuah kontrol yang disediakan oleh struktur dan budaya organisasi). Sistem kontrol yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk mengkoordinasikan dan memotivasi orang-orang pada tingkat fungsional dan organisasionalnya dapat menjadi sebuah kompetensi inti yang memberikan kontribusi pada seluruh keuntungan kompetitif organisasi tersebut. Yang serupa dengan hal tersebut adalah cara sebuah organisasi dalam membuat keputusan untuk memusatkan dan menyebarkan kewenangan (sentralisasi dan desentralisasi kewenangan) atau cara organisasi tersebut dalam mengembangkan dan mempromosikan nilai-nilai kultural yang ditularkan yang dapat meningkatkan keefektifan dan memurnikan organisasi tersebut untuk mengatur serta melindungi domainnya dengan lebih baik daripada yang dilakukan para pesaingnya.

TIGA TINGKATAN STRATEGI

Sebuah organisasi seharusnya mencocokkan strategi dan strukturnya sehingga organisasi tersebut dapat menciptakan nilai dari sumber-sumber

fungsional dan organisasional. Tetapi dimana organisasi diciptakan dan oleh siapa? Strategi dirumuskan dalam tiga tingkat organisasional: fungsional, bisnis, dan kerjasama. Sebuah kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai pada satu tingkat merupakan suatu indikasi atas kemampuannya untuk mengatur proses kreasi nilai pada tingkat yang lain (lihat gambar 6.2).

Strategi tingkat fungsional merupakan sebuah rencana tindakan untuk memperkuat sumber-sumber fungsional dan organisasional organisasi, sebaik kemampuan koordinasinya, dalam menciptakan kompetensi inti. Untuk memperkuat sumber-sumber teknis dan manusia mereka, para manajer fungsional melatih dan mengembangkan para bawahannya untuk meyakinkan mereka bahwa organisasi tersebut memiliki ketrampilan yang cocok atau lebih dibanding ketrampilan para pesaingnya. Bagian lain dari tugas manajer fungsional adalah membagi dan mengatur lingkungan fungsionalnya untuk meyakinkan bahwa organisasi tersebut mengetahui apa yang sedang terjadi baik di dalam maupun di luar domainnya.



Gambar 6.2 Tiga Tingkat Strategi Organisasi

Para manajer fungsional Riset dan Pengembangan, contohnya, perlu untuk memahami tehnik dan produk lawannya. Para manajer fungsional Riset dan Pengembangan pada perusahaan mobil secara rutin membeli

mobil para pesaingnya dan *strip down* terhadap bagian-bagian komponen mereka untuk mempelajari teknologi dan desain demi memasuki perakitan mereka. Dengan memegang informasi ini, para manajer dapat meniru aspek-aspek terbaik dari produk-produk para pesaingnya. Hal ini juga menjadi tugas para ahli R&D untuk mencari industri-industri lain guna menemukan inovasi-inovasi yang mungkin membantu perusahaan mereka. Inovasi-inovasi dalam perangkat lunak komputer dan industri microchip, contohnya, sangat penting dalam pengembangan produk industri mobil. Bila semua manajer fungsional dalam sebuah organisasi memonitor lingkungan fungsional respektif mereka dan mengembangkan sumber-sumber serta kemampuan fungsional mereka, maka organisasi tersebut akan mampu mengatur ketidakpastian dari lingkungannya dengan lebih baik.

Strategi tingkat bisnis merupakan sebuah rencana untuk mengkombinasikan kompetensi inti fungsional sehingga organisasi tersebut mempunyai sebuah keuntungan kompetitif dalam domainnya.

Strategi tingkat korporasi merupakan sebuah rencana untuk menggunakan dan mengembangkan kompetensi inti sehingga organisasi tersebut tidak hanya dapat melindungi dan membesarkan keberadaan domainnya tetapi juga mengembangkan diri ke dalam domain-domain baru. Strategi tingkat korporasi merupakan tanggungjawab dari para manajer tingkat korporasi serta para kepala divisi operasional sebuah organisasi *team top-management* dari sebuah organisasi multibisnis. Tanggungjawab mereka adalah mengambil ketrampilan kreasi nilai yang ada di divisi tersebut dan di markas besar perusahaan dan mengembangkannya untuk meningkatkan posisi kompetitif dari masing-masing divisi dan dari organisasi secara keseluruhan. Para penyusun strategi korporasi menggunakan sumber-sumber yang digabungkan dari organisasi tersebut untuk menciptakan nilai yang lebih daripada yang sudah dicapai bila masing-masing divisi beroperasi sendiri-sendiri secara independen. Bagaimana strategi pada masing-masing tingkat mematangkan tujuan penciptaan nilai?

37

STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL

63

Tujuan strategis dari masing-masing fungsi adalah untuk menciptakan sebuah kompetensi inti yang memberikan sebuah keuntungan kompetitif

pada organisasi tersebut. Sebuah organisasi menciptakan nilai dengan menerapkan ketrampilan-ketrampilan fungsional serta pengetahuannya untuk masukan-masukan serta transformasi mereka ke dalam pengeluaran-pengeluarannya dari barang-barang jadi dan pelayanan-pelayanannya. Untuk mencapai sebuah keuntungan kompetitif, sebuah organisasi harus mampu untuk melaksanakan:

1. Aktifitas-aktifitas fungsional pada harga yang lebih rendah atau;
2. Aktifitas-aktifitas fungsional dalam sebuah cara yang jelas membedakan produk dan pelayanannya dari pesaing—dengan memberikan kualitas produk uniknya yang sangat diminati banyak pelanggan.

1. Strategi-strategi untuk Memperendah Biaya atau Membedakan Produk

Fungsi apapun yang dapat memperendah biaya dimana sebuah produk diproduksi atau dapat membedakan sebuah produk menambah nilai terhadap produk tersebut dan pada organisasinya. Tabel 6.1 meringkaskan cara-cara dimana fungsi-fungsi organisasional yang berbeda dapat memantapkan tujuan kreasi nilai.

Fungsi manufaktur dapat memperendah biaya produksi dengan memulai mengadopsi metode-metode produksi yang paling efisien, seperti sistem komputer-kontrol manufaktur yang fleksibel. Karena ketrampilan-ketrampilan manufaktur dan kompetensi dapat meningkatkan kualitas produk dan reliabilitas, manufaktur dapat juga memberi kontribusi untuk menghasilkan perbedaan. Pada sisi input, fungsi manajemen sumber daya manusia dapat memperendah biaya dengan merancang kontrol yang sesuai dan sistem-sistem penghargaan untuk meningkatkan motivasi pekerja dan menurunkan ketidakaktifan dan perpindahan tenaga kerja.

Manajemen sumber daya manusia dapat berkontribusi pembedaan dengan seleksi dan penyewaan pekerja yang berkualitas tinggi serta manajer yang berkualitas tinggi dan dengan melakukan program-program pelatihan yang inovatif.

Peran manajemen material baik dari sisi input maupun output juga sangat penting. Sistem inventarisasi sesaat dan penyimpanan yang menggunakan komputer mengurangi biaya pengiriman inventarisasi.

Dengan membeli ketrampilan manajer dalam mengembangkan hubungan jangka panjang dengan para pemasok dan distributor serta dalam menjaga reputasi organisasi dapat mengarah pada keuntungan pembedaan atau biaya rendah.

Tabel 6.1 Keuntungan Diferensiasi dan Harga Rendah yang Dihasilkan dari Strategi Tingkat Fungsional

Fungsi yang Menciptakan Nilai	Sumber Keuntungan Biaya Rendah	Sumber Keuntungan Diferensiasi
Perakitan	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan ketrampilan dalam teknologi perakitan yang fleksibel 	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan dalam kualitas dan reliabilitas produk
Manajemen Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan pemangkiran kerja dan perpindahan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyewa personil yang berkemampuan tinggi
Manajemen Material	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan sistem inventarisasi sesaat/penyimpanan yang menggunakan komputer 	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan program pelatihan yang inovatif
Penjualan dan Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan hubungan jangka panjang dengan pemasok dan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan reputasi perusahaan dan hubungan jangka panjang dengan pemasok dan konsumen untuk menyediakan input berkualitas tinggi serta distribusi dan pembuangan output yang efisien
Riset dan Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Permintaan yang meningkat dan biaya produksi yang lebih rendah • Efisiensi teknologi perakitan 	<ul style="list-style-type: none"> • Target kelompok konsumen • Menyesuaikan produk dengan konsumen • Promosi nama merk • Penciptaan produk baru • Peningkatan produk yang telah ada

Pada akhir output, dari proses kreasi nilai, ketrampilan dan keahlian penjualan dan marketing dapat secara langsung memberikan kontribusi bagi sebuah harga yang rendah atau keuntungan diferensiasi. Sebuah kompetensi inti dalam marketing dapat merendahkan biaya aktifitas kreasi nilai. Misalkan sebuah departemen marketing mendanai kampanye yang secara signifikan meningkatkan penjualan produk dan, akhirnya, pasar saham organisasi akan muncul. Begitu organisasi tersebut memperluas outputnya untuk memuaskan permintaan yang meningkat, nampaknya dia berusaha untuk mendapatkan ekonomi manufaktur dari skala dan biayanya cenderung menurun.

Marketing dan penjualan membantu membedakan produk karena keduanya memberitahu konsumen tentang mengapa produk satu

perusahaan lebih baik dari yang lainnya. Mereka memasang target pada kelompok pelanggan kemudian menemukan, menganalisa dan melanjutkannya dengan melakukan pengembangan produk dan Riset dan Pengembangan departemen yang dibutuhkan pelanggan sehingga beberapa fungsi tersebut dapat digunakan sebagai produk baru yang mampu menarik lebih banyak pelanggan. Kompetisi inti dalam pemasaran menyebabkan sebuah organisasi dengan cepat mendapatkan dan merespon kebutuhan para pelanggannya. Kecepatan ini membuat tampilan sebuah produk dari perusahaan menjadi berbeda

Penelitian dan pengembangan juga bisa memberikan kontribusinya secara signifikan dalam tingkat aktifitas berkreasi suatu perusahaan. Riset dan Pengembangan mampu mengurangi biaya produksi dengan jalan mengembangkan cara termurah dalam hal produksi.

2. Strategi Tingkat Fungsional dan Kebudayaan

Perkembangan dari kemampuan fungsional yang mengarah pada kompetensi inti juga merupakan hasil dari “kebudayaan” dalam sebuah bagian atau departemen. Dimana “kebudayaan” sebuah organisasi merupakan sebuah seperangkat nilai yang digunakan oleh anggota perusahaan ketika mereka saling berinteraksi satu dengan yang lainnya. Apa yang menjadikan sebuah “kebudayaan” itu penting untuk strategi tingkat fungsional. Pesaing dengan mudah mencontoh struktur organisasi lain, tetapi sangat sulit baginya untuk mencontoh “kebudayaan” organisasi lain. Sebagai pemikiran, biarlah “kebudayaan” dari suatu organisasi tersebut dicontoh oleh organisasi lain, karena dengan begitu perusahaan yang memiliki “kebudayaan” tersebut akan memiliki sumber keuntungan kompetitif yang penting.

Untuk menciptakan nilai pada level fungsional, strategi organisasional harus mengizinkan dan memberi semangat masing-masing departemen untuk mengembangkan kompetensi inti dalam mengurangi biaya atau menjadikan produk-produknya yang berbeda dari produk perusahaan pesaingnya. Pada akhirnya, sumber dari kompetensi inti terletak pada sumber daya yang diberi tugas oleh perusahaan pada masing-masing departemen dan kemampuan dari para ahli fungsional untuk mengkoordinasi sumber daya tersebut. Untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif, sebuah perusahaan harus mendesain struktur

fungsionalnya dan budayanya untuk memberikan pengaturan dimana kompetensi inti bisa berkembang.

STRATEGI TINGKAT BISNIS

Pada tingkat bisnis, tugas yang dihadapi oleh perusahaan adalah mengambil kompetensi inti yang diciptakan oleh departemen-departemen dan menggabungkannya guna mendapatkan kesempatan dalam lingkungan perusahaan. Para ahli strategi pada jenjang bisnis memilih dan mengatur kepemilikan dimana perusahaan menggunakan sumber daya nilai kreasinya dan koordinasi kemampuan untuk memperoleh keuntungan kompetitif. Memperoleh keuntungan kompetitif merupakan hal penting, perusahaan-perusahaan yang mempunyai jenis usaha yang sama (misalnya, makanan cepat saji) berada dalam kompetisi untuk mengoptimalkan sumber daya. Perusahaan manapun yang gagal dalam mencari akal untuk sebuah strategi level bisnis guna menarik sumber daya akan berada dalam keadaan *vis-a-vis* yang tidak menguntungkan pesaingnya dalam jangka waktu panjang seperti halnya akan gagal. Dengan demikian perusahaan membutuhkan strategi bisnis yang berfungsi sebagai berikut;

1. Memilih kepemilikan dimana perusahaan tersebut akan bersaing
2. Menempatkan perusahaan sehingga dapat memanfaatkan sumber daya dan kemampuannya untuk mengatur sekitarnya dengan baik dan secara khusus maupun umum dengan tujuan untuk melindungi dan memperluas kepemilikan tersebut

STRATEGI DIFFERENSIASI PRODUK

Kita telah membahas tentang dua cara yang paling mendasar dimana sebuah perusahaan dapat menciptakan nilai adalah dengan mengurangi biaya kegiatan pembuatan nilai dan menunjukkan aktifitas-aktifitas tersebut melalui suatu cara yang memberikan permintaan yang berbeda pada produknya. Strategi tingkat bisnis memfokuskan pada pemilihan kepemilikan dimana sebuah perusahaan dapat menunjukkan tingkat fungsional dari kompetensi intinya.

Kepemilikan suatu organisasi merupakan tujuan dari produk dan pelayanan yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan untuk menarik para pelanggan dan pemilik saham lainnya. Apabila perusahaan sudah

memiliki kepemilikannya, maka perusahaan memiliki dua dasar yang bisa membuatnya bersaing dengan para pesaingnya. Perusahaan bisa memanfaatkan kemampuan³¹nya untuk menghasilkan nilai yang rendah biaya bagi sebuah kelompok pelanggan yang menginginkan produk dan pelayanan¹² dengan harga yang rendah; rencana ini disebut *strategi low – cost bussines level* atau perusahaan yang bisa memanfaatkan kemampuannya dalam membedakan untuk membuat produk bagi kelompok pelanggan yang menginginkan dan dapat menghasilkan produk – produk yang dibedakan yang menyebabkan meningkatnya harga; rencana ini disebut *strategi differentiation bussines level*. Dengan berjalannya waktu, sebuah perusahaan harus merubah strategi level bisnisnya guna menyesuaikan dengan perkembangan yang telah terjadi. Perkembangan teknologi baru, pesaing dari luar negeri, dan berubahnya kebutuhan dan selera para pelanggan sangat berpengaruh terhadap cara sebuah perusahaan tersebut dalam bersaing. Industri personal komputer menawarkan contoh yang menarik tentang cara sebuah perusahaan dalam merubah strategi level bisnisnya sesuai dengan perkembangan yang terjadi disekitarnya.

STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR¹²

Suatu organisasi mengejar suatu strategi pengembangan pasar untuk mencari dominasi-dominansi baru yang mana organisasi itu dapat mempergunakan produk-produk yang ada atau kompetensi utamanya.

Strategi Pembedaan/Diversifikasi. Diversifikasi adalah strategi¹¹⁷ tingkat kerjasama yang kita teliti secara menyeluruh. Untuk saat ini, adalah penting bagi kita untuk mengetahui bahwa suatu organisasi mengejar suatu strategi pembedaan untuk memasuki suatu dominasi baru secara keseluruhan dan memproduksi produk-produk baru untuk konsumen-konsumen baru. Suatu organisasi yang memilih untuk berbeda akan menghadapi suatu rangkaian tantangan-tantangan kompetitif dalam lingkungan-lingkungan barunya.

³¹ Strategi tingkat bisnis yang lain adalah strategi fokus mengkhususkan dalam satu segmen suatu pasar dan memfokuskan semua penghasilan-penghasilan organisasi pada segmen tersebut. Mbok Berek mengkhususkan pada segmen ayam goreng. Suatu strategi fokus memberikan organisasi perusahaan untuk lebih dekat pada konsumennya dan menyesuaikan

produk-produknya atau pelayanan-pelayanannya terhadap kebutuhan para konsumen. Khususnya, perusahaan-perusahaan pusat adalah relatif perusahaan-perusahaan kecil yang, dengan mengkhususkan pada satu segmen pasar, menghindari persaingan head-to-head dengan berbiaya sedikit atau perusahaan-perusahaan yang berbeda. Ini dikarenakan, persaingan-persaingan ini bisa jadi sangat menguntungkan karena mereka memiliki sedikit pesaing dalam dominasi khusus yang mereka pertahankan untuk mereka sendiri.

STRATEGI TINGKAT BISNIS DAN STRUKTUR

Harga yang suatu organisasi ciptakan pada tingkatan bisnis bergantung pada kemampuan organisasi untuk menggunakan kompetensi utamanya untuk mendapatkan suatu keuntungan kompetitif. Kemampuan ¹² adalah produk dari cara suatu organisasi mendisain strukturnya. Suatu organisasi yang sedang mengejar suatu perbedaan strategi tingkatan bisnis umumnya menghadapi pilihan-pilihan desain yang berbeda dari apa-apa yang dihadapi oleh organisasi perusahaan yang sedang mengejar suatu strategi berbiaya sedikit. gambar 6.3 menyimpulkan diferensiasi-diferensiasi.

Kekuatan-kekuatan kompetitif suatu organisasi dengan strategi pembedaan berasal dari keterampilan-keterampilan fungsional yang memberikan keunikan produk-produk organisasi perusahaan atau keadaan fitur-fitur seni yang membedakan mereka dari produk-produk para pesaing. ³¹ Suatu organisasi yang sedang mengejar suatu strategi pembedaan harus mengembangkan produk-produk dengan cepat, karena hanya jika organisasi itu menawarkan produknya pada konsumen langsung, para pesaingnya bisa mengeksploitasi keuntungan pembedaannya. Kerjasama tertutup diantara fungsi-fungsi memungkinkan diperoleh untuk membawa produk baru pada pasar dengan cepat. ³¹ Misalnya, Riset dan Pengembangan, pemasaran, dan pengembangan produk harus bisa berkomunikasi dengan mudah dan menyesuaikan kegiatan-kegiatan terhadap satu divisi dengan yang lain dengan lancar untuk mempercepat proses pengembangan. Semua faktor ini memungkinkan bahwa suatu organisasi yang sedang mengejar suatu strategi pembedaan memiliki suatu struktur organik. Struktur organik memberikan pengembangan desentralisasi, pendekatan tim lintas fungsional pada pembuatan keputusan, yang mana kunci pada pengembangan produk baru dengan cepat.

37

Strategi biaya rendah berkenaan dengan kebutuhan untuk pengendalian kegiatan-kegiatan fungsional untuk memonitor dan biaya pengembangan produk yang lebih rendah.

STRUKTUR MATRIK	STRUKTUR PRODUK	STRUKTUR PRODUK, PASAR, ATAU GEOGRAFIS	STRUKTUR FUNGSIONAL
Strategi Differensiasi		Strategi Biaya Rendah	
Struktur kompleks		Struktur simpel	
Keputusan desentralisasi		Keputusan sentralisasi	
Differensiasi tinggi		Differensiasi rendah	
Integrasi tinggi		Integrasi Rendah	
Struktur Organik		Struktur Mekanik	

Gambar 6.3 Karakteristik Struktur Organisasi yang Berhubungan dengan Diferensiasi Tingkat Bisnis dan Strategi Biaya Rendah

31

Manajemen pabrikaan dan bahan-bahan menjadi fungsi-fungsi sentral dari suatu organisasi yang sedang mengejar strategi berbiaya rendah. Fungsi-fungsi lain (R&D, marketing, dan sebagainya) menyesuaikan keterampilan-keterampilan mereka untuk mencapai tujuan memproduksi produk berbiaya sedikit. Tanggapan cepat terhadap perubahan-perubahan pasar tidaklah penting pada kesuksesan kompetitif dari organisasi berbiaya rendah. Seringkali, karena pengembangan produk terlalu mahal, semacam suatu organisasi menunggu untuk mengembangkan suatu produk yang baru atau meningkat hasilnya hingga para konsumen benar-benar membutuhkan. Organisasi berbiaya sedikit umumnya meniru produk dari differentiator dan selalu berada satu langkah di belakang untuk menjaga pembiayaan yang rendah. Maka dari itu, struktur mekanis seringkali menjadi pilihan utama bagi suatu organisasi perusahaan yang sedang mengejar strategi berbiaya rendah (lihat gambar 6.3). Membuat kesimpulan terpusat memperkenankan suatu organisasi menjaga kontrol jarak dekat terhadap kegiatan fungsional dan demikian juga terhadap pembiayaan. Juga, karena tidak ada kebutuhan mendesak untuk merespon

secara cepat dan inovatif, suatu struktur mekanis memberikan koordinasi yang cukup untuk memenuhi tuntutan-tuntutan dominasi kompetitif.

Bukti lebih jauh untuk penyesuaian antara strategi diferensiasi dan struktur organisasi dan persesuaian antara strategi berbiaya rendah dan struktur mekanis berasal dari teori kontingensi. Teori kontingensi menyarankan bahwa organisasi-organisasi yang berubah-ubah, mengubah dengan cepat lingkungannya akan memerlukan suatu tingkat diferensiasi dan integrasi yang lebih besar dari pada organisasi-organisasi yang lebih stabil lingkungannya.

STRATEGI TINGKATAN BISNIS DAN BUDAYA

Kebiasaan berorganisasi merupakan factor penting dalam pemberdayaan fungsi dan sumberdaya yang ada secara efektif dalam sebuah Badan organisasi. Tantangan dari tingkatan bisnis ini adalah untuk mengembangkan lembaga dengan nilai, norma, aturan yang lebih luas dan spesifik guna mendapatkan keuntungan maksimal. Di masa lalu, fungsi yang berbeda mempunyai sub unit orientasi yang berbeda pula yang membutuhkan banyak komunikasi dan koordinasi. Dengan metode nilai dan norma ini, diharapkan masalah-masalah yang muncul bisa teratasi dengan baik.

Bagaimana sistem harga miring berbeda dengan yang lain? Sebuah lembaga harus berdasarkan nilai-nilai dan system ekonomi. Kebanyakan, norma dan nilai yang dikembangkan menunjukkan nilai stok dan alat

Dari sudut pandang pasar, harga rendah tersebut merupakan cara yang paling efektif menarik konsumen.

Untuk organisasi dengan pembiayaan rendah, bahasa dan kode tertentu dibutuhkan berdasarkan nilai biaya yang dikembangkan. Sebaliknya, tampil beda dari yang lain untuk mengembangkan produk yang inovatif menyebabkan pasar berada di level tengah. Nilai inovatif dan responsif dari konsumen menjadikan karyawan pabrik sel;alu berusaha menjadi yang terbaik. Inovasi, kualitas dan pentingnya menjadi unik membantu teknik harga miring yang diterapkan.

Sebuah lembaga organisasi juga tidak bisa lepas dari situasi kerja yang tercipta. Inovasi, kualitas, seharusnya menjadi pusat perhatian utama dalam penegakan hukum yang ada. Perusahaan dengan harga

murah yang meniru perusahaan gaya Jepang akan lebih terfokus pada usaha menegakkan aturan kerja yang berlaku di pabriknya.

Kesimpulannya, kultur dari sebuah lembaga merupakan faktor terpenting dalam membentuk strategi tingkatan bisnis. Selama teknologi berubah produk baru, pasar juga akan mengikuti. Hal itu juga menjadi salah satu penarik pasar dan keuntungan.

STRATEGI TINGKAT KORPORASI

Sebuah badan organisasi yang sukses, mengontrol sepenuhnya sumber daya yang ada, badan ini bisa dipastikan memiliki pembeli yang setia terhadap produk-produknya, mempunyai hubungan yang baik antara distributor dengan pemasok dan lain-lain. Sedang untuk sebagian organisasi yang lain, sangatlah sulit untuk menarik pembeli dan mempertahankan posisi.

INTEGRASI VERTIKAL

Sebuah perusahaan yang menggunakan strategi integrasi vertikal menggabung satu atau lebih perusahaan ke dalam perusahaannya. Bagaimana integrasi vertikal bisa mempengaruhi kemampuan perusahaan Untuk harga sebuah kreasi?

Sebuah organisasi yang menyuplai input dan outputnya bisa mendapatkan keuntungan sebelum pemasok mendapatkannya lebih lagi biaya produksi kadang kadang bisa dibatasi kalau perusahaan mempunyai pemasok input.

Pengontrolan dari kesimpang siuran input dan output menyebabkan adanya keuntungan kompetitif pada lahan utama. Tapi sebuah perusahaan juga harus memperhatikan biaya birokrasi dengan suplayer dan distributor. Sebuah perusahaan perlu mengevaluasi apakah kepemilikan, strategi, bisa menjadi alternatif penggunaan system integrasi vertikal. Karena system ini hanya bisa digunakan pada perusahaan yang mempunyai biaya birokrasi yang sangat rendah. Karena umumnya perusahaan menghindari ongkos-ongkos operasi bisnis. Semakin perusahaan menggunakan integrasi vertikal maka semakin besar perusahaan tersebut. Dan biaya birokrasinya semakin meningkat tajam karena komunikasi dan koordinasi adalah faktor utama dalam masalah ini.



Bab 7

**Desain Organisasi
dan Teknologi**

PENGANTAR

Waktu kita berpikir tentang organisasi barangkali yang terlintas adalah kegunaannya. Kita berpikir tentang sebuah organisasi perusahaan, sebagai tempat orang-orang memanfaatkan keterampilan mereka yang digabungkan dengan mesin-mesin dan peralatan perakitan input dan produk-produk akhir lainnya. Kita anggap organisasi jasa seperti rumah sakit sebagai tempat orang-orang menerapkan keterampilan mereka yang dikombinasi dengan mesin atau peralatan untuk menyembuhkan pasien. Pada sem⁴ organisasi penghasil barang dan jasa, tindakan-tindakan dilakukan untuk menciptakan nilai yaitu, input-input diubah menjadi barang dan jasa yang memuaskan keinginan orang-orang (para konsumen).

APAKAH TEKNOLOGI ITU?

¹³ Teknologi adalah kombinasi dari: keterampilan, pengetahuan, kemampuan, teknik, materi, mesin, komputer, alat-alat, dan peralatan yang digunakan manusia untuk mengubah bahan mentah¹³ menjadi benda berharga dan jasa. Dalam sebuah organisasi, teknologi hadir pada tiga tingkatan: secara individu, fungsional atau departemen/bagian, dan organisasi secara keseluruhannya. Pada tingkatan individu, teknologi meru¹³kan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki wanita atau pria. Pada level fungsional atau departemen beban prosedur dan teknik digunakan tim untuk melakukan kerja dan menciptakan teknologi yang berharga. Hubungan di antara para anggota tim dokter bedah, dan beberapa teknik yang dikembangkan pimpinan pada para pegawai merupakan contoh teknologi pada tingkatan fungsional dan departemen.⁴

Cara organisasi mengubah input menjadi output sering digunakan untuk mencirikan teknologi pada tingkatan organisasinya. *Produksi masal* adalah teknologi organisasi yang menggunakan ban berjalan dan proses perakitan berstandar maju terhadap produk perusahaan. *Perajin (craftwork)* merupakan teknologi yang mencakup tim pekerja berpengalaman yang berinteraksi dengan baik untuk menghasilkan produk-produk tradisional.

TEKNOLOGI DAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI

Merujuk pada bab 1 bahwa banyak organisasi mengambil input dari lingkungan dan menciptakan nilai dari input-input tersebut dengan

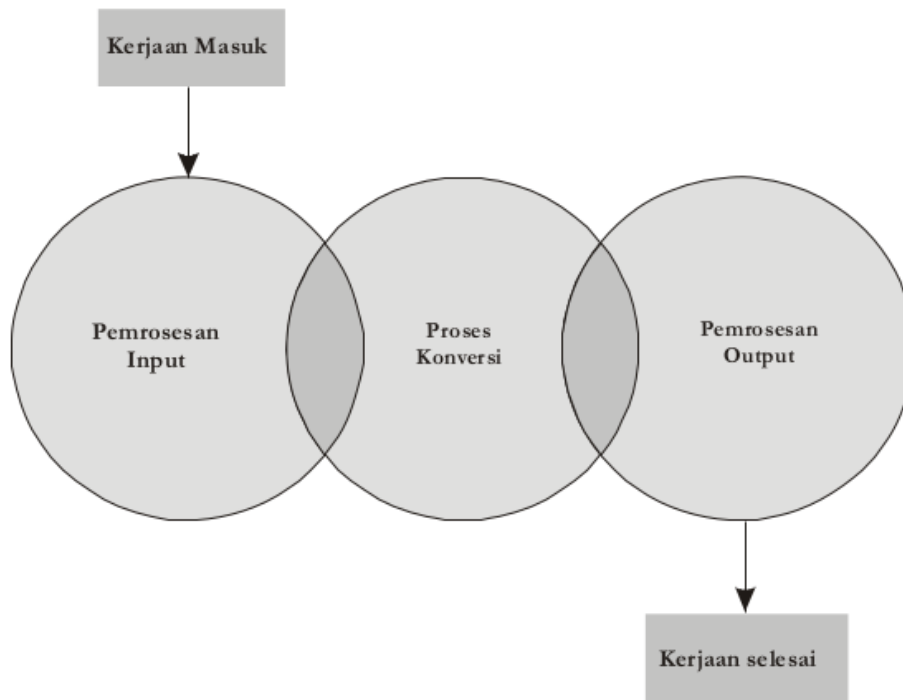
mengubahnya menjadi output melalui proses perubahan (lihat gambar 7.1). Meskipun kita biasa mengira tentang teknologi hanya pada tingkat perubahan, ternyata teknologi hadir di setiap aktifitas organisasi: input, proses & output.

Pada tingkatan input, teknologi keterampilan, prosedur, dan teknik memungkinkan tiap fungsi organisasi untuk menangani hubungan dengan para pemegang saham/otoritas sehingga organisasi tersebut bisa secara efektif mengatur lingkungan spesifik (khusus) nya. Fungsi Sumber Daya Manusia, misalnya, memiliki teknik seperti prosedur wawancara dan tes psikologi yang digunakan untuk merekrut dan menyeleksi pegawai yang berkualifikasi. Fungsi manajemen bahan mentah mempunyai teknik untuk menghubungi pemasok bahan dan menegosiasikan masalah kontrak berharga, serta mendapatkan harga murah, yaitu komponen-komponen yang berkualitas tinggi. Bagian keuangan mempunyai teknik untuk memperoleh modal bagi perusahaan.

Pada tingkat konversi, teknologi kombinasi mesin, teknik, dan prosedur kerja mengubah input menjadi output. Teknologi terbaik memungkinkan organisasi untuk meningkatkan harga tertinggi pada inputnya setidaknya biaya dan sumber organisasinya. Banyak organisasi sering berusaha untuk meningkatkan efisiensi proses konversi/perubahan mereka dengan pelatihan pekerja menggunakan teknik manajemen baru dan dengan menghibau mereka untuk menggunakan cara yang lebih baik dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Pada tingkatan output, teknologi memungkinkan organisasi untuk secara efektif menyelesaikan produk dan jasa akhir bagi para pemakai. Supaya efektif, organisasi harus memiliki teknik untuk mengukur mutu produk akhir, menjual dan memasarkan produk dan mengatur jasa penjualan berikutnya kepada para konsumen.

Teknologi pada beberapa proses input, konversi, dan output organisasi merupakan sumber penting skema kompetitif perusahaan. Mengapa Microsoft merupakan perusahaan perangkat lunak (*software*) yang paling sukses? Mengapa Toyota perusahaan yang paling efisien? Mengapa McDonald's menjadi perusahaan fast food yang paling efisien? Tiap organisasi ini mempunyai skema dalam perkembangan, manajemen, dan memanfaatkan teknologi untuk mengatur lingkungan organisasi dan menciptakan harga bagi pemakai.



Gambar 7.1 Proses Input, Prosesi dan Keluaran

Tiga pendekatan prinsip digunakan untuk mengukur dan meningkatkan keefektifan organisasi. Organisasi yang memakai pendekatan sumber daya eksternal/luar menggunakan teknologi untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengatur dan mengendalikan pemegang saham luar. Banyak pengembangan teknologi baru yang memungkinkan organisasi meningkatkan pelayanannya kepada para konsumen, semisal kemampuan mengkonsumsi produk atau meningkatkan mutu & reabilitas produk-produk, yaitu meningkatkan keefektifan organisasi.

Organisasi yang memakai pendekatan sistem-sistem internal/ dalam menggunakan teknologi untuk meningkatkan sukses dari beberapa usahanya berinovasi, mengembangkan produk, jasa, dan proses-proses baru, dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk membawa produk-produk baru ke pasar.

Organisasi yang mengambil pendekatan teknis menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya sembari secara bersamaan meningkatkan mutu dan reliabilitas produk-produknya. Toyota meningkatkan keefektifan organisasinya dengan menyusun

sumber daya fungsional untuk menciptakan mobil-mobil yang lebih bernilai dengan harga murah untuk perkantoran ataupun umum.

Banyak organisasi menggunakan teknologi supaya lebih efisien, inovatif, dan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan para pemegang sahamnya. Tiap departemen dan fungsional dalam sebuah organisasi bertanggung jawab mengembangkan dan melestarikan teknologi yang memungkinkannya untuk membuat kontribusi positif bagi pelaksanaan organisasi. Ketika organisasi mempunyai teknologi yang membuatnya lebih berharga, ia membutuhkan struktur untuk memaksimalkan keefektifan teknologinya. Hanya ketika karakteristik lingkungan menghendaki organisasi membuat beberapa pilihan desain organisasi tertentu, demikian pula karakteristik teknologi berbeda mempengaruhi pilihan struktur organisasinya.

Dalam tiga bagian selanjutnya kita teliti tiga model teknologi yaitu beberapa usaha untuk memahami cara kerja teknologi departemen dan organisasi yang berlainan dan mempengaruhi desain organisasinya. Para manajer di semua tingkatan dan fungsional berusaha untuk memilih teknologi yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan dan mendesain struktur yang memungkinkan organisasinya mengoperasikan teknologi tersebut secara efektif. Adalah penting bagi para manajer ini untuk memahami konsep tentang kerumitan teknis, perbedaan utama antara tugas rutin dan rumit, dan hubungan kerja.

4 TEORI JOAN WOODWARD

Beberapa jenis teknologi lebih rumit dan sulit untuk dikendalikan ketimbang yang lain karena lebih sulit diprogram daripada yang lainnya lagi. Teknologi diprogram ketika prosedur-prosedur untuk mengubah input menjadi output bisa dispesifikasi sebelumnya sehingga beberapa pekerjaan bisa dibuat standard dan proses kerjanya diperkirakan. McDonald's memanfaatkan teknologi pemrograman maju untuk menghasilkan hamburger.

Menurut seorang peneliti, Joan Woodward, kerumitan teknis dari proses produksi yaitu perluasan yang bisa diprogram sehingga mudah untuk dikendalikan dan diperkirakan merupakan dimensi penting yang membedakan banyak teknologi. Kerumitan teknis tinggi hadir saat beberapa proses perubahan/konversi bisa diprogram di depan/

sebelumnya, dan sepenuhnya dibuat otomatis. Dengan otomasi penuh, beberapa kegiatan kerja dan output yang dihasilkan mereka dibuat standard dan diprediksi secara akurat. Kerumitan teknis rendah ada ketika beberapa proses perubahan bergantung utamanya pada orang-orang, keterampilan dan pengetahuan mereka dan bukan pada mesin. Dengan meningkatkan campur tangan manusia dan mengurangi ketergantungan pada mesin beberapa kegiatan kerja tidak dapat diprogram di depan, dan hasilnya bergantung pada keterampilan orang-orang yang terlibat.

Produksi jasa, misalnya, percaya sekali pada pengetahuan dan pengalaman para pekerja yang berhubungan langsung dengan para pelanggan untuk menghasilkan output akhir ketimbang percaya pada mesin-mesin dan peralatan lain. Pekerjaan intensif dari produksi jasa menyulitkan banyak aktifitas kerja standard dan program kerja serta mengontrol proses kerja. Ketika proses-proses perubahan bergantung terutama pada pekerjaan orang-orang, ketimbang mesin, maka kerumitan teknik menurun, kesulitan melestarikan kualitas tingginya, dan konsistensi produksinya meningkat.

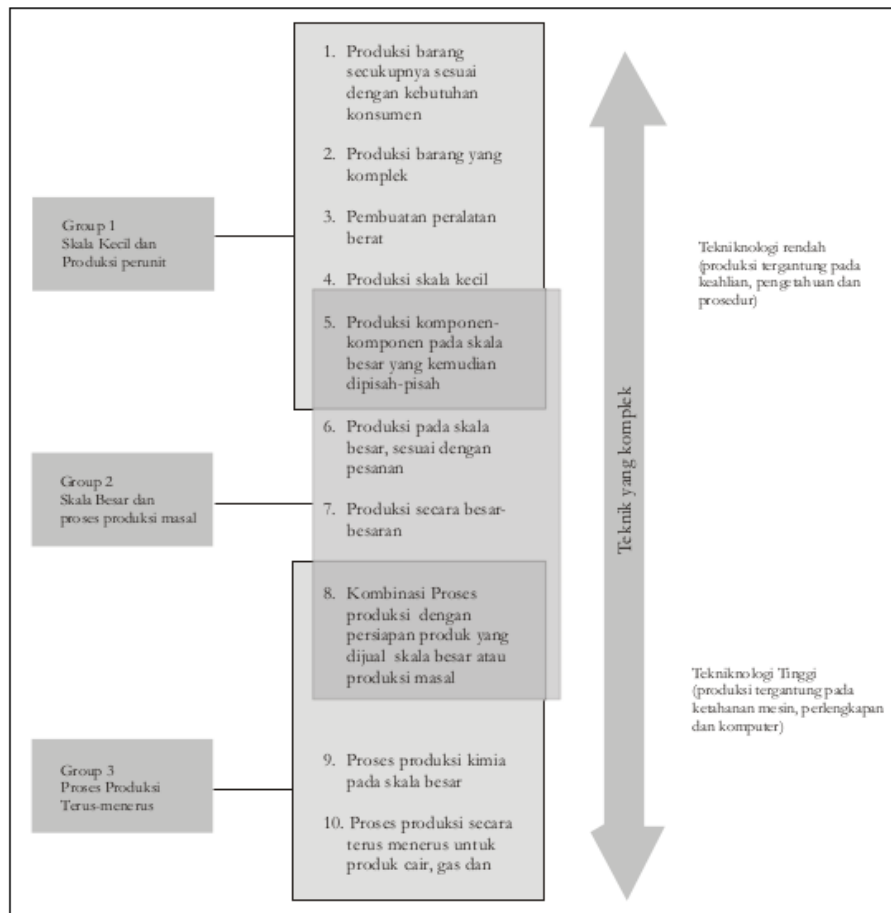
Joan Woodward mengidentifikasi 10 tingkat kerumitan teknik yang digabungkan dengan tiga macam teknologi produksi: (1) Teknologi sederhana/unit, (2). Teknologi tinggi/produksi masal, dan (3). Teknologi maju (lihat gambar 7.2).

1. Teknologi Unit & Sederhana

Organisasi yang menggunakan teknologi sederhana membuat satu macam produk atau sejumlah kecil produk. Contoh organisasi semacam ini adalah pembuat furnitur/mebel yang membuat disain guna memenuhi selera individu konsumen; percetakan yang menyediakan undangan perkawinan bagi para pengantin; tim ahli bedah dan rumah sakit yang menyediakan berbagai pelayanan kesehatan bagi para pasien. Teknologi sederhana/unit ini memiliki nilai terendah dalam dimensi kerumitan teknik (lihat gambar 7.2) karena banyak mesin digunakan selama proses perubahan ketimbang keterampilan dan pengetahuan. Mereka memutuskan bagaimana dan kapan mesin akan digunakan sedangkan proses produksinya mencerminkan keputusan mereka tentang cara menerapkan pengetahuan. Tukang mebel tradisional misalnya, menggunakan penggaris termasuk

mesin bubut, palu, pasrah, dan gergaji untuk mengubah papan-papan menjadi meja/kabinet. Namun, mana alat yang akan digunakan dan susunan pemakaiannya bergantung pada cara tukang membuat kabinet tersebut. Dengan menggunakan teknologi sederhana ini proses pengubahannya fleksibel karena pegawai memakai teknik tertentu untuk menyesuaikan pesanan individu pelanggan.

Fleksibilitas teknologi sederhana ini memberikan organisasi kemampuan untuk memproduksi sejumlah besar produk yang bisa disesuaikan dengan selera konsumen. Umpamanya, para desainer dan perancang busana menyukai parfum, mobil, dan mebel khusus yang menggunakan teknologi sederhana.



Gambar 7.2 Kompleksitas Teknis dan 3 Tipe Teknologi

Kerumitan Teknis dan Tiga Jenis Teknologi. Joan Woodward mengidentifikasi 10 tingkat kerumitan teknis, yang dihubungkannya dengan tiga jenis produksi.

Teknologi ini memungkinkan seorang tukang tradisional untuk memenuhi keinginan konsumen tentang bentuk meja yang dibuat dari jenis kayu tertentu.

Teknologi sederhana ini relatif mahal untuk dioperasikan karena proses kerjanya tidak bisa diperkirakan dan produksinya tradisional, yaitu produk yang dibuat berdasarkan pesanan sehingga menyebabkan pemrograman aktifitas kerja sebelumnya sulit dilakukan. Namun, fleksibilitas dan kemampuan untuk merespon selera konsumen yang beragam memungkinkan teknologi tersebut sesuai untuk menghasilkan produk baru atau produk yang rumit

2. ⁴ **Teknologi Tinggi dan Teknologi Produksi masal**

Untuk meningkatkan kontrol atas proses kerja dan membuatnya bisa diprediksi, beberapa organisasi berusaha untuk meningkatkan penggunaan mesin dan peralatan, yakni, untuk meningkatkan tingkat kerumitan teknis dan efisiensi mereka. Beberapa organisasi yang menggunakan teknologi canggih atau produksi masal menghasilkan volume besar produk-produk berstandar misalnya mobil, rokok, cerek aluminium dan minuman ringan. Dengan teknologi canggih dan produksi masal, mesin-mesin mengendalikan proses kerja. Manfaat mesin-mesin ini memungkinkan beberapa pekerjaan dikhususkan dan diprogram di depan. Hasilnya, kegiatan-kegiatan kerja dibuat standard, dan proses produksi dikendalikan secara ketat. Daripada sekelompok pengrajin membuat mebel tradisional satu demi satu, misalnya, dengan beberapa gergaji berkecepatan tinggi dan mesin bubut dan papan-papan yang dibentuk menjadi bagian-bagian berukuran standard dirancang menjadi ribuan meja atau kursi identik oleh para pekerja tanpa keterampilan jalur produksi.

Kontrol yang diberikan oleh teknologi canggih dan produksi masal memungkinkan organisasi menghemat biaya produksi dan memberikan harga murah bagi produk-produknya. Teknologi produksi masal biasanya dihubungkan dengan manfaat besar peralatan otomatis untuk memproduksi dan merakit input menjadi output. Namun jika upah buruh cukup rendah, orang-orang bisa menggunakan operasi perakitan/*assembly*.

Di beberapa perusahaan elektronik misalnya, para pekerja secara individu merakit bagian-bagian komponen untuk memproduksi satu set komplet televisi, radio, atau video.

TEKNOLOGI MAJU

Dengan proses teknologi maju, kerumitan teknik mencapai puncaknya (lihat Gambar 7.2). Beberapa organisasi yang menerapkan proses teknologi maju mencakup beberapa perusahaan yang membuat produk-produk oli dasar dan kimia, seperti Exxon. Dalam proses produksi maju proses konversi hampir keseluruhannya diotomatiskan dan dimekanisasikan; para pegawai umumnya tidak terlibat langsung. Peran mereka dalam produksi adalah untuk memonitor pabrik dan permesinannya dan meyakinkan operasi yang berjalan efisien. Tugas wajib para pegawai dalam proses produksi maju terutama untuk mengatur banyak pengecualian dalam proses kerja, seperti mesin yang rusak atau peralatan yang tidak berfungsi.

Woodward mencatat bahwa sebuah organisasi sering mencari cara meningkatkan pemanfaatan mesin-mesin (jika ini praktis dilakukan) dan berpindah dari sederhana ke produksi massal menuju proses produksi maju untuk menurunkan banyak biaya. Namun, ada beberapa pengecualian dari kemajuan ini. Bagi banyak kegiatan organisasi, perpindahan produksi otomatis tidak dimungkinkan atau dipraktekkan. Pengembangan prototype (model), penelitian dasar mengenai obat-obat baru atau komputer, dan operasi beberapa rumah sakit dan sekolah umpamanya, secara intrinsik tidak dapat diramalkan sehingga akan sulit untuk memprogram di depan dengan sebuah mesin otomatis.

KERUMITAN TEKNIS DAN STRUKTUR ORGANISASI

Tujuan Woodward menggolongkan beberapa teknologi menurut kerumitan teknis mereka adalah untuk menemukan apakah teknologi organisasi mempengaruhi desain strukturnya. Secara khusus, ia ingin melihat teknologi-teknologi mereka. Ia membandingkan ciri-ciri struktur organisasi yang mengikuti masing-masing dari ketiga jenis teknologi ini, ia menemukan beberapa perbedaan sistematis dalam hubungan teknologi dan strukturnya. Gambar 7.3. mengilustrasikan beberapa penemuannya berkenaan dengan model sederhana struktur organisasi yang berhubungan dengan tiap jenis teknologi.

Berdasarkan penemuannya, Woodward memastikan bahwa teknologi berhubungan dengan struktur yang berbeda karena tiap teknologi menghadirkan beberapa masalah kendali dan koordinasi yang berlainan.

Beberapa organisasi menggunakan teknologi sederhana yang secara khusus mempunyai tiga tingkat dalam kelebihan mereka; organisasi dengan teknologi produksi masal, 4 tingkat; organisasi dengan teknologi maju, mempunyai 6 tingkat. Ketika kerumitan teknis meningkat, pengorganisasian menjadi lebih tinggi, dan penguasaan kontrol / kendali CEO meluas. Penguasaan kontrol para pengawas jajaran depan awalnya meluas dan selanjutnya mengecil. Kontrol ini relatif kecil dalam teknologi sederhana, meluas dalam teknologi produksi masal, dan mengecil secara dramatis dalam teknologi maju. Penemuan-penemuan ini dihasilkan dalam beberapa struktur yang sangat berbeda bentuk yang ditunjukkan pada Gambar 7.3. Mengapa dampak teknologi organisasi menghasilkan semua ini?

Masalah koordinasi utama yang berhubungan dengan teknologi sederhana adalah kemungkinan kegiatan konversi/pengubahan pemrograman karena produksi bergantung pada keterampilan dan pengalaman orang-orang yang bekerja sama. Satu organisasi yang memanfaatkan teknologi sederhana harus memberi kebebasan orang-orang dalam membuat keputusan sendiri sehingga bisa menanggapi dengan cepat dan fleksibel keinginan-keinginan konsumen dan memproduksi produk-produk yang sesuai dengan keinginan mereka. Oleh karena itu, organisasi semacam ini mempunyai struktur yang relatif datar (3 tingkat kelebihan), dan keputusan yang dibuat disebar kepada tim kecil dimana para pengawas jajaran depan (lapangan) mempunyai penguasaan kontrol yang relatif kecil (23 konsumen). Dengan teknologi sederhana tiap pengawas dan kelompok kerja memutuskan bagaimana mengatur tiap keperluan pada tiap langkah dari proses perubahan input ke output (Gambar 7.3).

Jenis pengambilan keputusan ini mengendaki pengaturan berimbang-komunikasi langsung dengan kru pegawai dan seringkali juga dengan para konsumen. Struktur yang paling sesuai untuk teknologi unit dan sederhana ialah struktur organisasi yang di dalamnya para manajer dan pegawai bekerjasama untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna memenuhi tuntutan perubahan kerja- demikian struktur datar relatif yang ditunjukkan dalam gambar 7.3.

Dalam satu organisasi yang menggunakan teknologi produksi masal, kemampuan untuk memprogram kerja di depan memungkinkan organisasi




untuk membuat standard proses produksi dan membuatnya bisa diprediksi/diramalkan. Penguasaan kontrol pengawas lapangan meningkat 48 karena formalisasi beberapa peraturan dan prosedur menjadi metode prinsip koordinasi. Pengambilan keputusan dipusatkan dan kelebihan otoritas yang lebih tinggi (4 tingkat) waktu para manajer memanfaatkan komunikasi vertikal/ke atas untuk mengendalikan proses kerja. Struktur mekanis menjadi struktur yang sesuai guna mengendalikan kegiatan-kegiatan kerja dalam satu perencanaan (setting) produksi massal, dan struktur organisasinya menjadi lebih tinggi dan luas seperti ditunjukkan dalam Gambar 7.3.

Dalam organisasi yang menggunakan teknologi maju pekerjaan bisa di program di depan/sebelumnya, dan proses kerja bisa diramalkan dan dikendalikan secara teknis, namun masih ada potensi satu system utamanya rusak. Masalah kontrol prinsip yang dihadapi suatu organisasi adalah memonitor proses produksi guna mengendalikan dan mengoreksi gejala-gejala yang tidak terlihat sebelum berubah menjadi bencana. Keperluan untuk memonitor system operasi secara konstan, dan memastikan tiap pegawai menggunakan prosedur-prosedur operasi yang diterima, merupakan alasan teknologi maju dihubungkan dengan kelebihan utama suatu otoritas (6 tingkat). Para manajer di semua tingkat memonitor ketat hasil kerja bawahan mereka. Kelebihan berbentuk intan yang ditunjukkan pada Gambar 7.3. mencerminkan fakta bahwa para pengawas lapangan mempunyai penguasaan kontrol yang minim.

4 Banyak pengawas perlu menjaga para pekerja di tingkat bawah dan memonitor dan mengendalikan peralatan canggih. Karena para pegawai juga bekerja sama sebagai satu tim dan secara bersama menerapkan prosedur-prosedur pengaturan dan bereaksi terhadap situasi-situasi yang tidak diharapkan, pengaturan berimbang menjadi alat-alat utama koordinasi. Jadi struktur organik merupakan struktur yang cocok untuk mengimbangi teknologi maju karena adanya kemungkinan terjadinya keadaan yang tidak diharapkan yang membutuhkan kemampuan meresponnya secara cepat dan fleksibel.

Seorang peneliti, Charles Perrow menyatakan bahwa teknologi maju yang rumit seperti teknologi yang digunakan di pabrik pembangkit nuklir begitu rumit sehingga sulit untuk dikendalikan. Perrow mengatakan

bahwa system kontrol didesain dengan *system back up*/pendukung untuk mengatasi beberapa masalah yang muncul dan sistem-sistem pendukung tersebut ada untuk menggantikan beberapa system pendukung yang gagal. Meskipun demikian dia percaya bahwa sejumlah kejadian yang tidak diharapkan bisa terjadi saat kerumitan teknis sangatlah tinggi (seperti pada pabrik pembangkit nuklir) yang demikian besar sehingga para manajer tidak dapat bertindak cukup sepat untuk mengatasi semua masalah yang mungkin timbul.

	← Rendah Pekerjaan Teknis yang kompleks Tinggi →		
Jenis Struktur	Teknologi Produksi Kecil	Teknologi Produksi Masal	Teknologi Produksi Terus Menerus
Tingkat Hirarki	3	4	6
Jangka waktu kontrol CEO	4	7	10
Jangka waktu kontrol supervisor Pertama	23	48	15
Perbandingan antara manager dan bukan manager	1 sampai 23	1 sampai 16	1 sampai 8
Perkiraan bentuk Organisasi	 Relatif Datar dengan jangka waktu kontrol sempit	 Relatif Tinggi dengan jangka waktu kontrol lebar	 Tinggi sekali, dengan jangka waktu kontrol sempit
Tipe Struktur	Organik	Permesinan	Organik
Biaya Operasi	Tinggi	Sedang	Rendah

Gambar 7.3 Kerumitan Teknis dan Struktur Organisasi

Perrow menyatakan bahwa beberapa teknologi maju demikian rumit tidak ada struktur organisasi bisa membantu para manajer untuk mengoperasikannya dengan aman, tidak ada prosedur operasi standard

yang bisa terpikirkan untuk mengatasi masalah-masalah di depan, dan tidak ada manfaat pengaturan berimbang akan dapat memecahkan masalah ketika muncul. Satu implikasi pandangan Perrow ialah beberapa station pembangkit nuklir harus cukup dekat karena mereka terlalu rumit untuk dioperasikan dengan aman. Namun, para peneliti lain tidak sependapat jika keseimbangan tepat kontrol terpusat dan tersebar dicapai, teknologi ini bisa diterapkan dengan aman. Penelitian Woodward menunjukkan bahwa tiap teknologi menghadirkan permasalahan kontrol dan koordinasi yang berbeda dan dikaitkan dengan struktur organisasi yang berbeda.

TEKNOLOGI IMPERATIF

Hasil penelitian Woodward, yang banyak dijadikan rujukan oleh beberapa peneliti, menyatakan secara tegas bahwa teknologi merupakan satu faktor utama yang menentukan desain struktur organisasinya. Penemuannya mengidikasikan bahwa jika perusahaan beroperasi dengan teknologi tertentu, selanjutnya perusahaan tersebut perlu mengadopsi satu jenis struktur tertentu untuk mencapai keefektifan. Kalau perusahaan menggunakan teknologi produksi masal, umpamanya, perusahaan tersebut harus mempunyai struktur organisasi tingkat 6 dalam kelebihanannya, penguasaan kontrol sampai dengan 48, dst. agar efektif. Pernyataan bahwa teknologi menentukan struktur dikenal sebagai teknologi imperatif.

Beberapa peneliti juga tertarik pada hubungan antara struktur dan teknologi Woodward yang mungkin telah menjadi contoh konsekwensi perusahaan yang telah dipelajarinya dan bisa jadi telah melebih-lebihkan pentingnya teknologi. Mereka memperlihatkan bahwa kebanyakan perusahaan yang dipelajari Woodward relatif kecil (82 persen memiliki kurang dari 500 pegawai) dan sampel telah membiaskan hasil penelitiannya. Mereka mengklaim bahwa teknologi bisa saja mempunyai dampak utama pada struktur perusahaan manufaktur kecil, karena meningkatkan efisiensi produksi merupakan prioritas utama manajemen. Akan tetapi mereka berpendapat bahwa struktur organisasi yang mempunyai 5.000 atau 500.000 karyawan nampaknya tidak ditentukan terutama oleh teknologi yang dipakai untuk memproduksi bermacam produk.

Dalam serangkaian studi yang dikenal sebagai the Aston Studies, para peneliti bersepakat bahwa teknologi mempunyai beberapa akibat pada struktur organisasi; semakin teknologi organisasi dibuat mekanis dan otomatis, semakin organisasi tersebut memiliki struktur mekanis yang terpusat dan berstandar tinggi. Tapi, the Aston Studies menyimpulkan bahwa ukuran organisasi lebih penting daripada teknologi dalam menentukan pilihan struktur organisasinya. Kita lihat pada bab 4 terdahulu bahwa ketika organisasi tumbuh dan berbeda, beberapa masalah kontrol dan koordinasi timbul sehingga harus diarahkan dengan pengubahan-pengubahan dalam struktur organisasi. Para peneliti the Aston mengatakan bahwa meskipun teknologi bisa secara kuat mempengaruhi struktur organisasi-organisasi kecil, struktur yang dibuat oleh banyak organisasi besar mungkin merupakan hasil dari beberapa faktor lain yang menyebabkan organisasi tumbuh dan berbeda.

22

BEBERAPA PEKERJAAN RUTIN DAN RUMIT TEORI CHARLES PERROW

4

Guna memahami mengapa beberapa teknologi lebih rumit (lebih sulit diramalkan dan dikendalikan) daripada yang lainnya, penting diketahui mengapa beberapa pekerjaan yang berhubungan dengan banyak teknologi menjadi lebih rumit daripada beberapa pekerjaan yang berhubungan dengan teknologi lainnya. Apakah penyebab satu pekerjaan menjadi lebih sulit ketimbang lainnya? Mengapa umpamanya, secara normal kita berpikir bahwa pekerjaan menyajikan hamburgers di restoran cepat saji (*fast food*) lebih rutin – yakni, lebih dapat diramalkan dan dikendalikan – ketimbang pekerjaan memprogram komputer atau melakukan operasi otak? Jika kita berpikir bahwa perbedaan pekerjaan yang dilakukan orang-orang, apakah dari pekerjaan-pekerjaan ini yang menyebabkan kita percaya bahwa beberapa diantaranya lebih rumit dari lainnya? Menurut Charles Perrow, 2 dimensi yang menopang perbedaan antara pekerjaan rutin dan berkala atau pekerjaan rumit dan teknologi variabilitas (kemampuan mengubah pekerjaan dan analisisabilitas (kemampuan menganalisa) pekerjaan.

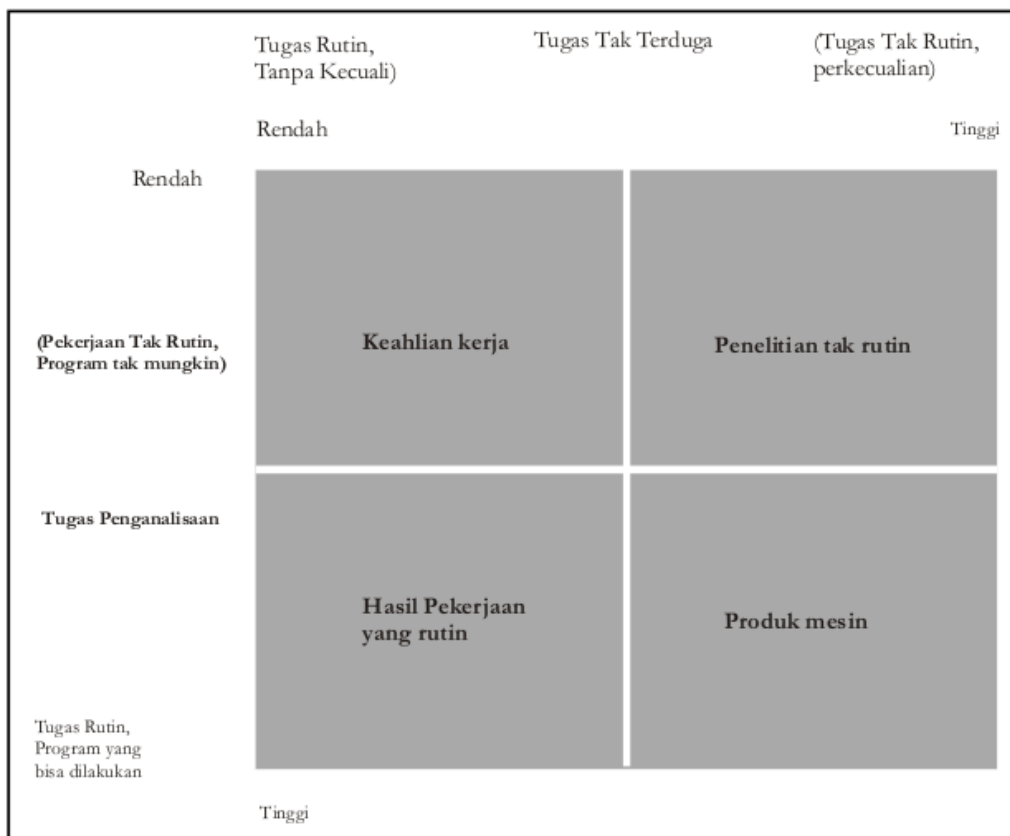
EMPAT JENIS TEKNOLOGI

Perrow menggunakan variabilitas dan analisisabilitas kerja untuk membedakan 4 jenis teknologi: produksi rutin, pengrajin, rekayasa

produksi, dan penelitian berkala (lihat Gambar 7.4). Model Perrow bisa digunakan untuk menggolongkan teknologi suatu organisasi dan teknologi beberapa departemen dan fungsi dalam organisasi.

PRODUKSI RUTIN

Produksi rutin dikelompokkan dengan variabilitas kerja kecil dan analisabilitas kerja tinggi. Sedikit gangguan dijumpai dalam proses kerja, dan waktu satu gangguan terjadi, penelitian kecil diperlukan untuk menyelesaikannya. Produksi masal merupakan perwakilan/ccontoh teknologi rutin ini.



Gambar 7.4 Variabilitas Kerja. Analisabilitas Kerja dan Empat Jenis Teknologi

Charles Perrow mendefinisikan dua faktor- variabilitas dan analisabilitas kerja – yang **104** memperhitungkan perbedaan antara tugas dan teknologi. *Sumber:* Disadur dari buku Charles Perrow, *Organizational Analysis: A Sociological View* (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970), hal. 78.

Dalam perencanaan/setting produksi masal, beberapa kerja disebar ke dalam beberapa langkah mudah untuk meminimalkan kemungkinan gangguan yang terjadi, dan beberapa input dibuat berstandar guna memperkecil penyebaran proses produksi. Ada beberapa prosedur yang perlu diikuti jika gangguan atau masalah ada dengan sendirinya. Banyak keuntungan biaya rendah produksi masal yang diperoleh dengan membuat kerja sedikit dalam variabilitas dan fungsi dalam analisisabilitas

PENGRAJIN

Dengan teknologi pengrajin, variabilitas kerja rendah (hanya sedikit gangguan dijumpai) dan analisisabilitas kerjanya juga rendah (kegiatan penelitian intensif diperlukan untuk menemukan solusi masalah). Para pegawai di suatu organisasi memanfaatkan terhadap beberapa situasi baru dan menemukan teknik-teknik baru untuk mengatasi banyak masalah yang ada secara lebih efektif. Teknologi ini digunakan untuk memproduksi mobil-mobil, sebagaimana kita lihat dalam kasus di muka. Beberapa contoh lain pengrajin ialah pembuatan produk-produk khusus atau tradisional seperti furnitur, pakaian, peralatan mesin, pengecatan dan pertukangan. Beberapa pekerjaan yang dilakukan oleh para tukang batu diperlukan untuk membuat atau memperbaiki kamar mandi atau dapur. Karena setiap rumah berbeda (bentuk & ukuran), seorang tukang perlu memakai teknik-teknik pengrajin di setiap situasi dan menemukan solusi tertentu pada masing-masing rumah.

REKAYASA PRODUKSI

Dengan teknologi rekayasa produksi, variabilitas dan analisisabilitas kerja menjadi tinggi. Sejumlah variasi gangguan mungkin dijumpai para pegawai pada pekerjaan canggih namun menemukan solusinya relatif mudah karena beberapa prosedur standard yang dipahami dengan baik telah dibuat guna mengatasi banyak gangguan tersebut. Karena prosedur-prosedur ini sering ditetapkan dalam beberapa formula teknis, tabel, atau petunjuk (manual) maka pemecahan masalahnya seringkali merupakan persoalan mengenali dan menerapkan teknik-teknik dengan cepat. Jadi pada banyak organisasi yang memanfaatkan teknologi rekayasa produksi membuat prosedur-prosedur

yang digunakan untuk menghasilkan berbagai jenis produk. Satu perusahaan manufaktur mungkin berspesialisasi dalam pembuatan mesin-mesin seperti bor atau motor listrik. Sebuah firma rancang bangun bisa saja berspesialisasi dalam pembangunan gedung-gedung apartemen. Sekelompok insinyur sipil mungkin memanfaatkan keterampilan mereka dalam membangun bandara, bendungan, dan proyek-proyek hidroelektrik untuk melayani kebutuhan para klien di seluruh dunia. Sebagaimana pengrajin, rekayasa produksi merupakan satu bentuk teknologi sederhana sebab orang-orang terutama bertanggung jawab untuk mengembangkan teknik-teknik guna memecahkan masalah khusus.

PENELITIAN BERKALA

Teknologi penelitian berkala ditandai dengan variabilitas kerja tinggi dan analisabilitas kerja rendah dan merupakan teknologi yang paling rumit dan jarang digunakan diantara keempat teknologi yang dikelompokkan oleh Perrow. Banyak kerja rumit tidak saja merupakan sejumlah situasi yang tidak diinginkan, namun kegiatan penelitian yang intensif. Tiap situasi baru menciptakan satu kebutuhan untuk membiayai sumber-sumber yang berhubungan dengannya.

Banyak kegiatan penelitian dan pengembangan teknologi canggih merupakan contoh penelitian berkala. Bagi banyak orang yang bekerja di garda depan pengetahuan teknik tidak memberikan solusi pendahuluan terhadap beberapa masalah. Mungkin ada seribu langkah mudah untuk dilakukan ketika pembangunan jembatan telah sempurna (teknologi rekayasa produksi), namun ada beberapa langkah mudah yang diambil untuk menemukan obat untuk AIDS.

Satu tim manajemen puncak organisasi adalah contoh lain mengenai kelompok yang menggunakan teknologi penelitian. Tugas tim ini adalah memetakan gambaran masa depan organisasi dan mengambil keputusan inti yang mungkin memastikan kesuksesannya. Mereka mengambil keputusan ini dalam konteks tertentu, namun, tidak mengetahui betapa akan berhasilnya mereka. Perencanaan dan peramalan oleh manajemen puncak dan beberapa kegiatan penelitian berkala lainnya mewariskan langkah beresiko dan tak menentu, karena teknologi ini sulit diorganisasikan.

TEKNOLOGI RUTIN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Sebagaimana jenis teknologi yang diperkenalkan oleh Woodward yang mempunyai implikasi pada struktur organisasi, demikian juga jenis teknologi dalam model Perrow. Ia dan para peneliti yang lainnya menyatakan bahwa organisasi harus berpindah dari mekanistik menuju struktur organisasi ketika banyak kerja menjadi semakin rumit dan menurun. Tabel 7.1. menyimpulkan pernyataan ini.

Ketika teknologi rutin diterapkan, para pegawai melaksanakan kerja yang tergambar jelas menurut aturan dan prosedur yang tersedia. Proses kerja diprogram sebelumnya dan dibuat standard. Oleh karena itu, dalam teknologi rutin, para pegawai hanya perlu mempelajari beberapa prosedur kerjanya secara efektif. Karena kerja pegawai dapat dibakukan dengan teknologi rutin, kelebihan organisasinya relatif tinggi, dan pengambilan keputusan dibuat oleh pusat. Tanggung jawab manajemen adalah mengawasi para pegawai dan menangani sedikit gangguan, seperti pembagian jalur produksi, yang mungkin terjadi. Karena rutinitas kerja, kebijakan produksi yang penting dibuat di saat puncak kelebihan produksi dan diturunkan pada rantai komandonya sebagai perintah bagi para manajer dan pengawas di tingkat yang lebih rendah.

Tabel 7.1 Tugas-tugas Rutin/Berkala dan Desain Organisasi

Karakteristik Struktur	Dasar Teknologi	
	TUGAS RUTIN	TUGAS BERKALA
Standarisasi	Tinggi	Rendah
Pengaturan berimbang	Rendah	Tinggi
Spesialisasi	Individu	Gabungan
Formalisasi	Tinggi	Rendah
Skema otoritas	Panjang	Datar
Otoritas pengambil kebijakan	Terpusat	Tersebar
Struktur keseluruhan	Mekanistik	Organik

Hasil pemilihan desain ini ialah struktur mekanik organisasi guna mengoperasikan teknologi rutin. Namun, sebagaimana akan kita lihat

pada bab selanjutnya, pilihan ini tidak akan lagi sesuai bagi organisasi peneliti untuk melanggengkan keuntungan kompetitif dalam lingkup global.

TEKNOLOGI BERKALA DAN STRUKTUR ORGANISASI

Banyak organisasi yang mengoperasikan teknologi berkala menghadapi serangkaian faktor berbeda yang mempengaruhi desain organisasinya. Ketika kerja semakin sedikit dan rumit, organisasi harus mengembangkan struktur yang mendukung pegawai menanggapi dan membuat satu peningkatan jumlah dan variasi gangguan dan mengembangkan beberapa prosedur baru guna mengatasi banyak permasalahan baru. Beberapa struktur organisasi didasarkan pada pengaturan berimbang diantara para pegawai yang bekerja sama untuk mengembangkan beberapa prosedur guna menemukan solusi-solusi persoalan. Pengatur⁴ berimbang melalui angkatan kerja dan kelompok menjadi semakin penting dalam memfasilitasi komunikasi dan meningkatkan integrasi diantara para anggota kelompok. Para karyawan sering melakukan kegiatan yang berkaitan erat sehingga sulit untuk memisahkan kontribusi masing-masing individu.

Semakin rumit proses kerja organisasi, semakin akrab organisasi ini dengan struktur datar dan terpusat hingga memungkinkan diterapkannya otoritas dan otonomi untuk bersama-sama membuat beberapa keputusan dengan cepat dan efektif. Penggunaan kelompok kerja dan produksi untuk mendukung pengaturan cepat dan lengkap diantara para karyawan untuk melakukan tugas rumit adalah perencanaan inti dalam organisasi.

TEORI JAMES D. THOMPSON

Woodward berfokus pada cara teknologi organisasi mempengaruhi pemilihan strukturnya. Teknologi model Perrow memberikan fokusnya pada car⁴ kerumitan kerja yang mempengaruhi struktur organisasi. Pendapat lain tentang teknologi dikembangkan oleh James D. Thompson, berinti pada cara ketergantungan kerja, persoalan dimana kerja organisasi⁴ ng berbeda dihubungkan dengan kerja lainnya yang berpengaruh pada teknologi dan struktur organisasi. Ketika ketergantungannya rendah, orang-orang dan departemen-departemen secara khusus dipisahkan yaitu, mereka bekerja terpisah dan mandiri untuk mencapai tujuan-tujuan

organisasi. Saat ketergantungan kerjanya tinggi, orang-orang dan departemen-departemen digabungkan secara khusus pula yakni mereka saling bergantung dalam memasok input-input dan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna melakukan tugas mereka. Thompson memperkenalkan tiga macam teknologi; media, terhubung, dan intensif. Masing-masing dihubungkan dengan bentuk perubahan ketergantungan kerja.

TEKNOLOGI MEDIA DAN KETERGANTUNGAN JARINGAN (KERJA)

Teknologi media ditandai dengan oleh proses kerja dimana kegiatan input, konversi, dan output bisa dilakukan dengan ketergantungan satu sama lainnya. Teknologi ini didasarkan pada ketergantungan kerja jaringan, yang berarti tiap bagian organisasi – apakah orang, tim, atau departemen – memberikan kontribusinya terhadap jalannya organisasi secara keseluruhan. Dengan teknologi media, ketergantungan kerja rendah karena orang-orang tidak secara langsung meminta yang lain untuk membantu mereka melaksanakan tugas. Seperti dalam Gambar 7.5 tiap orang atau departemen – x,y dan z – melakukan kerja terpisah. Dalam perusahaan konsultan manajemen atau salon rambut, tiap konsultan atau penata rambut bekerja sendiri untuk memecahkan masalah klien. Keberhasilan organisasi secara keseluruhan bergantung pada usaha kolektif para pegawai. Kegiatan tim pesenam juga menggambarkan ketergantungan kerja jaringan. Tiap anggota tim bekerja sendiri dan bisa menang atau kalah dalam pertandingan – namun skor kolektif para anggota tim menentukan kemenangannya. Dampak teknologi media pada struktur organisasi bisa dilihat pada tingkat departemen dan organisasi.

Di tingkat departemen, sistem kerja satuan menandakan cara teknologi beroperasi dengan baik. Dalam sistem kerja satuan, tiap pegawai bekerja terpisah dari pegawai lainnya. Dalam bengkel, tiap pekerja bisa mengoperasikan mesin bubut untuk membuat palang kayu dan masing-masing digaji atas hasil kerjanya. Hasil kerja bagian produksi secara keseluruhan bergantung pada seberapa baik tiap individu bekerja, namun mereka tidak terikat satu sama lain karena kerja seorang pegawai tidak mempunyai efek pada kerja pegawai lain. Dengan cara

yang sama, hasil kerja bagian penjualan bergantung pada hasil kerja tiap sales, tapi hasil usaha seorang sales tidak dipengaruhi oleh hasil usaha sales lain dalam departemennya.

Penggunaan teknologi media untuk melangsungkan beberapa kegiatan departemen dan organisasi membuatnya mudah dalam memonitor, mengontrol, dan mengevaluasi hasil kerja tiap individu karena output tiap orang bisa diteliti dan standard yang sama bisa dipakai untuk menilai tiap pegawai.

Di tingkat organisasi, teknologi media ditemukan pada beberapa organisasi yang di dalamnya banyak aktifitas departemen yang berbeda dilakukan secara terpisah dan ada sedikit kebutuhan integrasi antar departemen untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Di suatu bank misalnya, banyak kegiatan bagian peminjaman/kredit dan bagian pemeriksa keuangan yang dipisahkan. Kesibukan yang mencakup peminjaman uang tidak ada hubungannya dengan kesibukan penerimaan uang, namun hasil kerja banknya secara keseluruhan bergantung pada seberapa baik tiap bagian melaksanakan tugasnya.

Teknologi media pada tingkat organisasi juga ditemukan dalam beberapa organisasi yang menggunakan sistem franchise dalam mengurus bisnis mereka atau mengoperasikan serangkaian toko.

Lebih dari sepuluh tahun yang lalu pemanfaatan teknologi telah diperluas karena relatif murah untuk digunakan dan disusun. Biaya-biaya menjadi rendah karena beberapa kegiatan organisasinya bisa dikendalikan dengan standarisasi. Banyak aturan dan prosedur birokratis digunakan untuk mengkhususkan berapa banyak kegiatan departemen yang berbeda dikoordinasikan, dan merencanakan beberapa prosedur yang dibutuhkan banyak departemen untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatannya bisa digabungkan dengan beberapa departemen lainnya. Beberapa prosedur operasi standard dan media elektronik misalnya E-mail menyediakan koordinasi yang dibutuhkan untuk mengatur bisnisnya.

Ketika komputer menjadi semakin penting dalam mengkoordinasikan banyak kegiatan kerja atau departemen yang terpisah, maka dimungkinkan pemanfaatan teknologi media untuk mengkoordinasikan lebih banyak jenis kegiatan produksinya. Beberapa organisasi jaringan yang dikembangkan, saat teknologi komputer memungkinkan departemen yang

berbeda dalam satu organisasi untuk beroperasi secara terpisah di lokasi-lokasi yang berlainan. Dengan cara yang sama, pertumbuhan kerjasama dengan pihak lain – perusahaan yang mempunyai kontrak dengan perusahaan lain melakukan beberapa kegiatan kreasi berharga (seperti produksi atau pemasaran) bagi mereka – menunjukkan peningkatan manfaat teknologi media sebagai suatu cara menjalankan bisnis.

TEKNOLOGI TERHUBUNG DAN KETERGANTUNGAN PROSES KERJA

Teknologi⁴ terhubung, jenis teknologi kedua yang diperkenalkan Thompson, didasarkan pada proses kerja yang didalamnya kegiatan input, konversi, dan outputnya harus dilakukan dalam rangkaian. Teknologi ini didasarkan juga pada ketergantungan proses kerja yang berarti hasil kerja seseorang atau departemen secara langsung mempengaruhi hasil kerja yang lain, sehingga kerja tidak sepenuhnya diselesaikan dengan mengizinkan tiap orang atau departemen untuk beroperasi sendiri-sendiri. Gambar 7.5 menunjukkan kedinamisan mengenai ketergantungan proses kerja. Kegiatan x secara langsung mempengaruhi kemampuan y untuk menyelesaikan tugasnya, dan sebaliknya kegiatan y secara langsung mempengaruhi kemampuan z untuk bekerja.

Teknologi produksi masal didasarkan pada ketergantungan proses kerja. Hasil kerja pegawai di awal jalur produksi menentukan seberapa sukses pegawai berikutnya bisa melakukan tugasnya dan seterusnya. Karena interaksi berurutan harus dikoordinasikan secara hati-hati, teknologi terhubung menghendaki koordinasi yang lebih besar daripada teknologi media. Hasil dari ketergantungan proses kerja ialah banyak kesalahan yang terjadi di awal proses produksi terbukti pada tahapan selanjutnya. Kegiatan olah raga semisal lomba lari atau sepak bola, dimana hasil usaha seorang atau grup menentukan seberapa baik hasil kerja orang/grup selanjutnya, didasarkan pada barisan pertahanan menentukan seberapa baik para penyerang bisa beraksi. Jika bagian belakang tidak mampu mengontrol bola, penyerang tidak bisa melakukan tugasnya; akhirnya kalah.

Organisasi dengan teknologi terhubung bisa menanggapi variasi cara tentang kebutuhan mengkoordinasikan kegiatan secara berurutan.

Organisasi bisa memprogram proses konversi (mengubah) untuk membuat standard prosedur yang digunakan untuk mengubah input menjadi output. Organisasi bisa juga membuat perencanaan dan penjadwalan untuk mengatur hubungan antara proses input, konversi, output. Untuk meminimalkan kebutuhan mengkoordinasi tingkat input, konversi, dan output produksi, suatu organisasi sering menciptakan sumber-sumber daya tambahan – yaitu sumber-sumber daya ekstra yang mempertinggi kemampuan organisasi merespon situasi-situasi yang tidak diharapkan. Umpamanya, organisasi masal menimbun input dan menjaga investasi komponen sehingga proses koversinya tidak kacau jika ada masalah dengan pemasok. Dengan cara yang sama, organisasi bisa menimbun produk-produk akhir sehingga bisa merespon secara cepat peningkatan permintaan konsumen tanpa menguubah beberapa proses konversi yang ada. Strategi lain untuk mengendalikan persediaan input atau distribusi output merupakan integrasi vertikal.

Kebutuhan untuk mengatur peningkatan terhadap ketergantungan meningkatkan biaya koordinasi berhubungan dengan teknologi terhubung. Namun, jenis teknologi ini memberikan organisasi keuntungan besar menyesuaikan terutama spesialisasi dan divisi pegawai yang berhubungan dengan ketergantungan berurutan. Perubahan metode produksi perusahaan pin/ lencana dari sistem yang didalamnya tiap karyawan menghasilkan semua pin menjadi sistem dimana tiap pekerja bertanggung jawab hanya pada satu aspek produksi pin tersebut, umpamanya, bisa menghasilkan pendapatan yang lebih besar dari produktifitasnya. Pada dasarnya, perusahaan berpindah dari menggunakan teknologi media, yang didalamnya tiap karyawan mengerjakan semua tugas produksi, menjadi teknologi terhubung, dimana kerja menjadi ketergantungan kerja berurutan.

Tugas-tugas rutin dalam teknologi terhubung disebabkan ketergantungan berurutan memungkinkan para manajer menyederhanakan kerja sehingga variabilitas tiap tugas pekerja dikurangi dan analisabilitas tiap kerja ditingkatkan. Pada jalur perakitan produksi masal, umpamanya, koordinasi kerja dipakai sebagai prinsip dengan kecepatan jalur dan cara kerja susun. Pemrograman dan pengulangan secara terus-menerus kerja sederhana meningkatkan efisiensi produksi

Sistem ini, bagaimanapun juga, mempunyai dua kerugian besar. Para pekerja tidak menjadi lebih berpengalaman (mereka belajar tentang

4

kerja yang sederhana saja) dan mereka tidak mengembangkan kemampuannya untuk meningkatkan keterampilan mereka karena keharusan mengikuti prosedur khusus. Gambaran ini mempunyai dampak yang serius, seperti yang akan kita ketahui di bab selanjutnya.

Pada tingkatan organisasi, ketergantungan berurutan output satu departemen menjadi input bagi departemen lain dan hasil kerja departemen menentukan seberapa baik hasil kerja departemen yang lain. Hasil kerja departemen produksi bergantung pada kemampuan departemen penyedia bahan mentah untuk memperoleh jumlah input berkualitas yang mencukupi dalam waktu yang tepat. Kemampuan fungsional para sales untuk menjual produk-produk akhir bergantung pada kualitas produk yang dihasilkan departemen produksi. Kegagalan atau hasil kerja yang sedikit pada suatu tahap memiliki dampak yang serius pada hasil kerja di tahap selanjutnya dan bagi organisasi nya secara keseluruhannya.

TEKNOLOGI INTENSIF DAN KETERGANTUNGAN KERJA SAMA TIMBAL-BALIK

Teknologi intensif, jenis ketiga teknologi yang diperkenalkan Thompson, ditandai oleh proses kerja input, konversi, dan output yang tidak terpisah. Teknologi intensif didasarkan pada ketergantungan kerja timbal balik, yang berarti kegiatan-kegiatan semua orang dan departemen sepenuhnya bergantung satu sama lain. Tidak hanya melakukan aksi x mempengaruhi tindakan y dan z , namun aksi z juga berdampak pada hasil kerja y dan x . Hubungan kerja x , y dan z bergantung secara timbal balik (lihat Gambar 7.5). Ketergantungan timbal balik ini memungkinkan pemrograman sebelum kerja atau prosedur untuk memecahkan suatu permasalahan karena seperti dikatakan Thompson, “seleksi, kombinasi, dan susunan aplikasi ditentukan oleh feedback/reaksi dari objek (masalah) itu sendiri. “Jadi pergeseran ketergantungan timbal balik dan teknologi intensif mempunyai 4 akibat: kerumitan teknik yang menurun ketika kemampuan para manajer untuk mengendalikan dan memperkirakan proses kerja berkurang, dan beberapa pekerjaan menjadi lebih rumit dan jarang (berkala).

Rumah sakit adalah organisasi yang mengoperasikan teknologi intensif. Sumber terbesar rumah sakit yang tidak tentu adalah

kemungkinan meramalkan beberapa bermacam masalah untuk melayani/memperlakukan para pasien. Di saat tertentu, rumah sakit umum harus memiliki pengetahuan, mesin-mesin, dan pelayanan bagian spesialis yang mampu memecahkan sejumlah besar variasi masalah medis. Rumah sakit ini memerlukan misalnya, ruang gawat darurat, fasilitas sinar x, laboratorium penelitian, ruang operasi dan para staf, staf perawat yang berpengalaman, para dokter, dan ruang-ruang pasien / administrasi perkantornya. Apa yangb terjadi pada masing-masing pasien menentukan pemilihanh dan penggabungan beberapa kegiatan dan teknologi guna mengubah input rumah sakit (orang sakit) menjadi output (orang sehat). Ketidakpastian input (pasien) berarti kerja tidak bisa diprogram sebelumnya, sebagaimana saat ketergantungan merupakan suatu rangkaian (kerja).

Bola basket, sepak bola, dan rugby merupakan kegiatan lain yang bergantung pada ketergantungan timbal balik. Aturan permainan menentukan urutan pergerakan satu pemain kepada pemain lainnya. Aksi pergerakan cepat dari permainan-permainan ini menghendaki para pemain untuk menilai dengan cepat dan memperoleh feedback dari aturan permainan sebelum memutuskan pergerakan yang dibuat.

Di tingkat departemen, bagian penelitian dan pengembangan beroperasi dengan teknologi intensif. Urutan dan isi kegiatan bagian tersebut ditentukan oleh beberapa masalah yang dipecahkan bagian tersebut – misalnya, obat untuk kanker. Bagian ini demikian mahal karena ketidakmampuan meramalkan proses input – konversi – output mendorong spesialisasi sebelum keterampilan dan sumber daya yang sedianya dibutuhkan guna memecahkan masalah yang dihadapi. Perusahaan farmasi, misalnya, membentuk beberapa tim penelitian dan pengembangan berbeda. Tiap tim dilengkapi dengan sumber daya fungsional apapun yang dibutuhkan dengan harapan mereka akan menciptakan formula ajaib yang akan menjadi alasan pembeda pembiayaan sumber daya yang sangat besar.

Kesulitan spesialisasi urutan kerja tersebut ialah ciri teknologi intensif memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan menyebabkan teknologi ini menjadi lebih mahal diterapkan ketimbang teknologi media maupun teknologi terhubung. Pengaturan berimbang menempatkan pemrograman dan standarisasi sebagai metode prinsip koordinasi. Tim

produk dan struktur matrix sesuai untuk mengoperasikan teknologi intensif karena memberikan kontrol koordinasi dan penyebaran yang memungkinkan antar departemen bekerja sama dalam menyelesaikan masalah.



22

Bab

8

**Kelahiran, Pertumbuhan,
Kemerostan, dan
Kematian Perusahaan**

PENGANTAR

Bab ini berdasarkan konsep daur hidup dan dampak tahapan daur hidup terhadap sebuah organisasi. Kami akan memperlihatkan bahwa dua tahap yang paling menonjol- pertumbuhan dan kemunduran-menciptakan masalah dan peluang organisasi yang sangat berbeda bagi para manajer.

DAUR KEHIDUPAN PERUSAHAAN

Banyak perusahaan memilih masing-masing cara yang berbeda untuk menarik dan memfungsikan sumber daya yang mereka miliki dan menerapkan berbagai strategi, struktur, dan kultur yang berbeda untuk menuntun nilai dari hasil kerja mereka. Selama ini, perbedaan-perbedaan ini menuntun kita pada hasil yang juga tidak sama.

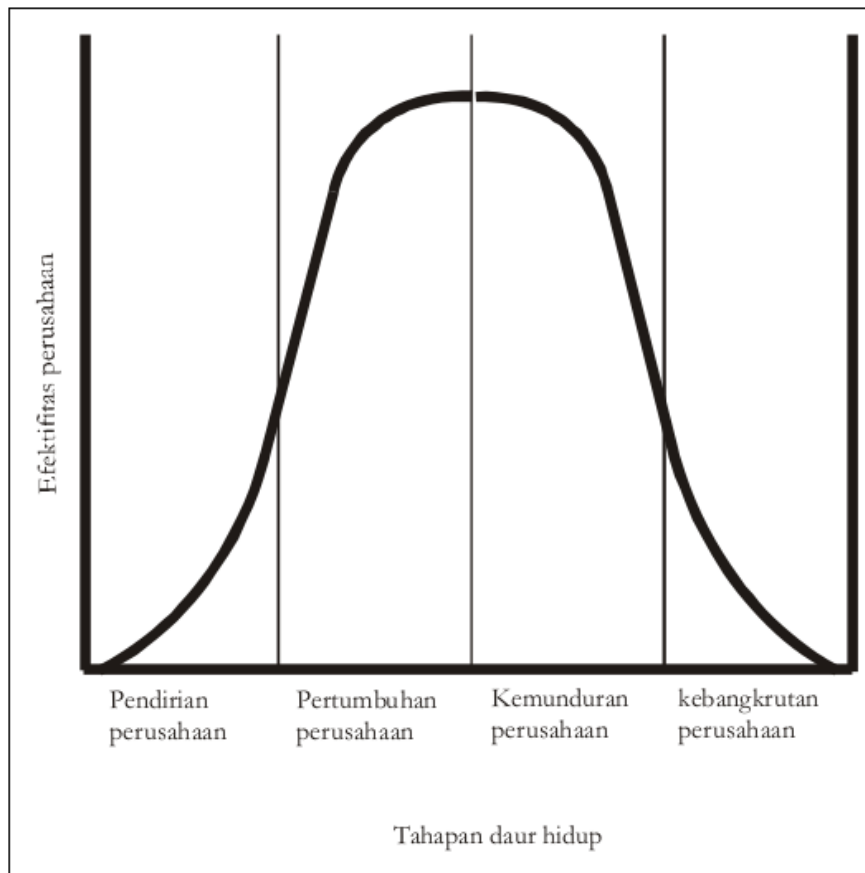
Empat tahapan pokok dari daur kehidupan perusahaan adalah kelahiran (mendirikan), perkembangan, kemerosotan, dan kematian (kebangkrutan) (gambar 8.1). Dalam melewati tahapan-tahapan tersebut tiap perusahaan tidaklah sama dan beberapa perusahaan bahkan tidak melalui keempat tahapan tersebut.

Sebagian perusahaan memerlukan waktu yang lama untuk menuju tahapan perkembangan, dan banyak peneliti telah meneliti bagian-bagian dalam tahapan perkembangan yang variatif yang harus dilewati oleh suatu perusahaan

Dalam tahapan kemerosotan perusahaan melakukan tindakan korektif dengan cepat dan langsung berbalik arah. Cara suatu perusahaan menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapinya menentukan apakah dan kapan perusahaan tersebut akan berjalan ke tingkatan berikutnya dalam daur kehidupannya serta apakah perusahaan tersebut akan bertahan dan berhasil dengan baik atau sebaliknya malah mengalami kegagalan dan akhirnya bangkrut. Berikut ini kita akan membahas lebih lanjut keempat tahapan daur kehidupan perusahaan.

MENDIRIKAN PERUSAHAAN

Perusahaan didirikan ketika para pengusaha mengenali dan memanfaatkan peluang-peluang untuk menggunakan keahlian dan kemampuan mereka untuk menciptakan nilai.



Gambar 8.1 Model Daur Hidup Perusahaan

Mendirikan perusahaan, pendanaan suatu perusahaan, adalah tahapan dari daur kehidupan yang membahayakan dan selalu dikaitkan dengan kecenderungan mengalami kegagalan. Tingkat kegagalan tinggi dikarenakan perusahaan-perusahaan yang baru berdiri mengalami liabilitas bercorak baru bahaya-bahaya itu dikaitkan dengan hal menjadi baru. Liabilitas atau tanggung jawab ini besar karena berkenaan dengan beberapa alasan.

Entrepreneursif adalah proses usaha yang penuh dengan resiko. Karena para pengusaha menjalankan usaha-usaha baru yang mengandung resiko, tidak ada cara untuk memprediksi atau menjamin usaha tersebut mengalami kesuksesan. Para pengusaha memikul beban ketidakpastian ini karena mereka akan terus bertahan yang kemungkinan besar untuk memperoleh keuntungan-keuntungan yang sangat besar jika bisnis mereka dimulai. Bagaimanapun juga, para pengusaha seringkali

melakukan kesalahan-kesalahan dalam melakukan pertimbangan atau perencanaan, dan hasilnya perusahaan mengalami kebangkrutan.

Suatu perusahaan yang baru masih rentan dengan kegagalan karena perusahaan itu memiliki sedikit tatanan/struktur yang formal untuk mengadakan proses-proses kreasi nilai dan tindakan-tindakan yang stabil dan pasti. Pada mulanya segala sesuatu dilakukan dengan cara spekulasi (trial and error). Suatu tatanan perusahaan timbul secara bertahap seiring dengan dibuatnya keputusan mengenai prosedur dan teknologi. Pada akhirnya, misalnya, mungkin akan menjadi jelas bahwa seorang manajer menangani masalah keuangan yang dibayarkan ke para suplaier (account payable) cara yang lainnya lagi harus bisa mencari pemasukan modal baru. Akan tetapi pada awalnya, dalam satu perusahaan yang masih baru, tatanan perusahaan ada dalam benak pendiri perusahaan itu sendiri; tatanan tersebut tidaklah diformulasikan dalam satu set rancangan aturan yang hierarkis. Tatanan dalam perusahaan itu merupakan aturan yang sifatnya fleksibel dan responsif; sehingga memungkinkan perusahaan itu sendiri untuk menyesuaikan dan menyempurnakan rutinitas-rutinitasnya guna mencapai target yang sesuai dengan lingkungan dimana perusahaan itu berada.

Tatanan yang fleksibel bisa merupakan satu hal yang bermanfaat bila tata aturan itu sendiri memungkinkan suatu perusahaan untuk berubah dan memanfaatkan adanya peluang-peluang baru, namun di lain pihak fleksibilitas aturan tersebut bisa juga malah merugikan perusahaan. Suatu tatanan yang formal memberikan stabilitas dan kepastian bagi suatu perusahaan dengan berperan sebagai pengingat bagi perusahaan. Tatanan perusahaan menentukan aktivitas-aktivitas yang harus dijalankan oleh perusahaan dan prosedur-prosedur apa yang perlu dilaksanakan guna menyelesaikan aktivitas-aktivitas tersebut.

Bilamana prosedur-prosedur tersebut tidak dibukukan, perusahaan baru tersebut bisa saja secara teoritis melupakan keahlian-keahlian dan prosedur yang bagaimana yang bisa membuat perusahaan baru itu sukses. Banyak perusahaan mengalami kegagalan ketika para pendiri perusahaan meninggal dengan menyimpan prosedur perusahaan ada dalam benak mereka. Suatu tatanan formal perusahaan memberikan dasar atau landasan yang kokoh bagi suatu perusahaan untuk tetap

mempertahankan aturan yang sudah ada dan mengembangkan prosedur-prosedur baru yang bisa meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

Alasan lain bahwa pendirian perusahaan adalah tingkatan yang membahayakan dikarenakan bahwa mungkin saja kondisi lingkungan dimana perusahaan itu akan berdiri bertentangan dengan kondisi perusahaan itu. Sumber-sumber daya pendukung misalnya, mungkin saja jarang atau bahkan sulit didapatkan karena banyak perusahaan-perusahaan lain bersaing untuk mendapatkannya.

MODEL POPULASI EKOLOGI DAN PENDIRIAN PERUSAHAAN

31

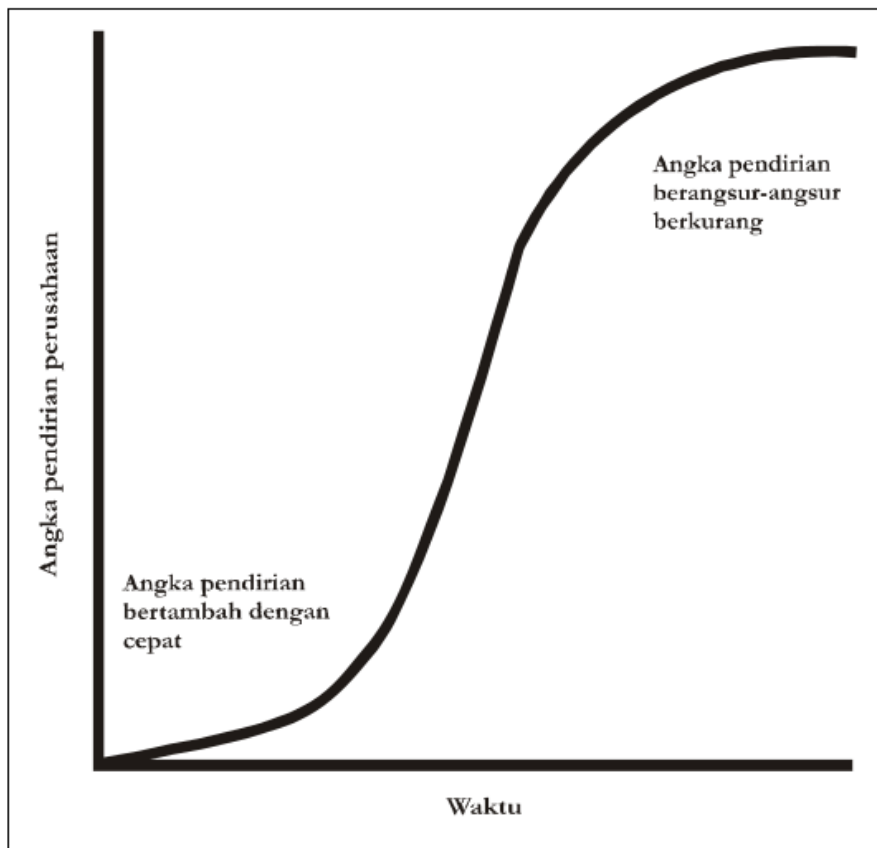
Teori Populasi Ekologi dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat dimana suatu perusahaan didirikan (dan bangkrut) dalam suatu populasi organisasi-organisasi yang ada. Satu populasi perusahaan terdiri dari perusahaan-perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan sejumlah sumber keuntungan yang sama jenisnya dalam satu komunitas lingkungan.

Berbagai perusahaan yang ada dalam suatu populasi mungkin memilih untuk memfokuskan perusahaan mereka pada peluang-peluang keuntungan atau sejumlah sumber-sumber keuntungan yang berbeda pula.

1. Jumlah Pendirian Perusahaan

Menurut populasi ekologi bahwa ketersediaan sumber-sumber keuntungan menentukan seberapa banyak jumlah perusahaan dalam satu populasi. Jumlah ketersediaan sumber keuntungan dalam satu lingkungan membatasi pula kepadatan populasi perusahaan yang ada dalam lingkungan tersebut—yaitu jumlah perusahaan yang mampu untuk bersaing untuk mendapatkan jenis sumber keuntungan yang sama dalam satu lingkungan tertentu. Para pakar teori populasi ekologi menyatakan bahwa meningkatnya jumlah perusahaan yang berdiri dalam satu lingkungan baru pada awalnya sama cepatnya dengan berdirinya perusahaan-perusahaan yang berhasil memanfaatkan usahanya dalam lingkungan barunya tersebut, sebagaimana orang-orang mau menghabiskan uang mereka untuk membeli produk-produk personal komputer (gambar 8.2).

Ada dua faktor yang perlu diperhitungkan sejalan dengan begitu cepatnya tingkat kemunculan dan berdirinya perusahaan. Faktor utama adalah bahwa sejalan dengan berdirinya perusahaan-perusahaan baru, maka ada peningkatan ketersediaan pengetahuan dan keahlian guna mendirikan perusahaan-perusahaan baru dalam bidang yang sama. Banyak perusahaan-perusahaan baru didirikan oleh orang-orang yang dulunya juga menekuni bidang usaha yang sama, mereka keluar dari perusahaan guna mendirikan perusahaan-perusahaan baru yang serupa.



Gambar 8.2 Angka-angka Kelahiran Perusahaan pada Rangkaian Waktu

Faktor kedua yang juga perlu diperhitungkan dalam tingkat kemunculan atau berdirinya perusahaan dalam satu lingkungan baru adalah bahwa pada saat satu jenis perusahaan baru muncul dan bisa bertahan, maka itu memberikan satu model peran. Membuat kesuksesan

pada perusahaan baru relatif mudah bagi para pengusaha dalam mendirikan perusahaan-perusahaan yang sama, karena kesuksesan tersebut memberikan suatu legitimasi/hak kekuasaan yang akan menarik para pemegang saham. Ketika suatu lingkungan dipenuhi dengan populasi perusahaan-perusahaan yang sukses, maka tingkat kemunculan atau berdirinya perusahaan akan berangsur-angsur menurun (dilihat dari bentuk kurva S gambar 8.2). dari sini muncul dua faktor mendasar. Pertama, tingkat kemunculan atau berdirinya perusahaan berangsur-angsur menurun sejalan dengan berkurangnya ketersediaan sumber daya di suatu lingkungan komunitas. Perusahaan-perusahaan yang berdiri lebih dulu, memiliki batasan kompetitif pada akhirnya yang dikarenakan oleh adanya keuntungan-keuntungan bagi pelaku bisnis pertama (*first-mover advantages*). Pelaku bisnis pertama meliputi dukungan konsumen, nama perusahaan yang mudah diingat dan lokasi yang strategis untuk berdirinya suatu perusahaan baru seperti restoran. Para usahawan yang datangnya terlambat hanya akan menempati lingkungan komunitas yang sebenarnya sumber keuntungan yang mereka butuhkan untuk berkembang sudah mulai pudar. Para investor, misalnya, mereka umumnya enggan meminjamkan uang/modal mereka pada perusahaan yang masih baru karena peluang mereka untuk bertahan dalam suasana lingkungan pertumbuhan yang kompetitif sangat kecil kecuali mereka mampu menemukan dan memegang kendali terhadap peluang-peluang baru yang ada. Sama halnya dengan para manajer dan karyawan yang lebih memilih untuk bergabung dengan perusahaan-perusahaan yang telah memiliki reputasi dan bisa memberikan jaminan keamanan bagi peluang kepegawaian mereka.

Faktor kedua yang mengurangi tingkat kemunculan atau berdirinya perusahaan adalah sulitnya bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk mendapatkan sumber-keuntungan. Pengusaha-pengusaha yang berpotensi untuk bersaing berkecil hati dalam memasuki suatu industri atau pangsa pasar karena mereka sadar dan mengerti bahwa semakin besar jumlah perusahaan yang telah berkompetisi untuk mendapatkan sumber-sumber keuntungan, semakin sulit dan mahal sumber-sumber keuntungan itu untuk diraihinya. Untuk meraih banyak pelanggan baru, perusahaan baru mungkin perlu untuk membelanjakan uangnya untuk membuat iklan atau perubahan baru (*inovasi*), atau

mereka perlu menurunkan harga secara drastis. Selain itu, perusahaan-perusahaan yang sudah berkembang bergabung bersama-sama dan membuat perusahaan baru itu sangat sulit untuk memasuki pangsa pasar. Mereka mungkin juga menggunakan cara kolusi, persetujuan secara ilegal untuk mengatur harga-harga barang mereka pada level-level rendah secara artifisial untuk mengeluarkan musuh-musuh bisnis baru keluar dari persaingan bisnis, atau mereka mungkin memasang rintangan-rintangan untuk memasuki bisnis dengan berinvestasi dalam bidang periklanan sehingga bagi perusahaan baru sangatlah mahal untuk memasuki pangsa pasar.

2. Strategi Bertahan Hidup dalam Berbisnis

Para pakar ilmu ekologi populasi telah mengidentifikasi dua perangkat strategi yang bisa digunakan oleh banyak perusahaan untuk memperoleh jalan masuk pada sumber-sumber pendapatan dan untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan mereka untuk bertahan hidup dalam lingkungan bisnis: (1) strategi-r melawan strategi-k dan strategi spesialis melawan strategi generalis.

3. Strategi-r Melawan Strategi-k

Organisasi-organisasi yang mengikuti strategi-r awalnya didirikan dalam suatu lingkungan bisnis yang masih baru. Organisasi-organisasi yang mengikuti strategi-k didirikan relatif belakangan. Keuntungan dari strategi-r adalah suatu perusahaan memperoleh keuntungan-keuntungan bagi pelaku bisnis pertama dan terlebih dahulu memilih sumber-sumber keuntungan dalam lingkungan bisnis. Akibatnya, organisasi tersebut biasanya dapat tumbuh dengan cepat dan mengembangkan keahlian-keahlian dan prosedur-prosedur yang meningkatkan kesempatannya untuk bertahan hidup dan berhasil dengan baik. Perusahaan-perusahaan yang mengikuti strategi-k biasanya didirikan dalam lingkungan-lingkungan bisnis yang lain dan menunggu untuk memasuki lingkungan yang baru hingga ketidakpastian dalam lingkungan tersebut berkurang dan akan menggunakan cara yang tepat dan benar untuk bersaing. Perusahaan-perusahaan ini kemudian mengambil keahlian-keahlian yang telah mereka buat pada lingkungan-lingkungan lain dan menggunakan keahlian-keahlian itu untuk mengembangkan prosedur-prosedur yang efektif dan siap untuk bersaing dengan perusahaan lain dan seringkali mendominasi

perusahaan-perusahaan yang sedang mengikuti strategi-r. Strategi-k seringkali menggantikan strategi-r ketika perusahaan-perusahaan itu sedang bersaing untuk mendapatkan tempat di lingkungan yang sama

4. Strategi Spesialis Melawan Strategi Generalis

Perbedaan antara strategi spesialis dan generalis ditentukan oleh luasnya tempat lingkungan — yaitu seperangkat sumber-sumber keuntungan — yaitu untuk perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan sumber-sumber keuntungan. Para spesialis memusatkan pikiran pada keahliannya untuk mengejar sumber-sumber keuntungan dalam satu tempat. Dengan memusatkan aktifitasnya dalam satu tempat, para spesialis mengembangkan kemampuan-kemampuan utama yang membiarkan mereka menggantikan generalis dalam tempat tersebut. Para spesialis kemungkinan menawarkan pelayanan yang lebih baik terhadap para pelanggannya daripada yang ditawarkan oleh para generalis, atau mereka mungkin mampu untuk mengembangkan produk unggul karena mereka menginvestasikan semua sumber-sumber keuntungannya dalam memproduksi berbagai macam mikroprosesor dan tidak mengganggu komponen elektronik dan komputer yang lain.

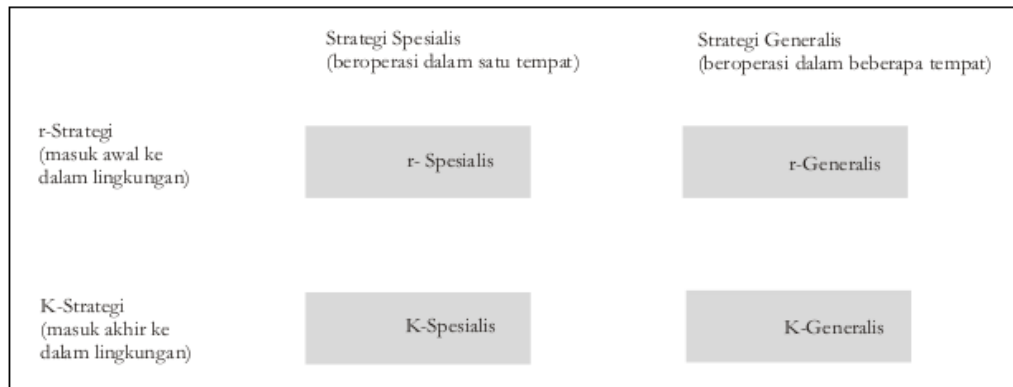
Para generalis seringkali mampu menggantikan spesialis ketika benar-benar terdapat ketidakpastian dalam lingkungan bisnis dan ketika sumber-sumber keuntungan sedang berubah sehingga tempat-tempat tersebut muncul dan menghilang secara terus menerus. Para generalis mampu bertahan hidup dalam lingkungan yang tidak menentu karena mereka telah menyebarkan sumber-sumber keuntungannya sedikit demi sedikit. Jika sumber-sumber keuntungan pada satu tempat menghilang mereka masih memiliki yang lain untuk tetap dijalankan. Jika sumber-sumber keuntungan spesialis menghilang dari satu tempat, bagaimanapun juga terdapat kans kegagalan dan keambrokan yang lebih tinggi bagi perusahaan.

Para spesialis dan generalis sering hidup berdampingan dalam banyak lingkungan. Alasan untuk kebersamaan mereka adalah kesuksesan para generalis menciptakan kondisi-kondisi yang memberikan keleluasaan pada para spesialis untuk menjalankan bisnisnya dengan sukses. Departemen store yang besar, misalnya, menciptakan suatu tuntutan untuk berbagai macam pakaian yang sesuai dengan mode terakhir.

Untuk memenuhi tuntutan tersebut, banyak butik mengatur dan mengkhususkan pada satu macam model pakaian seperti pakaian malam atau olah raga.

5. Proses Seleksi Alam

Kedua perangkat strategi — spesialis melawan generalis dan r melawan k — memberikan perkembangan terhadap keempat strategi yang mampu dikejar oleh perusahaan-perusahaan: r-specialis, r-generalis, k-specialis, dan k-generalis (lihat gambar 8.3).



Gambar 8.3 Strategi-strategi untuk Bersaing dalam Sumber Lingkungan

Mengawali bisnis dalam suatu lingkungan, sebagai tempat untuk berkembang dan sumber-sumber keuntungan baru menjadi terwujud, perusahaan baru memungkinkan untuk menjadi r-spesialis — perusahaan yang bergerak dengan cepat untuk memusatkan pada pelayanan kebutuhan sekelompok pelanggan tertentu. Banyak perusahaan baru berkembang dan berhasil dengan baik. Selama berkembang, perusahaan-perusahaan itu seringkali menjadi generalis dan bersaing dalam tempat-tempat bisnis baru. Sementara ini sedang terjadi, bagaimanapun juga, K-generalis bergerak masuk kedalam pangsa pasar dan mengancam perusahaan-perusahaan r-spesialis yang paling lemah. Akhirnya, r-spesialis, r-generalis, dan K-generalis yang paling kuat akan mendominasi lingkungan bisnis dengan menyajikan segmen-segmen multi pasar dan dengan mengejar strategi harga rendah (low-cost) atau pembedaan. Perusahaan-perusahaan besar, setelah memilih strategi K-generalis, seringkali menciptakan tempat-tempat bisnis untuk firma/perusahaan

baru untuk memasuki pangsa pasar, dengan demikian K-spesialis didirikan untuk mengeksploitasi segmen-segmen pasar baru. Dalam hal ini, generalis dan spesialis mampu bergabung bersama-sama dalam suatu lingkungan bisnis karena mereka sedang berkompetisi untuk mendapatkan sumber-sumber keuntungan berbeda.

TEORI PERTUMBUHAN PERUSAHAAN

Bila satu perusahaan berhasil dalam tingkat kelahiran/pendirian dalam daur hidupnya, maka yang menjadi pertanyaan adalah faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dalam usahanya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya? Perusahaan-perusahaan sering berusaha menguasai sumber-sumber keuntungan yang sudah semakin langka guna mengurangi ketidakpastian yang mereka hadapi.

Pertumbuhan perusahaan adalah satu tingkatan dalam siklus kehidupan perusahaan yang mana perusahaan-perusahaan memungkinkan mereka untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan. Tingkatan pertumbuhan perusahaan ini memungkinkan mereka untuk meningkatkan divisi-divisi kepekaan dan spesialisasi perusahaan dan itulah sebabnya mereka mengembangkan satu manfaat yang kompetitif. Suatu perusahaan yang mampu mendapatkan sumber-sumber keuntungan memungkinkannya untuk mengumpulkan surplus bagi sumber-sumber keuntungan perusahaan tersebut sehingga mereka bisa tumbuh lebih baik lagi.

Perusahaan-perusahaan baru berhasil mempertahankan perusahaan-perusahaannya dari corak-corak baru dan banyak dari perusahaan tersebut mengalami kebangkrutan karena mereka tidak mengembangkan kemampuan-kemampuan yang mereka perlukan untuk menarik para konsumennya dan mendapatkan sumber-sumber keuntungan yang langka. Untuk meningkatkan peluang-peluang untuk bertahan sejalan dengan pertumbuhannya, perusahaan-perusahaan harus mendapatkan penerimaan legitimasi di mata para pemegang saham perusahaan. Teori ini menyatakan akan pentingnya untuk mempelajari bagaimana perusahaan-perusahaan mengembangkan keahlian mereka yang bisa meningkatkan legitimasi mereka di mata pemegang saham seperti halnya bagaimana pentingnya mempelajari pengembangan keahlian yang bisa meningkatkan efisiensi teknisnya. Teori ini juga menyatakan bagwa

untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan untuk bertahan, perusahaan-perusahaan baru banyak mengadopsi aturan-aturan dan kode-kode untuk menanamkan/mengembangkan modal lingkungan usaha yang melingkupinya.

Lingkungan perusahaan merupakan satu set nilai dan norma yang mengatur tingkah laku dari populasi yang terlibat di dalamnya. Misalnya, lingkungan perusahaan industri perbankan menerapkan aturan-aturan prosedur yang begitu ketat mengenai bank-bank apa saja yang bisa atau tidak bisa dan sanksi-sanksi dan tindakan-tindakan yang harus diambil untuk bank-bank yang melanggar aturan-aturan tersebut. Bank-bank yang mengikuti aturan-aturan dan kode-kode etik pelaksanaan dianggap berharga dan legitimasi dari para pemegang sahamnya, meliputi para konsumen, karyawan, dan kelompok-kelompok mana saja yang mengendalikan suplai sumber-sumber keuntungan yang langka. Bank-bank yang dianggap terpercaya bisa menarik sumber-sumber keuntungan dan meningkatkan kesempatan untuk bertahan. Suatu perusahaan baru bisa memperkuat legitimasinya dengan jalan meniru tujuan, tatanan, dan aturan dari perusahaan-perusahaan yang sukses yang ada di lingkungannya.

ISOMORPHISME PERUSAHAAN

1. Kesamaan antar Perusahaan

Saat perusahaan-perusahaan tumbuh, perusahaan-perusahaan tersebut bisa saja saling meniru strategi, tatanan dan aturan perusahaan serta perusahaan-perusahaan tersebut saling berusaha untuk mengadopsi tindakan-tindakan tertentu sebab mereka percaya dengan melakukan tindakan-tindakan tersebut akan meningkatkan kesempatan mereka untuk bertahan. Dampak dari hal itu adalah meningkatnya isomorfisme perusahaan atau kesamaan antar perusahaan dalam satu populasi. Ada tiga faktor yang melatar belakangi adanya kesamaan antar perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah isomorfisme bersifat memaksa (*coerceive*), meniru (*mimetic*), dan teratur (*normative*).

2. Isomorfisme yang Bersifat Memaksa (*Coersive*)

Isomorfisme dikatakan bersifat memaksa bila suatu perusahaan mengadopsi norma-norma atau aturan-aturan tertentu dikarenakan oleh adanya tekanan-tekanan atau paksaan dari perusahaan-perusahaan lain

dan masyarakat pada umumnya. Pada saat ketergantungan satu perusahaan dengan satu perusahaan lainnya meningkat, perusahaan yang menggantungkan pada perusahaan lain sepertinya menjadi semakin bisa mendekati kemampuan perusahaan yang lebih besar.

Isomorfisme merupakan suatu tiruan (mimetik) ketika perusahaan dengan sengaja saling meniru dan mengimitasi satu sama lain guna meningkatkan legitimasi mereka. Suatu perusahaan yang masih baru (cenderung untuk meniru atau mengimitasi tatanan atau struktur dan proses-proses yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan yang sukses. Ini terjadi ketika lingkungan bisnis di mana perusahaan tersebut berada sangatlah tidak memenuhi dan mereka sedang berusaha untuk menemukan tatanan atau struktur, strategi, aturan, dan teknologi yang bisa memungkinkan mereka untuk bisa bertahan. Sebagai akibat adanya isomorfisme mimetik, populasi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang yang sama, seperti restoran cepat saji, mengalami peningkatan seperti yang ditunjukkan dengan bentuk kurva S.

3. Isomorfisme Normatif

Isomorfisme dikatakan bersifat normatif ketika perusahaan-perusahaan mulai saling menyamai satu sama lain karena seiring dengan berjalannya waktu perusahaan-perusahaan ini secara tidak langsung menghadapi norma-norma dan nilai-nilai yang ada di perusahaan-perusahaan lain di lingkungan bisnis mereka. Perusahaan-perusahaan ini mendapatkan norma-norma dan nilai-nilai dengan berbagai cara. Para manajer dan karyawan sering berpindah-pindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain dan masing-masing dari mereka membawa norma-norma dan nilai-nilai yang mereka peroleh dari perusahaan-perusahaan tempat mereka terdahulu. Banyak perusahaan-perusahaan telekomunikasi yang masih baru merekrut para manajernya dari perusahaan besar.

4. Kelemahan Isomorfisme

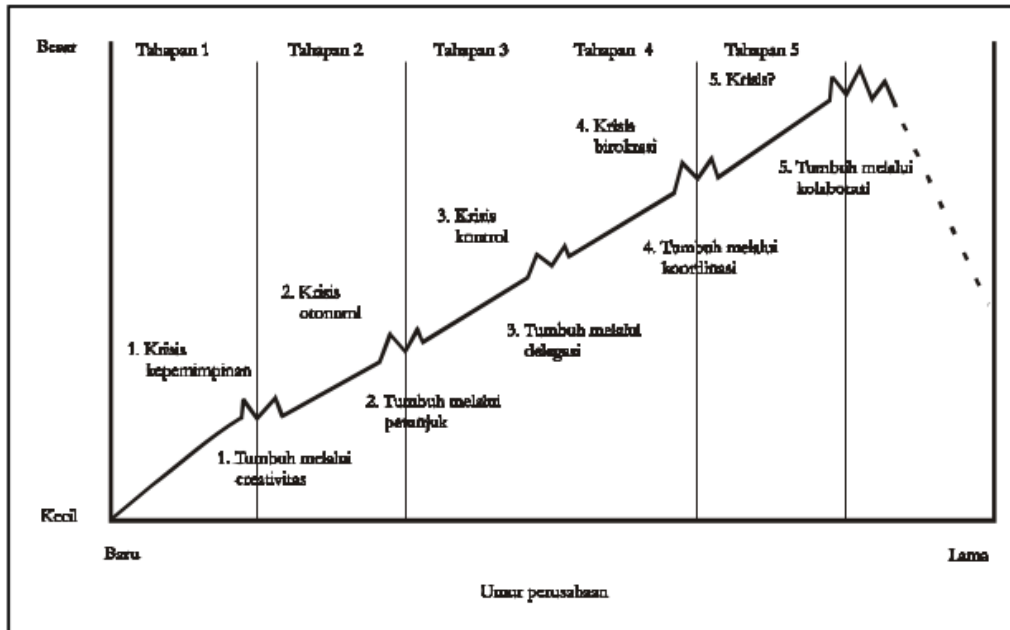
Walaupun isomorfisme perusahaan bisa memberikan manfaat bagi perusahaan-perusahaan yang masih baru dan sedang berkembang, disisi lain isomorfisme ini juga memberikan dampak bagi mereka. Dari isomorfisme, perusahaan-perusahaan bisa mempelajari berbagai cara guna menyikapi fenomena agar tidak ketinggalan jaman dan akhirnya

mengantarkan mereka pada ketidak efektifan dalam kinerja perusahaan. Adanya tekanan untuk meniru bisa mengurangi tingkat kreatifitas/ inovasi dalam lingkungan bisnis. Selama bertahun-tahun, perusahaan mobil yang tergabung dalam *The Big Three* merasa senang untuk saling meniru dan memproduksi mobil-mobil besar meskipun bahan bakar yang digunakan tidak efisien (boros). Inovasi-inovasi yang dilakukan guna mengurangi biaya pembuatan mobil atau untuk meningkatkan signifikansi desain, efisiensi, dan kualitas barang sedikit sekali dan lambat, hal ini dikarenakan tidak ada perusahaan yang mau mempelopori.

MODEL PERTUMBUHAN PERUSAHAAN MENURUT GREINER

Teori keorganisasian (*institutional theory*) merupakan satu cara untuk mencari tahu bagaimana perlunya memperoleh legitimasi (pengakuan) mengantarkan suatu perusahaan yang sedang berkembang melakukan peniruan terhadap susunan, strategi, dan tata cara yang dilakukan perusahaan-perusahaan lain dalam bidang industri yang sama. Apabila perusahaan-perusahaan tersebut menciptakan model-model mereka sendiri dengan cara saling meniru, selanjutnya baik perusahaan yang melakukan peniruan ataupun yang ditiru, keduanya akan menemui problematika strategi dan struktural yang sama saat mereka sedang berkembang. Sejumlah besar ahli tentang daur hidup perusahaan percaya perusahaan-perusahaan apa saja akan menemui serangkaian persoalan yang semuanya bisa diprediksi, dan semua persoalan tersebut harus diatasi bila perusahaan-perusahaan tersebut ingin tumbuh dan bertahan dalam satu lingkungan bisnis yang kompetitif. Salah satu orang terkenal yang mengembangkan teori daur hidup perusahaan mengenai model-model pertumbuhan perusahaan adalah Greiner. Ia mulai mengembangkan teorinya pada tahun 1970-an (Gb. 8.4). Menurut model teori yang diungkapkan Greiner bahwa setiap perusahaan itu melewati lima tahapan pertumbuhan yang berurutan selama proses evolusi perusahaan dan masing-masing tahapan pertumbuhan diakhiri dalam satu krisis yang disebabkan oleh karena adanya satu persoalan penting yang ditemui perusahaan tersebut. Untuk bisa melanjutkan dari satu tahapan ke tahapan pertumbuhan berikutnya, suatu perusahaan harus bisa mengatasi dan menyelesaikan persoalan-persoalan perusahaan yang menyertai tiap-tiap krisis.

Setiap tahapan yang diilustrasikan Greiner digambarkan dengan adanya satu krisis yang harus bisa diselesaikan sebelum sampai di tahap berikutnya.



Gambar 8.4 Model Pertumbuhan Perusahaan Greiner

99olution and Revolution as Organization Grow” oleh L. E. Greiner, Juli-Agustus 1972. Copyright (c) 1972 by President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

1. Tahap I: Pertumbuhan Melalui Kreatifitas

Tahap pertama pertumbuhan perusahaan ini disebut oleh Greiner dengan tahap kreatifitas. Dalam tahap ini (termasuk di dalamnya tahap munculnya suatu perusahaan), para pengusaha mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka untuk menciptakan produk-produk baru untuk peluang-peluang pasar yang baru pula. Ketika para pengusaha ini menciptakan prosedur yang benar-benar baru dan menyesuainya dengan prosedur yang sudah ada, suatu proses belajar yang menakjubkan sedang terjadi. Perusahaan-perusahaan belajar tentang prosedur-prosedur mana saja yang sesuai dan selanjutnya mereka sesuaikan aktifitas-aktifitas mereka secara berkelanjutan sehingga perusahaan-perusahaan itu bisa terus berkembang. Dalam tahap ini antara inovasi dan perusahaan terjadi kerja sama yang bahu membahu, seperti halnya para pendiri perusahaan yang bekerja lembur dan berharap

mereka akan mendapatkan keuntungan besar di masa yang akan datang dengan jalan mengembangkan dan menjual produk-produk baru mereka. Dalam tahap kreatifitas ini, norma-norma dan nilai-nilai kebiasaan yang dimiliki suatu perusahaan lebih berperan dalam mengontrol perilaku masyarakat dibandingkan dengan tatanan dan urutan keorganisasian dalam suatu perusahaan. Organisasi formal yang beranggotakan para mantan manajer tersebut menuntun perusahaan-perusahaan kecil untuk bisa membuat keputusan dan berkomunikasi sehingga mereka bisa menjual produknya.

Pada saat suatu perusahaan berdiri dan menjalankan usahanya, pada saat itu pulalah serangkaian dorongan internal mulai mengubah proses-proses dalam perusahaan itu. Sejalan dengan majunya perusahaan, para usahawan yang mendirikan perusahaan itu bergelut dengan usaha-usaha untuk mengatur perusahaannya, dan pada saat itu mereka akan menemui adanya perbedaan proses antara manajemen dengan masalah perusahaan (*entrepreneurship*). Manajemen meliputi usaha pemanfaatan sumber-sumber pendapatan perusahaan agar bisa mencapai tujuan perusahaan dengan efektif. Itulah sebabnya, misalnya dalam proses pengolahan (*manufacturing*), manajemen dihadapkan pada masalah mengenai bagaimana membuat proses produksi menjadi lebih efisien. Meski demikian, pada permulaan suatu perusahaan baru, manajemen tidak begitu berperan memperhatikan efisiensi dari tujuan-tujuan perusahaan. Para pengusaha memang begitu berperan dalam membuat suatu perusahaan bisa terbuai dengan kesuksesannya sehingga menjadi lupa akan kebutuhannya untuk mengelola sumber-sumber keuntungan perusahaan secara efisien. Hal yang sama juga dilakukan para manajer dalam melibatkan diri mereka dalam menyediakan produk-produk berkualitas bagi konsumennya tanpa memperhitungkan faktor biaya. Maka dari itu, setelah mengamankan satu peluang, para pengusaha pendiri perusahaan dihadapkan pada tugas untuk mengelola perusahaan, yaitu para manajer itu seringkali tidak begitu cocok dengan tugas dan kurang ahli di bidangnya.

2. Tahap 2: Krisis Otonomi

Dengan para manajer profesional sebagai pelaksana jalannya perusahaan, banyak perusahaan mengalami krisis otonomi, yang mana hal ini terjadi karena orang-orang kreatif di perusahaan di bagian R&D,

bagian teknik produksi dan pemasaran menjadi frustrasi karena kurangnya kontrol terhadap adanya perkembangan produk dan inovasi baru. Tataan yang diciptakan oleh para top manajer dan menurunnya sentralisasi perusahaan dalam pengambilan keputusan serta membatasi kebebasan bereksperimen, untuk berani mengambil resiko serta terlibat dalam urusan internal perusahaan. Hal itulah yang menyebabkan kenapa meningkatnya level birokrasi yang terjadi dalam perusahaan yang tumbuh lewat adanya kepemimpinan malah menurunkan motivasi para pengusaha. Misalnya, persetujuan dari top manajemen memang diperlukan untuk memulai satu proyek baru, dan keberhasilan kerja personal-personal pada tatanan bawah mungkin saja tidak akan dihiraukan atau setidaknya tidak dihargai ketika perusahaan berusaha mencari cara guna mengurangi pembiayaan. Para pengusaha dan manajer dalam area fungsional R&D mulai dihinggapi oleh rasa frustrasi ketika apa-apa yang mereka lakukan mulai tidak luput dari perhatian dari top manajer dan pada saat para top manajer gagal melaksanakan rekomendasi mereka untuk berinovasi. Para karyawan dan manajer merasa kehilangan arah dalam mengembangkan birokrasi perusahaan dan bahkan menjadi semakin frustrasi dengan kurangnya otoritas atau kewenangan yang mereka miliki.

Apa yang terjadi seandainya krisis otonomi dalam suatu perusahaan tak kunjung diatasi? Para pengusaha yang terlibat dalam perusahaan seperti ini akan hengkang dari perusahaan tersebut. Pada industri-industri berteknologi tinggi, para pengusaha sering mengemukakan bahwa frustrasi terhadap birokrasi perusahaan merupakan salah satu alasan utama mereka meninggalkan satu perusahaan sebelumnya untuk memulai perusahaan mereka sendiri.

Kepergian para pengusaha dari satu perusahaan bukan hanya akan mengurangi kemampuan perusahaan dalam berinovasi tetapi juga menciptakan saingan-saingan baru di dunia industri. Bila krisis otonomi dalam satu perusahaan tidak segera terselesaikan; maka sama halnya perusahaan tersebut menciptakan sendiri masalah besar sehingga bisa membatasi kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.

3. Tahap 3: Tumbuh Melalui Pendelegasian

Dalam usahanya menyelesaikan krisis ekonomi di perusahaan-perusahaan, kebanyakan mereka mendelegasikan otoritas atau kewenangan

ke para manajer bawahan dalam melaksanakan fungsi-fungsinya serta menghubungkan kontrol tambahannya ke seluruh aktifitas-aktifitas yang ada dalam perusahaan tersebut sebagai penghargaan terhadap tatanan struktur perusahaan yang sadar atas kontribusi mereka. Itulah sebabnya, sebagai contoh, baik para manajer ataupun karyawan, keduanya bisa menerima berbagai bonus dan pilihan saham yang secara langsung berhubungan dengan kerja mereka dalam perusahaan. Dengan kata lain tahap pertumbuhan melalui pendelegasian memungkinkan suatu perusahaan untuk menetapkan satu keseimbangan antara kebutuhan akan para manajer profesional untuk meningkatkan efisiensi teknis perusahaan dan kebutuhan akan penyediaan ruang untuk para usahawan sehingga perusahaan bisa inovatif dan bisa menemukan cara-cara baru dalam rangka mengurangi biaya dan meningkatkan produk-produk perusahaan. Itulah sebabnya, pada tahap pertumbuhan melalui pendelegasian, para manajer pada semua tingkat dan fungsional diberikan otonomi atau kewenangan dan tanggung jawab yang lebih. Beralih kepada suatu struktur/tatanan tim produksi dan suatu struktur multidivisional, misalnya, adalah satu cara dimana perusahaan bisa menanggapi kebutuhan untuk mendelegasikan otoritas atau kewenangan. Kedua struktur tersebut bisa mempercepat waktu untuk mendapatkan produk-produk baru di pasaran, meningkatkan pengambilan keputusan strategis, dan memotivasi para manajer produksi atau para manajer divisional untuk bisa memasuki pasar-pasar dan dan merespon kebutuhan konsumennya lebih cepat lagi. Dalam tahap pertumbuhan dengan pendelegasian ini, para top manajer hanya akan melakukan intervensi dalam pengambilan keputusan bila dianggap perlu saja. Pertumbuhan melalui pendelegasian memungkinkan tiap-tiap departemen atau divisi yang ada di perusahaan untuk melakukan ekspansi guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuannya, dan pertumbuhan/perkembangan perusahaan sering diawali dengan cepat. Meski demikian, sekali lagi, kesuksesan yang berlebihan dalam satu perusahaan justru akan mengantarkannya pada satu krisis baru: Kesuksesan yang terlalu cepat bisa menyebabkan para top manajer merasa kehilangan kendali menyeluruh pada perusahaan.

Ketika para top manajer bersaing dengan para manajer fungsional atau para manajer pada tingkat kerjasama, sebagai akibatnya akan timbul krisis kontrol. Kebutuhan akan penyelesaian masalah krisis

otonomi atau kewenangan dengan jalan pendelegasian otoritas kepada manajer-manajer bawahan meningkatkan kekuasaan dan kontrol para manajer tersebut terhadap sumber-sumber keuntungan perusahaan. Para manajer bawahan menyukai kekuasaan ekstra ini karena kekuasaan itu disertai dengan adanya prestise dan akses untuk mendapatkan penghargaan. Apabila para manajer menggunakan kekuasaan untuk menguasai sumber-sumber keuntungan perusahaan untuk meraih tujuan-tujuan mereka melebihi tujuan-tujuan perusahaan, maka perusahaan menjadi kurang efektif. Oleh sebab itu, perang kekuasaan terhadap sumber-sumber keuntungan bisa muncul antara para top manajer dengan para manajer bawahan. Terkadang dalam jangka waktu terjadinya perang kekuasaan ini para top manajer berusaha untuk kembali memusatkan pengambilan keputusan dan mengambil alih kontrol atas semua aktivitas perusahaan. Tindakan tersebut bagaimanapun juga menyebabkan kegagalan sebab bisa mendorong perusahaan kembali pada keadaan dimana terjadi krisis otonomi.

4. Tahap 4: Tumbuh melalui Koordinasi

Guna menanggulangi krisis kontrol, suatu perusahaan harus mencapai keseimbangan yang tepat antara sentralisasi kontrol dari pimpinan perusahaan dan desentralisasi kontrol pada level fungsional atau divisional. Top manajemen berperan pada pengkoordinasian divisi-divisi atau bagian-bagian yang berbeda-beda dan memotivasi para manajer bagian untuk perspektif pengembangan perusahaan. Sebagai contoh, banyak perusahaan, divisi-divisi atau bagian-bagian yang ada di dalamnya bisa bekerja sama dan berbagi sumber-sumber keuntungan dalam rangka menciptakan produk-produk dan proses-proses baru yang secara keseluruhan bisa menguntungkan perusahaan. Pentingnya koordinasi ini bagi suatu perusahaan untuk mendapatkan satu strategi diversifikasi yang saling berhubungan.

Pada waktu yang bersamaan, manajemen yang berhubungan dengan hukum harus memfungsikan keahliannya untuk memonitor dan mengatur aktivitas-aktivitas divisional untuk memastikan bahwa divisi-divisi tersebut secara efektif mempergunakan sumber-sumber keuntungan mereka dan harus bisa memberikan inisiatif bagi program-program *companywide* untuk meninjau hasil kerja berbagai divisi yang ada di

perusahaan. Untuk memotivasi para manajer dan meluruskan tujuan-tujuan mereka dengan tujuan-tujuan perusahaan, pihak perusahaan tidak jarang menciptakan suatu pasar buruh internal (internal labor market) yang mana para manajer divisi terbaik diberi penghargaan dengan mempromosikan mereka pada tingkatan paling atas dalam perusahaan, sementara para manajer fungsional bisa memperoleh kontrol menyeluruh dalam divisinya. Bila tidak diatur dan dikelola dengan benar, maka koordinasi dan segala tatanan kompleksnya yang berfungsi untuk menanganinya justru akan mengantarkan perusahaan pada krisis yang lain.

Krisis Birokrasi (*Red Tape*). Pencapaian pertumbuhan perusahaan melalui koordinasi merupakan satu proses yang kompleks yang harus ditangani secara runtut bila perusahaan itu ingin sukses. Dengan kata lain, bila perusahaan-perusahaan itu gagal untuk mengatur proses-proses tersebut, maka perusahaan-perusahaan itu akan terjerumus dalam satu krisis yang dikenal dengan krisis birokrasi (*Crisis of Red Tape*). Jumlah aturan-aturan dan prosedur semakin bertambah, akan tetapi penambahan birokrasi ini hanya berpengaruh kecil bagi kemajuan efektifitas perusahaan dan bahkan mengurangnya dengan jalan menekan pihak perusahaan dan aktifitas produktif yang lain. Perusahaan menjadi terlalu birokratik dan terlalu menggantungkan diri pada organisasi formal dan kurang begitu memperhatikan organisasi informal (perusahaan-perusahaan lain yang terlibat dalam kerjasama) dalam berkoordinasi mengenai aktifitas-aktifitas yang mereka lakukan. Bagaimana suatu perusahaan bisa membebaskan diri dari segala kekangan birokrasi sehingga dia bisa berperan efektif sekali lagi?

5. Tahap 5: Tumbuh melalui Kolaborasi

Dalam model yang dikemukakan Greiner, pertumbuhan melalui kolaborasi menjadi pilihan untuk menyelesaikan krisis birokrasi dan kemudian mendorong perusahaan menuju kurva pertumbuhan. Pertumbuhan melalui kolaborasi lebih menekankan pada “spontanitas dalam aksi manajemen melalui tim-tim dan konfrontasi antar berbagai personal yang ahli di bidangnya. Kontrol sosial dan disiplin pribadi mengambil alih kontrol formal yang ditetapkan melalui birokrasi perusahaan”. Bagi perusahaan-perusahaan yang berada pada tahapan ini

pada daur pertumbuhannya, Greiner menyarankan menggunakan hasil kerja tim dan struktur acuan (matrix structure), yang mana, Bahwa banyak perusahaan-perusahaan besar menggunakan kedua hal tersebut untuk meningkatkan kemampuan mereka merespon kebutuhan-kebutuhan konsumen dan memperkenalkan produk-produk baru mereka dengan cepat. Pengembangan hubungan interpersonal yang menggarisbawahi “aturan kerja” (matrix in mind) untuk mengatur hubungan global juga merupakan bagian dari strategi kolaboratif. Kolaborasi menjadikan suatu perusahaan lebih hidup dengan lebih mengutamakan penyesuaian saling menguntungkan (mutual adjustment) dari pada standarisasi.

Perubahan dari perusahaan yang birokratis (mekanistic) menjadi suatu perusahaan dengan tatanan yang hidup dalam usahanya untuk tumbuh adalah merupakan ujian yang begitu sulit dan penuh dengan berbagai macam persoalan. Perubahan ini tidak akan dilakukan sampai kedua belah pihak dari perusahaan-perusahaan tersebut sudah pernah mengalami permasalahan-permasalahan yang begitu besar dengan aturan-aturan/struktur-struktur perusahaan mereka—permasalahan-permasalahan yang meningkatkan biaya, mengurangi kualitas produk, dan berkurangnya efektifitas perusahaan yang begitu besar. Dengan kata lain, kedua belah pihak perusahaan tersebut benar-benar mendekati kebangkrutan.

KEMUNDURAN/KEMEROSOTAN PERUSAHAAN

Menurut model yang dikemukakan Greiner bahwa perusahaan-perusahaan pada semua tahapan daur hidupnya untuk tumbuh dihadapkan pada permasalahan-permasalahan—krisis yang nantinya mengantarkan perusahaan pada kemerosotan apabila permasalahan-permasalahan dan krisis-krisis yang muncul itu tidak ditanggulangi. Kemerosotan perusahaan adalah satu tahapan dalam daur kehidupan perusahaan ketika perusahaan itu mengalami kegagalan untuk “mengantisipasi, mengenali, menghindari, menetralsisir, atau beradaptasi terhadap adanya tekanan-tekanan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan yang membahayakan keberadaan perusahaan tersebut untuk jangka panjang.” Kecenderungan suatu perusahaan untuk berubah menjadi satu model baru, merupakan salah satu contoh yang membaharkan perusahaan yang masih baru dan mengalami kegagalan untuk bisa mengembangkan satu tatanan/struktur yang kokoh yang

bisa menyebabkan kemerosotan dan kegagalan di tahun-tahun awal kelahiran/kemunculannya.⁴¹ Hal yang sama juga diungkapkan Greiner dalam modelnya bahwa kegagalan untuk mengadaptasi strategi dan tatanan/struktur dalam menyesuaikan dengan perubahan-perubahan kondisi bisa berakibat pada terjadinya krisis dan kegagalan. Dengan mengabaikan apakah kemerosotan itu mulai terjadi pada tahap kelahiran atau pertumbuhan, keduanya sama-sama berakibat pada berkurangnya kemampuan perusahaan untuk mendapatkan sumber-sumber keuntungan bagi perusahaannya dari para pemegang saham perusahaan. Suatu perusahaan yang sedang mengalami kemerosotan bisa saja tidak mampu untuk menarik sumber-sumber keuangan dari bank-bank, para konsumen, atau sumber daya manusia, sebab para manajer atau karyawan lebih suka bekerja untuk perusahaan-perusahaan yang paling sukses.

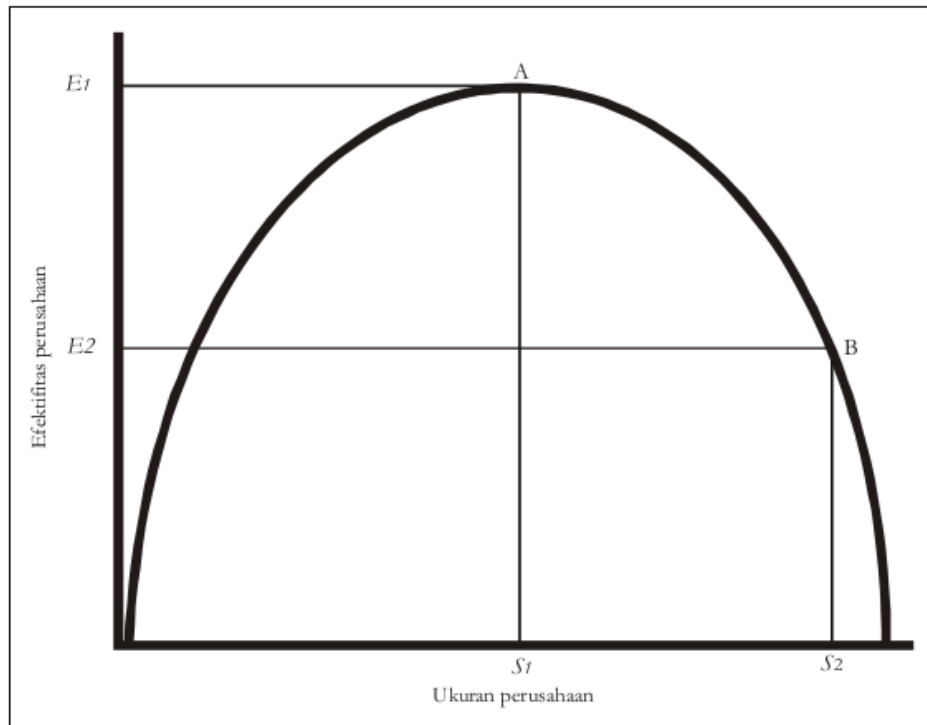
Kemerosotan perusahaan, tidak jarang terjadi karena perusahaan terlalu banyak mengalami perkembangan. Grafik ini menunjukkan bahwa efektifitas perusahaan berada pada titik paling tinggi, yaitu pada titik A, sedangkan efektifitas E1 dibayangkan oleh ukuran perusahaan S1. apabila suatu misal perusahaan tumbuh sebelum titik ini (E1), ke titik S2—maka efektifitas jatuh ke titik E2, dan akhirnya perusahaan tersebut akan berhenti pada titik B.

Dalam modelnya, Greiner menyatakan bahwa para manajer memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan krisis-krisis perusahaan sehingga mereka bisa menempatkan perusahaan itu pada titik A. Meski demikian, seandainya para manajer itu bisa melakukan kedua hal tersebut dan bila dorongan-dorongan dari dalam dan luar perusahaan di luar kontrol mereka mencegah perusahaan untuk tumbuh dan seandainya mereka kurang memiliki kemampuan, motivasi, dan keinginan untuk membina hubungan antara pertumbuhan dan efektifitas perusahaan, dua faktor yang menyebabkan terlalu banyak mengalami perkembangan atau pertumbuhan yang mana malah akan mengantarkannya pada satu kemerosotan perusahaan adalah faktor kelembaman perusahaan (*organization inertia*) dan perubahan-perubahan lingkungan usaha.

1. Kelebaman Perusahaan (*Organizational Inertia*)

Suatu perusahaan bisa saja kesulitan beradaptasi dengan adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan usahanya dikarenakan oleh

66 20
kelembaman perusahaan menghambat atau kurang memiliki kecenderungan untuk berubah.



Gambar 8.5 Hubungan Antara Ukuran dan Keefektifan Perusahaan

Greiner dan para penganut teori-teori adaptasi menfokuskan pada kemampuan perusahaan untuk berubah dan beradaptasi pada kondisi-kondisi baru yang ada di lingkungan usahanya. Lain halnya dengan para penganut teori ekologi, mereka justru lebih pesimis, menurut mereka bahwa perusahaan-perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk bisa dengan cepat atau mudah melakukan perubahan-perubahan dalam strategi atau struktur perusahaan mereka guna menghindari terjadinya kemerosotan. Mereka lebih memilih berfikir demikian dari pada memikirkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut merupakan subyek dari suatu kelembaman, yang mana bisa mencegah mereka untuk mengalami perubahan. Faktor-faktor yang meningkatkan kelembaman perusahaan adalah resiko untuk tidak disukai, keinginan untuk meminimalkan penghargaan-penghargaan, dan adanya aturan birokrasi yang berlebihan. Ketika ketiga faktor ini muncul secara bersamaan,

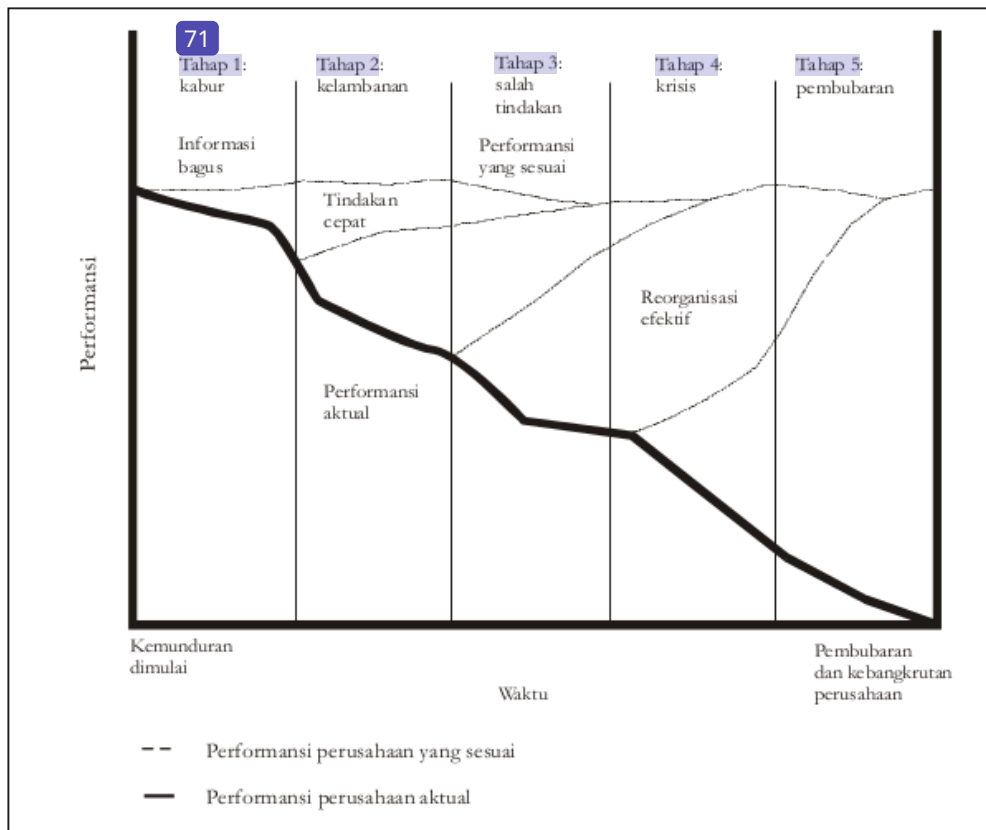
maka para manajer akan dihadapkan pada permasalahan-permasalahan yang sangat rumit dan bertumpuk-tumpuk.

2. Resiko yang tidak disukai (*Risk Aversion*)

Pada saat suatu perusahaan sedang tumbuh, para manajer tidak jarang menjadi beresiko untuk tidak disukai, yaitu, bahwa mereka menjadi tidak bersemangat untuk menghadapi ketidakpastian yang menyertai aktifitas-aktifitas kepemimpinan. Akibatnya, perusahaan menjadi semakin sulit untuk berubah. Munculnya ketidak senangan (*risk aversion*) bisa disebabkan oleh berbagai alasan. Acuhnya para manajer dengan masalah-masalah perusahaan mungkin untuk melindungi pasisi mereka; itulah sebabnya mengapa mereka memilih untuk mengambil proyek-proyek yang relatif aman dan tidak membutuhkan biaya tinggi, sehingga apabila proyek-proyek tersebut mengalami kegagalan, beban mereka untuk dipersalahkan akan lebih ringan. Para manajer mungkin saja akan berusaha untuk meminimalkan kesempatan-kesempatan mereka untuk sukses dengan jalan berusaha mendapatkan proyek-proyek yang telah membawa perusahaan pada kesuksesan. Mereka mungkin mengadakan aturan-aturan atau prosedur-prosedur birokrasi yang memberi mereka kontrol ketat terhadap kerja sama baru namun di lain pihak juga menekan inovasi dan kepemimpinan.

3. Perubahan-perubahan dalam Lingkungan Usaha

Timbulnya perubahan-perubahan yang ada dalam lingkungan usaha berpengaruh pada kemampuan perusahaan dalam mendapatkan sumber-sumber keuntungan yang langka bisa mengantarkan perusahaan pada suatu kemunduran. Penyebab-penyebab utama ketidak menentuan dalam lingkungan usaha merupakan hal yang kompleks, banyaknya berbagai tekanan yang harus diatasi suatu perusahaan; dinamisme, tingkat dimana lingkungan tersebut berubah; dan kekayaan, jumlah/ besarnya sumber-sumber keuntungan yang tersedia dalam lingkungan bisnis tersebut. Semakin besar ketidak menentuan yang ada dalam suatu lingkungan usaha, maka akan semakin berpengaruh pula perusahaan-perusahaan yang berada dalam lingkungan tersebut, terutama perusahaan-perusahaan yang dipengaruhi oleh inersia, akan mengalami kemunduran/kemerosotan.



Gambar 8.6 Model Kemerosotan Perusahaan dari Weitzel dan Johnsson

Kadang peluang yang dimiliki perusahaan menipis, dan para manajer tidak lagi memiliki dorongan atau kemampuan untuk mengubah strategi untuk meningkatkan akses perusahaan terhadap sumber-sumber keuntungannya. Terkadang lingkungan usaha menjadi semakin menurun, dan meningkatkan kompetisi untuk menguasai sumber-sumber keuntungan yang bisa mengancam perusahaan-perusahaan yang tidak bisa begitu efektif dalam menangani pertumbuhan perusahaan mereka. Tidak jarang pula “sentakan lingkungan” mengubah tekanan-tekanan dalam lingkungan itu sendiri dan mempercepat terjadinya krisis saat perang dingin berakhir. Kombinasi suatu yang tidak menentu, perubahan lingkungan dan kelembaman (inersia) perusahaan menyebabkan top manajemen sulit untuk mengantisipasi kebutuhan untuk berubah dan mengatur cara bagaimana perusahaan-perusahaan berubah dan beradaptasi terhadap lingkungannya. Pada Unit sebelumnya kita telah

memeriksa dengan teliti mengenai permasalahan-permasalahan yang menyertai perubahan-perubahan dan perkembangan perusahaan. Dalam bahasan kita kali ini akan diulas tentang satu model yang mengilustrasikan tahap tahap pokok dari suatu proses kemerosotan atau kemunduran, seperti yang diilustrasikan model Greiner dalam melukiskan tahap-tahap pokok dari proses pertumbuhan dalam suatu perusahaan.

Model Weitzel dan Johnsson Mengenai Kemunduran Perusahaan terjadinya menurut tingkatan-tingkatan. William Weitzel dan Ellen Jonsson mengidentifikasi bahwa ada 5 tahap dalam kemunduran suatu perusahaan. Pada tiap tahap kecuali tahap pembubaran, tindakan manajemen (ditunjukkan dengan garis putus-putus dalam gambar 8.6) bisa membalikkan kemunduran.

4. Tahap 1: *Blinded* (Ketidakmampuan untuk Melihat)

Pada tahap *Blinded* ini, tahap awal dari kemunduran diidentifikasi oleh Weitzel dan Johnsson, perusahaan-perusahaan tidak bisa mengenali permasalahan-permasalahan baik internal maupun eksternal yang mengancam kelangsungan hidup perusahaan mereka dalam jangka waktu yang lama. Alasan yang paling tepat untuk sebutan kebutaan (*blindness*) ini adalah bahwa perusahaan-perusahaan tersebut tidak menempatkan sistem-sistem monitoring dan informasi yang mereka butuhkan untuk memperhitungkan efektifitas perusahaan dan mengidentifikasi sumber-sumber keuntungan inersia perusahaan. Tanda-tanda internal yang mengidentifikasi permasalahan-permasalahan potensial adalah adanya jumlah personel yang berlebihan, berlarut-larutnya pengambilan keputusan, meningkatnya konflik antara fungsi-fungsi atau divisi-divisi yang ada, dan menurunnya tingkat keuntungan. Pada tahap ini, akses menuju sistem informasi yang bagus dan tim top manajemen yang efektif bisa menghindarkan timbulnya kemunduran serta memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pola pertumbuhannya. Guna menghindari kemunduran, para manajer perlu memonitor faktor-faktor internal dan eksternal secara berkesinambungan sehingga mereka memiliki informasi yang akurat untuk mengambil tindakan sewaktu-waktu bila dibutuhkan. Pengambilan tindakan untuk memperbaiki permasalahan dalam tahap ini dan untuk membalikkan

proses kemunduran, walaupun begitu bukan berarti bahwa perusahaan akan terus berkembang secara berkesinambungan.

5. Tahap 2: Kelembaman (*Inaction*)

Jika suatu perusahaan tidak menyadari bahwa perusahaan itu terancam dalam tahap awal (*blinded stage*), maka kemundurannya akan terus berlanjut ke tahap kelembaman (*inaction stage*). Pada tahap ini, selain tanda-tanda aktifitas perusahaan yang begitu jelas, top manajemen hanya sedikit melakukan usaha-usaha perbaikan. Kelembaman ini bisa saja merefleksikan kesalahan interpretasi pada manajer terhadap informasi dan keyakinan bahwa situasi tersebut mencerminkan kondisi perubahan lingkungan yang bersifat jangka pendek yang akan dihadapi perusahaan. Kelembaman atau *inaction* bisa juga terjadi karena para manajer mengejar tujuan-tujuan yang menguntungkan diri mereka sendiri dengan menggunakan modal dari para pemegang saham lain. Kelembaman perusahaan bisa juga menunda respon manajer terhadap suatu keadaan tertentu. Manajemen bisa mengikuti pendekatan-pendekatan “*tried and true*” untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan perusahaan—pendekatan-pendekatan yang mungkin saja tidak sesuai dengan keadaan yang ada.

Ketika kelembaman sedang berlangsung dalam suatu perusahaan, seperti ditunjukkan gambar 8.6, jarak antara tindakan yang bisa diterima (*acceptable performance*) dengan tindakan yang ada (*actual performance*) mengalami peningkatan, sehingga para manajer perlu untuk mengambil tindakan yang tepat guna mengatasi kemunduran perusahaan. Para manajer bisa saja mengambil langkah-langkah untuk melakukan perombakan dengan cara mengurangi jumlah personel, atau mereka juga bisa memperhitungkan lagi cakupan dari operasi mereka. Selain itu mereka bisa juga mengubah struktur perusahaan untuk mengatasi kelembaman perusahaan yang mungkin terjadi seperti yang sudah terjadi sebagai akibat dari pengoperasian dalam ukuran besar dan kompleks.

69

6. Tahap 3: Pengambilan Tindakan yang Salah (*Faulty Action*)

Ketika para manajer gagal dalam mengatasi permasalahan pada tahap kelembaman (*inaction*), maka perusahaan memasuki tahap kesalahan dalam pengambilan tindakan (*faulty action stage*). Para manajer itu bisa saja membuat kesalahan karena telah salah dalam mengambil keputusan

yang disebabkan oleh adanya konflik dalam tim top manajemen, atau mungkin saja mereka telah melakukan sedikit perubahan yang agak terlambat karena takut bila reorganisasi besar-besaran itu bisa lebih membahayakan perusahaan dari pada sebaliknya. Tidak jarang, para manajer takut bila perubahan yang radikal bisa membahayakan bagaimana perusahaan akan beroperasi dan bisa menempatkan perusahaan pada posisi yang beresiko. Seringkali, satu perusahaan memasuki/mengalami tahap pengambilan tindakan yang salah (*faulty action*) yang dikarenakan para manajer menjadi terlalu terpancang pada strategidan struktur yang mereka yakini dan tidak berani melakukan perubahan walaupun kedua hal tersebut (strategi dan struktur) sudah jelas tidak bisa dilakukan untuk mengatasi kemunduran yang dialami perusahaan.

7. Tahap 4: Krisis

Pada saat tahap krisis datang, hanya perubahan-perubahan radikal dalam hal struktur dan strategi perusahaan yang bisa menghentikan kemunduran dalam perusahaannya dan memungkinkan suatu perusahaan untuk bisa tetap bertahan. Suatu perusahaan yang mengalami satu krisis dan telah mencapai satu kritikal poin dalam sejarah kehidupannya, dan satu-satunya peluang untuk keluar dari krisis tersebut adalah reorganisasi yang besar-besaran dalam perusahaan itu. Seandainya para manajer menunggu sampai akhirnya perusahaan berada pada tahap 4 sebelum mengambil tindakan, maka perubahan sangat sulit untuk dicapai dan perubahan itu harus drastis sebab para pemegang saham mulai untuk melarang atau membatasi hunungan mereka dengan perusahaan tersebut. Para manajer terbaik mungkin saja sudah henggang dari perusahaan disebabkan adanya pertikaian dalam tim top manajemen. Para inverstor pun mungkin akan enggan memberikan pinjaman modal untuk perusahaan. Di pihak lain, para suplier akan merasa enggan untuk memberi input atau masukan-masukan yang diperlukan oleh perusahaan karena khawatir tidak mendapatkan bayaran.

8. Tahap 5: Hancurnya Perusahaan (*Dissolution*)

Ketika perusahaan mencapai tingkat kehancuran (*Dissolution*), perusahaan ini tidak bisa dipulihkan, dan kemerosotan tidak bisa dihindari. Pada tingkat ini, perusahaan telah kehilangan dukungan dari para pemegang sahamnya, dan akses perusahaan terhadap sumber-

sumber keuntungan menurun sejalan dengan hilangnya reputasi dan pangsa pasarnya. Seandainya para pemimpin baru telah dipilih, mereka cenderung memiliki kemampuan yang kurang tentang perusahaan sehingga untuk mendirikan suatu pemulihan dan mengembangkan rutinitas-rutinitas baru kemungkinannya untuk bisa berhasil adalah kecil. Kemungkinan, perusahaan tidak punya pilihan selain untuk melepaskan sumber-sumber keuntungan mereka yang masih tersisa atau melikuidasi aset-aset perusahaan dan memasuki suatu akhir kebangkrutan bagi perusahaan. Dalam kasus ini, perusahaan menuju kehancuran, dan pada akhirnya perusahaan itu akan hilang dan mati.

Saat kehancuran/kebangkrutan perusahaan terjadi, perhatian masyarakat pun berubah. Mereka sadar bahwa suatu akhir datang dan perhatian mereka pada perusahaan tersebut hanyalah bersifat sementara. Pengumuman akan kehancuran/kebangkrutan perusahaan itu menandakan pada masyarakat bahwa usaha-usaha untuk menghindari kemerostan dalam perusahaan telah gagal dan tindakan-tindakan lebih lanjut dari pihak-pihak yang lain merupakan suatu tindakan yang sia-sia. Pada saat proses bubarnya perusahaan mulai terjadi, perusahaan memutuskan hubungan-hubungan mereka dengan para pemegang saham serta memindahkan/melimpahkan sumber-sumber pendapatan perusahaan kepada perusahaan-perusahaan lain. Dalam perusahaan, prosesi penutupan yang bersifat formal atau semacam perayaan-perayaan perpisahan dilakukan sebagai suatu tindakan untuk memutuskan hubungan dengan anggota karyawan yang terikat dengan pihak perusahaan serta memusatkan para karyawan tersebut pada aturan-aturan baru di luar urusan perusahaan.

9. Peranan Pendiri Perusahaan

Kemampuan seorang pendiri perusahaan untuk melepaskan atau merencanakan suksesi perusahaannya merupakan hal yang sangat penting dalam mencegah terperosoknya perusahaan dari kemerostan dan akhirnya hancur dan mati. Satu alasan utama dari kegagalan bisnis kecil adalah kematian pendiri perusahaan. Walaupun begitu, sebagian besar perusahaan-perusahaan yang sukses seperti Petrie Stores, pada akhirnya pendirinya harus menyingkirkan dan menerima satu tim manajemen baru dalam mengembangkan rutinitas-rutinitas baru yang memungkinkan

perusahaan untuk mengatasi kelembaman dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan keadaan yang ada. Tidak jarang usaha menyingkirkan diri ini merupakan pelayanan terpenting yang terakhir yang bisa dilakukan pendiri perusahaan untuk menghindarkan perusahaan dari kemerosotan dan akhirnya hancur dan mati.



22

Bab

9

**Pengambilan Keputusan,
Pembelajaran dan
Perubahan Organisasi**

PENGANTAR

Pada Bab sebelumnya, kita telah membahas sebuah organisasi dan para manajernya yang merancang sebuah struktur dan budaya yang cocok untuk merubah input-input ke alam output-output; dan memilih sebuah strategi untuk mengarahkan penggunaan ketrampilan organisasi dan sumber-sumber untuk menciptakan nilai. Dalam pembuatan pilihan-pilihan ini, organisasi membuat keputusan. Sesungguhnya, segala sesuatu yang dilakukan organisasi melibatkan sebuah keputusan dari berbagai macam. Jelasnya, sebuah organisasi bukan hanya merupakan sebuah mesin kreasi, namun juga sebuah mesin pembuat keputusan. Pada setiap tingkat, dan dalam setiap sub unit, masyarakat secara kontinyu membuat keputusan, dan bagaimana mereka membuat batasan-batasan dengan baik, serta seberapa banyak nilai yang diciptakan organisasi mereka.

Pembuatan keputusan Organisasi merupakan sebuah proses menanggapi sebuah masalah dengan mencari dan memiliki solusi atau rangkaian tindakan yang akan menciptakan nilai bagi para pemegang saham organisasi. Apakah masalah tersebut adalah untuk menemukan input-input terbaiknya, untuk memutuskan cara yang tepat guna menyediakan servis kepada para konsumennya, atau untuk menggambarkan bagaimana hubungan dengan sebuah kompetitor agresif, dalam masing-masing kasus para manajer harus memutuskan apa yang akan dilakukan. Pada umumnya para manajer diperintahkan untuk membuat dua macam keputusan; keputusan yang terprogram dan tidak terprogram.

Keputusan-Keputusan Terprogram merupakan proses yang repetitif dan rutin. Aturan-aturan, rutinitas, dan prosedur operasi standar dapat dikembangkan secara matang untuk menangani keputusan-keputusan. Banyak rutinitas dan prosedur pemilihan solusi yang sesuai dirumuskan dalam sebuah aturan organisasi dan prosedur pelaksanaan standar dan dalam nilai-nilai serta norma-norma budayanya.

Keputusan-Keputusan Tidak Terprogram adalah keputusan-keputusan yang tidak terstruktur. Tidak ada aturan, rutinitas, ataupun prosedur operasi standar yang dapat dikembangkan untuk menanganinya. Solusi-solusi harus dikerjakan ketika masalah-masalah muncul. Pembuatan keputusan tidak terprogram membutuhkan lebih banyak

aktifitas penelitian dan tindakan oleh para manajer untuk menemukan solusi daripada hanya sekedar melakukan pembuatan keputusan terprogram. Penelitian tidak rutin dan perkembangan didasarkan pada pembuatan keputusan tidak terprogram oleh para peneliti yang bereksperimen secara kontinyu untuk menemukan solusi masalah.

Semua organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk membuat keduanya keputusan terprogram dan tidak terprogram. Pembuatan keputusan terprogram memungkinkan sebuah organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan menurunkan biaya-biaya pembuatan barang dan jasa. Pembuatan keputusan tidak terprogram memungkinkan organisasi beradaptasi dengan lingkungan dan untuk menemukan cara-cara bertindak baru sehingga dapat mengeksploitasi dan memanipulasi lingkungannya secara efektif. Pembuatan keputusan terprogram menyediakan stabilitas dan meningkatkan kemampuan prediksi. Pembuatan keputusan tidak terprogram memungkinkan organisasi merubah dan beradaptasi sehingga dapat berhubungan dengan kejadian-kejadian yang tidak dapat diprediksi. Di bagian berikut kita mempelajari beberapa model dari pembuatan keputusan organisasi.

3

MODEL-MODEL PEMBUATAN KEPUTUSAN ORGANISASI

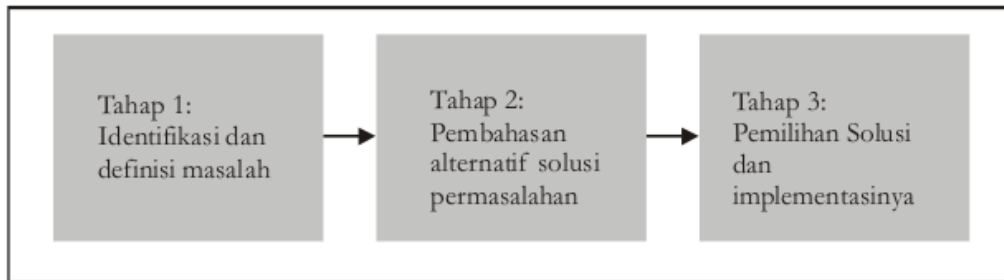
Model-model awal dari pembuatan keputusan menggambarkan sebuah pembuatan keputusan sebagai sebuah proses rasional dimana semua manajer yang tahu akan hal itu mampu menggunakan pembuatan keputusan yang memungkinkan sebuah organisasi menyamakan lingkungannya di mana mereka beroperasi. Model-model terbaru memperkenalkan bahwa pembuatan keputusan adalah sebuah proses tidak pasti yang diturunkan dimana para manajer mencari solusi-solusi yang mungkin atau tidak mengarah pada hasil yang baik bagi para pemegang saham organisasi.

3

1. Model Rasional

Menurut model rasional, pembuatan keputusan adalah sebuah proses langsung, proses tiga tahap (lihat gambar 9.1). Dalam tahap 1, para manajer mengidentifikasi masalah yang butuh untuk dipecahkan. Para manajer dari organisasi yang efektif, misalnya, menggunakan sejumlah besar waktu untuk menganalisa semua aspek dari lingkungan

organisasi yang umum dan khusus untuk mengidentifikasi kondisi-kondisi atau masalah yang memerlukan tindakan baru. Untuk mencapai sebuah organisasi yang baik, yang bagus antara sebuah organisasi dan lingkungannya, mereka harus menganalisa lingkungannya dan mengenali kesempatan-kesempatan atau ancamannya pada masa sekarang. Dalam tahap dua, para manajer secara individu dan kolektif terus merancang dan mengembangkan sebuah daftar solusi alternatif dan rangkaian tindakan terhadap masalah yang mereka identifikasikan. Mereka mempelajari cara-cara untuk mengeksploitasi ketrampilan organisasi dan sumber daya untuk menanggapi kesempatan dan ancaman. Dalam tahap tiga, para manajer membandingkan konsekuensi-konsekuensi dari masing-masing alternatif dan memutuskan rangkaian tindakan mana yang menawarkan solusi terbaik untuk masalah yang telah mereka identifikasikan.



Gambar 9.1 Model Rasional Pembuatan Keputusan

Di bawah lingkungan dan kondisi ideal dapatkah para manajer yakin bahwa mereka telah mendapatkan sebuah keputusan yang akan memaksimalkan kepuasan pemegang saham? Situasi idealnya adalah salah satu dimana terdapat ketidakpastian; Para manajer tahu semua rangkaian tindakan mereka. Mereka tahu pengaruh-pengaruh pasti dari semua alternatif pada minat-minat para pemegang saham. Mereka mampu menggunakan kriteria 'serangkaian tujuan' sama untuk mengevaluasi masing-masing alternatif. Dan mereka menggunakan aturan-aturan keputusan sama untuk merangking masing-masing alternatif yang berbeda dan kemudian dapat membuat satu keputusan yang terbaik atau yang paling benar keputusan yang akan memaksimalkan kembalinya pemegang saham-pemegang saham organisasi. Apakah kondisi seperti itu ada? Bila kondisi itu ada, para manajer dapat selalu membuat keputusan yang akan menyempurnakan posisi organisasi

mereka dalam lingkungannya untuk sumber-sumber baru dan membuat pemanfaatan terbaik.

Keadaan ideal ini merupakan situasi yang diasumsikan oleh model rasional dari pembuatan keputusan organisasi. Model rasional mengabaikan kemenduaan, ketidakpastian, dan kekacauan yang secara khusus mengganggu pembuatan keputusan. Para peneliti telah mengkritik sebagai tidakrealistis atau kesederhanaan dari tiga asumsi model rasional berikut;

- a. Asumsi bahwa pembuat keputusan mempunyai semua informasi yang mereka perlukan
- b. Asumsi bahwa pembuat keputusan adalah pintar, dan
- c. Asumsi bahwa pembuat keputusan setuju tentang apa yang perlu untuk dilakukan

2. Informasi dan Ketidakpastian

Asumsi bahwa para manajer menyadari tentang semua alternatif rangkaian tindakan dan konsekuensi mereka adalah tidak realistis. Untuk asumsi ini menjadi valid, para manajer akan memerlukan akses untuk semua informasi penting guna membuat keputusan, dan akan mengumpulkan informasi tentang setiap situasi yang mungkin dapat ditanggapi organisasi, dan akan membutuhkan pengetahuan akurat tentang kesamaan masing-masing kejadian situasi. Jelasnya, pengumpulan semua informasi ini akan sangat mahal, dan biaya-biaya informasi tersebut diasosiasikan dengan model ini akan menjadi lebih dari biasanya.

Asumsi tersebut yang mungkin untuk mengumpulkan semua informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan terbaik juga tidak realistis. Karena lingkungannya menurunkan ketidakpastian, setiap alternatif rangkaian tindakan dari konsekuensinya tidak dapat diketahui. Selanjutnya, hanya jika mungkin untuk mengumpulkan informasi guna menghilangkan semua ketidakpastian, biaya-biaya untuk pelaksanaan tersebut begitu besar, atau lebih besar daripada beberapa keuntungan potensial organisasi yang dapat terbuat dari kumpulan alternatif terbaik. Kemudian tidak ada yang akan dicapai dari informasi tersebut.

Andaikan perusahaan makanan cepat saji berfikir bahwa beberapa macam sandwich baru memiliki potensial untuk menarik sejumlah besar

konsumen baru. Menurut model rasional, untuk mengidentifikasi macam sandwich yang tepat perusahaan akan melakukan penelitian pasar secara ekstensif, menguji macam sandwich yang berbeda dengan kelompok konsumen yang berbeda, dan mengevaluasi semua alternatif. Biaya tes yang memadai setiap alternatif bagi semua kelompok konsumen yang berbeda dan yang mungkin, akan menjadi begitu tinggi sehingga akan menaikkan beberapa keuntungan dari sandwich baru yang didapat dari peningkatan penjualannya.

Model rasional mengabaikan fakta bahwa pembuatan keputusan organisasi selalu terjadi di tengah-tengah ketidakpastian, yang memiliki baik sebuah kesempatan maupun sebuah ancaman bagi sebuah organisasi.

3. Kemampuan Manajerial

Model rasional berasumsi bahwa para manajer memiliki kemampuan intelektual tidak hanya untuk mengevaluasi semua pilihan alternatif yang mungkin tapi juga untuk memilih solusi terbaiknya. Dalam kenyataannya, para manajer memiliki hanya sebuah kemampuan terbatas untuk mengolah informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan dan sebagian besar tidak memiliki waktu bertindak sebagaimana yang diinginkan model rasional. Intelegensi dibutuhkan untuk membuat sebuah keputusan menurut model rasional akan melampaui kemampuan mental manajer dan keperluan ketenagakerjaan sejumlah manajer yang besar. Model rasional mengabaikan biaya manajerial tingkat tinggi.

4. Preferensi dan Nilai-nilai

Model rasional berasumsi bahwa para manajer berbeda mempunyai preferensi dan nilai yang sama dan bahwa mereka akan menggunakan aturan-aturan yang sama untuk memutuskan alternatif terbaiknya. Model tersebut juga berasumsi bahwa para manajer setuju tentang apa saja tujuan-tujuan organisasi yang paling penting. Asumsi 'persetujuan' ini tidak realistis. Dalam bab sebelumnya, kita membahas bagaimana para manajer dalam fungsi-fungsi berbeda nampaknya memiliki orientasi subunit berbeda yang mengarahkan mereka untuk membuat keputusan yang membantu minat-minat mereka di atas fungsi-fungsi lain, pemegang saham yang lain, atau organisasi secara keseluruhan.

³ Untuk menjumlahkan model rasional dari pembuatan keputusan adalah tidak realistis karena berdasarkan pada asumsi yang mengabaikan informasi dan masalah-masalah manajerial yang diasosiasikan dengan pembuatan keputusan. Model Carnegie dan yang lain, model-model terbaru mengambil masalah ini didalam hal mempertimbangkan dan menyediakan gambar yang akurat tentang bagaimana pembuatan keputusan terjadi.

5. Model Carnegie

Dalam usaha untuk menggambarkan realitas proses pembuatan keputusan lebih akurat, para manajer memperkenalkan teori pembuatan keputusan sebuah rangkaian asumsi baru yang disebut Model Carnegie. Tabel 9.1 meringkas perbedaan antara Carnegie dengan model rasional tentang pembuatan keputusan. Model Carnegie memperkenalkan pengaruh-pengaruh pemuasan, rasionalitas yang terikat, dan koalisi-koalisi organisasi.

6. Pemuasan

⁶ Dalam usaha menjelaskan ³ bagaimana organisasi menghindari biaya-biaya pencapaian informasi, Model Carnegie berpendapat bahwa para manajer terikat pada penelitian informasi terbatas untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan solusi-solusi merubahntif. Bukannya penelitian untuk semua solusi suatu masalah, sebagaimana model rasional berpendapat, tapi para manajer mengambil jalan untuk pemuasan – yaitu mereka memutuskan pada kriteri tertentu yang akan ⁶ mereka gunakan untuk mengevaluasi solusi-solusi yang mungkin dapat diterima. Kriteria tersebut secara otomatis membatasi serangkaian alternatif yang mungkin.

7. Rasionalitas Yang Terikat

³ Model rasional berasumsi bahwa manajer memiliki kapasitas intelektual untuk mengevaluasi semua alternatif yang mungkin. Model Carnegie berasumsi bahwa para manajer dibatasi oleh rasionalitas yang terikat sebuah kapasitas terbatas untuk memproses informasi. Fakta bahwa mereka memiliki kapasitas pengolahan informasi terbatas tidak berarti bahwa para manajer akan mengambil solusi pertama yang mereka tawarkan. Para manajer dapat mengembangkan pembuatan

keputusan dengan mempertajam keahlian analitis mereka. Para manajer juga dapat menggunakan teknologi seperti komputer untuk meningkatkan keahlian pembuatan keputusan mereka. Kemudian rasionalitas yang terikat tidak mengimplikasikan kekurangan kemampuan atau motivasi. Model Carnegie memperkenalkan bahwa banyak pembuatan keputusan adalah subyektif dan tergantung pada pengalaman, keyakinan, dan intuisi manajer-manajer utama.

Tabel 9.1 Perbedaan antara Model Rasional dan Model Carnegie Tentang Pembuatan Keputusan

Model Rasional	Model Carnegie
<ul style="list-style-type: none"> • Informasi yang tersedia banyak • Tidak membutuhkan biaya dalam pembuatan keputusan • Pembuatan keputusan adalah nilai bebas • Jajaran penuh dari alternatif yang mungkin dihasilkan • Solusi dipilih dengan persetujuan • Solusi yang dipilih adalah yang terbaik bagi organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi yang tersedia terbatas • Dibutuhkan biaya (contoh; biaya manajerial, biaya informasi) • Pembuatan keputusan dipengaruhi oleh preferensi dan nilai dari pembuat keputusan • Sebuah jajaran terbatas dari alternatif yang dihasilkan • Solusi yang dipilih melalui kompromi, tawar menawar, dan akomodasi antara kolaborasi organisasi • Solusi yang dipilih adalah untuk kepuasan organisasi

8. Koalisi Organisasi

Model rasional mengabaikan variasi dalam preferensi dan nilai manajer dan ketidakmungkinan tentang perkembangan aturan-aturan keputusan yang memungkinkan para manajer yang berbeda untuk mengevaluasi alternatif-alternatif berbeda dalam cara yang sama. Model Carnegie, sebaliknya, secara eksplisit memperkenalkan bahwa preferensi dan nilai para manajer membedakan dan bahwa konflik antara manajer dengan kelompok pemegang saham yang berbeda. Akan tetapi, fakta ini

tidak berarti bahwa organisasi harus menah⁶ biaya dengan memaksa manajer untuk menyetujui penggunaan kriteria yang sama untuk membuat keputusan.

Model Carnegie memandang sebuah organisasi sebagai sebuah koalisi dari minat-minat yang berbeda, dimana pembuatan keputusan terjadi dengan kompromi, tawar-menawar dari negosiasi antara para manajer tentang fungsi-fungsi berbeda dan bidang-bidang organisasi. Beberapa solusi dipilih untuk memenuhi persetujuan dari koalisi dominan, kelompok manajer atau pemegang saham yang memiliki kekuatan untuk memilih solusi dan mengerjakan sumber daya-sumber daya yang dapat mengimplementasikannya. Selanjutnya sebagai perubahan minat, memperbaiki perubahan koalisi dominan dan pembuatan keputusan. Model Carnegie memperkenalkan bahwa pembuatan keputusan bukan sebuah proses netral dengan aturan-aturan keputusan obyektif; ini merupakan proses selama para manajer memformulasikan aturan-aturan keputusan sebagaimana yang mereka mengejar tujuan-tujuan dan minat-minat mereka.

Untuk rangkuman, model Carnegie memperkenalkan bahwa pembuatan keputusan terjadi dalam lingkungan yang tidak pasti dimana informasi sering tidak lengkap dan terkesan ambisi. Model ini juga memperkenalkan bahwa keputusan dibuat oleh orang-orang yang terbatas dengan kelompok rasional yang terikat, yang memuaskan dan yang membentuk koalisi untuk mengejar minat-minat mereka. Model Carnegie menawarkan sebuah deskripsi yang lebih akurat dari bagaimana pembuatan keputusan terjadi dalam sebuah organisasi daripada melakukan model rasional. Pembuatan keputusan model Carnegie belum rasional karena para manajer bertindak secara sungguh-sungguh untuk menemukan solusi terbaiknya guna mencapai tujuan yang mereka inginkan, walaupun ketidakpastian dan tidak ada persetujuan diatas tujuan-tujuan tersebut.

9. Model Incrementalis

Dalam model Carnegie, pemuasan dan rasionalitas yang terikat menurunkan jumlah dan kompleksitas alternatif yang perlu untuk dianalisa secara drastis. Menurut model Incrementalis tentang pembuatan keputusan organisasi, para manajermemiliki alternatif rangkaian tindakan yang

hanya sekilas, atau secara incrementalis berbeda dari yang digunakan dahulu, kemudian menurunkan kesempatan-kesempatan membuat kesalahan. Sering disebut dengan tindakan mengatasi, model ini mengimplikasikan bahwa para manajer jarang membuat keputusan penting yang secara radikal berbeda dari keputusan yang mereka buat sebelumnya. Meskipun begitu, mereka mengoreksi atau menghindari kesalahan melalui sebuah suksesi perubahan-perubahan incrementalis, yang nampaknya mengarah pada rangkaian tindakan yang lengkap. Selama proses mengatasi tujuan organisasi dan rangkaian tindakan guna mencapai mereka mungkin berubah, tapi mereka merubah secara perlahan sehingga tindakan korektif dapat diambil jika mulai salah.

Model ini sangat berbeda dari model rasional. Menurut model rasional, semua pembuat keputusan mengukur setiap kemungkinan alternatif rangkaian tindakan dan memilih solusi terbaik. Menurut model incrementalis, para manajer dibatasi oleh kurangnya informasi dan kurangnya wawasan, bergerak per tahap secara kasuistis untuk membatasi kesempatan mereka menjadi salah.

10. Model Tidak Terstruktur

Pendekatan incrementalis berfungsi baik dalam lingkungan yang relatif stabil dimana para manajer dapat secara akurat memperkirakan pergerakan dan tren. Dalam sebuah lingkungan dimana perubahan-perubahan secara tiba-tiba. Pendekatan incrementalis mungkin mencegah para manajer dari perubahan cukup cepat untuk memenuhi kondisi baru, kemudian menyebabkan organisasi menuju penurunan. Model tidak terstruktur tentang pembuatan keputusan organisasi dikembangkan oleh Henry Mintzberg dan koleganya, menggambarkan bagaimana pembuatan keputusan terjadi ketika ketidakpastian tinggi.

Model tidak terstruktur memperkenalkan dasar incremental tentang pembuatan keputusan dan bagaimana pembuatan keputusan terjadi dalam sebuah rangkaian langkah-langkah kecil yang secara kolektif ditambahkan pada sebuah keputusan utama. Keputusan incremental dibuat dalam sebuah kerangk pembuatan keputusan yang terdiri dari tiga tahap – identifikasi, perkembangan, dan seleksi – yang serupa dengan tahap yang diperlukan dalam gambar 9.1 Dalam tahap identifikasi para manajer mengembangkan rutinitas untuk mengenali

masalah-masalah dan untuk memahami apa yang terjadi pada organisasi. Dalam tahap perkembangan mereka meneliti dan merancang alternatif untuk memecahkan masalah-masalah yang mereka tentukan. Solusi-solusi mungkin menjadi rencana baru atau modifikasi rencana lama sebagaimana dalam pendekatan proses mengatasi. Akhirnya tahap seleksi para manajer menggunakan sebuah proses seleksi – putusan dan intuisi, tawar menawar, dan untuk sebuah analisis formal (khususnya dari model rasional) – untuk mencapai keputusan final.

Dalam model ini (tidak seperti model incrementalis) dimanapun organisasi menanggapi penghadang jalan, mereka memikirkan kembali alternatif-alternatif mereka dan kembali pada papan gambar. Kemudian pembuatan keputusan tidak sebuah proses sequent linear tapi sebuah proses yang mungkin berkembang secara tidak terprediksi dalam sebuah cara tidak terstruktur. Contohnya, pembuatan keputusan mungkin secara konstan diinterupsi karena ketidak pastian dalam lingkungannya yang merubah interpretasi-interpretasi para manajer dari sebuah masalah dan kemudian membuat alternatif-alternatif yang telah dihasilkannya atau solusi-solusi yang mereka pilih. Para manajer harus menghasilkan solusi baru dan menemukan strategi baru yang membantu organisasi beradaptasi dan memodifikasi lingkungannya.

Pendekatan Mintzbrag menekankan pada dasar tidak terstruktur tentang pembuatan keputusan tambahan. Para manajer membuat keputusan dalam sebuah kesemberonoan, secara intuitif dan ketidakpastian yang memaksa mereka untuk menyamakan guna menemukan cara-cara baru untuk berperilaku dalam perubahan situasi secara konstan. Organisasi tersebut mencoba untuk menjelaskan bagaimana organisasi membuat keputusan tidak terprogram, dan model incrementalis mencoba menjelaskan bagaimana organisasi meningkatkan keputusan terprogramnya.

11. Model Kaleng Sampah

Pandangan tentang pembuatan keputusan sebagaimana sebuah proses tidak terstruktur diambil untuk ekstrimnya disebut Model Kaleng Sampah. Model ini berkisar tentang proses pembuatan keputusan dan berpendapat bahwa organisasi seperti mulai membuat keputusan dari sudut solusi dan dari sudut masalah. Dengan kata lain, pembuat

keputusan mungkin mengajukan solusi terhadap masalah-masalah yang tidak ada; mereka menciptakan masalah yang mereka dapat pecahkan dengan solusi yang tersedia. Pembuatan keputusan kaleng sampah memunculkan cara berikut; sebuah organisasi memiliki serangkaian solusi, atau ketrampilan-ketrampilan yang dapat memecahkan masalah tertentu – contohnya, bagaimana menghasilkan konsumen baru, bagaimana menurunkan biaya produksi, bagaimana membuat inovasi produk. Dengan memiliki ketrampilan tersebut organisasi mencari cara untuk menggunakannya sehingga para manaje menciptakan masalah, atau kesempatan-kesempatan pembuatan keputusan bag mereka sendiri. Anggap sebuah perusahaan mempunyai ketrampilan dalam pembuatan furniture. Kepala bagian marketing membujuk pimpinan perusahaan bahwa organisasi sebaiknya mengeksploitasi ketrampilan-ketrampilan ini dengan memperluas secara internasional. Kemudian masalah baru bagaimana mengatur ekspansi internasional diciptakan karena keberadaan sebuah solusi kemampuan untuk membuat *furniture superior*.

Sementara organisasi menanggapi masalah baru dari buatanya sendiri, organisasi juga mencoba menemukan solusi terhadap masalah-masalah yang telah diidentifikasi dalam lingkungannya atau dalam operasi internalnya. Untuk proses pembuatan keputusan lebih lanjut, koalisi manajer berbeda mungkin memenangkan alternatif yang berbeda dan berkompetisi bagi para sumbernya untuk mengimplementasikan solusi yang dipilihnya sendiri. Kemudian pembuatan keputusan menjadi seperti sebuah kaleng sampah dimana masalah-masalah, solusi-solusi, dan preferensi individu yang berbeda dan koalisi yang berbeda dicampur bersama-sama dan bertanding satu sama lain untuk perhatian dan tindakan organisasi. Dalam situasi ini, sebuah organisasi menjadi sebuah anarki terorganisir dimana eleksi alternatif tergantung pada definisi koalisi atau definisi manajer tentang situasi yang dipegang saat itu. Kesempatan, keberuntungan, dan pemilihan waktu adalah penentu penting dari apa yang organisasi putuskan untuk dilakukan, karena masalahnya adalah sumber penting dari ketidakpastian yang dihadapi organisasi memiliki kesempatan terbaik yang berhubungan. Hasil bagi organisasi menjadi lebih tidak pasti daripada biasanya dan pembuatan keputusan menjadi cair, tidak dapat diprediksi dan bahkan luar biasa.

Realitas pembuatan keputusan dalam organisasi secara jelas jauh dari proses yang digambarkan oleh model rasional. Meskipun begitu, keuntungan dari kebijaksanaan semua manajer yang menghasilkan semua solusi yang mungkin dan menyetujui satu yang terbaik sehingga keputusan-keputusan dapat diprogram, organisasi nyata dipaksa untuk membuat keputusan tidak terprogram dalam sebuah cara yang tidak terstruktur dan seperti kaleng sampah agar berhubungan dengan ketidakpastian lingkungan sekeliling mereka.

PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN BIAS KOGNITIF

Karena pembuatan keputusan terjadi dalam lingkungan yang tidak pasti, tidak mengherankan bahwa banyak keputusan dimana para manajer dan organisasi membuat banyak kesalahan dan akhirnya gagal. Yang lainnya memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya dan berhasil BEYOND impian manajemen yang keras. Proses dimana organisasi mampu beradaptasi dan memodifikasi lingkungannya untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan bertahan mereka merupakan pembelajaran organisasi. Tujuan pembelajaran organisasi adalah untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk menginterpretasikan dan mengatur lingkungannya sehingga dapat bertindak secara efektif. Salah satu dari cara-cara pokok dimana organisasi belajar tentang lingkungannya melalui keputusan-keputusan yang dapat mengetahui bagaimana mengaturnya. Sebuah model menarik dari pembelajaran organisasi dikembangkan oleh Paul C Nystrom dan William H Starbuck dimana menjelaskan bahwa masalah-masalah dalam pembuatan keputusan yang mencegah sebuah organisasi dari pembelajaran dan adaptasi dengan lingkungannya dan akibat dalam sebuah krisis organisasi dapat muncul. Nystrom dan Starbuck menemukan sebuah krisis dalam beberapa situasi secara serius dapat mengancam keberadaan organisasi.

1. Proses Pembelajaran Organisasi

Menurut Nystrom dan Starbuck, sebagai organisasi yang belajar membuat keputusan mereka mengembangkan aturan-aturan dan prosedur-prosedur operasi standard untuk memfasilitasi pembuatan keputusan terprogram. Jika sebuah organisasi mencapai sukses dengan menggunakan prosedur standardnya, keberhasilan ini mungkin mengarah

pada kepuasan diri sendiri dan Deter para manajer dari penelitian dan pembelajaran dari pengalaman-pengalaman baru. Kemudian pembelajaran lama dapat merintangi pembelajaran baru dan mengrahkan pada kelembaman organisasi. Jika pembuatan keputusan terprogram menuju pembuatan keputusan tak terprogram, tingkat pembelajaran organisasi menurun. Keputusan dan kekakuan dalam pembuatan organisasi mungkin dirangkai dan mengarah pada krisis.

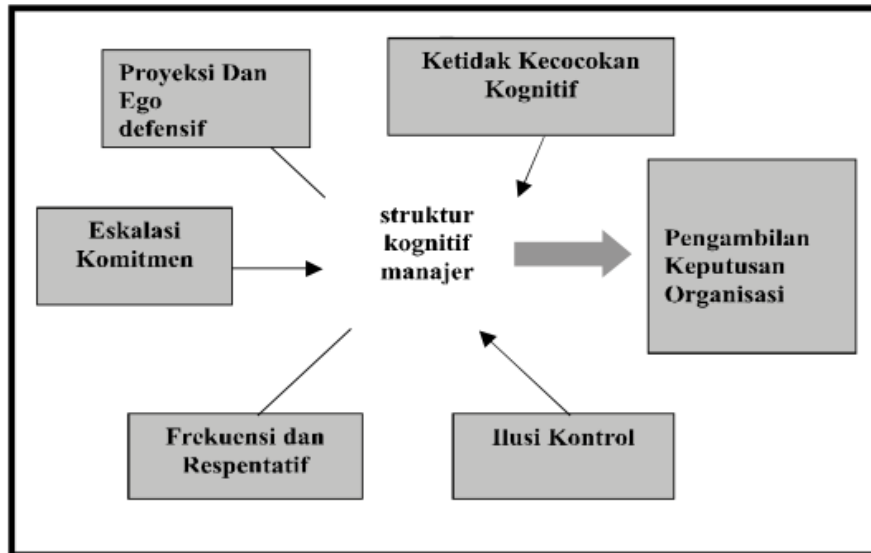
Para manajer sering memotong peringatan-peringatan dimana masalah-masalah yang mendesak dan tidak terasa dimana krisis berkembang. Bahkan jika mereka memperlihatkan masalah-masalah, merek mungkin melengkapi sumber masalah-masalah pada gangguan-gangguan temporer dalam lingkungan dan mengimplementasikan istilah Nytrom dan Starbuck sebagai *weathering the strom strategies* seperti menunda investasi, menurunkan jumlah pekerja, atau sentralisasi pembuatan keputusan dan menurunkan otonomi masarakat pada tingkat rendah dalam organisasi. Para manajer mengadopsi pendekatan tambahan pada pembuatan keputusan karena lekat terhadap apa yang mereka tahu adalah lebih aman daripada memunculkan arah-arrah baru dimana konsekuensi tidak diketahui. Para manajer melanjutkan untuk menggantungkan informasi yang dicapai dari operasi rutin untuk memecahkan masalah-masalah—informasi yang tidak menyelesaikan dasar sebenarnya dari masalah yang mereka alami.

Sebuah struktur kognitif adalah sistem tentang keyakinan interelasi, preferensi, pengharapan, dan nilai-nilai bahwa seseorang menggunakannya untuk menen⁶kan masalah dan kejadian. Dalam organisas struktur kognitif menyatakan diri mereka dalam rencana-rencana, tujuan-tujuan, cerita-cerita, mitos, dan jargon. Struktur kognitif mempertajam cara seorang pimpinan manajemen membuat keputusan, dan mereka mengkodratkan apa yang para manajer merasakannya sebagai kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman dalam lingkungannya. Dan manajer (atau dua tim top manajemen) contohnya mungkin merasa tujuan lingkungan yang sama sangat berbeda karena perbedaan dalam struktur kognitifnya.

2. Pembuatan Keputusan dan Bias-bias Kognitif

Struktur kognitif (Sistem keyakinan, preferensi, harapan, dan nilai-nilai) berkembang setiap waktu dan menetapkan respon-respon seorang untuk interpretasi tentang situasi-situasi. Ketika seorang manajer menghadapi

sebuah masalah struktur kognitifnya mempertajam interpretasi tentang informasi yang didapat; pandangan manajer tentang situasi dipertajam oleh pengalaman awal dan cara-cara berfikir yang biasa. Pandangan tersebut mungkin dirubah.



Gambar 9.2 Distorsi Pembuatan Keputusan Organisasi dengan Bias-bias Kognitif

Ketidakcocokan kognitif dan bias-bias kognitif mempengaruhi kemampuan pengolahan informasi para manajer dan merubah interpretasi para manajer tentang sebuah masalah. Seperti gambar 9.2 memperlihatkan bias kognitif mempengaruhi pengolahan informasi dan pembuatan keputusan. Ketidakcocokan kognitif, kontrol ilusi, dan beberapa bias kognitif yang mempengaruhi pembuatan keputusan.

3. Ketidakcocokan Kognitif

Adalah pernyataan tentang ketidaknyamanan atau kegelisahan bahwa seseorang merasa terdapat ketidak konsistenan antara keyakinan dan tindakan-tindakan. Menurut teori ketidakcocokan kognitif pembuatan keputusan mencoba untuk menjaga konsistensi antara image mereka perilaku mereka, dan keputusan mereka. Para manajer mencari dan menginterpretasikan informasi yang mengkonfirmasi dan memperkuat keyakinan mereka dan mengabaikan informasi yang tidak ada. Para manajer juga cenderung untuk mencari informasi yang hanya secara

inkrementalis berbeda dari informasi yang telah mereka dapatkan dan bahkan mendukung pembangun posisi mereka.

4. Kontrol Ilusi

Beberapa orang, seperti entrepreneur, terlihat mampu untuk menahan tingkat ketidakpastian yang tinggi; yang lain lebih suka keamanan yang diasosiasikan dengan bekerja dalam pembangunan organisasi. Tanpa menghiraukan toleransi seseorang untuk menunda ketidakpastian menjadikan mereka sangat stress. Ketika lingkungan organisasi atau masa depan organisasi tidak pasti para manajer tidak tahu apakah mereka telah membuat pilihan yang benar dan sumber organisasi sering dipertaruhkan. Penelitian memperlihatkan bahwa para manajer dapat menurunkan tingkat stress mereka tentang ketidakpastian dengan memperkuat persepsi mereka bahwa mereka dalam kontrol suatu situasi. Keyakinan pada kemampuan personal seseorang untuk mengontro ketidakpastian dapat menurunkan tingkat stress. Akan tetapi seperti sebuah persepsi manajer tentang peningkatan-peningkatan kontrol, biasa kognitif dikenal sebagai kontrol ilusi yang merubah persepsi mereka.

Kontrol Ilusi merupakan sebuah bias kognitif yang menyebabkan para manajer memperhatikan apa yang dihasilkan dari sebuah tindakan dibawa kontrol personal dan tingkat ketrampilan dan kemampuan yang mereka miliki yang dibutuhkan untuk mengatur ketidakpastian dan kompleksitas. Dalam situasi yang tidak pasti dimana kemampuan merek dan kompetensi mereka benar-benar diuji, para manajer mungkin mengembangkan keyakinan yang tidak rasional tentang kemampuan pribadi mereka untuk mengatur ketidakpastian. Mereka mungkin tidak meremehkan kemampuan mereka untuk menggunakan ketrampilan mereka dalam spekulasi baru dan menaikkan program aquissi besar. Sehingga dengan segera, mereka menaggap masalah dan menyadari bahwa mereka kurang mampu untuk mengatur organisasi yang lebih kompleks secara efektif.

Sangat sering terjadi, ketika manajer puncak kehilangan kontrol mereka mencoba untuk memusatkan otoritas dalam keyakinan yang salah bahwa sentralisasi akan meningkatkan kontrol mereka dn memungkinkan mereka untuk melihat situasi sekeliling.

5. Frekuensi dan Representatif

Frekuensi dan Representatif merupakan tendensi-tendensi yang sering mengarahkan masyarakat untuk salah menginterpretasikan informasi. Frekuensi adalah bias kognitif yang mencurangi masyarakat ke dalam asumsi bahwa contoh-contoh ekstrim tentang sebuah fenomena lebih lazim daripada mereka yang sebenarnya. Anggap para manajer penjualan telah memiliki pengalaman pahit dengan seorang pemasok yang telah mengirim mereka barang-barang tidak sempurna dengan jumlah besar. Karena pemutusan masalah-masalah manufaktur disebabkan oleh bagian-bagian tidak sempurna, para manajer memutuskan untuk menghentikan hubungan dengan pemasoknya. Bias frekuensi mungkin menyebabkan mereka menjadi sangat takut tentang ketergantungan pada para pemasok lain untuk input mereka. Mereka mungkin memutuskan untuk integrasi secara vertikal operasi-operasi mereka sehingga mereka dapat mengontrol inputnya walaupun integrasi vertikal akan meningkatkan biaya. Meskipun tidak terdapat alasan rasional untuk percaya bahwa pemasok baru akan sama buruknya, penolakan pemasok membuat para manajer melompat pada sebuah solusi mahal untuk menghindari resiko.

Representativeness adalah bias kognitif yang mengarahkan para manajer untuk membuat putusan berdasarkan contoh-contoh yang tidak mewakili dan kecil. Terbuka untuk sepasang pemasok yang tidak dapat diandalkan contohnya, mendorong para manajer membuat generalisasi dan mempercayai bahwa semua pemasok tidak dapat diandalkan.

Bias frekuensi dan bias representatif dapat juga berfungsi dalam arah yang bellawanan. Sebuah perusahaan yang mempunyai sukses besar dengan produk baru mungkin percaya bahwa produk ini adalah gelombang masa depan dan mencurahkan semua sumber dayanya untuk mengembangkan jalur produk baru untuk permintaan kecil.

6. Proyeksi dan Ketahanan Diri

Proyeksi merupakan bias kognitif yang memungkinkan para manajer untuk menyamakan dan memperkuat preferensi dan nilai mereka sendiri dengan melengkapi satu sama lain. Anggap sebuah tim top manajemen yang didominasi oleh para manajer yang terancam oleh situasi ekonomi

yang merosot dan meragukan kemampuan mereka untuk mengaturnya. Rasa terancam dan tidak berdaya mungkin tim tersebut menyalahkan para manajer tingkat rendah yang lain yang tidak mampu untuk mengontrol situasi tersebut atau kurangnya kemampuan atau hasrat untuk melakukan demikian

7. Eskalasi Komitmen

Bias eskalasi komitmen merupakan penyebab kesalahan pembuatan keputusan yang kuat lainnya. Menurut model Carnegie tentang pembuatan keputusan, para manajer menghasilkan sejumlah rangkaian tindakan alternatif yang terbatas, dari apa yang mereka pilih, mereka berharap akan mengarah pada kepuasan (jika tidak optimal) kembali untuk pemegang saham organisasi. Tapi apa yang terjadi jika mereka memilih rangkaian tindakan yang salah dan pemegang saham mengalami sebuah hasil negatif. Sebuah tanggapan logis terhadap sebuah hasil negatif akan terjadi evaluasi kembali tentang rangkaian tindakannya. Penelitian mengindikasikan bahwa para manajer yang telah membuat sebuah investasi yang salah cenderung untuk tetap dengan perilaku yang sama dan meningkatkan komitmen mereka terhadapnya walaupun mengarah pada hasil balik yang minim dan keefektifan organisasi. Komitmen eskalasi merupakan bias kognitif yang mengarahkan para manajer untuk tetap mempunyai komitmen pada sebuah rangkaian dan menolak untuk mengakui bahwa mereka telah membuat kesalahan, mungkin karena ketahanan diri atau karena mereka digenggam oleh kontrol ilusi. Dalam pembuatan keputusan berikut, mereka mencoba untuk mengoreksi dan meningkatkan keputusan-keputusan sebelumnya daripada mengakui bahwa mereka telah membuat keputusan dan beralih pada rangkaian tindakan yang berbeda

Bias melalui eskalasi komitmen secara jelas diperkuat oleh sebuah pendekatan incrementalis untuk pembuatan keputusan. Para manajer jarang duduk guna mencari solusi baru untuk masalah-masalah atau ujian viabilitas keputusan lama. Mereka agak lebih suka memodifikasi keputusan yang ada untuk membuat mereka merasa lebih baik dengan kondisi baru. Meskipun metode pembuatan keputusan ini mungkin berfungsi dalam lingkungan yang stabil, hal ini membawa malapetaka ketika teknologi atau kompetisi secara cepat berubah.

Jaringan pengaruh dari semua bias kognitif ini adalah bahwa para manajer kehilangan kemampuan untuk melihat masalah-masalah baru atau situasi baru untuk merencanakan tanggapan baru dari tantangan baru. Pembuatan keputusan diturunkan bahwa ide-ide dari bias-bias ini menghambat sebuah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan memodifikasikan lingkungannya. Dengan menghambat pembelajaran organisasi, pembuatan keputusan terbias mengancam kemampuan organisasi untuk tumbuh dan bertahan. Apa yang dapat dilakukan organisasi untuk mengembangkan sesuatu yang kurang incremental dan pendekatan yang lebih tidak terstruktur untuk membuat keputusan? Bagaimana hal ini dapat membuat para manajer mau menerima ide baru untuk pelajaran solusi baru dan untuk tantangan asumsi mereka guna membuat keputusan? Nystrom dan Starbuck berpendapat bahwa ketika proses pembuatan keputusan dipengaruhi oleh struktur lama atau struktur kognitif yang salah hanya tindakan radikal dapat mengoreksi situasi tersebut dan mengembalikan organisasi ke jalan untuk sukses. Penelitian telah menyelesaikan beberapa langkah bahwa para manajer dan organisasi dapat mengembangkan pembuatan keputusannya.

PEMBUATAN KEPUTUSAN DAN PEMBELAJARAN

Kelembaman organisasi dan bias-bias kognitif membuat sulit untuk menjaga kualitas pembuatan keputusan organisasi. Bagaimana para manajer dapat menghindari rutinitas, keyakinan-keyakinan, dan nilai-nilai yang tidak sesuai untuk menginterpretasikan dan memecahkan masalah? Ada beberapa cara dimana organisasi dapat menanggapi pengaruh bias-bias kognitif dan meningkatkan proses pembuatan keputusan. Hal ini dapat mengimplementasikan strategi bagi pembelajaran organisasi, meningkatkan keluasan dan keragaman tim top manajemen, menggunakan 'devil advocacy' dan 'dialectical inquiry' untuk mengevaluasi solusi-solusi yang ditawarkan, dan mengembangkan sebuah struktur organisasi kolateral.

1. Strategi-strategi Pembelajaran Organisasi

Para manajer harus secara terus menerus belajar meninggalkan ide-ide lama dan secara konstan menguji ketrampilan-ketrampilan pembuatan keputusan mereka dengan menghadapi kesalahan-kesalahan pada

keyakinan mereka dan persepsi-persepsi merek. Tiga cara dimana mereka dapat menstimulasi dalam belajar meninggalkan ide-ide lama dan pembelajarn ide-ide baru dengan mendengarkan para orang yang ingkar dengan mengkonversi kejadian-kejadian dalam kesempatan-kesempatan pembelajaran dan dengan percobaan.

2. Mendengarkan Orang yang Ingkar

Untuk mengembangkan kualitas pembuatan keputusan para top 6anajer dapat membuat kebijakan mereka terhadap sekeliling dengan orang-orang yang berbeda dan sering berlawanan pandangan. Mereka dapat mencoba untuk mengumpulkan informasi baru untuk mengevaluasi interpretasi baru dan alternatif baru yang dihasilkan oleh para orang yang ingkar.

Sayangnya penelitian menunjukkan bahwa top manajer tidak mendengar dengan seksama bawahan dan cenderung untuk mengelilingi mereka dengan 'yes-men' yang merubah informasi yang mereka sajikan, memperluas berita-berita yang baik dan menyimpan berita-berita buruk. Selain itu, karena rasional yang terikat para manajer enggan mendorong orang yang ingkar karena dia akan meningkatkan sejumlah informasi yang harus mereka proses.

3. Konversi Kejadian-kejadian ke dalam Kesempatan Pembelajaran

Nystrom dan Starbuck membahas satu perusahaan tdk teridentifikasi yang mengangkat seorang wakil presiden untuk revolusi-revolusi yang bekerjanya untuk bertindak dalam setiap 4 tahun dan mengocok organisasinya dengan mentransfer para manajer dan menentukan kembali tanggung jawab-tanggung jawab, sehingga rutinitas lama dipelajari kembali dari masyarakat dan membawa pandangan baru pada situasi yang beragam. Hal ni tidak membuat banyak perbedaan tentang perubahan-perubahan spesifik apa yang telah dibuat. Tujuannya adalah untuk membuatnya cukup luas sehingga orang-orang dipaksa untuk membuat interpretasi baru tentang situasi 6situasi. Setelah masing-masing dikocok, produktifitas meningkat selama dua tahun dan kemudian menurun pada dua tahun berikutnya sampai organisasi tersebut mengocoknya kembali.

Lebih lazimnya, sebuah organisasi perlu untuk merancang dan mengatur struktur dan budayanya sehingga para manajer dimotivasi

untuk menemukan tanggapan baru terhadap sebuah situasi. Manajemen Kualitas Terpadu (TQM) contohnya, didasarkan pada ide tentang membuat orang-orang bertanggung jawab bagi kelanjutan pengkajian kembali pekerjaan mereka untuk melihat apakah peningkatan yang berakibat dalam peningkatan kualitas dan produktifitas dapat dibuat. Hal serupa sebuah budaya organisasi adalah sebuah arah yang penting untuk bagaimana orang-orang seharusnya bertindak dan membuat keputusan.

4. Percobaan

Percobaan, proses dari penurunan alternatif-alternatif baru dan pengujian validitas alternatif lama, dapat mengarahkan pada pembelajaran baru. Percobaan dapat digunakan dalam proses incremental dan pembuatan keputusan kaleng sampah. Untuk menguji cara berperilaku yang baru seperti cara-cara baru untuk melayani konsumen atau untuk manufaktur sebuah produk, para manajer dapat menjalankan eksperimen-eksperimen yang menyimpang dari apa yang secara khusus dilakukan organisasi. Atau, mengambil pendekatan kaleng sampah, para manajer dapat mengasah otak dengan solusi-solusi baru yang mengejutkan mereka. Para manajer yang berminat untuk bereksperimen menghindari over-komitment terhadap solusi-solusi sebelumnya, menurunkan preferensi untuk salah menginterpretasikan sebuah situasi dan dapat belajar dari kegagalan mereka.

5. Perubahan Komposisi Tim Manajemen Puncak

Banyak organisasi terlihat tidak mampu menggunakan strategi yang dibahas untuk meningkatkan pembuatan keputusan. Bias kognitif dari individu dan struktur serta budaya organisasi dapat membuat para manajer enggan untuk merubah cara mereka dalam bertindak. Kadang-kadang hanya terdapat satu cara untuk mengubah pembuatan keputusan organisasi yaitu dengan merubah tim manajemen puncak. Meskipun sebuah organisasi menggaji manajer puncak yang telah berbeda pendapat terhadap keyakinan dan persepsi umum, perpindahan para manajer puncak dapat menjadi cara yang paling cepat untuk menghapus memori organisasi serta pembuatan keputusan terprogram, sehingga organisasi tersebut dapat mengembangkan rutinitas-rutinitas baru.

Karakteristik dan latar belakang personal dari para anggota tim manajemen puncak dapat menjadi pertahanan terhadap bias kognitif.

Pengalaman terakumulasi dari para manajer puncak yang telah bekerja dalam industri-industri yang berbeda atau dalam organisasi yang telah menanggapi isu-isu dan masalah serupa dapat menolong menurunkan solusi masalah yang sesuai. Sebuah organisasi yang menggambarkan tim manajemen puncak dari banyak industri dan latar belakang fungsional yang berbeda meningkatkan kemampuan untuk menghindari pemikiran kelompok dan untuk menghalangi bias-bias pembuatan keputusan. Keragaman dalam tim manajemen puncak juga menunjukkan para manajer implikasi-implikasi serta konsekuensi dari banyak alternatif rangkaian tindakan. Seperti halnya pembongkaran mungkin menyebabkan para manajer mempelajari pengharapan dan asumsi mereka secara lebih dekat.

6. Advokasi dan Penyelidikan Dialektika

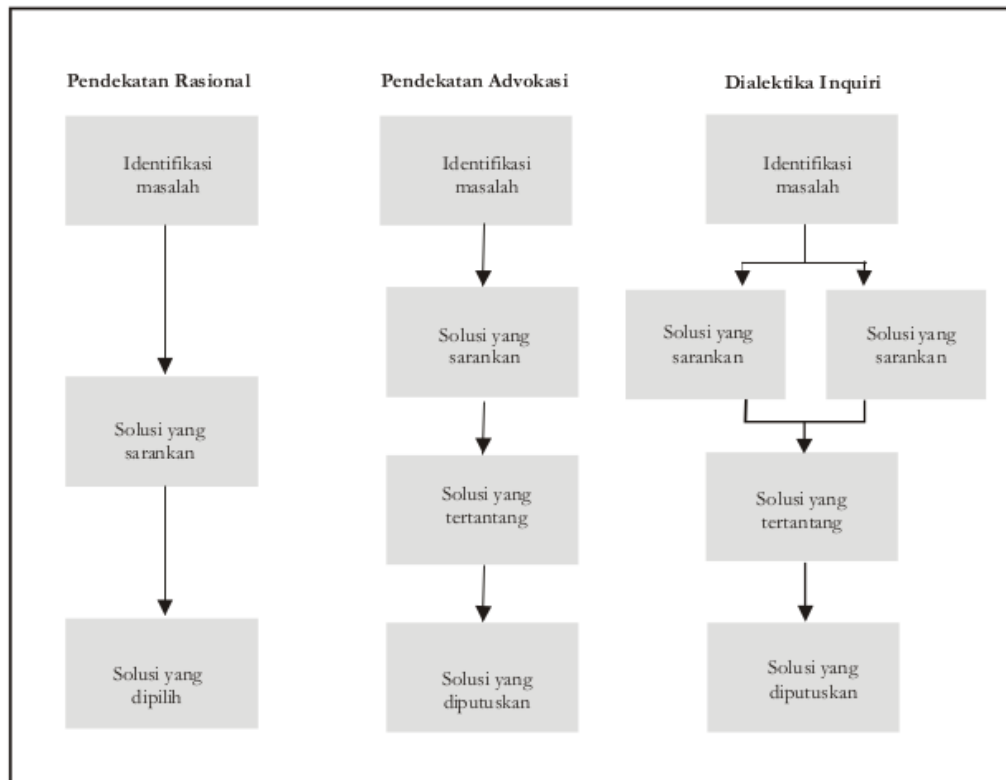
Para manajer mengambil pendekatan tambahan untuk membatasi keputusan mereka dengan referensi pada keputusan yang dibuat dahulu, jadi visi masa depan mereka dibatasi oleh tindakan mereka sebelumnya. Masalah yang diasosiasikan dengan bias tambahan serta kognitif dapat diturunkan dengan Advokasi dan Penyelidikan Dialektika. Gambar 9.3 memperlihatkan bagaimana strategi-strategi ini membedakan satu dengan yang lain dari pendekatan rasional untuk pembuatan keputusan. Tujuan dari keduanya adalah untuk meningkatkan pembuatan keputusan.

Sebuah organisasi yang menggunakan Advokasi melembagakan ketidaksepakatan dengan menugasi seorang manajer atau tim manajemen tentang aturan Advokasi.

Advokasi bertanggungjawab terhadap kritisasi pembuatan keputusan organisasi yang berlangsung dan untuk mempertanyakan asumsi-asumsi tim manajemen puncak yang menggunakannya dalam proses pembuatan keputusan.

Advokasi dan Penyelidikan Dialektika meningkatkan pembuatan keputusan dengan menyadarkan para manajer tentang beberapa solusi masalah yang mungkin terhadap sebuah masalah dan dengan mendorong analisis tentang pro dan kontra dari masing-masing solusi yang ditawarkan sebelum keputusan final. Sebuah organisasi yang menggunakan Penyelidikan Dialektika menciptakan tim-tim pembuat keputusan. Masing-masing tim diperintahkan untuk menghasilkan dan mengevaluasi skenario alternatif dan rangkaian tindakan dan kemudian merekomendasikan

satu solusi yang terbaik. Setelah mendengar masing-masing alternatif tim, semua tim dan anggota manajemen puncak duduk bersama dan menarik bagian rencana masing-masing yang terbaik dan mengambil sintesa dari rencana final yang menawarkan kesempatan sukses terbaik.



Gambar 9.3 Advokasi dan Dialektika Inquiri Ritel Pendekatan Rasional untuk Pengambilan Keputusan

7. Struktur Organisasi Kolateral

Sebuah organisasi dapat berusaha untuk mengembangkan pembuatan keputusan dengan membangun sebuah struktur Organisasi Kolateral yaitu sebuah organisasi informal dari para manajer yang membentuk paralel struktur organisasi formal guna membayangkan pembuatan keputusan serta tindakan para manajer dalam organisasi formal tersebut. Para manajer dalam sistem formal mengetahui bahwa keputusan-keputusan mereka dievaluasi oleh yang lain dan mereka biasa menguji alternatif serta mendatangkan solusi. Sebuah organisasi membangun sebuah struktur kolateral untuk mengembangkan kemampuan organisasi

dalam untuk merubah dan membiasakan diri pada situasi baru dan untuk memperluas kemampuannya dalam membuat keputusan dengan cara yang tidak terstruktur. Struktur organisasi kolateral memungkinkan sebuah organisasi menjaga kapasitasnya untuk berubah dan dalam waktu yang sama menjaga kestabilannya.

PERUBAHAN ORGANISASI DAN RESTRUKTURISASI

Strategi dan struktur organisasi merupakan hasil yang paling nyata dari pembuatan keputusan organisasi. Sangat sering pembuatan keputusan membawa perubahan dalam keduanya. Perubahan ini memungkinkan incremental, seperti perubahan yang dibawa dari keputusan untuk memperkenalkan aturan baru dan prosedur dari input penjualan atau berhubungan dengan konsumen. Perubahan mungkin radikal seperti perubahan yang dibawa oleh keputusan untuk memperkenalkan jalur produk baru atau untuk mempertaruhkan masa depan organisasi dalam investasi pada teknologi baru contohnya, bioteknologi. Perubahan organisasi merupakan restrukturisasi sumber daya dan kemampuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dan mengembangkan pengembalian pada pemegang saham-pemegang saham.

Tujuan dari perubahan organisasi terencana adalah untuk menemukan cara baru atau cara yang dikembangkan untuk menggunakan sumber daya-sumber daya dan kemampuan untuk meningkatkan posisi organisasi dalam lingkungannya. Sebuah organisasi dalam keadaan menurun membutuhkan untuk menyusun kembali sumber dayanya untuk meningkatkan ketahanannya dengan lingkungannya. Sebuah organisasi yang berkembang baik membutuhkan untuk menyusun kembali sumber dayanya sehingga dapat mengembangkan kesempatan baru untuk menerapkan ketrampilan-ketrampilannya guna menciptakan dan mengembangkan pasar baru untuk produknya. Dalam bab sebelumnya, kita mempelajari krisis bahwa organisasi menghadapi perubahan melalui lingkaran hidup organisasi dan cara-cara mereka beradaptasi dengan krisis ini

Perubahan organisasi melibatkan restrukturisasi sumber daya manusia, sumber fungsional, kemampuan teknologi, dan kemampuan organisasi. SDM merupakan aset yang sangat penting sebuah organisasi. Sebuah

memori organisasi dan pengetahuan yang terdapat dalam ketrampilan dan kemampuan masyarakatnya. Karena ketrampilan dan kemampuan ini memberikan keuntungan kompetitif pada perusahaan. Organisasi harus secara terus menerus memonitor strukturnya untuk mendapatkan cara motivasi dan mengorganisasikan sumber daya yang paling efektif untuk memenuhi dan menggunakan ketrampilan-ketrampilan mereka. Cara sebuah organisasi merubah dan menyusun kembali sumber daya manusianya adalah kunci untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Biasanya restrukturisasi SDM melibatkan tindakan dalam beberapa bidang;

1. Investasi baru dalam pelatihan dan perkembangan kreatifitas sehingga para pekerja mendapatkan ketrampilan dan kemampuan baru.
2. Pensosialisasian para pekerja dalam budaya organisasi sehingga mereka dapat belajar rutinitas baru dimana kinerja organisasi bergantung.
3. Perubahan norma dan nilai organisasi untuk memotivasi tenaga kerja multibudaya yang beragam.
4. Melakukan ujian tentang cara dimana promosi dan sistem penghargaan beroperasi dalam tenaga kerja yang beragam.
5. Perubahan komposisi dari tim top manajemen untuk mengembangkan pembelajaran organisasi dan pembuatan keputusan.

1. Sumber Fungsional

Seperti dibahas dalam bab sebelumnya, masing-masing fungsi organisasi membutuhkan untuk mengembangkan prosedur yang memungkinkannya mengatur lingkungan khususnya yang dihadapi. Karena organisasi-organisasi bersaing dalam kekuatan kemampuan fungsional mereka. Sebagaimana lingkungan yang berubah, organisasi sering menyusun kembali fungsi-fungsinya untuk mentransfer sumber daya ke fungsi-fungsi dimana sebagian besar nilai dapat diciptakan. Fungsi-fungsi krusial tumbuh dalam kepentingan sementara yang tidak berguna menurunkan penyusutan. Sebuah organisasi dapat mengembangkan nilainya yang diciptakan oleh fungsi-fungsinya dengan merubah struktur budaya dan teknologinya. Perubahan dari sebuah fungsi sebuah struktur tim produk. Perubahan dalam struktur fungsional dapat membantu menyajikan sebuah susunan dimana orang dimotivasi

untuk bekerja. Perubahan dari produksi massa tradisional ke sebuah operasi manufaktur didasarkan pada tim kerja yang diatur sendiri yang telah menunjukkan bahwa banyak perusahaan dapat menciptakan kualitas produk dan produktifitas jika para pekerja dapat membagi dalam keuntungan dari sistem baru tersebut.

24

2. Kemampuan Teknologi

Kemampuan teknologi memberikan kapasitas yang besar kepada sebuah organisasi untuk merubah dirinya supaya mengeksploitasi kesempatan pasar. Kemampuan mengembangkan sebuah aliran konstan dari produk-produk baru atau untuk merancang kembali produk yang ada sehingga mereka melanjutkan untuk memikat para konsumen, adalah salah satu dari kompetensi inti organisasi. Hal serupa, kemampuan untuk meningkatkan cara barang dan jasa diproduksi demi peningkatan kualitas dan reliabilitasnya merupakan kemampuan krusial organisasi. Pada tingkat organisasi, sebuah organisasi harus menyajikan konteks yang memungkinkannya menerjemahkan kompetensi teknologi ke dalam nilai untuk para pemegang sahamnya. Tugas ini sering melibatkan restrukturisasi aktifitas organisasi.

39

3. Kemampuan Organisasi

Melalui desain struktur dan budaya organisasi, sebuah organisasi dapat mempergunakan sumber daya manusia dan sumber daya fungsionalnya untuk mengeksploitasi kesempatan teknologi. Perubahan organisasi sering melibatkan restrukturisasi kesempatan hubungan antara masyarakat dengan fungsi-fungsi demi meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan nilai. Perubahan-perubahan dalam struktur dan budaya terjadi pada semua tingkat organisasi dan meliputi perubahan rutinitas individu dalam melayani konsumen, perubahan hubungan kelompok kerja, peningkatan integrasi antar divisi, dan perubahan budaya perusahaan dengan perubahan tim manajemen puncak.

Keempat sumber tersebut secara nyata bersifat interdependen, hal ini sering tidak mungkin untuk merubah salah satu tanpa merubah yang lain. Anggaphlah sebuah organisasi menginvestasikan sumber dayanya dan merekrut sebuah tim ilmuwan yang ahli dalam teknologi baru misalnya, bioteknologi. Jika berhasil, perubahan sumber daya manusia ini akan mengarah pada munculnya sebuah sumber daya fungsional

baru dan sebuah kemampuan teknologi. Manajemen puncak akan dipaksa mengevaluasi kembali struktur organisasinya serta caranya mengintegrasikan dan mengkoordinasikan fungsi-fungsi lainnya, untuk meyakinkan bahwa mereka mendukung sumber-sumber fungsional barunya. Mengeksploitasi sumber daya baru mungkin membutuhkan gerakan pada sebuah struktur tim produk. Hal ini mungkin membutuhkan penurunan dan eliminasi fungsi yang tidak lagi menjadi pusat misi organisasi.

Perubahan-perubahan tambahan dimana sebuah organisasi membuat strateginya dan strukturnya dapat memberi nilai tambah pada perubahan pentingnya dalam basis organisasi.

MODEL PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan organisasi merupakan hasil pembuatan keputusan. Para manajer mengevaluasi situasi tertentu organisasi dan memutuskan dimana mereka akan menjalankan organisasi di masa yang akan datang. Mereka kemudian mengatur proses perubahan untuk mencapai situasi ideal yang diharapkan masing-masing langkah ini akan dibahas sebagaimana berikut ini.

1. Menentukan Kebutuhan Perubahan

Untuk menentukan kebutuhan perubahan, para manajer harus mengidentifikasi masalah yang perlu untuk dipecahkan (tahap 1 dari pendekatan rasional tentang pembuatan keputusan). Seringkali kebutuhan perubahan diperkenalkan karena seorang dalam organisasi merasakan adanya jurang pemisah antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual. Banyak tekanan yang menyebabkan organisasi men²⁶valuasi kembali situasi tertentu mereka.

Perubahan-perubahan pada tenaga kerja dan kebutuhan untuk mengatur perubahan teknologi merupakan tekanan-tekanan yang menyebabkan organisasi melihat situasi mereka.

Kemerosotan yang diukur oleh banyak faktor semacam pendapatan atau keuntungan penjualan perusahaan merupakan satu indikasi bahwa perubahan dalam kinerja perusahaan diperlukan. Kebanyakan perusahaan membandingkan kinerjanya dengan kinerja para pesaingnya. Bahkan ketika kinerja perusahaan itu sedang menurun atau ketinggalan,

bagaimanapun juga, sepertinya para manajer akan kesulitan dalam membuat suatu penilaian yang akurat dalam situasi yang sebenarnya. Satu alasan dari sulitnya para manajer membuat penilaian kinerja ini merupakan pengaruh dari bias-bias bersifat kognitif, yang mungkin menyebabkan para manajer untuk menggambarkan suatu keadaan kinerja perusahaan yang menyenangkan.

Jelasnya, menentukan kebutuhan untuk perubahan dan mengatur perubahan merupakan proses pembuatan keputusan yang kompleks. Para manajer menghasilkan sejumlah skenario alternatif yang mungkin akan memenuhi mereka pencapaian keadaan masa depan yang ideal bagi mereka. Para manajer kemudian memusatkan perhatiannya pada alternatif yang tampaknya menawarkan perubahan keberhasilan yang paling baik atau yang paling memuaskan. Pada keadaan ini para manajer memiliki pilihan mengenai bagaimana untuk memproses alternatif tersebut. Mereka bisa mengadopsi suatu pendekatan evolusioner ataupun revolusioner untuk mengatur perubahan.

Para manajer yang memilih pendekatan *evolusioner* membuat perubahan tambahan terhadap strategi dan struktur perusahaan. Suatu pendekatan bersifat evolusionari ketika biaya-biaya dikaitkan dengan perubahan perusahaan kurang dari keuntungan-keuntungan yang dikaitkan dengan perubahan. Misalnya, biaya-biaya datang dari gangguan dalam rutinitas perusahaan disebabkan oleh implementasi perencanaan baru yang kurang dari keuntungan-keuntungan yang dikaitkan dengan perubahan, seperti mempercepat pengembangan produk.

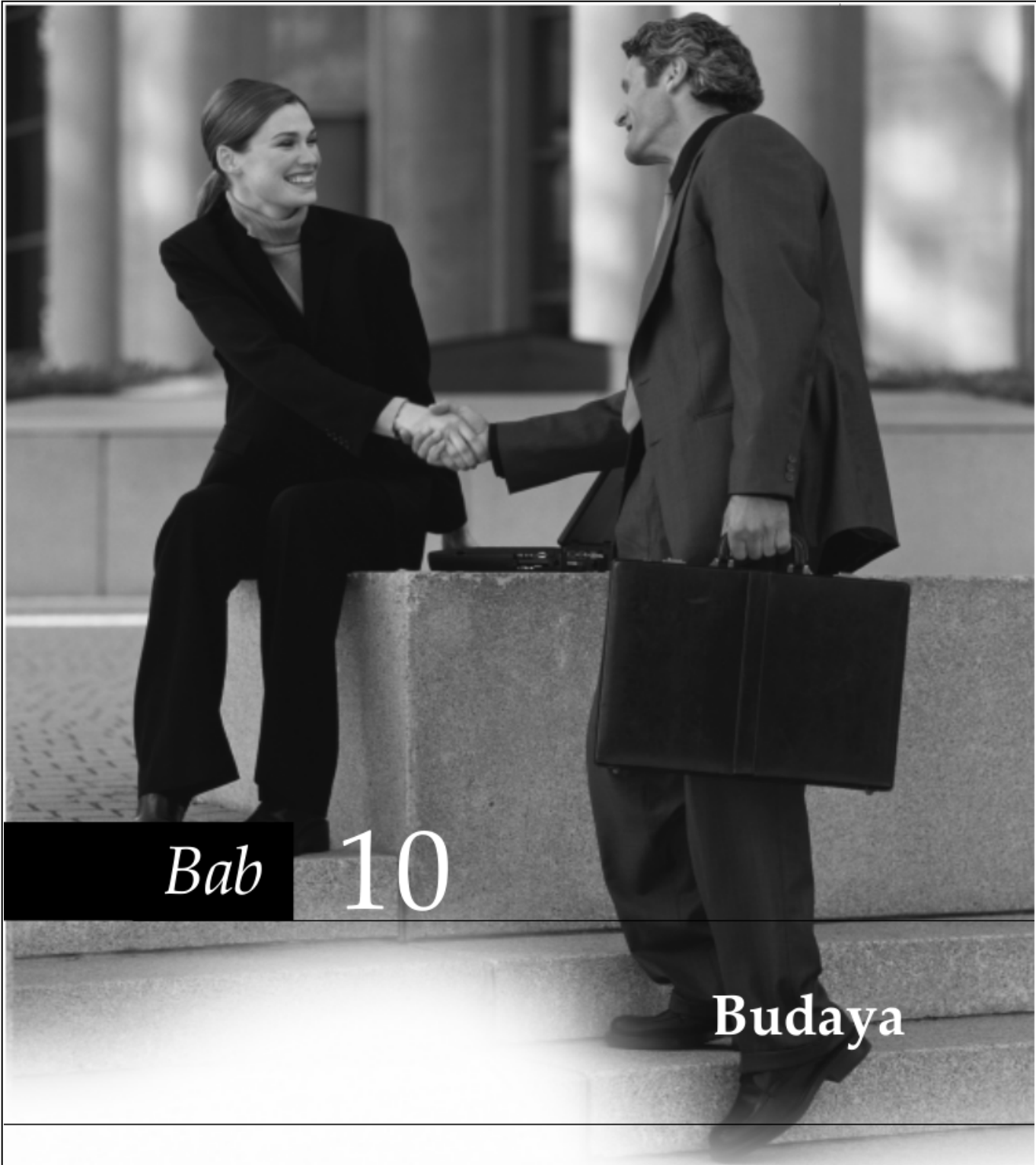
Para manajer yang memilih pendekatan *revolusioner* membuat perubahan drastis terhadap strategi dan struktur perusahaan. Mereka percaya bahwa perubahan akan menyebabkan semacam tingkat gangguan yang tinggi bahwa biaya perubahan akan melampaui keuntungan-keuntungannya. Dalam situasi ini, para manajer mengadopsi pendekatan revolusionari. Selain membuat perubahan-perubahan satu per satu, mereka menunggu hingga perubahan benar-benar perlu dan kemudian melakukan semua perubahan secara serempak. Perubahan revolusioner pada strategi dan struktur seringkali mengubah cara suatu organisasi beroperasi. Dalam banyak kasus kita telah melihat tim top manajemen baru mengadopsi pendekatan revolusioner dalam usahanya untuk menarik perusahaan keluar dari keadaan krisis.

Sebagian peneliti mengklaim bahwa karena pengaruh perubahan strategi dan struktur selalu tidak menentu, sebaiknya menunggu hingga perubahan benar-benar diperlukan dan kemudian menggunakan pendekatan revolusioner dan menyapu secara keseluruhan pengetahuan sebelumnya untuk mempermudah proses belajar meninggalkan pengalaman masa lampau. Satu alasan mengapa para peneliti menganjurkan pendekatan revolusioner untuk perubahan adalah pentingnya akan penanggulangan kelembaman perusahaan yang dihasilkan dari berbagai macam rintangan untuk berubah.

2. Menentukan Strategi Perubahan

Kecenderungan karyawan bers²⁴a-sama mengikuti rutinitas secara membabi buta dan kecenderungan struktur dan kultur perusahaan untuk menghidupkan terus menerus rutinitas merupakan halangan-halangan perubahan yang paling berat. Dengan adanya halangan semacam ini, perusahaan harus memilih antara perubahan evolusioner dan revolusioner. Suatu perusahaan yang mengejar perusahaan revolusioner mengadopsi strategi perubahan top-down. Perusahaan itu menunggu hingga perusahaan tersebut percaya bahwa biaya-biaya yang tidak dipakai untuk perubahan melebihi biaya penanggulangan kelembaman perusahaan dan kemudian memasukkan perencanaan utama untuk melakukan perubahan. Umumnya, strategi top down membutuhkan campur tangan perusahaan tingkat tinggi. Andaikata suatu perusahaan memutuskan untuk mengurangi jumlah divisi operasionalnya dan juga staffnya Top manajemen menginstruksikan para divisinya untuk merestrukturasi sumber-sumber keuntungan dan kemampuan mereka dan memeriksa kembali cara mereka beroperasi agar supaya bisa memperbaiki keefektifitasannya. Perencanaan perubahan kemudian dilanjutkan ke perusahaan, setelah setiap level berg²⁴ak mengubah struktur-strukturnya untuk menyesuaikan realita-realita baru dan para top manajer memberikan para manajer fungsional dengan tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas baru.

Perubahan top down seringkali melibatkan penyimpangan aturan-²⁴ran dan prosedur-prosedur perusahaan secara besar-besaran. Perubahan top down menekankan temuan-temuan pemecahan masalah setelah mereka menimbulkan dan mengangkat suatu pendekatan tak terstruktur terhadap pembuatan keputusan untuk memperkenankan para manajer bereksperimen dan menemukan cara baru mengorganisir.



Bab 10

Budaya

PENGANTAR

Bab ini menjelaskan tentang budaya perusahaan dan nilai etika yang terkait serta bagaimana semua ini dipengaruhi oleh organisasi. Seksi pertama akan menggambarkan hakekat budaya perusahaan, asal muasalnya dan tujuannya, serta bagaimana mengidentifikasi atau mengartikan budaya tersebut melalui upacara-upacara, cerita-cerita²⁹ dan simbol-simbol. Selanjutnya, kita akan menilai bagaimana budaya memperkuat desain strategi dan desain struktural yang dibutuhkan organisasi supaya efektif terhadap lingkungannya dan membahas peran penting budaya dalam menciptakan pembelajaran organisasi. Kemudian, bab ini akan beralih ke nilai-nilai etika organisasi. Kita juga akan membahas bagaimana para pemimpin membentuk budaya dan nilai-nilai etika yang sesuai dengan strategi dan kinerja yang diterapkan.

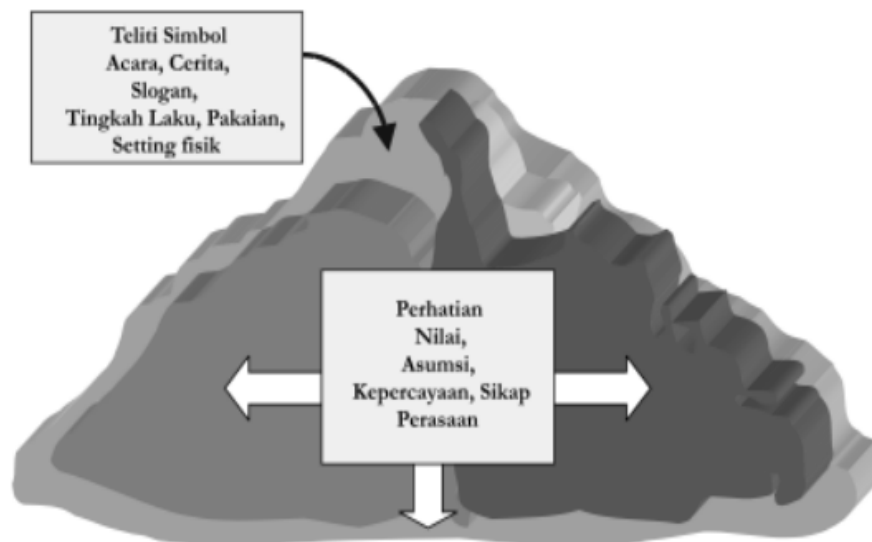
Popularitas tentang topik budaya organisasi memunculkan beberapa pertanyaan. Bisakah kita mengidentifikasi beberapa budaya? Dapatkah budaya dihubungkan dengan strategi? Bagaimana cara mengatur atau mengubah beberapa budaya? Tempat terbaik untuk mulai adalah dengan mengartikan budaya dan menjelaskan bagaimana hal tersebut bisa diidentifikasi dalam beberapa organisasi.

APAKAH BUDAYA ITU?

⁷⁵ Budaya adalah seperangkat nilai, yaitu norma-norma yang mengarahkan keyakinan, dan pemahaman yang dibentuk oleh para anggota suatu organisasi dan mengajarkannya kepada para anggota baru sebaik mungkin. Ini mewakili bagian organisasi yang tidak tertulis. Setiap orang berpartisipasi dalam budaya ini, namun kurang memperhatikan²⁸annya. Hal ini berlangsung ketika beberapa organisasi berusaha untuk menerapkan beberapa strategi baru atau program-program yang berlawanan dengan norma-norma dan nilai-nilai budaya dasar yang saling berhadapan dengan kekuatan budaya.

Budaya organisasi berada di dua level, seperti digambarkan di Gambar 10.1. Di permukaan adalah benda-benda kasat mata dan perilaku yang bisa diteliti cara-cara orang bertindak dan memakai baju dan simbol-simbol, cerita-cerita, dan upacara-upacara yang dilakukan para anggotanya. Unsur-unsur budaya yang bisa dilihat mencerminkan beberapa nilai yang lebih dalam di benak para anggota organisasi.

Beberapa proses nilai, asumsi, keyakinan, dan pemikiran adalah budaya yang sebenarnya. Beberapa atribut budaya/budaya menunjukkan budaya itu sendiri dengan banyak cara namun secara khusus berubah menjadi serangkaian pola aktifitas yang dibawa dalam interaksi sosial. Pola-pola tersebut bisa digunakan untuk mengartikan budaya.



Gambar 10.1 Tingkat Budaya Perusahaan

7

TUJUAN DAN PEMBENTUKAN BUDAYA

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri bisa datang dimanapun organisasi berada, budaya organisasi secara umum dimulai oleh pendirinya atau pemimpin terdahulu yang mewujudkan dan menerapkan ide-ide dan nilai-nilai khusus sebagai satu visi, filosofi, atau strategi bisnis.

Budaya-budaya memberikan dua fungsi dalam organisasi: (1) untuk menghubungkan para anggota sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain, dan (2) untuk menolong organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar. Integrasi internal berarti bahwa para anggota mengembangkan identitas kolektif dan tahu bagaimana bekerja sama secara efektif. Inilah budaya yang menuntun hubungan kerja sehari-hari dan menentukan bagaimana orang-orang

berkomunikasi dalam suatu organisasi, perilaku seperti apa yang diterima atau ditolak, dan bagaimana kekuatan dan status dialokasikan. Adaptasi Eksternal menunjukkan bagaimana organisasi mencapai tujuan dan kesepakatan dengan pihak luar. Budaya membantu mengarahkan aktivitas harian para pekerja untuk memenuhi tujuan tertentu. Ini bisa membantu organisasi merespon dengan cepat kebutuhan konsumen atau persyaratan para pesaing. Seperti dibahas di dalam bab *Book Mark* ini, budaya memainkan peranan kunci dalam mengubah organisasi biasa menjadi luar biasa.

Budaya organisasi juga mengarahkan para pekerja sesuai dengan peraturan dan kebijakan tertulis. Demikianlah, kedua fungsi budaya yang berkaitan dalam pembentukan organisasi bisnis, dengan mengambil manfaat baik hubungan positif atau negatif dalam organisasi itu sendiri atau dengan pihak luar.

MENGARTIKAN BUDAYA

Untuk mengidentifikasi dan mengartikan isi budaya, orang-orang membutuhkan kesimpulan berdasarkan benda-benda kasamata. Peralatan ini bisa dipelajari tetapi sulit diuraikan secara akurat. Upacara pemberian penghargaan dalam perusahaan mungkin mempunyai arti yang berbeda bagi perusahaan lain. Untuk menguraikan apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi dibutuhkan kerdetektif dan mungkin beberapa pengalaman sebagai orang dalam. Beberapa aspek budaya khusus dan penting yang bisa diteliti adalah tatacara dan upacara, cerita-cerita, simbol-simbol, dan bahasa.

1. Tatacara dan Upacara-upacara

Peralatan budaya yang penting adalah tatacara dan upacara-upacara, yaitu beberapa kegiatan terencana yang mencakup peristiwa penting dan yang sering menunjukkan keuntungan yang didapat kepada para pemirsa. Para manajer bisa menangani tatacara dan upacara untuk memberikan contoh dramatis tentang seperti apa nilai-nilai perusahaan. Inilah pekerjaan khusus yang memperkuat nilai-nilai spesifik, menciptakan ikatan antara orang-orang untuk berbagi pemahaman penting, dan memberi ucapan selamat dan merayakan para pahlawan dan pahlawanita yang merupakan simbol beberapa keyakinan dan kegiatan penting.

Empat tipe ⁵ tatacara yang muncul dalam organisasi dirangkum dalam Gambar 10.2. *Alur tatacara* ini mendukung peralihan pekerja memasuki peranan sosial baru. *Perbaikan Tatacara* menciptakan identitas sosial yang lebih kuat dan meningkatkan status para pekerja. *Pembaharuan Tatacara* mencerminkan aktifitas pelatihan dan pengembangan yang memperbaiki fungsi organisasi. *Integrasi Tatacara* menciptakan ikatan umum dan perasaan wajar di antara para pekerja dan memperkuat komitmen bagi organisasi.

Tipe Pelaksanaan	Contoh	Konsekuensi Sosial
Pendahuluan	Perkenalan dan Training Dasar	Menfasilitasi transisi personal menjadi aturan sosial dan status yang dianggap baru bagi mereka
Pemahaman	Penghargaan tahunan	Meningkatkan identitas sosial dan menaikkan status pegawai
Laporan Tahunan	Aktifitas pengembangan organisasi	Pembaharuan struktur sosial dan perbaikan fungsi organisasi
Integrasi	Rekreasi liburan	Mendorong dan membangkitkan perasaan yang mengikat anggota dan komitmen mereka pada organisasi

Gambar 10.2 Suatu Tipologi dari Pelaksanaan Organisasi dan Konsekuensi Sosialnya

95

Sumber: Harrison M. Trice dan Janice M. Buyer. "Studying Organizational Culture through Rite and Ceremonials," *Academy of Management Review* 9 (1984), 653-659. Sudah ada ijin pemakaian.

5

- Cerita-cerita. Cerita-cerita adalah narasi berdasarkan kejadian yang sebenarnya yang secara teratur dibahas diantara para pekerja organisasi dan diceritakan kepada para pegawai baru untuk menginformasikan mereka tentang organisasi. Banyak cerita dianggap legenda karena merupakan peristiwa sejarah dan mungkin telah dibubuhi detail-detail fiksi. Banyak cerita lain adalah mitos, yang konsisten dengan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan tentang organisasi namun tidak didukung oleh beberapa fakta. Cerita-cerita tetap menghidupkan nilai-nilai organisasi utama dan memberikan pemahaman diantara para pekerja.

- 5
- Simbol-simbol. Alat lain untuk mengartikan budaya adalah simbol. Simbol adalah sesuatu yang mewakili sesuatu yang lain. Di satu sisi, upacara-upacara, cerita-cerita, slogan-slogan dan tatacara-tatacara merupakan simbol. Mereka adalah simbol nilai-nilai yang lebih mendalam tentang organisasi. Simbol lain adalah benda-benda koleksi organisasi. Simbol-simbol fisik ini memiliki kekuatan karena mereka memusatkan perhatian pada hal tertentu
 - Bahasa. Teknik akhir untuk mempengaruhi budaya adalah bahasa. Banyak perusahaan menggunakan perkataan khusus, slogan, metaphora, atau bentuk bahasa yang lain untuk meyakinkan arti khusus bagi para pekerja. Slogan-slogan bisa dikutip dan diulang oleh para pegawai begitu pula oleh para konsumen perusahaan. Moto Pegadaian, "Mengatasi Masalah tanpa masalah," berlaku pada para pegawai dan konsumen.

5

Mengingat bahwa budaya ada di dua level yaitu nilai-nilai dan asumsi-asumsi mendasar dan benda-benda tampak mata serta perilaku yang bisa diteliti. Slogan-slogan, simbol-simbol, dan upacara-upacara hanya menggambarkan benda-benda kasat mata yang mencerminkan nilai-nilai mendasar perusahaan. Benda-benda tampak mata dan perilaku-perilaku ini bisa dimanfaatkan para manajer untuk membentuk nilai-nilai perusahaan dan memperkuat budaya organisasinya.

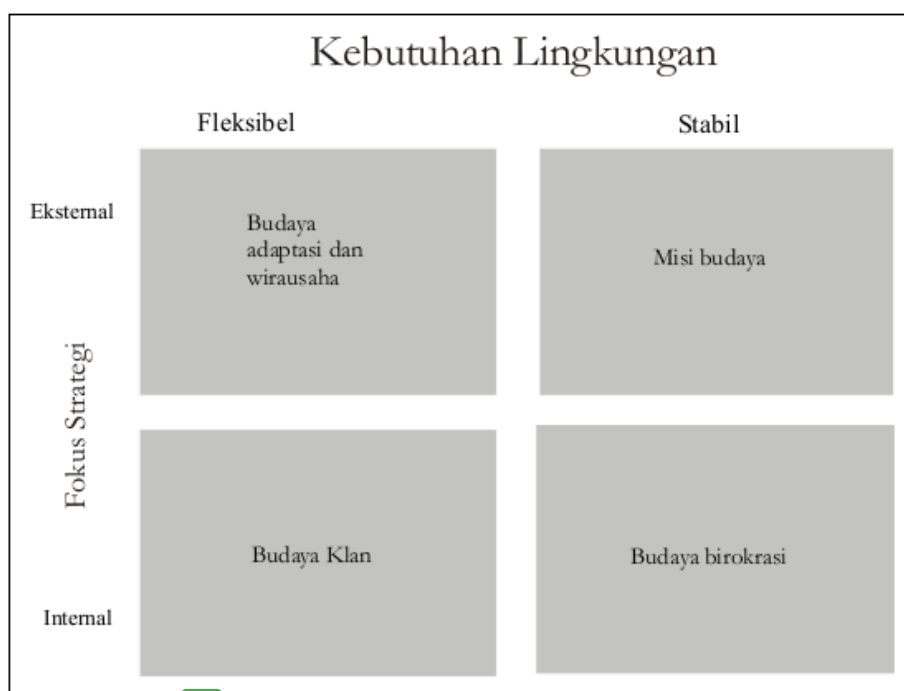
DESAIN ORGANISASI DAN BUDAYA

29

Budaya perusahaan seharusnya memperkuat desain strategi dan desain budaya yang diperlukan organisasi agar lebih efektif dalam lingkungannya. Misalnya, kalau lingkungan eksternal menghendaki fleksibilitas dan tanggung jawab, misalnya lingkungan membutuhkan beberapa perusahaan berbasis Internet, maka budayanya harus mampu menyesuaikan diri/memenuhinya. Hubungan baik diantara nilai-nilai budaya, strategi dan struktur organisasi, dan lingkungan tersebut bisa memajukan kinerja organisasi.

Budaya bisa diperkirakan dalam banyak dimensi, misalnya perluasan kolaborasi terhadap pemisahan banyak orang dengan departemen, pentingnya kontrol dan dimana menempatkannya, atau apakah orientasi waktu organisasi dalam jangka panjang atau pendek. Di sini, kita akan

memusatkan pada dua dimensi khusus: (1) perluasan dimana lingkungan kompetitif menghendaki fleksibilitas dan stabilitas; dan (2) perluasan dimana fokus dan kekuatan strategi organisasi merupakan (faktor) internal atau eksternal. Empat kategori budaya yang berkaitan dengan ²⁹berapa perbedaan ini diilustrasikan dalam Gambar 10.3, adalah kemampuan adaptasi, misi, klan, dan birokrasi. Empat kategori ini berhubungan dengan kesesuaian antara nilai-nilai budaya, strategi, struktur dan lingkungan. Masing-masing bisa berhasil, bergantung pada kebutuhan lingkungan eksternal dan fokus strategis organisasi.



²⁹**Gambar 10.3 Kemampuan Adaptasi, Misi, Klan, dan Birokrasi**

1. Kemampuan Adaptasi Budaya

⁴³Kemampuan adaptasi budaya dicirikan oleh fokus strategis pada lingkungan eksternal melalui fleksibilitas dan perubahan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Budaya ini mendukung nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan-keyakinan kewiraswastaan yang menyokong kapasitas organisasi dalam mendeteksi, mengartikan, dan menerjemahkan tanda-tanda dari lingkungan menjadi beberapa respon perilaku yang baru. Tipe perusahaan ini tidak saja beraksi dengan cepat terhadap beberapa

perubahan lingkungan, namun secara aktif menciptakan perubahan. Inovasi, kreatifitas, dan pengambilan resiko dinilai dan dihargai.

BUDAYA MISI

Satu organisasi yang konsern terhadap pelayanan khusus konsumen di lingkungan eksternal, namun tanpa kebut²⁹an untuk berubah dengan cepat, adalah sesuai dengan budaya misi. Budaya misi dicirikan oleh penekanan pada visi yang jelas tentang tujuan organisasi dan pada pencapaian beberapa tujuan misalnya, perkembangan penjualan, keuntungan, atau pengu⁴³an pasar, untuk mencapai tujuan tersebut. Masing-masing pegawai bertanggung jawab di tingkat kinerja tertentu, dan organisasi menjanjikan reward/penghargaan khusus sebagai imbalannya. Para manajer membentuk perilaku dengan melihat dan membicarakan bentuk masa depan yang diinginkan organisasi. Karena lingkungan yang stabil, mereka bisa menerjemahkan visinya ke dalam tujuan-tujuan terukur dan menilai kinerja pegawai untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut.

BUDAYA KLAN

²⁹ Budaya klan mempunyai fokus utama pada keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi dan pada ekspektasi yang berubah cepat dalam lingkungan eksternal. Budaya ini sama dengan bentuk kendali klan yang dijelaskan. Lebih dari yang lain, budaya ²⁸ berpusat pada kebutuhan para pegawai dalam meningkatkan kinerja. Keterlibatan dan partisipasi menciptakan rasa tanggung jawab dan rasa ikut memiliki dan karenanya, komitmen yang semakin besar terhadap organisasi.

Dalam budaya klan, nilai pentingnya adalah memperhatikan para pegawai dan memastikan mereka mempunyai apapun yang dibutuhkan sebagaimana mereka diharapkan dalam produksi/kepuasan. Beberapa perusahaan fashion dan retail (pertokoan) sering memakai budaya ini karena ia memunculkan kreatifitas para pekerja dalam merespon selera pasar yang berubah cepat.

BUDAYA BIROKRATIS

²⁹ Budaya birokratis mempunyai fokus internal dan konsistensi orientasi bagi lingkungan yang stabil. Organisasi ini mempunyai budaya yang ⁶

mendukung pendekatan metodis untuk melakukan bisnis. Simbol-simbol, para pahlawan, dan upacara-upacara mendukung koperasi, tradisi, dan kebijakan dan praktek mapan berikut sebagai cara untuk mencapai beberapa tujuan. Keterlibatan pribadi sangat minim namun diperparah oleh tingkat konsistensi yang tinggi, kesesuaian, dan kolaborasi diantara para anggota. Organisasi ini sukses dengan menjadi semakin terintegrasi dan efisien. Dewasa ini, kebanyakan manajer dipisahkan dari budaya-budaya disebabkan oleh kebutuhan fleksibilitas yang lebih tinggi.

KEKUATAN BUDAYA DAN BEBERAPA BAGIAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi yang kuat bisa mempunyai dampak pada kinerja perusahaan. Kekuatan budaya menunjukkan tingkat persetujuan diantara para anggota organisasi tentang pentingnya beberapa nilai khusus. Jika pentingnya nilai-nilai tersebut telah menjadi konsensus yang tersebar luas, maka budayanya terpadu dan kuat; jika ada kesepakatan yang minim, maka budayanya melemah.

Budaya yang kuat secara khusus berhubungan dengan penggunaan upacara-upacara, simbol-simbol, cerita-cerita, para pahlawan, dan slogan-slogan. Beberapa unsur ini meningkatkan komitmen pegawai terhadap nilai-nilai dan strategi perusahaan. Lagipula, para manajer yang ingin menciptakan dan melestarikan budaya-budaya perusahaan yang kuat sering memberikan penekanan dalam seleksi dan sosialisasi para pegawainya.

28 Bagaimanapun, budaya tidak selalu seragam di semua organisasi. Bahkan dalam beberapa organisasi yang mempunyai budaya yang kuat, ada beberapa bagian budaya, terutama dalam banyak organisasi besar. Beberapa sub/bagian budaya yang berkembang mencerminkan beberapa masa 28 umum, tujuan-tujuan, dan pengalaman yang diselesaikan oleh para anggota tim, departemen, atau unit lain. Kantor, kantor cabang, atau unit suatu perusahaan yang secara fisik terpisah dari operasi-operasi utama perusahaan bisa juga mengambil subbudaya yang berbeda.

Misalnya, meskipun budaya dominan organisasi adalah budaya misi, bermacam departemen bisa juga mencerminkan beberapa karakteristik budaya kemampuan adaptasi, klan, atau birokratis. Bagian manufaktur perusahaan besar mungkin berkembang dengan baik dalam lingkungan

yang menekankan perintah, efisiensi, dan kepatuhan terhadap aturan-aturan, sementara bagian penelitian dan pengembangan dicirikan oleh penguasaan pegawai, fleksibilitas, dan fokus konsumen. Ini sama dengan konsep deferensiasi/pembedaan yang diterangkan pada Bab sebelumnya, dimana para pekerja dalam bagian manufaktur, penjualan, dan penelitian yang diteliti oleh Paul Lawrence dan Jay Lorsch, mengembangkan nilai-nilai berbeda dengan mempertimbangkan waktu ke depan, hubungan antar pribadi, dan formalitas perintah untuk mengerjakan tugas di tiap departemen secara efektif.

BUDAYA DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI

Satu karakteristik utama pembelajaran organisasi adalah budaya organisasinya yang kuat. Lagipula, budaya pembelajaran organisasi ini memungkinkan perubahan dan adaptasi. Bahayanya kebanyakan organisasi yang sukses adalah budayanya menjadi serangkaian kegagalan perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Ketika beberapa organisasi berhasil, maka nilai-nilai, ide-ide, dan praktek-prakteknya yang mendukung kesuksesan tersebut dilembagakan. Ketika lingkungan berubah, nilai-nilai ini menjadi prioritas kinerja di masa depan. Banyak organisasi menjadi korban kesuksesan mereka sendiri, menjadi usang dan bahkan nilai-nilai dan perilakunya menjadi rusak. Setelah sukses selama beberapa decade. Dampak budaya yang kuat tidak selalu positif. Secara khusus, beberapa budaya sehat tidak saja memberikan integrasi internal yang lembut tetapi juga mendukung adaptasi terhadap lingkungan eksternal. Beberapa budaya non adaptif mendukung kedisiplinan dan stabilitas.

Budaya pembelajaran organisasi mendukung keterbukaan, keleluasaan, kesamaan, peningkatan yang berkelanjutan, dan pengambilan keputusan. Meskipun budaya internal itu kuat, nilai budayanya mendukung penyesuaian diri yang sehat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Seperti di-ilustrasikan dalam Gambar 10.4, beberapa budaya adaptif perusahaan mempunyai beberapa nilai dan pola perilaku yang berbeda ketimbang budaya-budaya nonadaptif. Dalam budaya adaptif, para manajer memberikan perhatian kepada para pegawai dan konsumen sebagaimana dengan proses-proses dan prosedur-prosedur yang membawa perubahan berarti. Perilaku itu fleksibel dan para manajer memerlukan perubahan,

bahkan jika itu mengandung resiko. Dalam beberapa budaya nonadaptif, para manajer lebih memperhatikan diri mereka maupun proyek-proyek mereka sendiri dan nilai-nilai mereka menghambat pengambilan resiko dan perubahan. Demikianlah, budaya-budaya sehat yang solid, misalnya dalam beberapa pelajaran perusahaan, membantu beberapa organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dimana budaya-budaya yang tidak sehat bisa mendukung organisasi bergerak menuju arah yang salah. Budaya adaptif yang kuat merupakan faktor kunci kesuksesan beberapa perusahaan.

	Budaya Adaptif Perusahaan	Budaya Nonadaptif Perusahaan
Nilai-nilai Inti	Para manajer sangat memperhatikan para konsumen, pemegang saham, dan karyawan. Mereka juga menghargai orang-orang dan proses-proses yang bisa menciptakan perubahan berarti (misalnya, kepemimpinan dari atas atau ke bawah struktur manajemen)	Para manajer sangat memperhatikan diri mereka sendiri, kelompok kerja mereka, atau beberapa produk (atau teknologi) yang berkaitan dengan kelompok kerja mereka. Mereka menghargai proses manajemen teratur dan menghindari resiko sedemikian besar daripada kepemimpinan yang berinisiatif.
Perilaku Umum	Para manajer memperhatikan semua elemen, terutama para konsumen, dan berinisiatif untuk berubah ketika dibutuhkan dalam melayani kebutuhan resmi, bahkan jika diperlukan pengambilan resiko.	Para manajer cenderung terisolasi, politis, dan birokratis. Hasilnya, mereka tidak merubah beberapa strategi dengan cepat untuk mengatur atau mengambil keuntungan dari perubahan dalam lingkungan bisnis mereka.

Gambar 10.4 Budaya Adaptif dan Nonadaptif Perusahaan

NILAI-NILAI ETIKA DALAM BEBERAPA ORGANISASI

Dari beberapa nilai yang mendukung budaya organisasi, nilai-nilai etika sekarang ini dianggap yang terpenting. Saat ini, berbagai skandal penyalahgunaan keuangan perusahaan oleh manajer demi keuntungan pribadi memenuhi kolom-kolom berita surat kabar. Pada masa-masa yang rawan akan munculnya serangan teroris, berbagai insiden

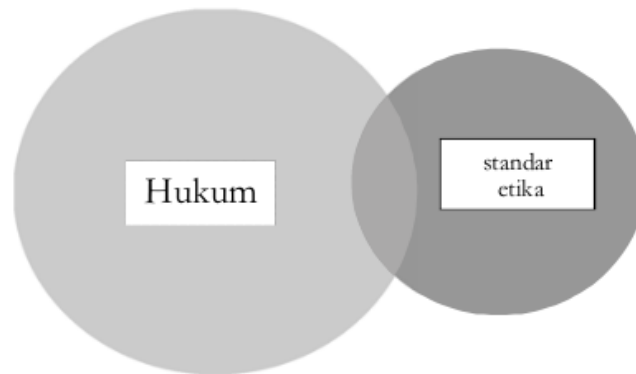
penembakan gelap, dan perang seperti sekarang ini, berita-berita utama surat kabar seolah terfokus pada isu-isu yang terkait etika korporasi. Sebagai akibatnya, para manajer korporasi utama seolah begitu terawasi gerak-geriknya oleh publik. Bahkan perusahaan-perusahaan yang kecil sekalipun harus tetap fokus dalam usaha penegakan etika di dalamnya jika ingin terus dipercaya oleh publik, terutama sekali pelanggan mereka.

Oleh karenanya, standar-standar etika yang relatif kaku saat ini menjadi bagian yang tak terpisahkan baik dalam kebijakan formal dan budaya non-formal di banyak organisasi. Dan, kursus-kursus pelatihan etika pun semakin bermunculan di berbagai sekolah bisnis. Etika sendiri adalah kode prinsip dan nilai moral yang mengatur perilaku perorangan ataupun kelompok dalam sebuah organisasi berkenaan dengan apa-apa saja yang dianggap benar ataupun salah. Pendeknya, nilai-nilai etika adalah standar ataupun patokan benar salah dalam berkegiatan dan berkeputusan.

Saat ini, banyak skandal yang termuat dalam berita berkenaan dengan berbagai pelanggaran hukum oleh perorangan ataupun kelompok. Akan tetapi, perlu untuk diingat bahwa, etika bukan semata-mata jenis-jenis perilaku yang diharapkan kemunculannya dari per individu organisasi sebagaimana yang diatur oleh hukum. Berbagai aturan hukum itu sendiri merupakan sekelompok prinsip dan regulasi yang telah terkodifikasi yang mengatur bagaimana seseorang harus bertingkah-laku, sebagaimana yang secara umum diterima oleh masyarakat dan pengadilan.

Hubungan yang terjalin antara nilai-nilai etika dan persyaratan-persyaratan legal/ hukum diperlihatkan dalam Gambar 10.5. Dalam gambar tersebut, hampir secara keseluruhan akan terlihat bahwa, nilai-nilai etika mengatur perilaku perorangan yang tidak tercakup dalam hukum, sebaliknya hukum mengatur perilaku perorangan yang relatif tidak tercakup dalam nilai-nilai etika. Meski, hukum yang berlaku sekarang ini seringkali mencerminkan adanya perpaduan dalam penilaian moral, tidak semua penilaian moral itu sendiri terkodifikasi dalam hukum. Sebagai contoh, moralitas menolong korban tenggelam tidak terspesifikasi dalam hukum, dan mengendarai mobil pada sisi kiri jalan tidak memiliki basis moral; tetapi dalam berbagai kasus

perampokan ataupun pembunuhan, baik standar moral dan peraturan saling melengkapi.



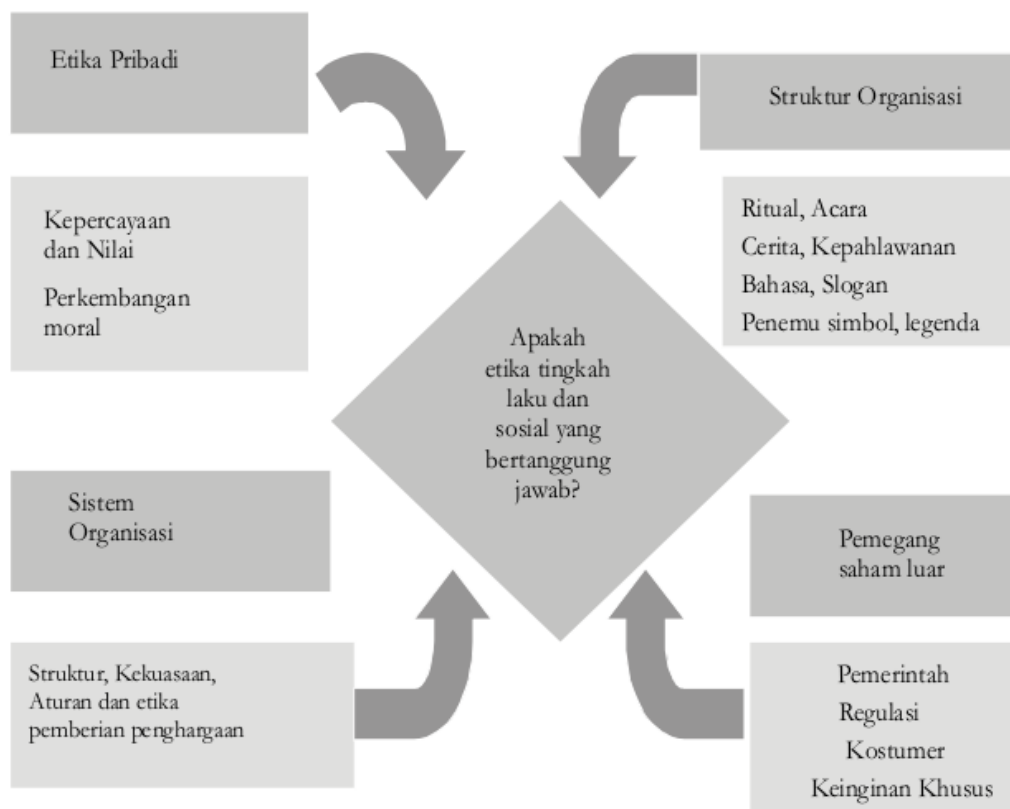
Gambar 10.5 Hubungan antara Hukum dan Standar Etika

Sumber: LaRue Tone Hosmer, *The Ethics of Management*, 2d ed. (Homewood, III: Irwin, 1991)

Pada banyak organisasi dewasa ini, secara mengejutkan intensitas berkegiatan yang kurang beretika justru semakin meningkat. Sebagaimana hasil polling oleh Society for Human Resource Management dan Ethics Resource Center, lebih dari 54 persen tenaga profesional HRD menyatakan bahwa semakin banyak pegawai bawahan yang berbohong satu sama lain, ataupun kepada para supervisor mereka, terlibat dalam pemalsuan laporan dan dokumentasi, ataupun juga mengkonsumsi obat-obatan terlarang maupun alkohol pada jam kerja. Sebelumnya, banyak orang yang berkeyakinan bahwa jika seseorang tidak pernah melanggar hukum, itu berarti ia telah ber-etika tinggi dalam berperilaku. Akan tetapi, anggapan yang seperti itu sebenarnya tidaklah tepat. Mengingat begitu banyak bentuk perilaku yang belum terkodifikasikan, para manajer seharusnya peka dalam memunculkan norma-norma dan nilai. Etika manajerial merupakan prinsip-prinsip yang mengarahkan keputusan dan perilaku para manajer terkait dengan apakah mereka telah benar atau salah secara moral. Tanggung jawab sosial merupakan perluasan daripada gagasan-gagasan yang terkandung dalam etika manajerial dan menyinggung pada kewajiban-kewajiban manajemen dalam berpilihan/berkeputusan dan berkegiatan sehingga organisasi memiliki sumbangsih terhadap kepentingan dan kesejahteraan bagi masyarakat dan untuk dirinya sendiri.

SUMBER-SUMBER NILAI BERETIKA DALAM ORGANISASI

Berbagai standar berkegiatan yang ber-etika ataupun bisa dipertanggungjawabkan secara sosial seharusnya terdapat dalam diri masing-masing pegawai, begitu pula dalam diri organisasi itu sendiri. Standar-standar tersebut, pada dasarnya, bisa jadi dipengaruhi oleh para stakeholder eksternal organisasi. Pada gambar 10.6., terangkum berbagai kekuatan yang membentuk etika manajerial dalam berkeputusan. Beragam nilai dan keyakinan individual, termasuk di dalamnya kerangka keputusan etis dan perkembangan moral seseorang, mempengaruhi etika personal masing-masing individu organisasi. Sebagaimana yang telah kita diskusikan sebelumnya, budaya ataupun budaya organisasi berperan membentuk kerangka nilai yang akan diberlakukan. Lebih dari itu, sistem berorganisasi formal mempengaruhi berbagai nilai dan perilaku sejalan dengan kerangka kebijakan dan sistem pengupahan organisasi.



Gambar 10.6 Kekuatan-kekuatan yang Membentuk Etika Manajerial

Pihak perusahaan biasanya responsif terhadap para stakeholder dalam menentukan apa yang benar. Mereka menimbang pentingnya bagaimana kegiatan mereka dapat dilihat dan dinilai oleh para pelanggan, agen pemerintah, pemegang saham, dan khalayak umum.

ETIKA PERSONAL

Setiap orang memiliki dan membawa nilai dan keyakinan masing-masing ke tempat kerja. Nilai-nilai personal, begitu pula penalaran moral yang berperan menerjemahkan nilai-nilai tersebut kepada sebetuk perilaku, merupakan sebuah aspek penting pembuatan keputusan etis dalam kehidupan berorganisasi.

Latar belakang keluarga dan juga nilai-nilai spiritual dari para manajer mendasari prinsip-prinsip mereka dalam bekerja. Para manajer, sebagaimana orang kebanyakan, pastinya telah melewati berbagai tahapan perkembangan moral yang mempengaruhi kemampuan mereka dalam merealisasikan nilai-nilai yang dianut kepada sebetuk perilaku tertentu. Sebagai contoh, anak-anak relatif berada pada tahapan perkembangan moral tingkat rendah, mengingat mereka lebih terkonsentrasi pada perilaku untuk mendapatkan upah semata dan sebisa mungkin menghindari dari hukuman fisik. Sementara itu, di tahapan menengah, seseorang belajar membuat penyesuaian terhadap berbagai pengharapan akan perilaku yang dianggap baik, sebagaimana yang didefinisikan oleh rekan-rekan kerja dan lingkungan masyarakat mereka. Sebagian besar para manajer berada pada tahapan ini; mereka berkesadaran untuk menjunjung tinggi hukum yang berlaku dan sangat responsif terhadap berbagai pengharapan komunitas luar, masyarakat. Lain halnya dengan mereka yang berada pada tahap perkembangan moral tingkat tinggi. Mereka terus mengembangkan dan sekaligus mengutamakan sejumlah standar internal berupa prinsip-prinsip kepantasan pilihan sendiri daripada harus responsif terhadap berbagai pengharapan eksternal dalam berkeputusan. Sedikit sekali orang mampu mencapai tingkatan tersebut, karena itu berarti adanya keberanian dalam diri untuk melanggar hukum yang berlaku jika diperlukan demi mempertahankan mempertahankan dan menunjang prinsip-prinsip moral mereka.

Faktor personal lain yang membentuk etika manajerial terkait dengan ya dan tidaknya seorang telah memiliki dan membangun kerangka

etis/kepentingan sebagai pengaruh mereka dalam berkeputusan. Teori Kemanfaatan (*Utilitarian Theory*), semisal, menekankan bahwa berbagai keputusan etis seharusnya diarahkan untuk menghasilkan sebanyak mungkin keuntungan bagi sejumlah besar orang. Kerangka kerja yang seperti ini sangat sejalan dengan berbagai keputusan bisnis karena biaya dan keuntungan dapat dikalkulasikan dalam bentuk uang. Sementara itu, dalam kerangka kemerdekaan personal, berbagai keputusan dibuat untuk memastikan adanya kebebasan berpilihan dan kemerdekaan individual, termasuk didalamnya kebebasan seseorang untuk bekerja sesuai dengan hati nurani, kebebasan untuk berbicara dan mendapatkan perlindungan dan hak untuk berprivasi. Sedangkan menurut kerangka keadilan distributif, keputusan-keputusan bermoral adalah berbagai keputusan yang menunjang terjadinya kewajaran, keadilan, dan keseimbangan berkenaan dengan distribusi upah dan pemberlakuan aturan yang kesemuanya penting bagi terciptanya kerjasama sosial yang harmonis.

BUDAYA ORGANISASI

Jarang sekali berbagai praktek bisnis baik yang etis maupun non-etis dapat sepenuhnya dipertalikan dengan etika personal dari seorang pelaku saja. Praktek-praktek bisnis, pada dasarnya, merupakan pencerminan daripada pola nilai, sikap, dan perilaku budaya berorganisasi. Untuk membangun dan meningkatkan kemunculan berperilaku etis di tempat kerja, pihak perusahaan seharusnya menjadikan etika sebagai bagian internal daripada budaya berorganisasi mereka. Budaya ataupun budaya organisasi, sejatinya, berdampak kuat pada etika tiap pegawai, karena ia berperan sebagai pengaruh para pegawai dalam berkeputusan tiap harinya. Oleh karena itu, ketika budaya yang ada justru mendukung munculnya malpraktik, para pegawai relatif lebih mudah untuk terbujuk dan terseret masuk ke dalam berbagai bentuk pelanggaran.

SISTEM ORGANISASI

Pengaruh ketiga yang membentuk etika manajerial adalah formalitas sistem organisasi. Di dalamnya tercakup kerangka arsitektur dasar organisasi, seperti apakah nilai-nilai etis telah tertuang dalam berbagai kebijakan dan peraturan yang dibuat; apakah terdapat sebuah kode etik yang tersurat jelas dan bahkan diberitahukan kepada para

anggotanya; apakah pengupahan yang meliputi pujian, perhatian, dan kenaikan jenjang kepangkatan dikaitkan dengan perilaku etis pegawai; dan apakah etika merupakan sebarang pertimbangan yang seksama dalam seleksi dan pelatihan kepegawaian. Jika kesemua usaha formal tersebut benar-benar diupayakan, maka dalam budaya yang informal sekalipun, kemunculan nilai-nilai etis bukanlah sesuatu yang tidak mungkin.

STAKEHOLDER EKSTERNAL

Etika manajerial dan tanggung jawab sosial seorang manajer sangat dipengaruhi oleh para stakeholder eksternal, sekelompok orang ataupun golongan di luar lingkup organisasi yang berkepentingan dengan kinerja organisasi. Pembuatan keputusan-keputusan yang berkeadilan dan secara sosial dapat dipertanggung-jawabkan berlandaskan bahwa organisasi merupakan bagian dari sebuah komunitas yang jauh lebih besar, dimana dampak dari setiap keputusan yang telah dibuat terhadap para stakeholder organisasi harus pula dipertimbangkan. Para stakeholder eksternal yang tergolong penting mencakup agen-agen pemerintah, para pelanggan, dan sejumlah kelompok dengan kepentingan tertentu seperti mereka-mereka yang sangat konsens terhadap isu lingkungan alam.

Semua perusahaan, pada dasarnya, harus beroperasi ataupun berkegiatan sesuai dengan batasan-batasan yang tertuang dalam peraturan pemerintah, seperti adanya keamanan produk untuk konsumsi umum, adanya kepedulian lingkungan alam, dan lain sebagainya

Dewasa ini, urgensi tanggung-jawab perusahaan terhadap konservasi lingkungan alam begitu sering disuarakan. Oleh karenanya, tidaklah aneh jika kepedulian lingkungan saat ini menjadi bagian internal dari perencanaan organisasional dan pembuatan keputusan di sejumlah perusahaan terkemuka. Konsep dwi-konsens, upaya untuk perolehan ekonomi sekaligus penyelamatan lingkungan alam, merupakan sesuatu yang harus sedari ini diperhatikan oleh para pemimpin, mengingat khalayak umum relatif merasa tidak nyaman terhadap organisasi yang semata-mata terfokus pada usaha pemerolehan keuntungan dengan mengesampingkan adanya usaha perawatan lingkungan. Kepedulian lingkungan, yang berarti bahwa apa yang diambil dari lingkungan untuk berproduksi baik di bidang papan, sandang, pangan, energi, dan berbagai

kebutuhan manusia lainnya harus diolah menjadi sebetuk produk yang sampahnya nanti bisa didaur-ulang

Nilai-nilai negatif dan perilaku non-etis bisa-bisa berdampak negatif yang serius bagi para stakeholder. Pada satu hal, pihak perusahaan relatif akan mengalami kesulitan dalam merekrut pegawai-pegawai baru yang berkualitas. Berbagai isu skandal perusahaan membuat para pencari kerja dewasa ini cenderung selektif dalam menentukan target pencarian mereka. Terlebih lagi dampak dari nilai dan perilaku non etis perusahaan terhadap para pelanggan; para pelanggan yang telah kehilangan kepercayaan mereka terhadap perusahaan akan kabur.

23

KEPEMIMPINAN BERLANDASKAN NILAI-NILAI

Sistem nilai yang mendasar dari sebuah organisasi tidak dapat diatur dengan cara-cara tradisional, seperti dengan serta-merta memberlakukan semacam arahan ataupun petunjuk yang bersifat sewenang-wenang kepada para pegawai akan perilaku-perilaku apa yang harus mereka praktekkan dalam keseharian. Jika hal tersebut tetap saja dilakukan, maka dampak yang ditimbulkan sangatlah kecil atau bahkan hampir tidak ada sama sekali. Nilai-nilai organisasional yang berdaya-guna adalah nilai-nilai yang dibangun dan dikuatkan melalui sebetuk kepemimpinan berbasis nilai semacam hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan pengikut yang berlandaskan nilai-nilai internal bersama yang kuat yang benar-benar dipraktekkan oleh para pemimpin sebagai bentuk ketauladanan. Untuk memberikan pengaruh mereka terhadap nilai-nilai budaya dan etis yang berlaku dalam organisasi, para pemimpin dapat memulai dengan mengutarakan sebetuk visi yang bisa dipercaya kebenarannya oleh para pegawai, mengkomunikasikan visi tersebut ke semua orang dalam organisasi, dan kemudian melembagakan visi tersebut melalui berbagai perilaku, ritual, upacara, dan simbol, begitu pula melalui sistem dan kebijakan organisasi.

45

Para pemimpin harus ingat bahwa setiap aksi dan pernyataan memiliki dampak, baik kepada nilai ataupun budaya organisasi. Sesuatu yang sangat sederhana seperti menyuruh sekretaris untuk mengesahkan sebuah dokumen tanpa terlebih dahulu menyaksikan penanda-tanganan mungkin sangatlah sepele, akan tetapi hal tersebut menyiratkan bahwa sang pemimpin seolah tidak menghargai nilai-nilai kejujuran. Para

pegawai belajar tentang berbagai nilai, keyakinan, dan tujuan dengan cara melihat langsung tingkah-laku pimpinan mereka, sebagaimana para mahasiswa mencari tahu kisi-kisi topik yang mungkin keluar untuk ujian dan bagaimana mendapatkan nilai baik melalui apa yang diajarkan dan dilakukan oleh sang profesor pengajar mereka. Untuk menjadi seorang pemimpin berbasis nilai yang sukses dan efektif, para eksekutif seringkali menggunakan berbagai simbol, upacara, ritual, ceramah, dan slogan dalam mengkomunikasikan nilai-nilai yang mereka bawakan. Yang terpenting adalah, mengingat bahwa aksi jauh lebih berisi dari sekedar ujaran dan janji, maka para pemimpin berkewajiban untuk “menjalankan” apa yang terkandung dalam ujaran dan janji mereka.

Para pemimpin berbasis nilai akan meraih kepercayaan dan rasa hormat dari para pegawainya manakala mereka berhasil secara nyata mendemonstrasikan adanya semangat, kegigihan sekaligus “pengorbanan diri” dalam menjalankan nilai-nilai organisasi. Para pemimpin yang seperti itu dapat memanfaatkan kepercayaan dan rasa hormat yang didapat dari para pegawai bawahannya untuk memotivasi mereka kepada sebarang daya kerja yang tinggi dan efektif dalam rangka percepatan pencapaian visi organisasi. Ketika para pemimpin secara sadar berkemauan untuk berkorban demi tegaknya pelaksanaan nilai-nilai organisasi dalam keseharian, maka para pegawai bawahannya tentunya akan berkemauan yang sama. Unsur pengorbanan yang dilakukan oleh pemimpin tersebut akan menjadi semacam kekuatan spiritual yang positif dalam proses kepemimpinan. Berkenaan dengan hal tersebut, seorang penulis kenamaan di bidang teori organisasi, Karl Weick, pernah menuliskan bahwa: “Pekerjaan manajerial dapat dianggap sebagai pekerjaan manajemen berbagai mitos, simbol, dan label yang terdapat dalam sebuah organisasi...Oleh karena para manajer seringkali “menjual” imej, mungkin peran yang cocok untuk para manajer adalah sebagai seorang Evangelis (juru dakwah) daripada seorang akuntan.”

46

STRUKTUR DAN SISTEM FORMAL ORGANISASI

Perangkat lain yang dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin untuk membentuk nilai-nilai budaya dan etikal dalam kehidupan berorganisasi adalah struktur dan sistem formal organisasi.

1. Struktur

Para manajer dapat berinisiatif membentuk pos tertentu untuk mengawasi penegakan etika dalam kehidupan keseharian berorganisasi. Hal ini tidak saja berarti mengalokasikan sejumlah waktu dan energi kepada permasalahan, akan tetapi juga melambangkan kepada semua orang akan pentingnya penegakan etika. Salah satu contoh konkrit dari upaya tersebut adalah dibentuknya sebuah kelompok fungsional silang yang terdiri atas beberapa eksekutif yang berkewajiban memantau penegakan etika perusahaan. Komite tersebut berkewajiban untuk mendisiplinkan para pelanggar etika perusahaan. Dengan menunjuk para eksekutif tingkat atas untuk mengisi komite etika tersebut itu sama saja artinya bahwa pihak organisasi telah mengisyaratkan pentingnya penegakan etika dalam budaya perusahaan kepada seluruh pegawai.

138

2. Kode Etik

Kode etik adalah⁴⁶ pernyataan formal/ resmi nilai-nilai perusahaan berkenaan dengan etika dan tanggung-jawab sosial yang diembannya; kode etik menjelaskan kepada para pegawai apa yang menjadi tujuan dari pendirian perusahaan sekaligus pengharapan-pengharapan perusahaan akan perilaku dan kegiatan yang seyogyanya dimunculkan oleh para pegawai. Kode etik dibuat untuk menspesifikkan jenis-jenis perilaku yang diharapkan kemunculannya dari para pegawai, dan juga untuk membantu mengarahkan para pegawai menggunakan berbagai sumberdaya perusahaan yang tersedia untuk berperilaku dan berkeputusan etis dalam keseharian berorganisasi mereka. Kode etik itu sendiri, sebenarnya, meliputi cakupan yang teramat luas, dimana termasuk di dalamnya adalah berbagai nilai berpedoman perusahaan –pedoman-pedoman yang terkait dengan isu-isu keamanan di tempat kerja, keamanan informasi pemilik ataupun privasi tiap pegawai, komitmen kepedulian penyelamatan lingkungan alam, keamanan produk, dan berbagai persoalan yang menyangkut kepentingan para stakeholder perusahaan.

3. Program-program Pelatihan

Untuk memastikan bahwa etika benar-benar ditegakkan dalam berkeputusan tiap harinya, pihak perusahaan dapat melengkapi kode etik tersurat yang telah dibuat dengan adanya program-program pelatihan etika para pegawai. Sebagian besar perusahaan yang menjunjung tinggi

penegakan etika relatif menyertakan adanya pelatihan etika sebagai bagian orientasi pengembangan pegawai mereka. Signifikansi dari pelatihan tersebut adalah terciptanya kerangka berkeputusan etis bagi tiap pegawai. Pembelajaran kerangka tersebut membantu para manajer mampu berlaku mandiri, dan tetapi secara seksama masih selalu meninjau kelayakan setiap keputusan yang akan dibuatnya. Di sejumlah perusahaan, para manajer juga diajarkan tahapan-tahapan perkembangan moral yang membantu membawa mereka kepada etika berkeputusan tingkat tinggi. Pendeknya, pelatihan-pelatihan tersebut merupakan katalisator yang efektif untuk menumbuhkan perilaku dan integritas yang beretika sebagai komponen penting dalam kemampuan bersaing yang strategis.

BUDAYA KORPORASI DAN ETIKA LINGKUNGAN GLOBAL

Laporan Hudson Institute, Workforce 2020, menyatakan bahwa, “Berbagai kondisi dunia dewasa ini merupakan sesuatu yang belum pernah terjadi sebelumnya di masa silam.” Para manajer mendapati bahwa pernyataan tersebut tidak hanya benar-benar terjadi dalam hal yang berkaitan dengan berbagai isu ekonomi ataupun sumberdaya manusia, akan tetapi juga dalam hal nilai-nilai budaya dan kepantasan. Bagaimana para manajer menerjemahkan gagasan-gagasan untuk membangun budaya organisasi berbadan hukum yang kuat dalam lingkungan global yang kompleks? Bagaimana mereka membangun kode etik ataupun berbagai sistem dan struktur beretika lain yang mencocoki isu-isu kompleks pelaksanaan bisnis pada skala global?

Budaya korporasi dan budaya nasional seringkali dipadukan, dan keaneka-ragaman global berbagai perusahaan saat ini emunculkan adanya beraneka ragam tantangan bagi para manajer yang mencoba untuk membangun sebetuk budaya organisasi yang kuat. Para pegawai yang berasal dari negara yang berbeda seringkali memiliki keyakinan, perilaku dan sikap yang berbeda pula, sehingga tidaklah mudah bagi terciptanya rasa kebersamaan dan keterikatan dalam sebuah budaya korporasi. Pada kenyataannya, berbagai temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya nasional lebih memiliki dampak terhadap para pegawai daripada budaya korporasi. Sebagai tambahan, studi terakhir menemukan bahwa perbedaan dalam nilai-nilai budaya nasional begitu pula preferensi (kesukaan personal) juga berperan menciptakan varian yang cukup

signifikan dalam sikap-sikap ber-etika antar orang dari negara-negara yang berbeda. Bagaimanapun juga, dalam lingkungan yang multi-budaya dewasa ini, sejumlah perusahaan sedang mengusahakan kemunculan perspektif global berskala luas yang mampu menembus keseluruhan budaya organisasi yang berbeda-beda.

Vijay Govindarajan, seorang profesor di bidang bisnis internasional, yang juga seorang direktur program manajemen bertajuk “*Global Leadership 2020*” (Kepemimpinan Global 2020) dari Dartmouth College, menawarkan beberapa pedoman bagi para pimpinan yang ingin mencoba membangun sebuah budaya global. Karakter pedoman yang ditawarkan tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut: penekanan lebih terhadap nilai-nilai multi-budaya daripada nilai-nilai nasional, status mendasar pada jasa/kebaikan daripada kebangsaan, terbuka kepada ide-ide baru dari budaya-budaya lain, lebih mengarah kepada adanya antusiasme daripada keragu-raguan pada saat memasuki lingkungan-lingkungan budaya yang baru, dan sensitif terhadap perbedaan budaya tanpa harus merasa terbatas olehnya.

Etika global menantang berbagai organisasi masa kini untuk berpikir dalam cakupan yang lebih luas. Banyak organisasi dewasa ini menggunakan beraneka macam mekanisme untuk mendukung dan menggalakkan inisiatif ber-etika mereka pada skala yang lebih global. Salah satu mekanisme yang bergun³⁷ untuk membangun etika global adalah audit sosial, mekanisme yang mengukur dan melaporkan dampak etis, sosial, dan lingkungan daripada sebuah operasi yang dilakukan oleh perusahaan. Saat ini Akuntabilitas Sosial (Social Accountability) 8000, ataupun lebih populer dengan SA 8000, merupakan satu-satunya standar sosial yang diakui validitas hasil auditnya di dunia. Sistem tersebut didesain sebagaimana ISO 9000, sebuah sistem auditing kualitas berskala internasional oleh Organisasi Standar-standar Internasional (International Standards International).

²⁶ Di masa-masa yang akan datang, para perusahaan akan menumbuhkembangkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda, memadukan perbedaan-perbedaan tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat, menjalani standar ber-etika dan sosial berskala internasional, dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada saat bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya. ¹¹



Bab 11

Konflik, Kekuatan dan Politik

PENGANTAR

Bab ini akan membahas beberapa konflik normal, penggunaan kekuasaan dan langkah-langkah politis dalam mengatur dan mengurangi konflik antara individu dan kelompok.

Bagian pertama bab ini membahas konflik antar kelompok, beberapa karakter organisasi yang menimbulkan konflik, dan penggunaan model politis dibandingkan dengan model rasional suatu organisasi untuk mengendalikan bermacam konflik. Ada bagian pengujian kekuatan individu dan organisasi. Sumber vertikal dan horisontal untuk mengatur para pegawai dan bagaimana kekuatan digunakan untuk mencapai beberapa tujuan organisasi. Bagian terakhir bab memperlihatkan politik, kekuatan, dan kekuasaan yang dilakukan untuk meraih hasil yang diinginkan.

116

KONFLIK ANTAR KELOMPOK DALAM ORGANISASI

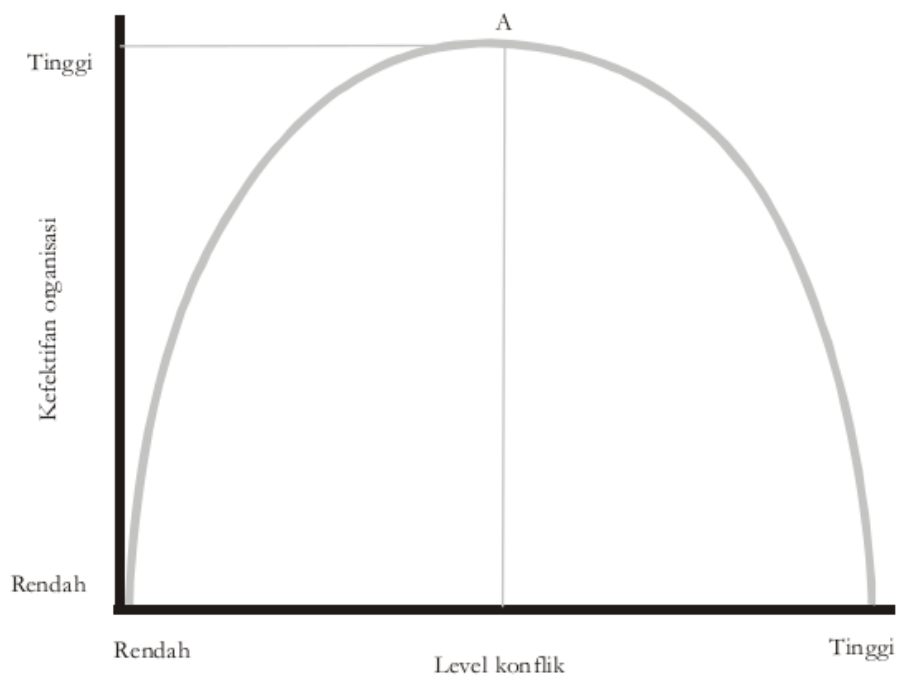
Konflik antar kelompok ini mencakup tiga hal: Identifikasi kelompok, perbedaan kelompok yang bisa diidentifikasi/diteliti, dan beberapa kegagalannya. Pertama, para pegawai harus menganggap dirinya sebagai bagian kelompok atau bagian yang teridentifikasi. Kedua, ada beberapa bentuk perbedaan kelompok yang bisa diamati. Beberapa kelompok bisa ditempatkan pada *rantai bangunan yang berbeda*, para anggota memiliki latar belakang sosial atau pendidikan berbeda atau para anggota bisa bekerja pada departemen yang berbeda. Kemampuan mengidentifikasi diri sebagai bagian suatu kelompok dan mengamati perbedaan dibandingkan dengan beberapa kelompok lain menjadi hal yang mudah dalam suatu konflik.

Hal ketiga adalah frustrasi. Hal ini berarti jika suatu kelompok mencapai tujuan, sementara yang lain tidak, maka kelompok itu akan dibatasi. Ini tidak memerlukan kekerasan, tetapi perlu diantisipasi guna menyelesaikan konflik antar kelompok. Konflik antar kelompok ini akan muncul di saat satu kelompok mencoba meningkatkan 50 sisinya dalam berhubungan dengan kelompok lain. Konflik ini bisa diartikan sebagai persaingan yang terjadi dalam organisasi dengan meneliti dan mengamati kelompok lain yang dapat menghalangi pencapaian tujuan kelompoknya. Ini berarti bahwa kelompok yang berselisih secara langsung berbeda paham. Konflik juga bisa dianggap persaingan namun lebih

keras tingkatannya. Persaingan yang dimaksud adalah antar kelompok saling beradu dalam penentuan harga-harga, sedang konflik lebih menunjuk pada gangguan terhadap pencapaian tujuan tersebut.

Konflik antar kelompok dalam beberapa organisasi bisa terjadi secara horisontal di antara beberapa departemen/bagian atau secara vertikal antara tingkatan-tingkatan yang berbeda dalam suatu organisasi. Misalnya, departemen produksi perusahaan manufaktur boleh mempertanyakan kontrol kualitas karena prosedur kualitas baru mengurangi efisiensi produksi. Rekan satu tim boleh berdebat tentang cara terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai tujuan. Beberapa pegawai boleh berbicara dengan atasan tentang beberapa metode kerja baru, memperbaiki sistem, atau beberapa kewajiban kerja.

Konflik bisa juga terjadi antara divisi dan unit distribusi berbeda dalam sebuah organisasi, seperti antara bagian audit dengan konsultan perusahaan. Konflik seringkali dipersepsi sebagai sesuatu hal yang negatif, hasil riset menunjukkan bahwa konflik tertentu baik bagi sesuatu organisasi dan hal tersebut dapat memperbaiki efektivitas organisasi.



Gambar 11.1 Hubungan antara Konflik dan Efektivitas Keorganisasian

Tetapi, setelah titik tertentu dilampui lihat gambar 11.1 pada titik A konflik ekstrim yang terjadi antara para kelompok kepentingan dapat merusak kinerja keorganisasian.

SUMBER-SUMBER KONFLIK

Beberapa karakteristik organisasi khusus bisa menimbulkan konflik. Sumber-sumber konflik antar kelompok antara lain tujuan yang berseberangan, perbedaan, ketergantungan, dan sumber-sumber daya yang terbatas. Keterkaitan karakteristik organisasi ini ditentukan oleh faktor-faktor lingkungan, ukuran, teknologi, strategi, an-tujuan, dan struktur organisasi, telah dibahas pada bab sebelumnya. Beberapa karakteristik ini nantinya akan membantu pembentukan model rasional ketimbang model politis yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Tujuan yang berseberangan; ini mungkin menjadi penyebab terbesar konflik antar kelompok di banyak organisasi. Tujuan masing-masing departemen menunjukkan tujuan khusus yang ingin dicapai para anggotanya. Pencapaian tujuan departemen ini sering bertentangan dengan tujuan departemen lain. Satpam universitas misalnya, bertujuan untuk menjaga dan mengamankan kampus. Mereka mencapai tujuan ini dengan mengunci seluruh bangunan di malam hari dan akhir minggu dan menyimpan kunci-kunci tersebut. Di sisi lain, jika peneliti datang dan pergi sewaktu-waktu dan satpam tersebut menolak, tujuan satpam keamanan tercapai. Tujuan yang bertentangan ini menimbulkan konflik bagi departemen lain.

Potensi konflik mungkin lebih besar dalam bagian pemasaran dan manufaktur daripada antar departemen lain karena tujuan kedua departemen ini sering berbenturan. Gambar 11.2 memberi contoh konflik tujuan antara bagian pemasaran dan manufaktur. Pemasaran berusaha meningkatkan jumlah konsumen pembeli produk. Jalur produksi meluas berarti laju produksi dipersingkat, jadi manufaktur harus meningkatkan biaya. Permasalahan lain adalah kualitas, kontrol biaya dan produk-produk baru. Tujuan yang berseberangan terjadi antar beberapa departemen di banyak organisasi.

Pembedaan. “Perbedaan dalam orientasi emosi dan pemikiran antara para pimpinan di beberapa bagian fungsional yang berbeda. Spesialisasi fungsional memandang manusia dari sudut pendidikan khusus, keahlian,

sikap dan usia. Misalnya, banyak orang dalam bagian penjualan memiliki kemampuan dan keahlian dalam tugas penjualan. Setelah menjadi anggota penjualan ini, mereka terpengaruh oleh nilai-nilai dan norma-norma dalam departemennya.

Tujuan Konflik	MARKETING Vs Tujuan Operatif, kepuasan konsumen	MANUFAKTUR Kepuasan konsumen; efisiensi produksi
Area Konflik	Jenis Kritik	Jenis Kritik
Pengembangan Produk Line	“Aneka permintaan konsumen kami”	“Jalus produksi terlalu luas, persingkat laju ekonomisnya!”
Pengenalan Produk Baru	“Produk baru yang kami butuhkan”	“Produk baru yang kami butuhkan”
Penjadualan Produksi	“Kami perlu gerak cepat”	“Kami perlu komitmen pelanggan yang realistis tidak mudah berubah”
Distribusi fisik	“Mengapa tidak tersedia stock sesuai daftar?”	“Kita tidak bisa mengurus barang terlalu banyak!”
Kualitas	“Mengapa kita tidak mendapatkan barang yang bagus dan murah?”	“Mengapa kita selalu ditawari barang yang mahal tanpa memperhatikan kualitasnya.”

Gambar 11.2 Wilayah Pemasaran Manufaktur yang Berpotensi Menimbulkan Konflik Tujuan

46

Beberapa bagian dan divisi dalam satu organisasi sering berbeda dalam nilai, sikap, dan standard sehingga perbedaan-perbedaan sub kultur ini menimbulkan konflik. Bandingkan antara pimpinan penjualan dan para ahli riset dan pengembangan tentang produk baru. Kekurangpercayaan dalam organisasi bisa memperlebar perbedaan dan meningkatkan potensi konflik antar bagian dan dengan para pimpinan puncak.

Ketergantungan Tugas. Ketergantungan ini berarti suatu unit bergantung pada bahan-bahan, sumber daya, dan informasi lain. Seperti dijelaskan di Bab 7 tentang Teknologi, *ketergantungan terpusat* ini berarti adanya sedikit interaksi, *ketergantungan berlanjut* berarti hasil suatu bagian ke bagian berikutnya, *ketergantungan berbalasan* berarti antar bagian saling bertukar bahan dan informasi.

Umumnya, semakin meningkat ketergantungannya, semakin meningkat pula konflik yang ada. Dalam kasus ketergantungan terpusat, tiap unit memerlukan sedikit interaksi. Konfliknya minim, sedangkan ketergantungan berlanjut dan berbalasan terdiri atas para pekerja yang saling berkoordinasi dan berbagi informasi. Mereka harus sering berkomunikasi, dan perbedaan dalam tujuan dan sikap akan timbul. Konflik khususnya terjadi saat kesepakatan tidak tercapai. Ketergantungan lebih besar berarti beberapa departemen harus cepat dalam bekerja karena kerja suatu bagian dinantikan oleh departemen lain.

Sumber daya terbatas. Sumber konflik utama menyangkut persaingan antar kelompok untuk mendapatkan sumber daya terbatas. Organisasi memiliki uang terbatas, fasilitas fisik, sumber daya pegawai, dan sumber daya manusia yang terbagi dalam beberapa bagian. Demi keinginan untuk mencapai tujuan, beberapa kelompok meningkatkan sumber dayanya. Hal ini menimbulkan konflik. Beberapa sumber daya menunjukkan kekuatan dan pengaruh dalam satu organisasi. Kemampuan sumber daya bisa meningkatkan nama baik. Beberapa bagian percaya bahwa mereka memiliki klaim yang sah tentang penambahan sumber daya. Tetapi, memiliki klaim ini juga menimbulkan konflik. Misalnya, di masing-masing organisasi, konflik terjadi selama penentuan anggaran tahunan, atau pendirian kegiatan politik.

1. Model Rasional Dibandingkan Model Politik

Sumber konflik antar kelompok tertera dalam gambar 11.2 Tingkat tujuan yang bertentangan, perbedaan, ketergantungan, dan konflik selalu dibatasi minimnya sumber daya, model rasional atau politis digunakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Ketika beberapa tujuan ditetapkan, ada sedikit perbedaan, beberapa bagian digolongkan dalam ketergantungan terpusat, beberapa sumber daya melimpah, para pimpinan bisa menggunakan model rasional organisasi. Dalam organisasi yang rasional, treatment/perlakuan yang ada tidak sembrono atau kebetulan. Tujuan sudah jelas dan pilihannya logis. Jika keputusan dibuat, tujuan ditetapkan, alternatif ditentukan, maka kemungkinan berhasil tinggi. Model rasional juga ditandai dengan kekuatan dan kontrol terpusat; sistem informasi yang luas, dan efisien orientasi/tujuannya. Proses organisasi yang berlawanan adalah model politis yang

juga akan dibahas di gambar 11.3. Ketika ada perbedaan mencolok, beberapa kelompok dalam organisasi harus memisahkan keinginan, tujuan dan nilai-nilai. Ketidaksepakatan dan konflik itu wajar, jadi kekuatan dan pengaruh diperlukan dalam mengambil keputusan. Beberapa kelompok akan terkait dalam tarik-ulur debat untuk menentukan tujuan dan mengambil keputusan. Informasinya seringkali membingungkan dan tidak lengkap. Model politis utamanya menjelaskan banyak organisasi yang menginginkan demokrasi dan pembuatan keputusan dengan memberi wewenang pada para pegawai. Prosedur rasional tidak bisa dijalankan secara murni dalam beberapa organisasi demokratis.

Sumber dari potensi konflik internal kelompok	Ketika Konflik rendah, Model rasio mendeskripsikan organisasi	Variabel Organisasi	Ketika Konflik Tinggi, Model Politik mendeskripsikan organisasi
Tujuan yang tidak sesuai	Konsistensi Anggota/Staff	Tujuan	Tidak konsisten, plural dalam organisasi
Perbedaan Tugas yang tak terikat	Terpusat	Kekuasaan dan Kontrol	Tak Terpusat, pemisahan koalisi dan kepentingan kelompok
Sumber yang terbatas	Urut, Logis, rasional	Proses pemutusan	tak urut, hasil dari kesepakatan dan musyawarah antar kepentingan
	Efisiensi norma	Aturan dan norma	Kekuatan pasar bebas konflik pasti terjadi
	sesuai jalur sistematis, akurat	informasi	Mbingungkan, informasi yang di pakai dan strateginya

Gambar 11.3 Sumber-sumber Konflik dan Hubungan Rasional

Kedua proses rasional dan politis biasanya digunakan dalam banyak organisasi. Model rasional dan politis ini tidak diterapkan sepenuhnya, tetapi masing-masing digunakan di saat yang tepat. Para pimpinan bisa memakai beberapa prosedur rasional tetapi prosedur politis juga diperlukan untuk mencapai beberapa tujuan. Model politis diartikan oleh para pimpinan untuk belajar, memperoleh, membangun dan menggunakan kekuasaan guna mencapai beberapa tujuan.

BEBERAPA PANDANGAN MENGENAI KONFLIK

Ada beberapa pandangan tentang konflik, antara lain adalah pandangan tradisional, pandangan aliran hubungan manusiawi, dan pandangan interaksioni.

1. Pendekatan awal terhadap konflik mengandaikan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dipandang secara negatif, dan disinonimkan dengan istilah seperti *kekerasan (violence)*, *destruksi*, dan *ketidakerasionalan* demi memperkuat konotasi negatifnya. Konflik menurut definisi, adalah merugikan dan harus dihindari.

Pandangan tradisional. Pandangan tradisional mengenai konflik antar kelompok, terjadi antara tahun 1930an dan tahun 1940an. Pandangan ini menganggap bahwa semua konflik adalah berbahaya dan oleh karena itu harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsi sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan di antara anggota organisasi, dan kegagalan pimpinan untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.

2. Aliran hubungan manusia berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakkan, aliran hubungan manusia membela penerimaan baik terhadap konflik. Mereka merasionalkan eksistensinya; konflik tidak dapat disingkirkan, dan bahkan ada kalanya konflik dapat bermanfaat pada kinerja kelompok.

Pandangan aliran *hubungan manusiawi* menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alamiah dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan dari konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari, maka aliran hubungan manusiawi mendukung penerimaan dari konflik tersebut dan menyadari adakalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok. Pandangan aliran hubungan manusiawi mendominasi teori tentang konflik pada akhir tahun 1940an sampai pertengahan tahun 1970an.

3. Sementara pendekatan *hubungan manusia* menerima baik terhadap konflik, *pendekatan interaksionis* mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan

perubahan dan inovasi. Oleh karena itu sumbangan utama dari pendekatan interaksionis mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik cukup untuk membuat kelompok itu hidup, kritis-diri dan kreatif. *Pandangan interaksionis.* Dikatakan oleh John Aker dari IBM, pandangan baru tentang konflik adalah disebut juga sebagai perspektif interaksionis. Jika pendekatan aliran hubungan manusiawi menerima keberadaan dari konflik, maka pendekatan interaksionis mendorong konflik pada keadaan yang “harmonis”, tidak adanya perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pimpinan untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat kreativitas kelompok.

PRO-KONTRA KONFLIK BAGI ORGANISASI

Dalam kurun 25 tahun terakhir ini mengalami kemajuan cukup besar dalam mengatasi stereotipe negatif yang diberikan kepada konflik. Menurut Stephen P. Robbins, kebanyakan ilmuwan perilaku dan makin banyak praktisi sekarang menerima baik bahwa tujuan dari manajemen yang efektif tidaklah untuk menyingkirkan konflik. Justeru tujuan itu adalah menciptakan intensitas konflik yang tepat sehingga menuai manfaat fungsionalnya. ⁸

Karena itu konflik bisa baik untuk sebuah organisasi, maka logis untuk mengakui bahwa ada kalanya para pimpinan bisa dengan sengaja ingin meningkatkan intensitas itu. Baiklah kita secara singkat meninjau ulang bagaimana perangsangan konflik dapat memberikan manfaat bagi organisasi. ¹¹

1. *Konflik merupakan suatu alat untuk menimbulkan perubahan yang radikal.* Konflik merupakan piranti yang efektif bagi manajemen untuk dapat secara drastis mengubah struktur kekuasaan yang ada, pola interaksi yang sudah berjalan, dan sikap yang telah berakar.
2. *Konflik mempermudah kepaduan (cohesiveness) kelompok.* Sementara konflik meningkatkan permusuhan antara kelompok, ancaman eksternal cenderung menyebabkan suatu kelompok bersatu sebagai

suatu unit. Konflik antar kelompok meningkat sejauh anggota memihak kelompoknya sendiri dan meningkatkan perasaan solidaritas, sementara, pada saat yang sama menyelesaikan perbedaan dan gangguan internal.

3. *Konflik memperbaiki keefektifan kelompok dan organisasi.* Rangsangan konflik mengawali pencarian cara-cara dan tujuan baru serta melapangkan jalan untuk inovasi. Pemecahan yang sukses dari suatu konflik menimbulkan keefektifan yang lebih besar, lebih banyak kepercayaan dan keterbukaan, penarikan anggota satu sama lain yang lebih besar, dan depersonalisasi dari konflik di masa depan. Memang telah ditemukan bahwa dengan meningkatnya jumlah ketidaksepakatan kecil, jumlah pertikaian besar menurun.
4. *Konflik menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif.* Ini meningkatkan peluang pemecahan konflik secara memuaskan untuk semua pihak yang berkepentingan. Bila tingkat ketegangan sangat rendah, pihak-pihak tidak cukup termotivasi untuk melakukan sesuatu mengenai suatu konflik.

Butir-butir ini jelas menunjukkan bahwa konflik memberikan sejumlah manfaat bagi suatu organisasi. Kelompok atau organisasi yang tidak mengandung konflik kemungkinan besar akan menderita apati, kemacetan, pikiran-kelompok, dan penyakit lain yang melumpuhkan. Memang banyak organisasi yang gagal karena mempunyai terlalu sedikit konflik, dibanding karena terlalu banyak konflik.

Sementara itu bagi pandangan yang melihat konflik bersifat disfungsional mempunyai pendapat lain. Mungkin benar bahwa konflik merupakan suatu bagian yang inheren (tertanam) dalam setiap kelompok atau organisasi. Barangkali tidak mungkin untuk menyingkirkannya sepenuhnya. Tetap saja karena konflik ada bukanlah alasan untuk mendewakannya. Semua konflik itu disfungsional, dan merupakan salah satu tanggung jawab utama manajemen untuk menjaga agar intensitas konflik serendah mungkin secara manusiawi. Butir-butir berikut mendukung pendapat ini antara lain:

1. *Konsekuensi negatif dari konflik dapat menghancurkan.* Daftar hal-hal negatif yang dikaitkan dengan konflik mengerikan. Yang paling jelas adalah peningkatan keluarnya karyawan, merosotnya kepuasan

karyawan, inefisiensi antara unit-unit kerja, sabotase, keluhan dan pemogokan buruh, dan agresi fisik.

2. *Pimpinan yang efektif membentuk kerja tim.* Seorang pimpinan yang baik membina suatu tim yang terkoordinasi. Konflik bekerja melawan sasaran semacam itu. Suatu kelompok kerja yang sukses seperti suatu tim olahraga yang sukses; tiap anggota tahu peranannya dan mendukung rekan setimnya. Bila suatu tim berhasil dengan baik, kesuksesannya menjadi lebih besar dari jumlah bagian-bagiannya. Manajemen menciptakan kerja tim dengan meminimalkan konflik internal dan mempermudah koordinasi internal.
3. *Kompetisi baik bagi suatu organisasi, tetapi konflik tidak.* Kompetisi (persaingan) dan konflik tidak boleh dikacaukan satu sama lain. Konflik adalah perilaku yang diarahkan melawan pihak lain, sedangkan kompetisi adalah perilaku yang dibidikkan pada perolehan tujuan tanpa gangguan dari pihak lain. Kompetisi itu sehat; itulah sumber vitalitas organisasional. Di pihak lain, konflik bersifat destruktif.
4. *Pimpinan yang menerima-baik dan merangsang konflik tidak akan taban lama dalam organisasi.* Seluruh anggumen mengenai nilai konflik mungkin dapat diperdebatkan selama mayoritas eksekutif senior dalam organisasi memandang konflik dari pandangan tradisional. Dalam pandangan tradisional, setiap konflik akan dilihat sebagai sesuatu yang buruk. Karena evaluasi dari kinerja seorang pimpinan dilakukan oleh eksekutif tingkat yang lebih tinggi, pimpinan yang tidak berhasil menyingkirkan konflik kemungkinan besar akan dinilai sebagai negatif. Pada gilirannya ini akan mengurangi kesempatan untuk maju. Setiap pimpinan yang bercita-cita merambah ke atas dalam lingkungan semacam itu akan bijaksana untuk mengikuti pandangan tradisional dan menyingkirkan setiap tanda-tanda lahiriyah dari konflik. Kegagalan untuk mengikuti nasehat ini mungkin mengakibatkan perginya pimpinan itu secara dini.

31

KONFLIK FUNGSIONAL DAN DISFUNGSIONAL

Pandangan interaksionis tidak berpendapat bahwa semua konflik adalah baik. Lebih tepat, beberapa konflik mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya; inilah ragam konflik yang konstruktif,

*fungsi*ional. Di samping itu, ada konflik yang merintangikan kinerja kelompok; ini adalah ragam konflik yang *disfungsi*ional atau destruktif.

8 Seperti halnya pandangan tradisional masih banyak orang menganggap bahwa konflik selalu bersifat tidak fungsional atau disfungsiional dan oleh karenanya harus dihindari. Pendapat seperti itu tentu tidak benar. Pandangan masyarakat yang negatif tentang konflik seperti itu bisa saja disebabkan konflik-konflik yang muncul ke permukaan dan diketahui oleh masyarakat adalah konflik yang destruktif yang mengarah pada perpecahan.

Konflik sebenarnya dapat diibaratkan sebagai pisau bermata dua, di satu sisi pisau dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif, dan di satu sisi yang lain pisau juga dapat merugikan dan mendatangkan bencana apabila dipergunakan untuk membunuh orang. Demikian juga konflik yang terjadi dalam organisasi dalam batas-batas tertentu kehadiran konflik dalam suatu organisasi diperlukan dalam rangka kemajuan dan perkembangan organisasi.

1. Konflik Fungsional

Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan antarkelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Dari hasil studi menemukan bahwa konflik tidak hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kondisi yang diperlukan untuk menumbuhkan adanya kreativitas. Kelompok yang anggotanya heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan pendapat yang menghasilkan solusi yang lebih baik dan ide yang lebih kreatif. Dari hasil studi tentang proses pengambilan keputusan kelompok telah mengarahkan teori pada suatu kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik. Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang.

Pada tingkat individu, konflik yang terjadi dapat menciptakan sejumlah akibat yang diinginkan. Individu memerlukan rangsangan dan guncangan pada suatu tingkat tertentu, agar merasa antusias terhadap pekerjaannya. Dalam batas-batas tertentu, konflik dapat menimbulkan adanya ketegangan yang memotivasi seseorang untuk bertindak.

Penyaluran dari ketegangan tersebut dapat menimbulkan adanya prestasi kerja dan kepuasan yang tinggi. Akan tetapi untuk memberikan hasil yang diinginkan, bagaimanapun juga konflik harus dibatasi atau memiliki intensitas yang tepat. Jika tidak, maka akan terjadi konsekuensi yang disfungsi.

2. Konflik Disfungsional

Konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan antar-kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi atau kelompok. Sebagian organisasi dapat menangani dan mengola konflik yang terjadi sehingga memiliki dampak fungsional. Akan tetapi, sebagian besar organisasi mengalami konflik pada tingkat yang lebih besar dari yang diinginkan (yang fungsional), dan prestasi akan membaik jika konflik yang terjadi dapat dikurangi. Jika konflik yang terjadi begitu parah, maka prestasi organisasi mulai merosot. Konflik seperti itu sering terjadi di berbagai perguruan tinggi, antara pengurus yayasan dengan pimpinan universitas. Konflik pada tingkat ini sering terjadi karena masing-masing pihak berupaya untuk memperoleh kekuasaan (*power*) yang lebih besar terutama sekali dalam pengelolaan sumber daya keuangan. Pihak universitas mengklaim bahwa kekayaan termasuk keuangan lembaga atau universitas adalah hasil jerih payah universitas sehingga mereka berwenang mengelola pemanfaatannya. Sementara itu yayasan mengklaim bahwa universitas adalah milik yayasan sehingga yang berwenang untuk mengelola sumber finansialnya adalah pengurus yayasan. Masing-masing bersiteguh atas pendiriannya masing-masing sehingga seringkali menjurus pada konflik yang disfungsional.

KEKUASAAN DAN ORGANISASI

Kekuasaan adalah kekuatan organisasi yang tidak tersentuh/kasat mata. Hal itu tidak terlihat namun bisa dirasakan efeknya. Kekuasaan ⁶⁵ didefinisikan sebagai potensi yang dimiliki seseorang (bagian/lembaga) untuk mempengaruhi orang atau lembaga lain dalam melaksanakan perintah-perintah atau ⁶⁵ melakukan sesuatu yang sebenarnya tidak ingin dilakukan. Arti lain kekuasaan adalah kemampuan untuk mencapai tujuan atau hasil yang dikehendaki menjadi dasar arti yang digunakan di sini. Kekuasaan adalah kemampuan seorang atau departemen ²⁶ dalam

organisasi dalam mempengaruhi orang lain guna mendapatkan sesuatu/ hasil yang dibutuhkan. Ada potensi untuk mempengaruhi pihak lain dalam organisasi tetapi dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan bagi pemegang kekuasaan. Kekuasaan hanya ada dalam hubungan antara dua orang atau lebih, dan bisa berlangsung dengan arah horisontal atau vertikal. Sumber kekuasaan sering timbul dari perubahan hubungan dimana satu posisi atau bagian dengan sumber daya langka dan bernilai dipindahkan ke bagian lain. Jika seseorang tergantung kepada orang lain, hubungan kekuasaan tersebut muncul, dimana orang dengan kelebihan memiliki kekuasaan lebih besar. Jika kekuasaan muncul dalam satu hubungan, pemegang kekuasaan akan mendapatkan ijin yang diperlukan. Kekuasaan individu sering digunakan dalam mendapatkan anggaran berlebih untuk departemen mereka, jadwal produksi yang lebih mendukung, dan lebih mengendalikan agenda organisasinya.

KEKUASAAN INDIVIDU DIBANDINGKAN KEKUA-SAAN ORGANISASI

Dalam literatur populer, kekuasaan sering diartikan sebagai karakteristik individu dan beberapa topik umum tentang bagaimana seseorang bisa mempengaruhi atau mendominasi orang lain. Anda mungkin teringat pada perilaku manajemen atau organisasi dimana para pimpinan memiliki lima sumber kekuatan personal. Kekuatan sah adalah kekuasaan yang dijamin oleh organisasi terhadap posisi manajemen formal yang dipegang pimpinan. Ganjaran kekuasaan diperoleh dari pemberian penghargaan-promosi, peningkatan, pantas disandang dibandingkan orang lain. Kecakapan kekuasaan diperoleh dari besarnya keahlian atau pengetahuan seseorang tentang tugas-tugas yang dilakukan. Akhirnya, rekomendasi kekuasaan berasal dari karakter individu yang mengagumi pimpinan dan menginginkan atau menyetarakan penghormatan dan kebanggaan pada pimpinan. Masing-masing sumber tersebut bisa dipelajari oleh orang-orang dalam organisasi.

Kekuasaan dalam organisasi merupakan hasil dari karakter kultural. Semakin besar organisasi, semakin kompleks sistem yang terdiri atas ratusan bahkan ribuan orang anggota. Sistem-sistem ini memiliki susunan/hirarki formal dimana tugas-tugas tidak bisa diabaikan

oleh yang menjalankannya. Begitu juga beberapa posisi memiliki akses terhadap sumber-sumber daya yang lebih besar, atau kontribusinya bagi organisasi lebih diperlukan. Maka, proses kekuasaan dalam organisasi penting menunjukkan untuk luasnya hubungan dalam organisasi, baik horisontal maupun vertikal, dan kekuasaan organisasi biasanya mencakup posisi, bukannya perorangan.

KEKUASAAN DIBANDINGKAN KEKUATAN

Setiap orang pada organisasi ⁷⁰ memanfaatkan kekuatan guna mendapatkan hasil yang diinginkan. Konsep kekuasaan formal berkaitan dengan kekuatan tetapi pada lingkup yang lebih kecil/sempit. Kekuasaan juga menekankan pada pencapaian hasil yang diinginkan, namun hanya sebagai perintah dalam tingkat formal dan laopran perhubungan. Tiga hal yang menandakan kekuasaan:

1. *Kekuasaan mencakup posisi organisasi*

Orang memiliki kekuasaan karena kedudukan yang disandangnya bukan karena karakter-karakter individu atau kemampuannya.

2. *Kekuasaan diterima dari bawahan*

Para bawahan menerima karena mereka percaya pada pemangku jabatan memiliki hak yang sah untuk menguasai. Kekuasaan mengalir ke bawah pada tingkatan vertikal. Kekuasaan ada sepanjang mata rantai perintah formal, dan posisi puncak tingkatan memiliki kekuasaan formal lebih dibanding posisi di bawahnya.

3. Kekuatan organisasi bisa berlaku ke atas, ke bawah atau horisontal dalam organisasi. Kekuasaan formal berlaku ke bawah sepanjang hirarkinya sama seperti kekuatan vertikal dan sah. Pada bagian berikutnya, kita berlatih kekuatan sumber vertikal dan horisontal bagi semua pekerja yang ada dalam organisasi.

KEKUATAN DARI ATAS

Semua pegawai di tingkat atas memiliki akses terhadap beberapa sumber kekuasaan. Meskipun sebagian besar kekuatan biasanya terpusat pada para pimpinan puncak di struktur organisasi, para pegawainya sering mendapatkan perlakuan yang tidak adil dalam posisi formalnya dan bisa mempengaruhi ke atas. Ada 4 sumber kekuatan vertikal: posisi

formal, sumber-sumber daya, kontrol pembuatan keputusan dan informasi, dan jaringan yang terpusat.

Posisi formal. Hak tertentu, tanggung jawab dan hak luar biasa posisi puncak. Banyak orang di semua organisasi mengakui hak yang sah terhadap para pimpinan puncak dalam menentukan tujuan, membuat keputusan dan memimpin kegiatan. Kekuatan posisi formal biasanya disebut kekuatan sah/legitimasi. Para pimpinan senior sering memakai lambang dan bahasa dalam menunjukkan kekuasaannya. Sebagian kekuasaan digunakan para pimpinan tingkat menengah dan yang lebih rendah yang bisa disusun dalam struktur desain organisasi. Alokasi kekuatan pimpinan menengah dan para pegawai ini penting dalam produktifitas kerja. Jika suatu tugas tidak membosankan dan para pegawai bisa bekerja dengan tim tersendiri, maka produktifitas kerja tidaklah menjadi suatu masalah. Uniknya, dukungan pegawai ini bersifat fleksibel dan kreatif sesuai pertimbangan mereka. Membiarkan mereka membuat keputusan sendiri akan meningkatkan kekuatan mereka. Ini juga bisa ditingkatkan dengan posisi hubungan yang mendukung tingkat atasnya. Akses kekuatan pegawai dan perkembangan yang terkait dengan mereka akan memberikan pengaruh mendasar yang kuat. Misalnya, dalam beberapa organisasi, seorang sekretaris wakil presiden memiliki kekuatan lebih dari kepala departemen karena ia memiliki akses terhadap eksekutif senior tersebut.

Penyusunan posisi yang logis bagi kekuatan lebih ini menunjukkan bahwa sebuah organisasi tidak harus membatasi jumlah kekuasaan yang dialokasikan antara pegawai tinggi dan rendahan. Jumlah total kekuatan organisasi bisa ditingkatkan dengan menyusun beberapa tugas dan interaksi sepanjang tingkatan/hirarki. jadi setiap orang mempunyai pengaruh.

Sumber-sumber daya. Organisasi membagi beberapa sumber daya dalam jumlah besar. Bangunan didirikan, gaji dibayarkan, peralatan dan stok dibeli. Tiap tahun, sumber daya baru dianggarkan. Sumber-sumber daya dibagikan dari pimpinan puncak ke bawahan. Pimpinan puncak ini memiliki stok sendiri, dengan hak pembagian lebih. Namun, banyak organisasi saat ini, para pegawainya juga memperoleh hak milik yang dapat meningkatkan kekuatan mereka.

Dalam banyak kasus, pimpinan puncak mengendalikan sumber-sumber daya dan menentukan distribusinya. Sumber daya ini bisa digunakan sebagai hadiah atau hukuman yang menjadi sumber kekuatan tambahan. Alokasi sumber daya juga menyebabkan ketergantungan. Keikut-sertaan bawahan tergantung pada pimpinan puncak dalam hal finansial/keuangan dan sumber-sumber daya fisik yang diperlukan dalam bekerja. Pimpinan tersebut bisa menukar sumber daya tersebut dengan gaji dan bonus per-orang, promosi dan fasilitas fisik lainnya sesuai keinginan mereka. Sepanjang tahun 1990, kekuatan para pekerja melampaui laju manajemen puncak karena ketatnya pasar pekerja dan meledaknya ekonomi. Para pimpinan menawarkan gaji tinggi, bonus menggiurkan dan lingkungan kerja yang bagus guna mempertahankan pegawai berpengalaman. Namun saat ini keadaannya berbeda sama sekali.

Kendali keputusan awal dan informasi. Kendali awal berarti bahwa para pimpinan puncak menetapkan keputusan di level bawah dengan memberikan referensi khusus dan pedoman pengambilan keputusan. Namun, ada juga pimpinan puncak yang membuat beberapa keputusan penting, sedangkan bawahan ikut membuat beberapa keputusan biasa.

Pimpinan menengah dan pegawai rendah juga mempunyai akses informasi yang bisa meningkatkan kekuasaannya. Seorang sekretaris senior eksekutif bisa mengontrol informasi yang diinginkan pegawai lain dan ini berpengaruh pada para pegawai tersebut. Eksekutif puncak bergantung pada para pegawai organisasi mengenai informasi beberapa masalah dan peluang. Pimpinan menengah atau bawahannya bisa memanipulasi informasi untuk para pimpinan puncak dalam mempengaruhi hasil keputusan.

Jaringan terpusat. Jaringan terpusat berarti pemusatan terjadi dalam organisasi dan akses terhadap informasi atau pegawai penting untuk kesuksesan perusahaan tersebut. Eksekutif puncak sering meningkatkan kekuasaannya dengan mendekati diri dengan jaringan di bawahnya dan memanfaatkannya untuk mempelajari seluk beluk organisasinya. Mereka bisa menggunakan posisi pusatnya untuk membangun persekutuan dan menggunakan kekuasaannya dalam organisasi. Para pimpinan menengah/madya dan pegawai level bawah dapat juga menggunakan ide penciptaan jaringan kerja ini untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

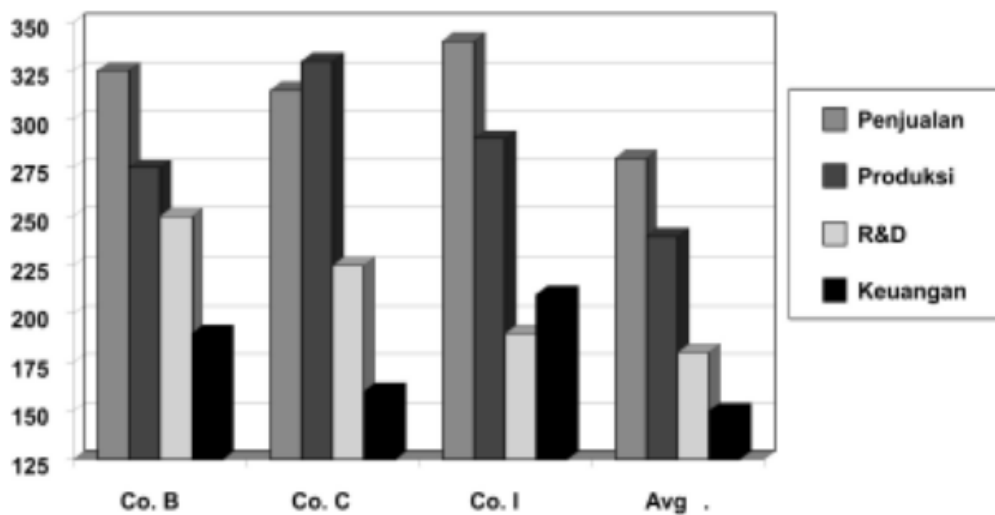
Para pegawai mempunyai lebih banyak kekuatan manakala bidang pekerjaan yang mereka tangani berkaitan dengan masalah kesepakatan dan kesempatan terkini yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Ketika sebuah pekerjaan terkait dengan bidang penanganan permasalahan organisasional, maka kekuatan tiap individunya relatif menguat. Sebagai contoh, para pimpinan di semua level yang memiliki keahlian memimpin di saat krisis relatif mendapatkan kekuatan yang lebih besar di masa-masa dimana ketakutan akan ancaman teroris, antraks, ataupun pelbagai ketidakpastian lainnya terlihat nyata, seperti yang terjadi saat ini.

Para pegawai itu sendiri dapat mempersolid kekuatan *sentralitas network* mereka dengan menjadi lebih berpengetahuan dan berkeahlian dalam satu aktivitas organisasional tertentu, ataupun bersedia mengerjakan tugas-tugas yang sulit, sehingga mereka menjadi sangat dibutuhkan oleh para pimpinan di atasnya. Orang yang berinisiatif, bekerja lebih banyak dari yang diharapkan, mengerjakan proyek yang kurang diminati orang lain (tetapi sebenarnya berdampak penting bagi organisasi), dan tertarik untuk mengetahui seluk beluk perusahaan secara mendalam akan menjadi individu yang berpengaruh dalam sebuah organisasi nantinya. Lokasi fisik juga sangat penting untuk menumbuhkan pengaruh dan kekuatan, mengingat lokasi adalah pusat dari kebendaan/kegiatan. Lokasi strategis memungkinkan seseorang yang bervisi untuk menjadi bagian penting dari interaksi yang terjalin di dalam jaringan kerja ini.

SUMBER HORIZONTAL KEKUATAN

Kekuatan horisontal terkait dengan jenis hubungan yang terjalin antar departemen. Di tingkatan organisasi, semua wakil presiden biasanya berada pada level yang sama. Apakah ini berarti bahwa tiap-tiap departemen memiliki porsi kekuatan yang sama? Jawabannya adalah tidak. Kekuatan horisontal tidak terdefinisi oleh hierarkis resmi keorganisasian sebuah organisasi. Tiap-tiap departemen mempunyai kontribusi yang berbeda dalam pencapaian kesuksesan organisasi. Beberapa departemen berhasil mencapai tujuan yang diinginkan dan mendapatkan pujian, sementara itu beberapa departemen yang lain tidak. Charles Perrow, pernah mensurvei beberapa pimpinan di sejumlah firma industri. Dia bertanya, "Diantara empat departemen utama dalam

sebuah firma; departemen produksi, departemen penjualan dan pemasaran, departemen penelitian dan pengembangan, dan departemen pembukuan dan keuangan, departemen manakah yang paling kuat?”. Sebagian dari hasil survei tersebut dapat dilihat dalam gambar 11.4, dimana dalam sebagian besar firma, dikatakan bahwa departemen penjualan adalah yang terkuat. Di sebagian kecil firma, departemen produksi juga dianggap sebagai departemen yang sangat kuat. Secara rata-rata keseluruhannya, departemen penjualan dan produksi lebih kuat daripada departemen penelitian dan pengembangan dan keuangan, terlepas dari adanya variasi/perbedaan substansial antar departemen tersebut. Survei membuktikan bahwa perbedaan kuantitas kekuatan antar departemen memang benar-benar ada. Sementara itu, di masa-masa sekarang ini, departemen teknologi informasi mempunyai kekuatan yang sangat besar.



Gambar 11.4 Rata-rata Kekuatan antar Departemen dalam Firma Industri

83

Sumber: Charles Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms," dalam Mayer N. Zaidan, dkk, "Power in Organizations" (Nashville, Tenn: Vanderbilt University Press, 1970), 64.

Kekuatan horisontal sangatlah sulit untuk diukur mengingat perbedaan kekuatan itu sendiri tidak terdefiniskan dalam grafik keorganisasian. Meskipun begitu, uraian tentang perbedaan porsi kekuatan antar departemen, sebagaimana yang telah dijabarkan sebelumnya di gambar

11.4, secara konseptual dijelaskan dalam sebuah konsep teoritis yang menjabarkan perihalan kekuatan relatif yang biasa disebut dengan probabilitas/kemungkinan strategis.

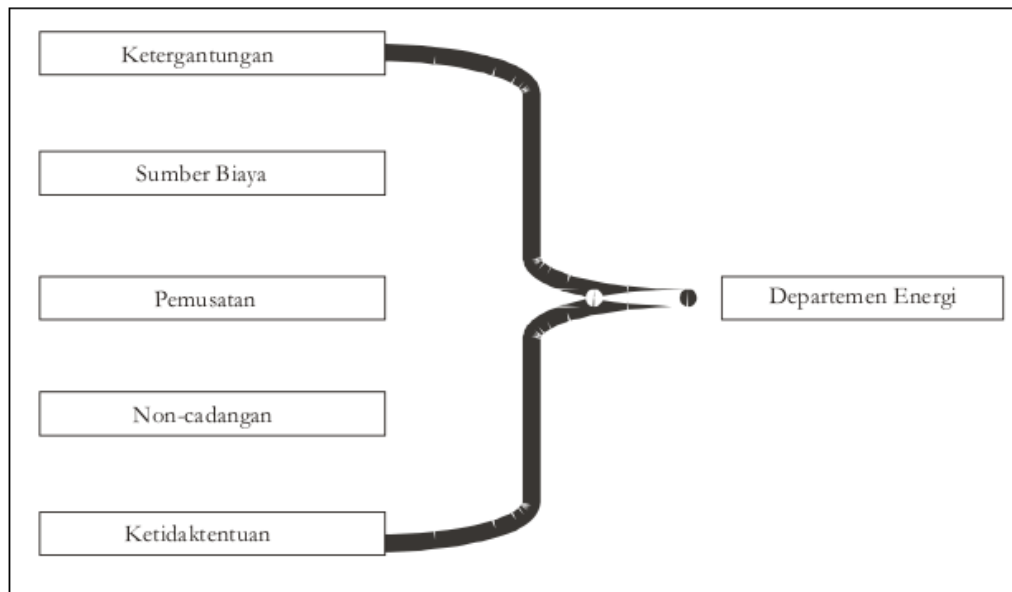
1. Kemungkinan Strategis

Kemungkinan strategis adalah pelbagai kejadian dan kegiatan yang terjadi baik didalam dan diluar organisasi yang sifatnya esensial dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan organisasional, dimana departemen-departemen yang terlibat cenderung memiliki kekuatan yang relatif lebih besar daripada mereka yang tidak. Pelbagai kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap departemen akan berdampak signifikan manakala mereka mampu menciptakan nilai-nilai strategis bagi organisasi, antara lain dengan jalan memberikan solusi pemecahan atas krisis yang saat ini sedang dihadapi oleh pihak organisasi. Sebagai contoh, ketika sebuah organisasi harus menghadapi sebuah ancaman ataupun regulasi hukum dari pihak lain, maka departemen legal dari organisasi yang bersangkutan akan memperoleh kuasa yang relatif lebih besar, sekaligus sangat berpengaruh dalam setiap pengambilan keputusan, mengingat departemen tersebut adalah yang paling berkompeten dalam menangani jenis-jenis kasus seperti ini, dibandingkan dengan departemen-departemen yang lain. Lain halnya jika yang menjadi kunci permasalahannya adalah inovasi produk. Untuk jenis permasalahan seperti ini maka peran daripada departemen pengembangan dan penelitian (lemlit) lah yang akan menjadi lebih berpengaruh.

Pendekatan probabilitas strategis terhadap kekuatan itu serupa dengan pola ketergantungan akan sumberdaya.

2. Sumber-sumber Kekuatan

Di antara sejumlah nama, Jeffrey Pfeffer dan Gerald Salancik adalah para peneliti dengan temuan-temuan penting di wilayah teori probabilitas strategis. Temuan mereka mereka menunjukkan bahwa sebuah organisasi yang kuat dan berpengaruh akan memiliki satu ataupun lebih sikap-sikap yang digambarkan dalam gambar 11.5 sebagai berikut. Di beberapa organisasi kelima sumber kekuatan tersebut cenderung untuk saling *overlap*, dimana tiap-tiap dari sumber tersebut memunculkan kita untuk mengevaluasi datangnya sumber-sumber kekuatan horisontal yang terdapat dalam sebuah organisasi.



Gambar 11.5 Kemungkinan Strategis yang Mempengaruhi Kekuatan Horizontal Antar Departemen dalam Sebuah Organisasi

3. Ketergantungan

Ketergantungan antar departemen adalah unsur penting yang mendasari kekuatan relatif dalam sebuah organisasi. Kekuatan didefinisikan sebagai kepemilikan sesuatu yang sangat diinginkan seseorang dalam sebuah organisasi. Sebagai contoh, kekuatan departemen A akan lebih besar daripada kekuatan departemen B manakala departemen B bergantung kepada departemen A akan kebutuhannya terhadap sesuatu hal.

Beragam bahan, informasi, dan sumberdaya-sumberdaya lainnya akan secara searah mengalir dari departemen yang satu kepada departemen yang lainnya, seperti yang terjadi dalam kasus ketergantungan antar departemen dalam penyelesaian tugas-tugas organisasi yang berkesinambungan. Dalam kasus tersebut, sebuah departemen yang notabene menerima sumberdaya akan berada di posisi yang lebih rendah daripada departemen yang menyediakan sumberdaya. Kuantitas dan kualitas ketergantungan itu sendiri merupakan dua hal penting dalam penentuan porsi kekuatan relatif tiap-tiap departemen. Sebagai contoh, ketika tujuh ataupun delapan departemen datang

untuk mencari bantuan kepada departemen teknik ¹³¹ sesuatu hal, maka departemen teknik yang bersangkutan telah berada di posisi yang jauh lebih kuat daripada departemen-departemen yang membutuhkan bantuannya. Sebaliknya, sebuah departemen yang sangat bergantung kepada banyak departemen lainnya akan berada di posisi yang lebih rendah/lemah.

Pendeknya, sebuah departemen dapat memperoleh kekuatan lebih dari pelbagai ketergantungan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Sebuah pabrik ataupun perusahaan, sebagai misal, tidak akan bisa memproduksi tanpa adanya para ahli mekanik yang secara konsisten memastikan mesin-mesin produksi bekerja sebagaimana semestinya. Dalam hal ini, maka departemen *maintenance* (perawatan dan pemeliharaan alat-alat produksi) berada di posisi yang kuat dan berpengaruh besar terhadap kendali probalitas strategis perusahaan.

4. Sumberdaya Keuangan

Ada satu ujaran tentang aturan main dalam dunia bisnis yang mengatakan, “Seseorang dengan harta ditangan akan berkuasa (berhak membuat aturan-aturan)”. Kendali ataupun kekuasaan akan sumberdaya adalah salah satu sumber kekuatan penting dalam kehidupan sebuah organisasi. Uang, sebagai misal, dapat diubah menjadi beraneka-ragam sumberdaya yang sangat dibutuhkan oleh tiap-tiap departemen dalam sebuah organisasi. Uang, oleh karena itu, memunculkan timbulnya ketergantungan, dimana departemen penyedianya (keuangan) menjadi gantungan bagi departemen-departemen lainnya. Mengingat pentingnya uang, maka departemen-departemen yang mampu memberikan kontribusi berupa pemasukan finansial bagi organisasi akan memiliki kekuatan yang relatif besar. Itulah mengapa dalam gambar 11.4 terdahulu, disebutkan bahwa departemen penjualan dianggap sebagai departemen yang terkuat di hampir semua firma industri, Itu karena para tenaga pemasaran dalam departemen tersebut telah mengusahakan terjadinya transaksi dengan pelanggan terhadap pembelian produk-produk perusahaan, sehingga mendatangkan pemasukan finansial bagi perusahaan. Kemampuan menyediakan sumberdaya yang berupa uang juga menjelaskan kenapa departemen keuangan dalam sebuah organisasi seperti universitas menjadi begitu kuat dan berpengaruh.

PROSES-PROSES POLITIK DALAM PELBAGAI ORGANISASI

Politik, sebagaimana kekuatan, merupakan sesuatu yang tak kasat mata dan relatif sukar untuk diukur ataupun diamati besarnya secara sistematis. Berikut adalah reaksi para pimpinan terhadap adanya perilaku berpolitik dalam kehidupan berorganisasi menurut hasil survei:

Sebagian besar para pimpinan berpandangan negatif terhadap politik, sekaligus meyakini bahwa kegiatan politik akan lebih kepada menyakiti ataupun mencederai daripada membantu kinerja pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang dikehendaki.

Para pimpinan meyakini bahwa perilaku politis adalah sesuatu yang jamak dilakukan di semua organisasi. Sebagian besar dari para pimpinan berpikir bahwa perilaku politik lebih sering terjadi ataupun muncul di tingkatan atas daripada di tingkatan bawah sebuah organisasi.

Perilaku politik seringkali muncul pada domain (wilayah) pengambilan keputusan-keputusan strategis tertentu, semisal pada saat terjadinya perubahan struktural dalam tubuh organisasi, akan tetapi ia seringkali tiada pada domain yang lainnya, seperti pada saat pengambilan keputusan terhadap berbagai keluhan para pegawai.

Bedasarkan hasil survei tersebut, perilaku politik seringkali muncul ditingkatan atas daripada di tingkatan bawah sebuah organisasi, dan berkisar pada masalah-masalah dan keputusan-keputusan tertentu saja. Selebihnya, sebagian besar pimpinan cenderung untuk tidak mengingini ataupun menyetujui adanya perilaku berpolitik dalam sebuah kehidupan berorganisasi. Seksi pada bab ini akan mengurai lebih lanjut tentang seluk beluk perilaku politik dalam kehidupan berorganisasi, mulai dari: apakah perilaku berpolitik itu, kapan ia harus digunakan, jenis-jenis permasalahan dan pengambilan keputusan dalam organisasi yang terkait dengannya, dan juga beberapa taktik berpolitik yang efektif dalam kehidupan berorganisasi.

DEFINISI

Kekuatan merupakan berbagai daya (tenaga) maupun ⁴potensi yang tersedia untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan, sementara politik adalah penggunaan kekuatan itu sendiri untuk mempengaruhi keputusan yang akan diambil dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan tersebut.

Penggunaan pengaruh dan kekuatan akan mengarahkan kita kepada dua definisi politik, yakni: 1). politik sebagai perwujudan perilaku pemuasan kepentingan pribadi semata (*semau gue*), dan 2). politik sebagai proses alamiah dalam aktivitas pengambilan keputusan-keputusan organisasional. Definisi yang pertama lebih menekankan bahwa politik adalah bentuk perilaku individual yang banyak melibatkan aktifitas-aktifitas non program sebuah organisasi.

Dalam pandangan definisi politik yang pertama tersebut, perilaku politik diwarnai dengan adanya muslihat dan ketidak-jujuran tiap individu pelaku demi pemenuhan kepentingan-kepentingan pribadi, yang seringkali berujung dengan munculnya konflik dan ketidak-harmonisan tiap individu dalam lingkungan kerja. Sisi gelap berpolitik yang seperti ini seringkali diyakini oleh mereka, para pekerja awam. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa para pegawai ataupun pekerja dengan pemikiran akan perilaku politik yang seperti itu seringkali dilanda perasaan khawatir dan tidak puas akan kerja yang selama ini telah mereka lakukan. Dari hasil penelitian, juga diperoleh keterangan bahwa anggapan dan keyakinan yang salah akan perilaku politik yang seperti itu terkait dengan rendahnya moral para pegawai, kinerja organisasional yang buruk, dan mekanisme pengambilan keputusan yang payah dalam sebuah organisasi. Pandangan seperti inilah yang menyebabkan para pimpinan, sebagaimana yang telah dijabarkan sebelumnya menurut hasil survei, cenderung untuk tidak mengingini dan menyetujui adanya perilaku politik dalam kehidupan berorganisasi.

Walaupun politik seringkali disalah-gunakan untuk kepentingan-kepentingan pribadi, politik sejatinya juga dapat digunakan untuk memuluskan kinerja sebuah organisasi dalam rangka mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Dari sinilah, pandangan daripada definisi politik yang kedua berlaku, dimana perilaku berpolitik dianggap sebagai proses alamiah kegiatan berorganisasi dalam rangka memecahkan pelbagai perbedaan di masing-masing kubu dalam sebuah organisasi. Politik, menurut pandangan kedua ini, dianggap sebagai kegiatan tawar menawar dan bernegosiasi antar kubu dalam organisasi untuk mencari jalan tengah ataupun solusi atas konflik dan benturan opini yang muncul. Oleh karena itu, politik akan identik dengan proses keputusan pembangunan koalisi.

Perspektif dari teori organisasi itu sendiri memandang politik sebagai sebagaimana politik itu didefinisikan dalam sudut pandang yang kedua, yakni politik sebagai proses alamiah dari kegiatan pengambilan keputusan, dimana politik mencakup penggunaan kekuatan untuk memecahkan beragam konflik dan ketidakpastian yang terjadi dalam sebuah organisasi. Politik adalah sesuatu yang netral, tidak berpihak, dan tidak berbahaya bagi kehidupan sebuah organisasi. Secara formal, politik didefinisikan sebagai berbagai aktifitas yang dilakukan dalam rangka mendapatkan, mengembangkan dan menggunakan kekuatan dan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, ketika dalam sebuah organisasi terjadi ketidakpastian ataupun beragam benturan ketidak-setujuan akan prioritas pilihan yang harus diambil.

Pendeknya, politik bisa menjadi suatu kekuatan yang negatif ataupun positif bagi sebuah organisasi. Politik meliputi penggunaan kekuatan dan sumberdaya untuk menuntaskan suatu tugas organisasi. Pelbagai ketidakpastian dan konflik dalam kehidupan berorganisasi seyogyanya dimaknai sebagai sesuatu yang jamak, wajar, dan tak terelakkan kemunculannya, dan politik adalah mekanisme pemecahannya. Politik meliputi adanya diskusi informal yang memungkinkan para partisipan untuk berkonsensus, sehingga tiba pada satu keputusan tertentu. Jika tidak, maka pelbagai masalah, ketidakpastian, dan konflik dalam organisasi akan menemui jalan buntu dan tak terselesaikan.

KAPAN KEGIATAN BERPOLITIK ITU PERLU DILAKUKAN?

Politik adalah mekanisme demi tercapainya konsensus manakala intensitas ketidakpastian meninggi, dan terjadi ketidak-setujuan akan tujuan dan prioritas permasalahan yang akan ditangani. Coba sekarang anda ingat kembali uraian tentang pola rasional dan pola politis sebagaimana yang telah dijabarkan di gambar 11.2. Pola politik seringkali dikaitkan dengan munculnya konflik pada saat penetapan tujuan, pergantian koalisi dan perubahan kepentingan tiap kelompok, munculnya berbagai informasi yang meragukan, dan meningginya beragam ketidakpastian. Kegiatan politik akan cenderung tampak ketika para pimpinan menangani beragam keputusan non program. Karena para pimpinan di jajaran atas sebuah organisasi pada umumnya menangani

lebih banyak keputusan-keputusan non program daripada para pimpinan di tingkat bawah, maka kegiatan politik lebih sering terjadi di tingkat atas sebuah organisasi. Jenis permasalahan yang paling sering memicu terjadinya perilaku berpolitik dalam kehidupan berorganisasi adalah kemunculan ketidak-setujuan antar departemen akan suatu keputusan. Sumberdaya, semisal, karena ia merupakan satu elemen penting yang menunjang efektivitas dan juga kelangsungan kerja sebuah departemen, maka pengalokasiannya sering menjadi sebuah isu politis. Secara umum, tiga domain (wilayah-wilayah permasalahan) dimana perilaku berpolitik akan sangat terlihat dan berperan didalamnya adalah: pergantian struktural sebuah organisasi, suksesi manajemen, dan alokasi sumberdaya organisasi. Keterangan lebih lanjut akan ketiga domain tersebut adalah sebagai berikut.

Reorganisasi struktural sangat mempengaruhi hubungan kekuatan dan kewenangan dalam organisasi. Reorganisasi, sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, mengakibatkan terjadinya perubahan tanggung jawab dan tugas, dimana ia juga sangat berpengaruh terhadap basis kekuatan yang bersumber dari kemungkinan strategis yang sebelumnya terbentuk. Untuk alasan ini, sebuah reorganisasi besar-besaran dapat mengakibatkan terjadinya ledakan berperilaku politik dalam sebuah organisasi, dimana para pimpinan akan secara aktif saling menawar dan bernegosiasi untuk mempertahankan basis tanggung jawab dan kekuatan yang saat ini mereka miliki. Merger dan akuisisi bisa juga memicu terjadinya ledakan aktifitas politik dalam sebuah organisasi.

Sementara itu, perubahan organisasional seperti perekrutan tenaga eksekutif baru, promosi, dan transfer juga akan berdampak signifikan bagi sebuah organisasi, terutama di tingkat atas dimana ketidakpastian meninggi dan jaringan kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antar eksekutifnya merupakan sesuatu yang sangat penting. Keputusan perekrutan dapat memunculkan ketidak-pastian dan ketidaksetujuan, dimana para pimpinan dapat memanfaatkan kesempatan perekrutan dan promosi sebagai sarana untuk memperkokoh aliansi dan koalisi network mereka dengan jalan menempatkan orang-orang kepercayaan di posisi-posisi yang strategis.

Wilayah ketiga dari pemicu kegiatan berpolitik adalah alokasi sumberdaya. Alokasi sumberdaya meliputi segala sumberdaya yang

dibutuhkan untuk menunjang kinerja organisasional, termasuk didalamnya adalah gaji, dana operasional, kepegawaian, sarana dan prasarana kantor, dan lain-lain. Sumberdaya merupakan sesuatu yang sangat krusial, dimana ketidaksetujuan pada pengolaksiannya seringkali muncul di permukaan. Di sinilah proses politik berperan dalam pemecahan berbagai permasalahan tersebut.

MENGGUNAKAN KEKUATAN, BERPOLITIK, DAN BERKOLABORASI

Satu hal penting yang perlu diingat dalam bab ini adalah kekuatan yang terdapat dalam sebuah organisasi bukan semata-mata fenomena dari individu-individu organisasi itu sendiri. Lebih dari itu ia terkait dengan komando (rantai perintah) tiap departemen terhadap sumberdaya yang ada, peran dari tiap-tiap departemen dalam sebuah organisasi, dan beragam kemungkinan yang sewaktu-waktu dimunculkan oleh lingkungan sekitar organisasi yang harus segera ditangani oleh tiap departemen. Posisi dan tanggung jawab diatas kepribadian dan gaya menentukan pengaruh seorang pimpinan terhadap pelbagai hasil yang dicapai oleh organisasi.

Kekuatan seringkali digunakan tiap individu organisasi untuk berperilaku politik dalam kehidupan berorganisasi. Para pimpinan individual mencari kesepakatan akan strategi yang harus ditempuh untuk meraih hasil-hasil yang diinginkan oleh departemennya. Mereka menawar keputusan dan sekaligus mengadopsi taktik-taktik yang memungkinkan mereka untuk memperoleh, sekaligus menggunakan kekuatan. Ketika sebuah konflik berpotensi untuk menimbulkan terjadinya kerusakan dalam kehidupan berorganisasi, maka para pimpinan akan cenderung untuk menempuh langkah-langkah yang kooperatif dan kolaboratif antara satu dengan yang lainnya.

Untuk memahami lebih dalam tentang penggunaan kekuatan dalam kehidupan berorganisasi, pemahaman terhadap komponen-komponen struktural dan perilaku individual dalam sebuah organisasi menjadi sesuatu hal yang sangat penting. Itu karena penggunaan politik kekuatan terkait dengan beraneka-ragam kegiatan individual dalam sebuah organisasi, terlepas dari kekuatan itu sendiri relatif berasal dari proses dan bentuk organisasional yang lebih besar. Seksi pada bab ini akan

secara singkat merangkum: 1) beragam taktik yang bisa dipakai oleh para pimpinan untuk meningkatkan basis kekuatan departemen mereka, 2) beragam taktik politik yang dapat mereka tempuh untuk meraih hasil-hasil yang dikehendaki, dan 3). taktik-taktik untuk meningkatkan kolaborasi. Pelbagai taktik tersebut terangkum didalam gambar 11.6 sebagai berikut.

Taktik untuk Meningkatkan Kekuatan Dasar	Taktik Politik untuk menggunakan Kekuatan	Taktik untuk meningkatkan Kolaborasi
1. Memasuki area yang tak tertentu	1. Mendirikan koalisi	1. Menciptakan keragaman integrasi
2. Menciptkan ketergantungan	2. Memperluas jaringan	2. Menggunakan konfrontasi dan negosiasi
3. Menyediakan sumber	3. Mengontrol dasar pemikiran atau keputusan	3. Jadwal konsultasi intern grup
4. Memastikan kemungkinan strategi	4. Meningkatkan legitimasi dan keahlian	4. Perputaran anggota
	5. Membuat pilihan secara eksplisit kecuali kekuatan implisit	5. Menciptakan tujuan kedepan

Gambar 11.6 Berbagai Taktik Kekuatan dan Politis dalam Organisasi

BERBAGAI TAKTIK UNTUK MENINGKATKAN BASIS KEKUATAN

Empat taktik untuk meningkatkan basis kekuatan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Masuki wilayah-wilayah dimana intensitas ketidak-pastian relatif tinggi.

Salah satu sumber kekuatan yang dimiliki oleh tiap-tiap departemen adalah kemampuan tiap departemen yang bersangkutan dalam mengatasi berbagai ketidak-pastian yang sedang dihadapinya. Jika para pimpinan di tiap-tiap departemen mampu mengenali kunci dari ketidak-pastian yang terjadi, sekaligus mampu untuk menyusun langkah-langkah strategis pemecahannya, maka basis kekuatan dari departemen yang dibawahinya akan bertambah kuat. Ketidak-pastian itu sendiri dapat dipicu oleh berbagai hal, seperti: kemacetan alur

produksi, ataupun adanya tuntutan terhadap perbaikan kualitas jasa-jasa terbaru yang akan dimunculkan. Manakala sumber dari ketidakpastian telah teridentifikasi, sebuah departemen harus bergegas mengambil tindakan untuk mencari solusi pemecahannya, dimana solusi itu sendiri secara alamiah tidak datang dalam waktu yang relatif singkat. Oleh karenanya, departemen yang bersangkutan akan harus melakukan apa seringkali disebut dengan *trial and error* (melakukan sesuatu hal, melakuakn beberapa kesalahan, dan belajar dari kesalahan yang diperbuat untuk mencapai kesempurnaan). Proses *trial and error* itu sendiri akan sangat berguna bagi bagi departemen yang bersangkutan, mengingat aktifitas tersebut dapat, memberikan pengalaman dan pengetahuan yang relatif sukar untuk diduplikasi oleh departemen-departemen lain.

2. Ciptakan ketergantungan

Ketergantungan adalah sumber dari lain dari kekuatan. Ketika organisasi sangat bergantung kepada sebuah departemen tertentu akan pemenuhan kebutuhannya terhadap beragam informasi, bahan, pengetahuan, ataupun kemahiran tertentu, maka departemen yang bersangkutan akan mempunyai kekuatan yang relatif lebih besar daripada departemen-departemen yang lain. Kekuatan seperti itu juga bisa didapat dengan jalan mengerjakan tugas-tugas tambahan yang sebenarnya menjadi jatah departemen lain. Karena dengan begitu, departemen yang dibantu akan merasa berhutang budi, dan relatif bersedia melakukan hal yang serupa kepada departemen yang sebelumnya pernah membantu di kemudian hari. Kekuatan yang didapat dengan jalan menciptakan ketergantungan kepada departemen lain dapat digunakan oleh departemen yang bersangkutan untuk mengatasi beragam masalah ketidak-setujuan antar departemen yang mungkin muncul di kemudian hari, dan mengarahkan solusi-solusi pemecahan yang akan diambil kepada kepentingan departemen yang bersangkutan.

Premis “ketergantungan adalah satu sumber kekuatan” berlaku bagi departemen-departemen penyedia sumberdaya yang dibutuhkan oleh departemen yang lain. Dari sini, strategi yang juga efektif bagi sebuah departemen untuk mendapatkan kekuatan adalah dengan mengurangi intensitas ketergantungannya terhadap departemen yang

lain akan sumberdaya-sumberdaya tertentu. Departemen teknologi informasi, sebagai misal, telah berhasil menciptakan beragam ketergantungan pada banyak departemen lain dalam sebuah organisasi. Para pegawai di luar departemen teknologi informasi umumnya sangat bergantung pada departemen ini, ketika mereka butuh untuk mengetahui bagaimana beragam program *software* yang kompleks bekerja, perubahan penggunaan internet untuk satu keperluan tertentu, dan berbagai kemajuan teknologi informasi yang notabene kurang mereka kuasai, sehingga mereka mendapatkan pengetahuan lebih untuk mengerjakan beragam tugas yang mereka emban secara lebih efektif.

3. Sediakan sumberdaya-sumberdaya yang langka.

Sumberdaya selalu menjadi sesuatu yang sangat penting bagi kelangsungan kehidupan sebuah departemen. Departemen-departemen yang mengumpulkan dan menyediakan sumberdaya bagi organisasi, baik dalam bentuk uang, informasi, ataupun beragam fasilitas kelengkapan penunjang lainnya akan menjadi departemen dengan kekuatan dan pengaruh yang sangat besar dalam sebuah organisasi. Pada bagian sebelumnya dalam buku ini, telah disebutkan bagaimana sebuah departemen di universitas mempunyai pengaruh dan kekuatan yang besar karena kemampuan dalam menggalang dana-dana eksternal bagi kelangsungan universitas itu sendiri.

4. Penuhi berbagai kemungkinan strategis yang mungkin akan terjadi.

Teori probabilitas strategis menyebutkan bahwa beberapa elemen baik didalam dan diluar lingkungan organisasi kan berimplikasi penting bagi kesuksesan organisasional yang akan dicapai. Sebuah probabilitas bisa jadi berupa sebuah even penting, dimana tugas yang harus diemban merupakan sesuatu yang tergantikan, ataupun sebuah tugas sentral yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain. Analisa tentang kondisi organisasi dan beragam perubahan lingkungan di dalamnya dapat dimanfaatkan untuk menunjukkan kemungkinan-kemungkinan strategis apa yang mungkin muncul di kemudian hari. Ketika kemungkinan-kemungkinan tersebut ditenggarai sebagai sesuatu yang relatif baru dan belum tersentuh sebelumnya, maka akan ada ruang yang dimasuki oleh sebuah departemen. Dari situlah, sebuah departemen dapat meningkatkan

nilai strategis dan kekuatannya dalam kehidupan organisasional sebuah organisasi.

Singkatnya, alokasi kekuatan dalam sebuah organisasi bukanlah sesuatu hal yang acak. Kekuatan adalah hasil dari proses alamiah berorganisasi yang bisa untuk dimengerti dan diprediksikan. Kemampuan-kemampuan untuk 1) mereduksi ketidakpastian, 2) meningkatkan ketergantungan dari departemen lain terhadap dirinya, 3) memperoleh sumberdaya, dan 4) menghadapi berbagai kemungkinan strategis yang mungkin saja muncul di kemudian hari akan menumbuh-kembangkan kekuatan sebuah departemen dalam organisasi. Selebihnya, setelah kekuatan berhasil digalang, tantangan selanjutnya adalah bagaimana menggunakannya secara tepat untuk mencapai hasil-hasil yang bernilai guna yang diinginkan.

BERANEKA TAKTIK POLITIK DALAM PENGGU-NAAN KEKUATAN

Penggunaan kekuatan dalam organisasi membutuhkan kemauan yang ditunjang dengan keahlian. Begitu banyak keputusan dibuat melalui proses berpolitik daripada melalui proses rasional, mengingat ketidakpastian dan ketidak-setujuan seringkali terjadi dalam kehidupan berorganisasi. Berikut ini adalah taktik politik penggunaan kekuatan untuk mempengaruhi hasil keputusan yang akan dibuat:

1. Bangun koalisi

Pembentukan koalisi berarti meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan para pimpinan lain untuk menggiring mereka kepada sudut pandang kita. Sebagian besar dari keputusan-keputusan penting dalam organisasi seringkali dicapai diluar pertemuan-pertemuan formal antar pimpinan dalam organisasi. Para pimpinan biasanya menempuh jalan pembicaran “empat mata” ketika membahas beragam masalah dan mencapai kesepakatan-kesepakatan tertentu antar sesamanya. Para pimpinan seyogyanya mau berkumpul dan bertemu dalam sebuah kelompok kecil antara dua ataupun tiga ketika ingin memecahkan dan mencapai satu kesepakatan terhadap satu permasalahan tertentu. Sebuah aspek terpenting dari pembentukan koalisi adalah terjalinnya hubungan-hubungan yang sehat, dimana beragam hubungan *interpersonal* yang baik dibangun

atas dasar saling suka, percaya, dan menghormati antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, unsur-unsur pembentuk koalisi itu lebih mengarah kepada adanya kepercayaan dan motivasi untuk bekerjasama dengan orang lain, bukannya untuk mengeksploitasi orang lain.

2. Perluas *network*

Network dapat diperluas dengan dua cara, yaitu: 1) berupaya untuk membangun kontak dengan pimpinan lain, dan 2) menjaring mereka yang sebelumnya tidak mempercayai ataupun ingkar terhadap sesuatu hal (pembelot) ke dalam jaringan kita. Pendekatan yang pertama lebih mengarah kepada pembentukan sebuah aliansi baru melalui proses perekrutan, transfer, ataupun pemberian promosi. Salah satunya adalah dengan menempatkan orang-orang kepercayaan di posisi-posisi kunci dalam organisasi. Hal ini akan membantu sebuah departemen untuk mencapai hasil dan tujuan-tujuan yang dikehendakinya. Dilain sisi, pendekatan yang kedua mengarah kepada usaha untuk menggiring para pengingkar untuk masuk kedalam *network* satu departemen tertentu. Yang terjadi di sebuah universitas, sebagai misal, kasus keanggotaan komite universitas yang didasarkan atas promosi dan masa tugas dapat untuk dijadikan sebuah contoh. Beberapa professor wanita yang sebelumnya kritis dan cenderung beranggapan negatif terhadap “aturan promosi dan masa tugas” sebagai dasar keanggotaan komite dimasukkan kedalam komite itu sendiri. Manakala selama keterlibatan mereka didalam proses administratif tersebut, mereka kemudian mulai memahami dan bisa menerima kenyataan bahwa mereka, para administrator, tidak seburuk dan sediskriminatif yang mereka kira sebelumnya, maka efektifas penjaringan dalam rangka perluasan *network* bekerja sebagaimana yang diharapkan.

3. Dorong legitimasi dan kemahiran

Para pimpinan dapat memberikan pengaruh mereka secara maksimal diwilayah-wilayah dibawah kendali legitimasi dan keahlian yang mereka miliki. Jika satu permintaan berada dalam kerangka tugas dan sejalan dengan kepentingan yang melekat pada satu departemen tertentu, maka departemen yang lain akan cenderung untuk menurut saja. Seseorang dalam organisasi bisa menarik tenaga konsultan

ataupun ahli eksternal untuk mendukung dan memenangkan perkara mereka. Misalnya, seorang wakil presiden keuangan dalam sebuah firma *retail* yang besar berkeinginan untuk memberhentikan direktur manajemen SDM. Dia kemudian menyewa seorang konsultan untuk mengevaluasi semua proyek pengembangan SDM yang telah dilakukan selama ini. Sebuah laporan negatif dari konsultan akan memberikan legitimasi yang cukup bagi sang wapres untuk memberhentikan si direktur, digantikan dengan direktur lain yang loyal kepada wakil presiden yang bersangkutan.

4. Buat permohonan langsung

Jika pimpinan tidak meminta, mereka jarang menerima. Aktifitas-aktifitas politik hanya akan efektif ketika tujuan-tujuan dan kebutuhan-kebutuhan dibuat secara eksplisit (tersurat), sehingga pihak organisasi dapat memberikan respon. Para pimpinan harus secara agresif menawar dan bersikap persuasif. Sebuah proposal yang asertif dan eksplisit relatif akan menerima perlakuan yang mengenaknkan manakala pimpinan -pimpinan lain tidak mampu memberikan alternatif yang lebih baik, ataupun kalau ada, alternatif-alternatif yang diajukan kurang terdefinisi dengan baik. Perilaku berpolitik efektif membutuhkan adanya sedikit pemaksaan dan juga keberanian pengambilan resiko yang beralasan, bisa diterima, untuk setidaknya, memungkinkan anda meminta apa yang anda butuhkan demi tercapainya tujuan-tujuan yang dikehendaki.

Meskipun begitu, penggunaan kekuatan dalam berpolitik seharusnya tidak dilakukan secara terlalu mencolok. Taruh kata, ada seorang pimpinan yang secara formal blak-blakan mengungkapkan dominasi basis kekuatan yang ¹³⁴ilikinya dalam sebuah pertemuan dengan berkata, "Departemen saya memiliki kekuatan yang jauh lebih besar dari yang dimiliki oleh departemen kalian, jadi kalian harus mengikuti cara kami." Andai hal itu dilakukan, maka kekuatan ekstra yang telah digalang dan dimiliki oleh deaprtemen tersebut akan berkurang nilai strategisnya. Kekuatan dapat bekerja secara maksimal manakala ia didaya-gunakan secara halus. Menunjukkan kekuatan secara terang-terangan itu sama saja artinya dengan kehilangan kekuatan secara perlahan. Pernyataan eksplisit akan kepemilikan kekuatan justru identik dilakukan oleh mereka yang berkekuatan minor. Setiap orang secara

alamiah dapat melihat siapa yang lebih kuat dalam sebuah organisasi. Terdapat semacam kesepakatan bersama dalam hal departemen mana yang terkuat, sehingga klaim tersurat akan kepemilikan kekuatan dalam sesuatu yang tidak perlu, yang bahkan dapat mencacati kekuatan dan posisi dari sebuah departemen tertentu.

Ketika menggunakan beragam taktik di atas, ingat kembali bahwa sebagian besar orang berpikir bahwa keinginan untuk menang sendiri lebih sering mencederai daripada membantu kelangsungan sebuah organisasi. Jika pimpinan dianggap terlalu individualistis dalam pencapaian tujuan, mereka akan kehilangan respek dari para pimpinan yang lain. Di lain sisi, para pimpinan harus mengetahui beragam aspek relasional dan politik bidang kerja mereka, dimana seorang pimpinan tidak hanya dituntut untuk sekedar rasional dan secara teknis berkompeten akan kerja mereka. Aktifitas berpolitik adalah sebuah mekanisme untuk mencapai kesepakatan dengan orang lain. Di dalam berperilaku politik, terdapat beberapa prinsip-prinsip psikologis dasar yang melatarbelakangi kesuksesan kinerja daripada siasat-siasat berpolitik itu sendiri. Para pimpinan dapat menggunakan pengertian ini untuk menggunakan pengaruh dalam rangka memecahkan berbagai masalah organisasional secara tuntas dan baik. Ketika para pimpinan mengabaikan taktik-taktik berpolitik, mereka seringkali akan menemui kegagalan tanpa tahu kenapa.

DAFTAR PUSTAKA

- A Usmara., *Handbook Of Organizations kajian Dan Teori Organisasi*, Cetakan pertama., 2003., Penerbit AMARA BOOKS., Yogyakarta.
- Clelland, David L., dan William R. King, *Systems Analysis And Project Management*, McGraw-Hill, New York, 1968.
- Daft .L. Richard.,*Organization Theory and Design*, 8-th.ed., Thomson, South-Western,2004
- Donnelly, Jr., James H., James L. Gibson, John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, 5-th.ed., Business Publication Inc., Plano Texas,1984.
- Dessler. Gary., *Organization theory Integreting Structure and Behavior.*, 2-th.ed. Prentice Hall.1992
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture*, *American psychologist* 45 (February 1990) 109-119
- Hicks, Herbert G., Gray Gullet, *Organisasi Teori dan Tingkah laku.*, Penerbit., PT. Bina Aksara.,Jakarta 1987
- Jones., Gareth R., *Organizational Theory, Design And Change.*, 4-th.ed., Pearson Education International 2004.
- John P.Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance.*, New York The Free Press,1992
- Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, Mass: Pitman, 1981)
- Kast, Fremont E., James E Rosenzweigh, *Organization and Management, A System Approach*, Mc.Grwa Hill Book Company, New York 1970

- Katz, Daniel dan Robert L. Kahn, *The Social Psychology Of Organizations*. Wiley, New York, 1966.
- Koontz, Harold, dan Cyril O'Donnell, *Principles Of Management An Analysis Of Managerial Functions*, McGraw-Hill, New York, 1972.
- Lesikar, Raymond V., *Business Communication, Theory And Application*, Irwin, Homewood, 111, 1972.
- Lawrence, Paul R., dan Jay W. Lorsch, *Organization And Environment. Managing Differentiation And Integration*, Harvard, Cambridge, Mass, 1967.
- Porter, Michael, *Comparative Advantage*, The Free Press, New York, 1980
- Shafritz Jay M.J. Steven OTT., *Classics Of Organization Theory*., 5-th.ed Harcourt Colleg Publishers.2001
- Robbins P, Stephen., *Organization Theory, Struktur, Design, And Applications*., 3-th.ed.,Prentice Hall International 1996.
- Thompson, James D., *Organizations In Action*, McGraw Hill, New York, 1967.
- Woodward, Joan, *Industrial Organization, Theory And Practice*, Universitas Oxford Press, London, 1965.

INDEKS

A

Asumsi, 30, 40, 48, 76, 185, 197,
213, 216.
Aspek, 10, 15, 78, 91, 114, 147,
183, 214, 225, 263, 266.

B

Bastar, 60.
Bias, 193 - 202, 208.
Birokrasi, 76 - 84, 123, 167, 170,
174, 217.
Blinded, 176, 177.
Budaya, 8 - 16, 97, 112, 117,
122, 182, 200, 205, 212 -
232.

C

Carnegie, 187 - 189, 198.
Charles Perrow, 135, 138, 139,
250, 251.
Chester I. Barnard, 102.
Coersive, 162.

D

Desentralisasi, 55, 86, 112, 120,
169.
Dialektika, 202, 203.
Disfungsional, 240, 242 - 245.
Dissolution, 178.

E

Eskalasi, 198.
Etika, 9, 212, 221 - 227, 230, 232.

F

Fayol, 85, 87, 88, 89.
Formal, 8, 25, 30, 46 - 61, 64, 66,
70, 72, 76, 81, 102, 154,
166, 170, 179, 191, 222,
227, 229, 246, 257, 265.
Fungsional, 56, 58, 60, 111 - 121,
129, 148, 167, 202, 230, 243.

G

Generalis, 158 - 161.

H

Hibrida, 60.
Hirarki, 54, 58, 59, 67, 70, 73,
77, 81, 83, 86, 246, 247,
248.

I

IBM, 3, 241.
Imperatif, 137.
Inaction, 177.
Incrementalis, 189, 190, 191, 198.
Isomorfisme, 162, 163.

J

James D. Thompson, 143.
Joan Woodward, 129, 130, 131.

K

Kode Etik, 162, 226, 230, 231.

L

Ludwig von Bertalanffy, 104.

M

Mary Parker Follett, 102.
Matrix in Mind, 171.
Mooney, 81, 85.
Multidimensional, 104, 105.
Mutual Adjustment, 171.

N

Neo-Klasik, 95 - 99, 106.
Norbert Wiener, 103.

O

Organisasi, 2 - 27, 30 - 43, 46 -
61, 64 - 73, 76 - 90, 97,
100 - 108, 110 - 123, 126 -
148, 152, 154, 158, 164,
170, 182 - 208, 212 - 266.
Organizational Inertia, 172.

P

POSDCRB, 89.
Pro-Kontra, 241.

R

Rasionalitas, 51, 80, 81, 90, 99,
187, 188.
Red Tape, 170.
Red-red Company, 48, 50, 51, 52.
Reiley, 81, 85.
Restrukturisasi, 204 - 206.
Retail, 3, 218, 265.
Risk Aversion, 174.

S

Sentralisasi, 55, 82, 84, 86, 112,
167, 169, 194, 196.
Shakespeare, 39.
Sibernetika, 103, 105.
Stakeholder, 224, 225, 227, 228,
230.
Strategi, 10, 14 - 17, 110 - 123,
147, 152, 157 - 164, 168,
171, 178, 191, 199, 202,
208, 212, 216, 231, 255.

Strategi-k, 158, 159.

Strategi-r, 158, 159.

Sumber Daya, 2 - 6, 14, 16, 22 -
26, 115 - 118, 123, 127,
128, 144, 149, 152, 155,
172, 184, 189, 197, 204 -
208, 236, 238, 246 - 249.

T

Taylor, 90 - 94.

Team Top Management, 112, 114.

Teknologi, 3 - 6, 11, 17, 22, 26,
59, 65, 70, 72, 114, 119,
123, 126 - 150, 154, 163,
167, 188, 198, 204, 205,
207, 221, 236, 137.

Teori, 7, 8, 15, 16, 30, 40, 41, 64,
76 - 85, 88, 89, 95 - 108,
122, 129, 138, 143, 155,
161, 164, 173, 187, 195,
226, 229, 240, 244, 252,
257, 262.

Trial and Error, 154, 261.

V

Vis-a-vis, 118.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

teori organisasi

ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.uir.ac.id Internet Source	2%
2	pt.slideshare.net Internet Source	1%
3	revitalisasiparadigma.blogspot.com Internet Source	1%
4	id.scribd.com Internet Source	1%
5	id.123dok.com Internet Source	1%
6	repository.uniga.ac.id Internet Source	1%
7	dspace.uii.ac.id Internet Source	1%
8	pdfcoffee.com Internet Source	1%
9	repository.iainpalopo.ac.id Internet Source	1%
10	bookskart.net Internet Source	1%

11	ojs.stimihandayani.ac.id Internet Source	1 %
12	documents.mx Internet Source	<1 %
13	mafiadoc.com Internet Source	<1 %
14	siat.ung.ac.id Internet Source	<1 %
15	123dok.com Internet Source	<1 %
16	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1 %
17	almaidahsofyanaa.blogspot.com Internet Source	<1 %
18	Submitted to Universitas Negeri Makassar Student Paper	<1 %
19	library.binus.ac.id Internet Source	<1 %
20	es.scribd.com Internet Source	<1 %
21	jurnalmanajemen.com Internet Source	<1 %
22	ummpress.umm.ac.id Internet Source	<1 %
23	docplayer.info Internet Source	<1 %

24	ahdasaifulaziz.blogspot.co.id Internet Source	<1 %
25	www.docstoc.com Internet Source	<1 %
26	docobook.com Internet Source	<1 %
27	www.detik.com Internet Source	<1 %
28	edoc.site Internet Source	<1 %
29	himti11.blogspot.com Internet Source	<1 %
30	repository.unipra.ac.id Internet Source	<1 %
31	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
32	ijcsmr.org Internet Source	<1 %
33	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
34	library.fisip-unmul.ac.id Internet Source	<1 %
35	apriliabloggis1404.blogspot.com Internet Source	<1 %
36	repository.ubharajaya.ac.id Internet Source	<1 %

37	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
38	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1 %
39	Submitted to iGroup Student Paper	<1 %
40	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
41	repository.unpak.ac.id Internet Source	<1 %
42	Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part IV Student Paper	<1 %
43	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1 %
44	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	<1 %
45	repositori.usu.ac.id Internet Source	<1 %
46	adoc.pub Internet Source	<1 %
47	wahyurishandi.blogspot.com Internet Source	<1 %
48	jurnal.ubl.ac.id Internet Source	<1 %

49	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
50	repository.uniba-bpn.ac.id Internet Source	<1 %
51	jurnal.unigal.ac.id Internet Source	<1 %
52	bams239.blogspot.com Internet Source	<1 %
53	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
54	repository.unisi.ac.id Internet Source	<1 %
55	paper-hayun.blogspot.co.id Internet Source	<1 %
56	digilib.iain-jember.ac.id Internet Source	<1 %
57	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1 %
58	www.powershow.com Internet Source	<1 %
59	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta Student Paper	<1 %
60	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1 %

repo.iainbatusangkar.ac.id

61	Internet Source	<1 %
62	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
63	yuniawan.blog.unair.ac.id Internet Source	<1 %
64	senengilmu.blogspot.com Internet Source	<1 %
65	www.kompasiana.com Internet Source	<1 %
66	Submitted to University of Muhammadiyah Malang Student Paper	<1 %
67	Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Student Paper	<1 %
68	chandcutz.blogspot.com Internet Source	<1 %
69	funnymustikasari.wordpress.com Internet Source	<1 %
70	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1 %
71	core.ac.uk Internet Source	<1 %
72	repository.its.ac.id Internet Source	<1 %

73	slideplayer.info Internet Source	<1 %
74	Submitted to Pasundan University Student Paper	<1 %
75	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
76	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
77	makalah15.blogspot.com Internet Source	<1 %
78	agusalwafier.wordpress.com Internet Source	<1 %
79	repository.unas.ac.id Internet Source	<1 %
80	cpratanto.blogspot.com Internet Source	<1 %
81	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
82	replianisb.blogspot.com Internet Source	<1 %
83	www.termpaperwarehouse.com Internet Source	<1 %
84	repo-dosen.ulm.ac.id Internet Source	<1 %

dessy.blogstudent.mb.ipb.ac.id

85	Internet Source	<1 %
86	repository.iainkudus.ac.id Internet Source	<1 %
87	vdocuments.mx Internet Source	<1 %
88	berton-simorangkir.blogspot.com Internet Source	<1 %
89	caribes.net Internet Source	<1 %
90	publikasi.ubl.ac.id Internet Source	<1 %
91	repository.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1 %
92	fip.um.ac.id Internet Source	<1 %
93	managementdaily.co.id Internet Source	<1 %
94	sinta.unud.ac.id Internet Source	<1 %
95	pseudology.org Internet Source	<1 %
96	Submitted to Iain Palopo Student Paper	<1 %
97	negerisiapa.blogspot.com Internet Source	<1 %

98	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
99	www.semanticscholar.org Internet Source	<1 %
100	Submitted to Universitas Islam Bandung Student Paper	<1 %
101	Submitted to Vatel Los Angeles International Hospitality School Student Paper	<1 %
102	akuniania11.blogspot.com Internet Source	<1 %
103	fr.scribd.com Internet Source	<1 %
104	idoc.pub Internet Source	<1 %
105	kotapadangtercin.blogspot.com Internet Source	<1 %
106	kphmeratus.wordpress.com Internet Source	<1 %
107	terrasolusi.net Internet Source	<1 %
108	vitalbarreto.blogspot.com Internet Source	<1 %
109	wartakorem152.blogspot.com Internet Source	<1 %

azenismail.wordpress.com

110	Internet Source	<1 %
111	caramembuatwebsitepemula.com Internet Source	<1 %
112	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	<1 %
113	kumparan.com Internet Source	<1 %
114	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1 %
115	repositoryupdm.moestopo.ac.id Internet Source	<1 %
116	abdujaelani78.wordpress.com Internet Source	<1 %
117	anchoroflife.blogspot.com Internet Source	<1 %
118	apindodiy.or.id Internet Source	<1 %
119	arndellimage.wordpress.com Internet Source	<1 %
120	berlintinapermatasari.wordpress.com Internet Source	<1 %
121	cris.maastrichtuniversity.nl Internet Source	<1 %
122	danielstephanus.wordpress.com Internet Source	<1 %

123	docslide.us Internet Source	<1 %
124	eprints.umg.ac.id Internet Source	<1 %
125	id.wikihow.com Internet Source	<1 %
126	michaelfrangky.blogspot.com Internet Source	<1 %
127	nadiyahmaulanadr.wordpress.com Internet Source	<1 %
128	papacindy.wordpress.com Internet Source	<1 %
129	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1 %
130	repository.trisakti.ac.id Internet Source	<1 %
131	riuriuriu.wordpress.com Internet Source	<1 %
132	rusdintahir.wordpress.com Internet Source	<1 %
133	www.depojaya.com Internet Source	<1 %
134	www.softskill.asia Internet Source	<1 %
135	www.trabalhosfeitos.com Internet Source	<1 %

136 yonkitea.blogspot.com <1 %
Internet Source

137 johannessimatupang.wordpress.com <1 %
Internet Source

138 rahmawahyunipane.blogspot.com <1 %
Internet Source

139 vianisilv.wordpress.com <1 %
Internet Source

140 elitasuratmi.wordpress.com <1 %
Internet Source

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On