DASAR-DASAR UNTUK MEMAHAMI

TEORI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN



~ GUNAWAN WIRADI ~

"Buku ini isinya sangat sistematik, runtut, substantif dan menarik cara mengungkapkannya ... Dengan demikian membaca buku beliau yang kelihatan elementer ini, ternyata kita para pembacanya tetap saja dapat mereguk pengetahuannya yang penting dan relevan".
Endriatmo Soetarto - *Guru Besar Institut Pertanian Bogor*

"Buku karya pak GWR ini amat beda dengan buku-buku organisasi dan manajemen yang biasa dijumpai di toko buku atau e-books. Pak GWR mempertautkan teori dan konsep-konsep organisasi dan manajemen dalam perspektif sosio-psikologis dan sosio-politik ... Buku langka ini perlu dibaca !"
Soeryo Adiwibowo - *Dosen Fakultas Ekologi Manusia IPB*

"Buku ini adalah ramuan khas pak GWR berdasarkan pengetahuan sosiologinya yang mendalam mengenai dasar-dasar berorganisasi plus pengalaman-pengalaman langsung berorganisasi ... Buku ini wajib dibaca oleh kaum pelajar/ mahasiswa dan pegiat organisasi, apalagi aktivis gerakan sosial !"
Dianto Bachriadi - *Peneliti Agrarian Resources Center (ARC) & mantan Komisioner Komnas HAM RI*

"Ketika di jaman heboh buku-buku "motivasi" unjuk gigi dengan pertanyaan "bagaimana" dan "siapa dia", sementara lupa akan pertanyaan lebih dasar mengenai "apa itu", kehadiran buku GWR tentang "Teori Organisasi dan Kepemimpinan" membawa sumbangsih yang dirindukan ... (karena) menjawab pertanyaan yang esensial 'apa itu' organisasi dan 'apa itu' kepemimpinan"
Francis Wahono - *Cindelaras Institute*

"Materi (dalam buku ini) sangat relevan, bahkan urgent dalam pembangunan organisasi dan pencetakan kader-kader berjiwa kepemimpinan di tingkat lapangan. Kombinasi teoritis yang ringan namum sarat nilai ideologis dari GWR dalam buku ini, dan pengalaman praktis akan menjadi "amunisi ampuh" bagi pendidikan reforma agraria ke depan. Patut dibaca oleh banyak kalangan"
Dewi Kartika - *Sekretaris Jenderal Konsorsium Pembaruan Agraria (KPA)*

"Bagi kami yang selama ini lebih dari 20 tahun concern dan konsisten (melalui) gerakan rakyat memperjuangkan keadilan rakyat dan reforma agraria... (melihat) materi tentang "Dasar-Dasar untuk Memahami Teori Organisasi dan Kepemimpinan" (dalam buku ini) adalah alat perjuangan yang paling strategis baik sebagai kerangka teknis maupun kerangka aturan moral dan etika. (Karenanya), buku ini menjadi salah satu alat penting untuk memperjuangkan reforma agraria"
Agustiana – *Sekretaris Jenderal Serikat Petani Pasundan (SPP)*

KONSORSIUM PEMBARUAN AGRARIA
KPA
Sajogyo Institute
ISBN 978-6-0292-5256-9
9 786029 252569

DASAR-DASAR UNTUK MEMAHAMI TEORI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

Gunawan Wiradi



Sajogyo Institute
Konsorsium Pembaharuan Agraria,
2017

Dasar-dasar untuk Memahami Teori Organisasi dan Kepemimpinan

© Agustus 2017
Pertama kali diterbitkan di Indonesia oleh Sajogyo Institute dan Konsorsium Pembaharuan Agraria. Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit. Tujuan penerbitan naskah ini adalah untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di Indonesia.

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Ukuran: 0,7 cm x 15 cm x 21 cm

Penulis:
Gunawan Wiradi

Editor:
Ahmad Hamdani

ISBN: 978-602-9252-56-9

Cover: Arie
Layout: Arie

Penerbit:
Sajogyo Institute
Jalan Malabar No.22
Bogor-Indonesia, 16151
(0251) 8374048, www.sajogyo-institute.org

Konsorsium Pembaharuan Agraria
Komplek Liga Mas Indah
Jl. Pancoran Indah 1 Blok E3 No.1
Duren Tiga, Pancoran, Duren Tiga,
Pancoran, Kota Jakarta Selatan,
DKI Jakarta 12760
(021) 7984540, www.kpa.or.id

BEBERAPA TESTIMONI

TESTIMONI

"Pak Gunawan Wiradi (GWR) dikenal sebagai intelektual yang amat piawai. Ia begitu cekatan dan memukau bila mana menyampaikan pokok-pokok pikirannya lewat cara lisan maupun tulisan. Sangat sistematik, runtut, substantif dan menarik cara mengungkapkannya. Lalu pokok-pokok pikiran tersebut senantiasa mampu dirangkai dengan baik dalam ranah relevansi sosial maupun relevansi akademisnya. Tentu saja ini diperoleh dengan ikhtiar keras beliau lewat pergumulan dengan khazanah kepustakaan yang kaya dan intensif serta pengalaman riset lapangan yang panjang. Dengan demikian membaca buku beliau yang kelihatan elementer ini, ternyata kita para pembacanya tetap saja dapat mereguk pengetahuannya yang penting dan relevan. Masalah dasar-dasar teori organisasi dan kepemimpinan tidak pernah lapuk bahkan penting disegarkan terus menerus agar kita sebagai warga masyarakat dan anak negeri mengerti bagaimana menata dan menatap diri menjawab masalah dan tantangan zaman. Selamat membaca."

Endriatmo Soetarto – *Guru Besar Institut Pertanian Bogor*

"Buku karya pak GWR ini amat beda dengan buku-buku organisasi dan manajemen yang biasa dijumpai di toko buku atau *e-books*. Pak GWR mempertautkan teori dan konsep-konsep organisasi dan manajemen dalam perspektif sosio-psikologis dan sosio-politik. Bahkan tersisip disana-sini nilai-nilai kebangsaan! GWR mengingatkan para aktivis, pegiat sosial, organisator partai, organisator mahasiswa, bahkan hingga unit sosial terkecil - keluarga, untuk jangan lupa membangun organisasi (atau lembaga) dan kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai kebangsaan di bumi Indonesia. Buku langka ini perlu dibaca !"

Soeryo Adiwibowo – *Dosen Fakultas Ekologi Manusia IPB*

"Pak Wiradi memiliki segudang pengalaman berorganisasi, baik karena minat dan hobi maupun organisasi yang bertujuan untuk mendorong perubahan sosial. Meskipun *taste*-nya klasik, buku ini bukan sekedar buku teori tentang organisasi. Buku ini adalah ramuan khas beliau berdasarkan pengetahuan sosiologinya yang mendalam mengenai dasar-dasar berorganisasi plus pengalaman-pengalaman langsung berorganisasi. Dua hal ini menjadikannya berbeda dengan buku-buku sejenis lainnya. Buku ini wajib dibaca oleh kaum pelajar/mahasiswa dan pegiat organisasi, apalagi aktivis gerakan sosial !"

Dianto Bachriadi – *Peneliti Agrarian Resources Center (ARC) & mantan Komisioner Komnas HAM RI*

"Ketika di jaman heboh buku-buku "motivasi" hampir tentang apa saja ini, kehadiran buku GWR tentang "Teori Organisasi dan Kepemimpinan" membawa sumbangsih yang dirindukan. Kalau buku-buku dengan tema "motivasi" itu unjuk gigi dengan pertanyaan "bagaimana" dan "siapa dia", sementara lupa akan pertanyaan lebih dasar mengenai "apa itu", maka buku GWR ini hadir dengan menjawab pertanyaan esensial yakni "apa itu". Apa itu "organisasi", apa itu "kepemimpinan", kendati secukupnya, tetapi tetap dikupas tuntas. Oleh karena itu, buku GWR tentang "Teori Organisasi dan Kepemimpinan" telah hadir dan diperlukan untuk melengkapi apa yang dilupakan oleh buku-buku dengan tema semacam, tetapi hanya menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "siapa dia", kurang dari sisi "apa itu" nya."

Francis Wahono – ***Cindelaras Institute***

Kekuatan buku ini adalah muatan pengetahuan dasarnya. Pokok-pokok pemikiran mengenai teori organisasi dan kepemimpinan mulai ditinggalkan banyak kalangan, termasuk dalam proses pendidikan dan kaderisasi organisasi. Masyarakat umumnya, para aktivis, organisasi masyarakat sipil biasanya akan merasa sudah paham betul apa itu organisasi, apa itu kepemimpinan. Tetapi ketika kita mendengar ajaran GWR, lewat lisan maupun tulisan, sentuhan teoritis maupun perasan dari pengalamannya, kita akan sadar, sesungguhnya sedikit sekali pemahaman

kita! Saat Konsorsium Pembaruan Agraria (KPA) tengah menggodok kurikulum pendidikan bagi kader muda pengurus (nasional dan daerah), yang akan digunakan dalam Pendidikan Kader Reforma Agraria (PKRA), kami putuskan perlu pengayaan mendasar, dicampur sentuhan nilai ideologis dari GWR sendiri mengenai dua topik tersebut, Materi ini sangat relevan, bahkan *urgent*, mengingat tugas utama para kader, pimpinan/pengurus organisasi adalah ujung tombak dalam pembangunan organisasi dan pencetakan kader-kader berjiwa kepemimpinan di tingkat lapangan. Kombinasi teoritis yang ringan namum sarat nilai ideologis dari GWR dalam buku ini, dan pengalaman praktis akan menjadi "amunisi tambahan" bagi pendidikan reforma agraria ke depan. Patut dibaca oleh banyak kalangan. Buku ini pun secara khusus dihadirkan untuk pendidikan yang akan dijalankan KPA.

Dewi Kartika – *Sekretaris Jenderal Konsorsium Pembaruan Agraria (KPA)*

Kami atas nama lembaga dan seluruh aktivis yang selama ini lebih dari 20 tahun *concern* dan konsisten memperjuangkan keadilan rakyat dan reforma agraria sebagai agenda politik dan arah pembangunan di negara Indonesia, merasa bersukur sedalam-dalamnya kepada Tuhan YME karena masih memberikan kesehatan rohani dan kesehatan berfikir kepada bapak Gunawan Wiradi yang usianya telah mencapai 85 tahun masih bisa menghibahkan buah pikiranya yang selama ini oleh kami tidak saja dipandang atau diterima sebagai bentuk penyajian/pemenuhan pengetahuan, akan tetapi lebih dari itu kami menjadikan pikiran-pikiran beliau yang disampaikan dalam tulisan maupun pidato-pidato beliau sebagai ajaran pembenar dan penjelas arah perjuangan reforma agraria serta aturan-aturan dalam perjuangan itu sendiri. Kami juga bersyukur karena kami masih bisa hidup pada waktu dan jaman yang sama dengan beliau sehingga kami bisa mendapatkan semua ajaran beliau secara utuh.

Materi buku "Dasar-Dasar untuk Memahami Teori Organisasi dan Kepemimpinan" adalah alat perjuangan yang paling strategis baik sebagai kerangka teknis maupun dalam kerangka aturan moral dan etika.

Namun demikian harus diakui secara jujur, secara pribadi sangatlah sulit apabila buku ini diterapkan oleh pemula yang bergerak dibidang reforma agraria, utamanya bagi orang yang bergerak dilapangan. Bahkan bagi kalangan

studi yang hanya terpanggil pikiranya untuk mengetahui reforma agraria tapi tidak terpanggil jiwanya. Terlebih para calon pemikir ini jiwa atau pengetahuannya bisa dipengaruhi oleh gerakan kontra reforma agraria. Terkait dengan hal ini, saya berharap walaupun buku ini secara mutu bisa menjadi "kitab kuning" serta menjadi semangat dan motivasi dan pembenaran bagi gerakan reforma agraria harus secara sabar dan bertahap disosialisasikan. Oleh karena itu bagi KPA dan SAINS tidak hanya sekedar menerbitkan buku tapi harus juga menyiapkan media pelatihan dan diskusi.

Agustiana – *Sekertaris Jendral Serikat Petani Pasundan (SPP)*

Pengantar Penerbit

Terbitnya buku berjudul "Dasar-dasar untuk Memahami Teori Organisasi dan Kepemimpinan" dimulai dari "tantangan" dari Pak Wiradi (panggilan akrab Dr. Gunawan Wiradi) untuk melihat kembali khazanah pengetahuan tertulisnya yang belum diterbitkan. Yang kemudian dengan sukacita kami sambut bersama (Sajogyo Institute dan Konsorsium Pembaharuan Agraria). Tantangan itu juga terkait dengan "kegelisahan" Pak Wiradi melihat beragam masalah yang hadir disekitarnya, dan sekitar kita. Salah satu akar masalahnya adalah hilangnya (atau dilupakannya) prinsip-prinsip dasar yang jelas dalam beragam dimensi kehidupan berbangsa dan bernegara. Dari soal dasar-dasar kebangsaan, misalnya negara yang sudah menjauh dari bersemangat Proklamasi, UUPA/1960 yang masih diabaikan, Majelis Pemusyawaratan Rakyat (MPR) yang tidak lagi menjadi Majelis Tertinggi, lagu Indonesia Raya yang melupakan Stanza 2 dan 3, masalah meningkatnya *jungle of regulation*, demokrasi yang kebablasan, salah kaprah banyak istilah dan bahasa, misalnya: Reformasi dan Reforma, *Agriculture* dan Agribisnis, *Psudo* Reforma Agraria dan Reforma Agraria *Genuine*, hingga soal banyaknya organisasi masyarakat sipil yang pecah belah karena minimnya pemahaman dasar organisasi, dst. Pasti, bagi yang beberapa kali bertemu dan ngobrol dengan Pak Wiradi pasti pernah

mendengar sebagian (atau keseluruhan) cerita dari "kegelisahan-kegelisahan" di atas. Sebagaimana dalam sebuah diskusi kecil tentang seputar penjajahan kekinian, Pak Wiradi menyampaikan pesannya: "jangan lupa, ada penjajahan yang tak kalah dahsyat, yakni penjajahan pengetahuan". Kini, semua serba impor, yang jarang disebut "impor pengetahuan". Ya, semangat untuk melakukan 'dekolonisasi pengetahuan' itulah yang hendak ditegaskan menjadi semangat perlawanan.

Karena itu, diiringi rasa syukur atas kesehatan lahir -batin Pak Wiradi yang masih bisa ngobrol berjam-jam di umur beliau yang masuk ke 85 tahun, serta ketajaman dan kepekaan melihat persoalan dasar kebangsaaan, Kami (Sajogyo Institute dan Konsorsium Pembaharuan Agraria) dengan semangat menerbitkan tulisan-tulisan beliau yang belum sempat diterbitkan ini.

Melalui buku ini Pak Wiradi hendak mengingatkan topik dasar soal kepemimpinan dan keorganisasian yang setidaknya meliputi tiga hal penting: 1) dasar-dasar organisasi (ciri, jenis, bentuk dan syarat-syaratnya), 2) kepemimpinan (definisi, fungsi, ciri dan sifat), 3) Hubungan Pemimpin dengan yang dipimpin, *Authority* dan kewibawaan. Tentunya, ketiga hal di atas ditinjau dengan perpspektif sosiologis. Hal yang menarik dari pembahasan serba singkat persoalan ketiga hal di atas adalah pembaca dihantarkan pada hal-hal dasar yang mungkin seringkali diabaikan dalam membahas persoalan

kepemimpinan dan organisasi. Misalnya, pentingnya membedakan soal: fungsi pemimpin yang salah satunya ditegaskan sebagai "eksponen organisasi" yang artinya "ukuran harga" dari sebuah organisasi, pelindung, bedanya "*authority* dan kewibawaaan", hubungan pemimpin dan yang dipimpin, dst. Meski nampaknya Pak Wiradi hendak mengingatkan hal-hal dasar dan prinsip-prinsip keorganisasian dan kepemimpinan secara teoritik dan konseptual, namun demikian, secara keseluruhan ada pesan implisit yang hendak disampaikan, terkait masalah dasar dari persoalan bangsa ini, yakni: para pemimpin bangsa sudahkah memiliki kualitas seorang pemimpin? Sudahkah negara ini diurus dengan langkah-langkah keorganisasian yang benar? Ternyata, dalam bincang-bincang ringan harian dengan Pak Wiradi, pesan reflektif itu juga untuk "KITA" semua, di wilayah organisasi kita masing-masing hingga pada level keluarga. Nah, tepat di titik reflektif multi dimensi inilah buku ini dengan semangat kita hadirkan. Selamat Menikmati, semoga terinspirasi.

Bogor, Juni 2017

Sajogyo Institute (SAINS)

Konsorsium Pembaharuan Agraria (KPA)

Pengantar

Oleh: Dr. Tri Chandra Aprianto
(Ketua Badan Pengurus Sajogyo Institute)

Mungkin ada pembaca yang melihat buku ini yang berpikir, "ah, itu kan ilmu dasar. Buku ini hanya untuk pemula yang sedang belajar atau mau masuk organisasi tertentu. Serta belajar menjadi pemimpin." Bagi saya justru di situlah letak permasalahannya. Dalam keseharian yang terjadi, banyak orang yang berada dalam suatu organisasi tapi tidak "sadar" bahwa ia sedang berorganisasi, dan perilakunya a-organisasi.

Dua dekade belakangan, pemimpin nasional kita diisi oleh banyak kader dari kalangan organisasi masyarakat (ormas) kepemudaan. Berbagai ormas kepemudaan yang ada di Indonesia merupakan tempat menempa calon-calon pemimpin. Kita bisa deretkan nama-nama baik di eksekutif, legislatif maupun yudikatif yang lahir dari perumahan kader yang ada. Akan tetapi, bersamaan dengan itu banyak diantara pemimpin tersebut tergelincir oleh perilaku-perilaku yang sifatnya bertentangan dengan norma-norma keorganisasian, seperti memperkaya diri sendiri. Satu tindakan yang mencoreng rumah kader mereka sendiri.

Pertanyaannya adalah bagaimana kader-kader muda yang "lahir" pada tahun 1980-an dan 1990-an memahami tentang arti organisasi, dan melahirkan mereka

sebagai pemimpin. Mengapa gagal memahami norma-norma organisasi mereka, Sehingga perlu melakukan tindakan di luar norma organisasi? Setidaknya ada beberapa jawaban, (i) mereka memang tidak memahami karena pada saat kaderisasi hanya ikut sekedarnya saja. (ii) mereka memahami dengan baik, tapi memang meletakkan pemahaman tersebut sebagai hal yang tidak bisa dijalankan pada saat menjalankan praktek politik. Gambaran sekilas ini sangat menarik untuk dilanjutkan, karena situasi politik yang tidak mendukung proses kaderisasi. Tahun 1980-1990 merupakan tahun-tahun dominasi dari rezim politik Orde Baru yang mengebiri keberadaan organisasi, terdapat kontrol yang sangat ketat, yang berdampak pada minimnya pemimpin yang lahir pada tahun-tahun tersebut dan berikutnya. Akan tetapi saya membatasi diri untuk tidak masuk dalam ranah tersebut, praktek politik yang tidak mendukung keberadaan organisasi dan hadirnya pemimpin yang berkualitas.

Saya tanpa berpikir panjang ketika diminta untuk memberi kata pengantar dalam buku yang ditulis oleh Pak Gunawan Wiradi (GWR) ini. Buku ini berasal dari naskah bahan pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Litbang Departemen Pertanian pada tahun 1986 dan 1987. Dua naskah ini sangat sederhana dan mudah dipahami, namun sangat kaya dengan referensi, sehingga dapat memudahkan pembaca untuk melacak atau bahkan berkeinginan mendalaminya.

Pada Bagian-I yang berjudul *"Selayang Pandang Tentang Teori Organisasi"*, sebenarnya GWR tidak saja menyuratkan tentang pengertian, jenis, struktur tentang organisasi, tapi juga sudah menyinggung soal kuasa, kepemimpinan dan konflik yang biasa hadir dalam setiap organisasi. GWR secara tersirat juga ingin menyatakan perlunya memahami betul tentang keberadaan organisasi yang sedang diikuti, karena ketaatan dan kesetiaan dalam berorganisasi sangat dibutuhkan. Memang dalam organisasi konflik itu adalah hal yang biasa, hal itu harus dikelola dan *"Konflik-konflik tersebut semua itu merupakan masalah yang harus diatasi oleh pucuk pimpinan. Penyelesaian yang baik biasanya justru akan membuat organisasi semakin mantap dibanding dengan sebelum adanya konflik"*.

Sementara pada Bagian kedua yang berjudul *"Dasar-dasar Kepemimpinan (Sebuah Pandangan Sosial-Psikologis)"*, GWR menyuratkan bagaimana kehadiran seorang pemimpin tidak saja sebagai tokoh sentral dalam satu organisasi. Kehadiran seorang pemimpin yang menjadi tokoh sentral dapat membahayakan proses dan perjalanan suatu organisasi, karena pemimpin bisa menjadi sangat dominan. Secara sosiologi masalah dominasi ini sangat berperan besar dalam setiap tindakan sosial. Terlebih lagi bagi seseorang yang mendapatkan kekuasaan tentu sangat berpeluang besar memainkan tindakan dominasi ini. Sehingga dibutuhkan pembatasan dalam bentuk membebaninya dengan fungsi-fungsi sebagai pemimpin. Secara tersirat pada Bagian yang kedua ini,

kekuasaan tidak lagi pada ketokohan seseorang, tapi sudah ada pembagiannya pada beberapa institusi lainnya.

Demikianlah, pengalaman Pak GWR yang bertahun-tahun bergelut dengan berbagai macam organisasi, dapat memberikan keyakinan yang mantap akan hadirnya buku tentang organisasi dan kepemimpinan ini. Saya menyambut gembira usaha Pak GWR yang telah menyiapkan naskah ini. Kendati naskah ini sangat sederhana justru di situlah letak kecanggihan Pak GWR dalam memberi pemahaman kepada kader-kader muda. Terakhir, buku ini dapat memberi sumbangan yang berharga bagi perkembangan ilmu-ilmu sosial, khususnya tentang keorganisasian dan kepemimpinan di Indonesia, yang kini secara berangsur-angsur kurang mendapat perhatian.

Tri Chandra Aprianto

26 April 2017

PENGANTAR PENULIS

Tulisan ini merupakan gabungan dari dua naskah yang dua-duanya pernah disampaikan sebagai bahan pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Litbang Departemen Pertanian pada tahun 1986 dan 1987. Naskah yang pertama berjudul **"Selayang Pandang Tentang Teori Organisasi"**, yang dalam buku ini menjadi Bagian-I. Naskah yang kedua, judulnya **"Dasar-dasar Kepemimpinan, Sebuah Pandangan Sosial Psikologis"**, dan menjadi Bagian-II di buku ini.

Naskah asli tersebut semula akan diterbitkan bersama dengan alm. Prof. Dr. Nasikun dari UGM. Namun niat tersebut tidak terwujud karena kemudian beliau meninggal. Karena berbagai kesibukan saya, maka naskah tersebut hanya tersimpan saja, tanpa ada kesempatan bagi saya untuk memperhatikannya. Tetapi setelah sekian tahun lamanya tak terpikir, akhir-akhir ini atas desakan dari beberapa teman aktivis generasi muda, saya merasa terdorong kembali untuk menerbitkan naskah tsb menjadi "buku kecil".

Dari sejak awal, memang sudah diniatkan bahwa isi materinya disajikan dalam gaya "ilmiah popular", dalam arti gaya bahasanya sederhana, ringkas, dan tidak mengikuti prosedur ilmiah yang ketat. Artinya, terutama di Bagian-II, ada uraian-uraian yang tidak diberi rujukan

langsung, walaupun di akhir tulisan dicantumkan Daftar Pustaka yang menjadi sumber. Semua ini dengan tujuan agar mudah dimengerti, tidak mengganggu kelancaran teks, dan menghemat ruang halaman. Semua itu mengingat bahwa penerbitan buku kecil ini ditujukan bagi para generasi muda yang – barangkali – belum pernah memperoleh pengetahuan-pengetahuan dasar tentang seluk-beluk organisasi. Karena itu buku kecil ini diberi judul **"Dasar-dasar untuk Memahami Teori Organisasi dan Kepeminpinan".**

Karena dua naskah disatukan dalam satu buku, maka formatnya sedikit diubah. Yaitu, Bagian Penutup merupakan catatan akhir dari seluruhnya, jadi diletakkan di belakang Bagian-II. Lalu daftar Pustaka dan semua lampiran juga dimuat pada halaman-halaman paling belakang.

Pada kesempatan ini saya perlu menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Tri Chandra Aprianto yang telah bersedia memberikan kata pengantar dalam buku ini, demikian juga kepada Sdr. Eko Cahyono (Direktur Eksekutif SAINS) bersama Sdri. Dewi Kartika (Sekjen KPA) yang telah memfasilitasi penerbitan buku ini, saya sampaikan terima kasih yang tak terhingga. Tentu, tak lupa pula kepada Sdr. Iham (Ahmad Hamdani) dkk yang telah membantu mempersiapkan segala sesuatu berkaitan dengan penerbitan buku ini saya juga berterima kasih sebesar-besarnya.

Akhirnya, terus terang sekali lagi isi buku ini memang baru pada tahap "belajar memahami seluk-beluk organisasi". Bagi sebagian pembaca, mungkin isinya akan terasa belum lengkap atau banyak kekurangannya. Saran dan kritik akan saya terima dengan senang hati.

Selamat membaca

Gunawan Wiradi

April, 2017

DAFTAR ISI

PENGANTAR PENERBIT ..... **XIII**

PENGANTAR ..... **XVI**

Oleh : Dr. Tri Chandra Aprianto (Ketua Badan Pengurus Sajogyo Institute)

PENGANTAR PENULIS ..... **XX**

DAFTAR ISI ..... **XXIII**

BAGIAN – I

SELAYANG PANDANG TENTANG TEORI ORGANISASI

BAB I PENDAHULUAN 3

BAB II PENGERTIAN DASAR 4

A. Kelompok atau "Group" (Robert Biestedt, 1970) *5*

B. Definisi dan Ciri-ciri Organisasi *7*

C. Birokrasi *16*

BAB III JENIS-JENIS ORGANISASI 19

A. Talcott Parson (1960) *20*

B. Katz and Kahn (1966) *20*

C. Etzioni (1961) *22*

D. Blau and Scott (1962) *24*

BAB IV STRUKTUR ORGANISASI 26

A. Ukuran (Size) *27*

B. Kompleksitas *29*

C. Formalisasi *34*
BAB V KUASA, KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK..... 39
A. Kuasa, Wewenang, dan Wibawa..... *39*
B. Kepemimpinan (Leadership) *41*
C. Konflik..... *51*

BAGIAN – II

DASAR-DASAR KEPEMIMPINAN SEBUAH PANDANGAN SOSIAL-PSIKOLOGIS

BAB I PENDAHULUAN 55
BAB II CIRI DAN SIFAT MASING-MASING JENIS KELOMPOK ORANG..... 59
BAB III KEPEMIMPINAN..... 63
A. Definisi..... *63*
B. Fungsi Pemimpin..... *64*
C. Syarat Bagi Pemimpin *65*
BAB IV HUBUNGAN PEMIMPIN DENGAN YANG DIPIMPIN..... 68
PENUTUP/ CATATAN AKHIR.....**74**
DAFTAR PUSTAKA 78
LAMPIRAN – A.1 82
LAMPIRAN – A.2 83
LAMPIRAN – B..... 84
LAMPIRAN – C 85
LAMPIRAN – D 86

BAGIAN – I

SELAYANG PANDANG TENTANG TEORI ORGANISASI

BAB I
PENDAHULUAN

Membahas masalah "organisasi" sebenarnya akan menyangkut masalah yang luas dan memerlukan waktu yang cukup lama untuk menguraikannya. Pembahasannya dapat menjadi cukup rumit mengingat bahwa disamping cakupan masalahnya memang luas, ada dua hal yang perlu disadari dulu, yaitu bahwa:

1) Cabang ilmu yang berbeda, mempunyai sudut pandang yang **berbeda** pula dalam melihat dan **mengartikan organisasi**;
2) Bahwa dalam satu cabang ilmu pun terdapat pendekatan yang beraneka ragam.
(Lihat Lampiran A).

Kedua butir tersebut perlu ditekankan agar didalam usaha memahami pengertian-pengertian dasar tentang organisasi, kita tidak terjerumus ke dalam sikap a priori (seperti biasa terjadi), yang menganggap satu definisi sebagai satu-satunya yang benar. Sebab pada hakekatnya, definisi hanya merupakan **pedoman sementara**.

Tentu saja, dalam buku kecil ini kita tidak mungkin untuk menjangkau permasalahan organisasi secara luas, melainkan cukup dengan membatasi pada topik pembahasan yang dianggap relevan dan berguna bagi tujuan pemahaman awal. Dan untuk itu, definisi memang diperlukan, namun perlu disertai kesadaran seperti tersebut di atas.

BAB II
PENGERTIAN DASAR

Sebenarnya, sedikit atau banyak kita semua sudah "tahu" apa yang dimaksud dengan organisasi. Paling tidak, dalam angan-angan kita, ada gambaran kasar tentang hal itu. Dalam kehidupan sehari-hari kita tahu bahwa ada tujuan-tujuan yang bisa capai seorang diri, tetapi ada juga tujuan-tujuan lain yang hanya bisa dicapai dengan bekerjasama dengan orang lain. Kitapun sadar bahwa setiap orang mempunyai bakat dan kemampuan yang berbeda dari orang lain. Kita juga sering melihat adanya tanda-tanda bahwa ada orang-orang tertentu yang sengaja atau tidak, selalu diikuti orang lain. Gagasannya, sarannya, tingkah lakunya, dan himbauannya, tanpa paksaan dianut dan diteladani orang lain. Sebaliknya, ada orang-orang yang selalu hanya ingin mengikuti orang lain.

Kalau kita sudah mempunyai kesadaran itu, yaitu kesadaran bahwa, (a) ada tujuan tertentu yang tak mungkin dicapai seorang diri dan perlu kerjasama dengan orang lain; (b) dalam kerjasama perlu ada pembagian pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing individu; dan (c) ada pemimpin dan ada yang dipimpin; maka sebenarnya kita sudah mempunyai "cita-rasa" berorganisasi *(sense of organization),* walaupun belum memahami benar secara menyeluruh dan sistematis seluk-beluk organisasi.

A. KELOMPOK ATAU "*GROUP*"
(Robert Biestedt, 1970)

Dalam ilmu-ilmu sosial dikenal adanya pengertian "kelompok" atau "*group*". Dalam artian yang paling longgar dan sederhana, "kelompok" adalah "sejumlah orang". Tetapi, secara awam saja dapat diketahui bahwa dalam kehidupan sehari-hari, terdapat bermacam-macam "orang dalam keadaan bersama". Ada gerombolan orang penonton bioskop, penumpang bis, orang belanja di pasar, kelompok arisan,.. sampai kepada persatuan sepak bola, partai politik, dan badan-badan pemerintahan. Dalam sosiologi, tidak semua kelompok dapat disebut organisasi. Minimal ada tiga sifat-sifat sosiologis yang merupakan kriteria pembeda antara jenis yang satu dengan jenis yang lain. Namun perlu ditekankan lebih dulu bahwa tiga faktor pembeda ini dapat tumpang tindih, sehingga sebenarnya keseluruhan jenis "sejumlah orang" itu merupakan suatu *"kontinuum"*, tergantung dari ada atau tidaknya sifat-sifat sosiologis itu. Ketiga sifat sosiologis yang merupakan **kriteria pembeda awal** itu adalah: (1) **kesadaran tentang adanya rasa sejenis**; (2) sifat atau tingkat **interaksi sosial** yang terjadi; dan (3) ada tidaknya **struktur** yang mempolakan interaksi sosial itu.

Orang berkulit putih adalah sejenis dengan orang lain yang berkulit putih, dan berbeda dengan orang berkulit warna. Orang tua berbeda dari orang muda. Laki-laki berbeda dari wanita. Mahasiswa fakultas ilmu kimia

berbeda dari mahasiswa fakultas ilmu sosial. Dan sebagainya. Tetapi kalau masing-masing mereka itu **tidak sadar** akan **persamaan** dan **perbedaan** itu, maka mereka itu belum merupakan "kelompok". Kesadaran tentang persamaan dan perbedaan itulah yang pada gilirannya menentukan sifat dan derajat interaksi sosial yang ada. Komunikasi yang terjadi antara individu yang mempunyai kesadaran bersama, sifat dan frekwensinya berbeda dari antara individu yang secara sadar saling menganggap berbeda.

Jadi, yang dimaksud dengan kelompok sosial adalah sejumlah orang yang minimal memenuhi dua kriteria tersebut, yaitu mempunyai kesadaran atau rasa satu, dan antara warganya terjadi interaksi dengan sifat dan frekwensi tertentu. Sejumlah besar orang yang berbelanja di pasar, atau yang menonton pertandingan bulutangkis, bukan merupakan kelompok sosial. Benar bahwa mereka mempunyai tujuan yang sama (membeli; menonton), tapi mereka tidak mempunyai kesadaran bersama. Antara orang yang satu dengan yang lain dapat dikatakan tidak ada interaksi sama sekali (karena tak saling mengenal), dan kalaupun ada (kenalan atau saudara, yang kebetulan ketemu), sifatnya hanya sementara, hanya sesaat. Sesudah momen kejadian itu (berbelanja, menonton) selesai, mereka bubar dan tak ada lagi komunikasi. Dalam ilmu-ilmu sosial, segerombolan orang demikian ini bukan kelompok sosial, melainkan sekedar disebut sebagai "kerumunan orang" *(crowd)*.

Kelompok sosial itu sendiri juga dapat dibedakan kedalam berbagai macam tergantung dari kriteria apa yang dipakai sebagai pembeda. Namun kiranya hal ini tak perlu diperpanjang disini, karena mungkin malahan lebih membingungkan daripada lebih menjelaskan. Lebih baik kita langsung melangkah kepada kriteria ketiga tersebut di atas.

Jikalau dalam satu kelompok, **hubungan sosial** antara warga itu **terpola** menurut **struktur** tertentu, maka kelompok tersebut disebut **asosiasi,** atau organisasi.

B. DEFINISI DAN CIRI-CIRI ORGANISASI

Sosiologi, memandang organisasi dari segi tata hubungan antara pelaku atau peserta di dalamnya. Tapi toh dalam sosiologi sendiri puluhan definisi dapat dikemukakan. Dari yang paling pendek, sampai yang sangat panjang. Karena itu, sebenarnya kita pun dapat membuat atau merumuskan definisi kita sendiri. Yang penting sebenarnya adalah melihat ciri-cirinya.

Dalam sosiologi dikenal istilah "asosiasi" yang dapat didefinisikan sebagai "sekelompok orang yang karena mempunyai kesadaran bersama atau tujuan yang sama, bergabung bersama dalam suatu tata hubungan sosial yang terpola untuk mencapai tujuan bersama" (Cf. Robert Bierstedt, 1970, 1970: 281). Dengan kata-kata lain asosiasi adalah **"kelompok"** yang **"terorganisir".** Asosiasi

adalah sinonim dengan organisasi. Tetapi, dalam masyarakat masa kini yang kompleks dan "modern" ini, biasanya yang dimaksud dengan organisasi dalam bahasa sehari-hari adalah apa yang disebut "organisasi formal". Sedangkan asosiasi mencakup baik yang formal maupun yang informal. Lantas apa perbedaan antara keduanya?

Organisasi formal dicirikan oleh adanya **tata hubungan sosial** yang mengacu kepada **status,** sedangkan dalam organisasi informal mengacu kepada **pribadi.** Yang pertama sifatnya **"impersonal",** yang kedua sifatnya **"personal".** Dalam organisasi formal kita bicara tentang kewenangan *(authority),* sedangkan dalam organisasi informal kita bicara tentang kepemimpinan *(leadership).* Dalam yang formal kita bicara tentang *"prestige"* yang dikaitkan dengan status, sedang dalam organisasi informal kita bicara tentang kehormatan sosial *(social esteem)* yang dikaitkan dengan ciri pribadi.

Dalam kehidupan modern, formalitas semakin berkembang. Dalam puncak perkembangannya, dan dalam bentuknya yang paling ekstrim atau "tipe ideal" (tipe ideal artinya hanya ada dalam anggapan, dalam angan-angan), organisasi formal itu menjadi bentuk organisasi **birokrasi**. Tetapi, dalam kenyataan sehari-hari, birokrasi dalam bentuknya yang ideal tidak pernah ada. Dalam organisasi formal manapun, selalu terdapat aspek-aspek informalitas. Itulah sebabnya, dalam membahas

organisasi (formal maupun informal) kita selalu bicara juga soal kepemimpinan.

Sebelum kita teruskan soal birokrasi, baiklah kita kembali dulu kepada masalah ciri-ciri organisasi, khususnya organisasi formal.

CIRI – CIRI ORGANISASI

(1) Mempunyai BATAS
(2) Mempunyai FUNGSI dan/ atau TUJUAN
(3) Mempunyai NORMA
(4) Mempunyai IDENTITAS
(5) Mempunyai STRUKTUR
(6) Mempunyai SUMBERDAYA
(7) Mempunyai PROSES KEGIATAN
(8) Mempunyai "MASA HIDUP"

Marilah kita tinjau ciri-ciri itu satu per satus secara singkat.

(1) Batas:

Bagaimanapun kaburnya batas-batas itu, organisasi mempunyai batas. Contoh yang paling sederhana tapi jelas, misalnya, tidak semua orang dapat menjadi anggota sesuatu organisasi. Penerimaan untuk menjadi anggota memerlukan syarat-syarat tertentu. Ada yang sangat ringan syaratnya, ada yang sangat berat dan

ketat. Tapi bagaimanapun, syarat itu ada, dan itu berlaku bagi semua organisasi, apapun bentuknya, apapun sifatnya, baik yang formal maupun yang informal.

(2) Fungsi dan Tujuan

Pada umumya, organisasi mempunyai tujuan, baik tunggal, maupun ganda, baik tujuan yang berupa hasil materiil, maupun yang hanya bersifat abstrak. Tetapi memang ada organisasi yang walaupun tujuannya dirumuskan secara formal tapi hasilnya sukar untuk dinilai. Karena itu dapat dikatakan organisasi tersebut tidak mempunyai tujuan. Namun **setiap organisasi,** pasti mempunyai **fungsi.** Misalnya saja suatu organisasi alumni yang setiap waktu tertentu berkumpul dan pesta-pesta, atau kelompok arisan yang diorganisir secara formal (artinya ada Pengurusnya, ada syarat keanggotaan, pendeknya ada Anggaran Dasarnya). Tujuannya tidak ada selain berkumpul-kumpul. Ada, organisasi alumni atau kelompok arisan yang mempunyai tujuan selain sekedar berkumpul-kumpul. Tapi umumnya, tidak. Namun fungsinya ada. Yaitu menghimpun solidaritas. Fungsi adalah konsekwensi objektif adanya kegiatan sesuatu unit (bisa orang, bisa kelompok, bisa satuan lain) bagi kepentingan unit lainnya demi kelangsungan suatu sistem secara keseluruhan. Dengan demikian, fungsi adalah sesuatu yang memang diinginkan, baik dinyatakan secara formal maupun tidak.

Dalam organisasi formal, fungsi dan tujuan dinyatakan secara formal dalam Anggaran Dasar dan atau Anggaran Rumah Tangga (AD/ ART). Fungsi yang diinginkan dan atau disadari, oleh Robert Merton disebut dengan istilah *"manifest function"*. (Merton, 1957).

Apa yang tertulis dalam AD/ ART, selalu merupakan ***"manifest function"***. Istilah ini dipakai untuk membedakan dengan ***"latent function"***. Fungsi laten adalah fungsi yang mengandung dua alternatif ciri, yaitu: atau tak diinginkan, atau tak disadari, atau kedua-duanya. Contohnya, dalam pemilihan umum, fungsi partai politik adalah turut menegakkan demokrasi, yang dalam operasionalnya mencari suara untuk memilih wakilnya dalam parlemen. Ini adalah fungsi manifest. Tetapi secara tak sengaja dan tak disadari sebelumnya (walaupun ternyata diinginkan) kegiatan pemilihan umum mempunyai fungsi memberikan kesempatan kerja kepada banyak orang walaupun hanya sesaat, yaitu misalnya, tukang pembuat kotak suara, pencetak pamflet kampanye, dan lain sebagainya. Inilah fungsi latennya.

(3) Norma

Norma adalah aturan baku yang menentukan bagaimana seseorang harus bertingkah laku dalam suatu kebersamaan tertentu. Norma mempunyai sanksi. Siapa mengikuti norma, memperoleh imbalan, siapa melanggar, dihukum. Dalam organisasi formal,

sebagian norma itu dirumuskan secara resmi dalam AD/ ART.

(4) Identitas

Setiap organisasi mempunyai identitas diri. Itulah sebabnya, dalam organisasi formal, AD/ ART nya biasanya pertama-tama menyebut **nama** organisasi yang bersangkutan. Identitas juga dicerminkan oleh adanya **simbol-simbol, semboyan-semboyan**, ataupun slogan-slogan, yang khas bagi tiap organisasi. Identitas juga dilambangkan oleh pemimpin.

(5) Struktur

Struktur adalah pola jaringan hubungan antara status (dalam organisasi formal) atau antara peranan (dalam organisasi informal) dan merupakan seperangkat hubungan sosial yang dalam jangka masa tertentu relatif stabil (Theodorson & Theodorson, 1979). Dengan singkat struktur adalah pola yang relatif mantap dari hubungan bagian-bagian dalam suatu kesatuan. Struktur formal pada hakekatnya merupakan pola hubungan kewenangan *(authority)*. Secara implisit masalah struktur akan mencakup aspek-aspek pembagian pekerjaan dan kepemimpinan. Dalam Bab IV nanti, kita akan kembali membahas masalah struktur dengan agak luas.

(6) Sumberdaya

Organisasi mempunyai harta-milik atau sumberdaya pokok *(basic resources)*. Sumberdaya itu dapat berupa manusia, benda, alam, modal (dalam arti dana),

dan ide atau gagasan (Wight Bakke, 1959). Sumberdaya yang mana yang terpenting, hal ini tergantung dari tujuan organisasi, dan tergantung dari mana kita memandangnya. Yang jelas, semua organisasi mempunyai sumberdaya manusia. Karena itu sebenarnya kurang tepat jika manusia dianggap sebagai "sumberdaya", sebab memang manusianya itulah yang merupakan anggota organisasi, yang berarti secara impisit merupakan "pemilik" sumberdaya lainnya.

(7) Proses kegiatan

Setiap organisasi pasti mempunyai proses kegiatan. Jika tidak, artinya organisasi mati. Pada dasarnya, ada dua macam proses kegiatan yaitu yang berupa kegiatan usaha mencapai sesuatu tujuan, dan yang berupa kegiatan untuk mempertahankan eksistensinya. Tetapi dalam hal ini, kita perlu menyadari sekali lagi bahwa cara membeda-bedakan itu juga ada bermacam-macam. Pembedaan dua macam proses tersebut adalah atas dasar sifat kerja dikaitkan dengan tujuan. Kita juga dapat membedakannya atas dasar "hubungan" manusia. Dari segi ini, misalnya, ada proses pengambilan keputusan, ada proses konflik, ada proses komunikasi. Kegiatan itu (disamping berbagai proses internal) juga mencakup interaksi antara organisasi sebagai satu kesatuan, dengan pihak luar, baik orang maupun organisasi lainnya, pendeknya antara organisasi dengan lingkungannya.

(8) Masa Hidup

Dikatakan bahwa organisasi eksistensinya **relatif** kontinyu. Relatif artinya, ada yang berumur pendek, ada yang berumur panjang, bahkan langgeng.

Demikianlah, secara singkat ciri-ciri organisasi. Dengan melihat ciri-cirinya itu, maka dapatlah disusun suatu definisi.

> **ORGANISASI** adalah kolektifitas yang relatif mempunyai batas, tata norma, susunan kewenangan dan sistem hubungan, yang eksistensinya relatif kontinyu, yang anggota-anggotanya terikat dalam kegiatan yang pada umumnya berkaitan dengan suatu tujuan bersama.

Definisi tersebut memang agak terlalu panjang, namun cukup menjelaskan ciri-ciri yang utama.

Dalam tinjauan kita mengenai ciri-ciri tersebut di atas, kita selalu menyebut tentang Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ ART). Karena itu ada baiknya dilihat apa isi pokok AD/ ART itu. Pemisahan antara AD dan ART itu hanya di Indonesia, maksudnya sebenarnya hanyalah memisahkan antara yang pokok dan yang detail. Pendeknya, secara umum dapat disebut saja dengan istilah Peraturan Dasar (*Statute*, atau *Charter*, bhs. Inggris).

Anggaran Dasar, biasanya terdiri dari tiga bagian, yaitu (a) ***Pre-ambul*** atau ***Mukadimah*** yang merupakan *"philosophical background"* mengapa organisasi dibentuk. Disitu diuraikan nilai-nilai yang diterima bersama *(shared values)* oleh para anggota, untuk memberikan pembenaran sekaligus lambang identitas "diri" (organisasi); (b) **Batang Tubuh** yang merupakan rincian aturan sebagai penjabaran dari bagian pertama tadi; dan (c) **Bagian penjelasan,** merupakan uraian untuk menjelaskan rincian-rincian tertentu yang dianggap belum jelas.

"Batang Tubuh" Peraturan Dasar setiap organisasi biasanya mengandung rincian yang berupa pasal-pasal, yang biasanya paling sedikit menyatakan tentang **delapan pokok.**

ISI POKOK PERATURAN DASAR
(STATUTE/ CHARTER)

1) **Nama** organisasi
2) **Fungsi** organisasi, baik dalam lingkungan masyarakat, maupun bagi anggota-anggotanya sendiri
3) **Tujuan** organisasi
4) **Kebijakan Umum** untuk mencapai tujuan
5) **Susunan hirarki status**
6) **Hak dan Kewajiban,** organisasi terhadap anggotanya, anggota terhadap organisasinya, maupun antara anggota
7) Sumber-sumber **harta-milik** maupun dana kegiatan
8) **Lambang-lambang**

C. BIROKRASI

Dimuka telah disinggung bahwa kelompok sosial itu, ditinjau dari bentuk dan formalisasinya, merupakan suatu kontinuum, dari yang paling sederhana sampai kepada yang paling kompleks. Menurut Max Weber, perkembangan bentuk atau sifat organisasi itu merupakan **evolusi rasionalitas,** yang dalam puncaknya yang paling rasional, organisasi akan berbentuk atau bersifat apa yang dia sebut **"birokrasi".** Kriterium rasionalitas ini dapat diberikan penjelasan sebagai berikut (Cf. Richard Hall, 1972: 15).

Tipe ideal organisasi a'la Max Weber yang disebut birokrasi, adalah organisasi yang "maksud dan tujuannya" dinyatakan secara **jelas dan eksplisit.** Dengan demikian maka semua peraturan, prosedur, maupun tata-cara, diturunkan dari, atau diacukan kepada "maksud dan tujuan" tersebut, dengan cara: "Kalau ini tujuannya, maka cara yang paling rasional untuk mencapainya adalah **begini!".** "Begini"nya itu juga dirumuskan secara jelas, ketat dan eksplisit. Pada gilirannya, "jika cara mencapai tujuannya adalah 'begini', maka yang paling rasional adalah jika orang yang menjalankannya harus **'demikian'"**. Yang disebut "demikian" itu juga jelas dan eksplisit. Dan seterusnya. Dalam organisasi yang begitu rasionalnya itu maka manusia menjadi bukan manusia lagi *(dehumanized),* melainkan seperti robot-robot, karena semua tindakannya telah diatur secara ketat.

BIROKRASI = Organisasi formal berskala besar dimana terdapat pembagian pekerjaan secara ketat, rumit, dan efisien, melalui peraturan formal dan pembidangan-pembidangan yang diisi dengan ahli-ahli yang sangat terlatih, yang kegiatannya dikoordinasi oleh garis perintah secara hirarkis.

(Theodorson & Theodorson, 1979)

ENAM AZAZ, CIRI – CIRI BIROKRASI

(Gerth & Mills, *From Max Webber : Essays in Sociology*, 1972)

(1) **Azas keresmian secara hukum** yang *"fixed"*, yang ditata dengan undang-undang atau peraturan. Ini mencakup tiga unsur.
   (a) Kegiatan diatur secara ketat sebagai **tugas resmi.**
   (b) Peraturan dibuat secara metodik bagi pemenuhan **tugas** dan **hak-hak** yang mengikutinya
   (c) Wewenang untuk memberhentikan tugas-tugas itu dibagi-bagi dengan cara yang stabil dan dibatasi dengan ketat oleh peraturan-peraturan.

(2) **Azas hierarki** : super-dan sub-ordinasi ditata dengan ketat dimana **bawahan diawasi oleh atasan**. Dalam puncak perkembangannya, organisasi birokrasi merupakan organisasi yang bersifat **monokratik**.

3) **Azas pengelolaan** didasarkan atas **dokumen tertulis** *("files")*.

4) **Azas pengelolaan** berdasarkan **latihan keahlian.**

5) **Azas kegiatan** yang **menuntut kapasitas kerja penuh** kepada para pegawai, meskipun waktu kerja resmi dibatasi dengan ketat.

6) **Azas pengelolaan** yang selalu mengikuti peraturan yang kurang lebih mantap atau tetap *(stable)*, lengkap, dan **dapat dipelajari.**

CIRI – CIRI KEDUDUKAN PEGAWAI DALAM "BIROKRASI"

(1) Kedudukan/ Jabatan dalam kantor merupakan "panggilan profesi" ***(vocation)***

- Untuk dapat diterima harus melalui "training" dan ujian
- Kedudukan merupakan tugas/ kewajiban
- Jabatan tidak merupakan sumber "pungli"
- Kesetiaan tidak boleh melahirkan hubungan pribadi, melainkan diabdikan untuk tujuan secara fungsional.

(2) **Kedudukan orang** sebagai pegawai dalam birokrasi dipolakan sebagai berikut:

(a) Pegawai modern selalu berjuang untuk, dan menikmati, **"penghargaan sosial"** ***(social esteem)***, dibandingkan dengan lapisan yang diperintah. Kedudukan sosial ini dijamin dengan jenjang tingkatan yang diatur secara resmi.

(b) Pegawai **diangkat** oleh atasan yang berwenang.

(c) Pegawai merupakan kedudukan **seumur hidup.**

(d) Pegawai menerima gaji tetap *(fixed)* dan pensiun. Gaji ini **tidak** diukur atas dasar hasil kerja, melainkan atas dasar **status.**

(e) Pegawai dirancang sebagai suatu **karier** dalam tata hirarkis. Harus mulai dari bawah, naik setapak demi setapak. Promosi : kalau tidak kedudukannya, ya gajihnya, atas dasar : senioritas, atau, hasil ujian keahlian yang diadakan.

Diambil dari: Brinkerhoff M.B. and Phillip R. Kunz, *Complex Organization and Their Environment*, 1972. Hal. 6 - 11

BAB III
JENIS-JENIS ORGANISASI

Membahas jenis-jenis organisasi berarti membahas masalah tipologi, klasifikasi, ataupun taxonomi. Dan ini berarti bahwa kita akan memasuki pembahasan yang terlalu akademik sifatnya, sehingga barangkali kurang banyak manfaatnya bagi buku yang sifatnya pengantar.

Walaupun demikian, ada pepatah yang mengatakan bahwa "mereka yang tidak mampu membeda-bedakan sesuatu adalah mereka yang tidak dapat berpikir". Sudah tentu, kita tidak perlu membahas tipologi sampai detail. Apalagi, dalam ilmu-ilmu sosial belum ada kesepakatan tentang tipologi baku seperti yang ada misalnya dalam ilmu kimia ataupun botani.

Yang penting adalah sekedar menyadari bahwa untuk membedakan organisasi yang beraneka ragam itu, diperlukan dasar, yaitu kriteria pembeda. Kalau dimuka telah disinggung bahwa kelompok sosial dan organisasi itu merupakan suatu kontinuum, yaitu yang didasarkan atas ciri-ciri sosiologis, dan selanjutnya juga dibedakan lagi atas dasar tingkat formalitas dan rasionalitas, maka organisasi formal juga dapat dibeda-bedakan menurut berbagai kriteria lainnya.

Yang akan dikemukakan disini bukanlah klasifikasinya itu sendiri melainkan dasar-dasar yang menjadi kriteria pembeda, menurut pandangan yang berlainan.

A. TALCOTT PARSON (1960)

Parson membedakan tipe organisasi atas dasar fungsi dan tujuannya, dikaitkan dengan hubungannya dengan lingkungan sosial. Atas dasar ini, ia membedakan **empat** tipe organisasi, yaitu : (Parson, 1960).

(1) Organisasi **produksi**, yaitu organisasi yang menghasilkan sesuatu untuk dimanfaatkan oleh masyarakat.
(2) Organisasi **politik**, yaitu organisasi yang fungsinya menjamin bahwa masyarakat akan mencapai sesuatu yang dihargai tinggi.
(3) Organisasi **integratif**, yang tujuannya mengatasi konflik yang ada dalam masyarakat.
(4) Organisasi yang fungsinya **memelihara** atau **mempertahankan** pola sosial *(pattern maintenance)*.

Tipologi Parson ini dikemukakan disini, sekedar untuk menunjukkan bahwa tipologi semacam itu secara teoritis menarik, tetapi hampir tidak ada gunanya.

B. KATZ and KAHN (1966)

Walaupun pada dasarnya juga memakai "fungsi dan tujuan" sebagai kriteria pembeda, Daniel Katz dan Robert Kahn menggolong-golongkan organisasi menurut empat sub-kriteria.

Pertama organisasi dapat dibedakan menurut sifat proses kegiatan untuk mencapai tujuan *("through-put")*.

Yaitu, ada organisasi yang "merubah" **obyek** (alam atau benda), dan ada yang "merubah" **manusia**.

Kedua, organisasi juga dapat dibedakan menurut kiblat (orientasi) para anggotanya, dalam kegiatan mencapai tujuan itu. Ada organisasi yang berciri *"expressive orientation"*, dan ada yang *"instrumental orientation"*. Yang disebut pertama adalah organisasi dimana para anggotanya itu berpartisipasinya, atau masuknya menjadi anggota adalah karena semata-mata partisipasinya itu sendiri sudah merupakan kepuasan. Sedangkan yang disebut kedua adalah organisasi dimana orientasi para anggotanya adalah memandang organisasi sebagai alat, sebagai *"instrument"* untuk memperoleh keuntungan atau imbalan.

Ketiga, differensiasi organisasi juga dapat dilakukan atas dasar **struktur**, khususnya yang menyangkut aspek-aspek **batas**, yaitu ketat atau ringannya syarat-syarat penerimaan anggota; **kompleksitas**, yaitu rumit atau sederhananya pembidangan, baik vertikal maupun horisontal; dan **sistem alokasi**, yaitu bagaimana sistem pemberian imbalan, merata atau timpang.

Keempat, pembedaan atas dasar sifat penggunaan sumberdaya. Ada organisasi yang mempertahankan keseimbangan, dan ada yang selalu memaksimumkan keuntungan.

C. ETZIONI (1961)

Amitai Etzioni memakai kriteria pembeda yang sama sekali lain dari kedua ilmuwan tersebut diatas. Ia membuat tipologi atas dasar apa yang dalam ilmu sosiologi disebut dengan istilah *"compliance"*, yaitu **"kepatuhan"**[1] anggota terhadap sistem kewenangan dalam organisasi. Atas dasar ini, ia membedakan tipe organisasi dengan tiga pasang sifat, yaitu pasangan dasar-wewenang dan sifat kepatuhan. Jika dalam organisasi, pelaksanaan wewenang atasan itu sifatnya *"coercive"* (paksaan, tekanan, keharusan) maka kepatuhan bawahan sifatnya *"alienative"* (asing, tidak akrab, masa bodoh). Kalau pelaksanaan wewenang itu bersifat *"remunerative"* atau menuntut kerja tapi menjanjikan imbalan atau balas jasa, maka kepatuhan bawahan akan bersifat *"utilitarian"* atau *"calculative"*, yaitu bersifat perhitungan atas manfaat atas perlunya patuh atau tidak. Dan yang ketiga, kalau dasar kewenangan itu sifatnya **normatif,** maka kepatuhan bawahan sifatnya **moral.** Jadi, kalau dibuat skema, model tipologi Etzioni ini adalah sebagai berikut.

---

[1] To comply, mempunyai beberapa arti, yaitu :

1) Cara menyesuaikan diri terhadap norma yang ada
2) Kesediaan mengikuti kehendak orang lain
3) Memenuhi tugas
4) Menyetujui, membenarkan.

Dalam konteks pembahasan ini, saya terjemahkan dengan istilah "kepatuhan".

Base of Authority		Compliance
1. Coercive	---	Alienative
2. Remunerative	---	Utilitarian
3. Normative	---	Moral

Terdapat kritik atas model Etzioni ini ialah bahwa dalam praktek ada kemungkinan terdapatnya pasangan kombinasi ataupun silang, misalnya, ***coercive-utilitarian***. Tetapi, kata Etzioni, hal itu sifatnya sementara dan berangsur-angsur akan menuju ke arah salah satu bentuk dari tiga bentuk pasangan tersebut. (Hall, 1972 : 46).

Jadi, menurut Etzioni berbagai organisasi itu dapat dibedakan menjadi tiga golongan besar atas dasar skema tersebut. Sekedar contoh, dalam organisasi dengan birokrasi ketat seperti **perusahaan industri besar** dimana pembagian pekerjaan didasarkan atas "ban berjalan", maka sifat penerapan wewenang biasanya *coercive*, sebab memang harus demikian. Kalau tidak, seluruh kegiatan dapat berhenti. Dan si buruh patuh seperti mesin. Dalam organisasi proyek penelitian, pimpinan proyek mengatakan kepada stafnya (peneliti) : "Kalau persiapan sudah selesai, harap Saudara berangkat ke lapangan, per diemnya, sekian!".

Si peneliti patuh atas pertimbangan (kalkulatif) bahwa jumlah per diem itu bermanfaat. Dalam **organisasi gereja**, seorang pendeta adalah ulama. Menurut norma

agama seorang pendeta wajib dihormati dan diteladani. Karena itu, kepatuhan umat-biasa terhadap pendeta didasarkan atas pertimbangan moral.

D. BLAU and SCOTT (1962)

Berbeda lagi dengan ketiga cara pembedaan tersebut, Peter Blau dan Richard Scott membedakan organisasi atas dasar "siapa atau pihak mana yang memperoleh keuntungan utama dari kegiatan-kagiatan organisasi". Dengan prinsip ini, mereka membedakan **empat** tipe organisasi.

(1) ***Mutual-Benefit Organization,*** yaitu organisasi yang penerima keuntungan utama adalah para anggota sendiri (contohnya, Koperasi).

(2) **Perusahaan (Dagang) Swasta** *(Business Concern),* organisasi dimana pemiliknya merupakan penerima keuntungan utama.

(3) **Organisasi Jasa,** dimana para nasabah dilayani dan dianggap "raja".

(4) Apa yang disebut ***Commonweal Organization,*** organisasi di mana masyarakat umum merupakan penerima manfaat terbesar (Kantor Pos, misalnya).

Demikianlah beberapa usaha pembuatan tipologi dengan cara menerapkan kriteria tertentu. Kemudian dalam pertengahan dekade 1960-an beberapa ilmuwan melakukan penelitian empiris untuk mengkaji kegunaan

cara-cara tersebut di atas. Penerapannya ternyata sangat mudah, tetapi bangunan tipologi yang dihasilkan tidak memuaskan. (Hall, 1972 : 47 - 48).

Kemudian dicoba pula untuk menerapkan kriteria pembeda atas dasar ada tidaknya ciri-ciri birokrasi dan menuruti garis variasi sesuai dengan dimensi birokrasi. Artinya, berapa atau sejauh mana dari berbagai asas birokrasi itu dipunyai atau diterapkan oleh sesuatu jenis organisasi. (Hall, 1972 : 67). Tetapi hasilnyapun dianggap masih kurang memadai. Dengan demikian, sampai sekarang belum ada tipologi baku.

BAB IV
STRUKTUR ORGANISASI

Berbicara mengenai "struktur" organisasi, akan mencakup berbagai aspek dan dimensi. Ada yang bicara soal spesialisasi, standardisasi, sentralisasi, formalisasi, konfigurasi, fleksibilitas, dan lain sebagainya. Ada yang langsung melihat bagan *(chart)* tentang susunan garis komando, garis pertanggungan jawab, garis komunikasi, dan sebagainya. Dan ada yang memusatkan perhatian pada susunan dan pembagian kewenangan, jaringan pengawasan, dan sebagainya.

Pendeknya, struktur adalah suatu kerangka, suatu bangunan sistem, yang menggambarkan bagaimana susunan bagian, unsur, atau komponen organisasi diatur fungsinya, hubungannya satu sama lain, arus kerjanya, dalam rangka mengatur kegiatan mencapai tujuan.

Menurut Richard Hall, berbagai pokok bahasan itu dapat disederhanakan menjadi **tiga** topik utama yaitu (a) **ukuran** jumlah peserta; (b) **kompleksitas**; dan (c) **formalisasi**; yang satu sama lain saling berkaitan.

Marilah kita tinjau satu per satu, walaupun dengan sangat terbatas.

A. UKURAN *(Size)*

Yang dimaksud dengan ukuran adalah jumlah "**partisipan**" dalam suatu organisasi. Jadi, bukan terbatas pada jumlah karyawan tetap, melainkan termasuk orang-orang yang secara insidentil turut dalam kegiatan organisasi tersebut, sejauh orang tersebut bekerja untuk kepentingan organisasi.

Faktor **ukuran** berhubungan erat dengan struktur organisasi. Beberapa penelitian tentang sosiologi organisasi menunjukkan adanya pengaruh ukuran terhadap aspek-aspek tertentu dari struktur. Di bawah ini adalah beberapa contoh saja.

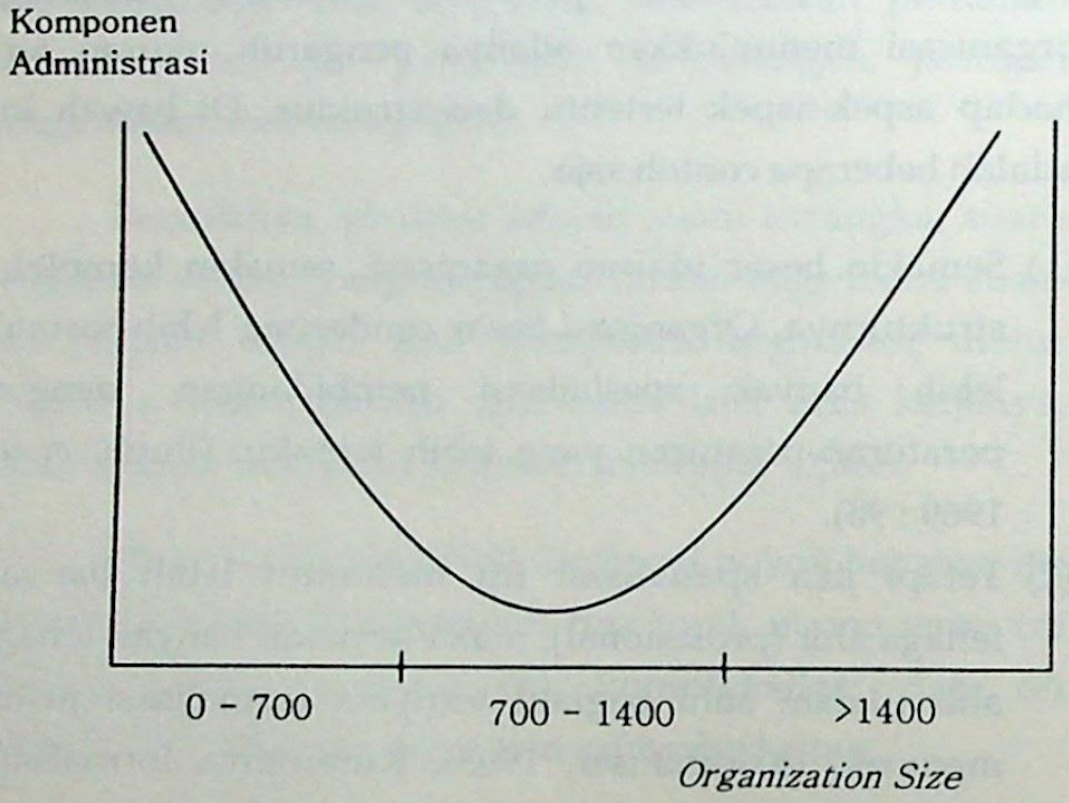
(1) Semakin besar ukuran organisasi, semakin kompleks strukturnya. Organisasi besar cenderung lebih formal, lebih banyak spesialisasi pembidangan, dengan peraturan-peraturan yang lebih terbaku. (Pugh, *et.al.*, 1969 : 98).

(2) Tetapi jika spesialisasi itu menuntut lebih banyak tenaga ahli (profesional), maka semakin banyak tenaga ahli (dalam satu bagian) ternyata formalisasi justru menurun (Kornhauser, 1963). Kurangnya formalisasi sering menimbulkan konflik.

(3) Tetapi di lain pihak, secara keseluruhan struktur, makin banyak tenaga profesional, makin banyak jumlah jenjang hirarki. (Blau, 1978).

(4) Dampak ukuran terhadap komponen administrasi. Ada banyak kesimpulan dari penelitian terhadap

masalah ini. Yang paling menarik adalah bahwa: "hubungan antara ukuran jumlah karyawan komponen administratif dengan ukuran organisasi secara keseluruhan adalah bersifat *"curviliniair"*. (Haas, *et.al.*, 1963). Artinya, komponen administrasi dalam organisasi dengan ukuran ***medium*** (700 - 1400 karyawan), cenderung lebih kecil daripada dalam organisasi yang berukuran kecil (0 - 700 orang) maupun yang berukuran besar (1400 orang keatas).



(5) Dampak ukuran terhadap individu anggota juga pernah diteliti. Hasilnya menunjukkan bahwa "kepuasan kerja individu cenderung lebih besar dalam organisasi ***medium*** daripada dalam organisasi kecil maupun besar" (Neltzer & Salter, 1962). Hanya saja

batasan "medium" disini adalah 21 - 50 orang. Jadi berbeda dari apa yang dipakai oleh Haas, dkk. tersebut pada butir (4) diatas. Jadi, bentuk hubungan antara ukuran organisasi dengan kepuasan kerja individu juga berbentuk curviliniair, tapi terbalik.

Demikianlah sekedar beberapa contoh untuk memahami peranan faktor ukuran besar kecilnya organisasi.

B. KOMPLEKSITAS

Yang dimaksud dengan "kompleksitas" secara awam adalah tingkat kerumitan suatu struktur organisasi. Yaitu tingkatan sifat struktur yang ditentukan oleh **tiga** unsur: (1) pembidangan horisontal; (2) hirarki vertikal; dan (3) dispersi spasial atau tebaran lokasi kerja.

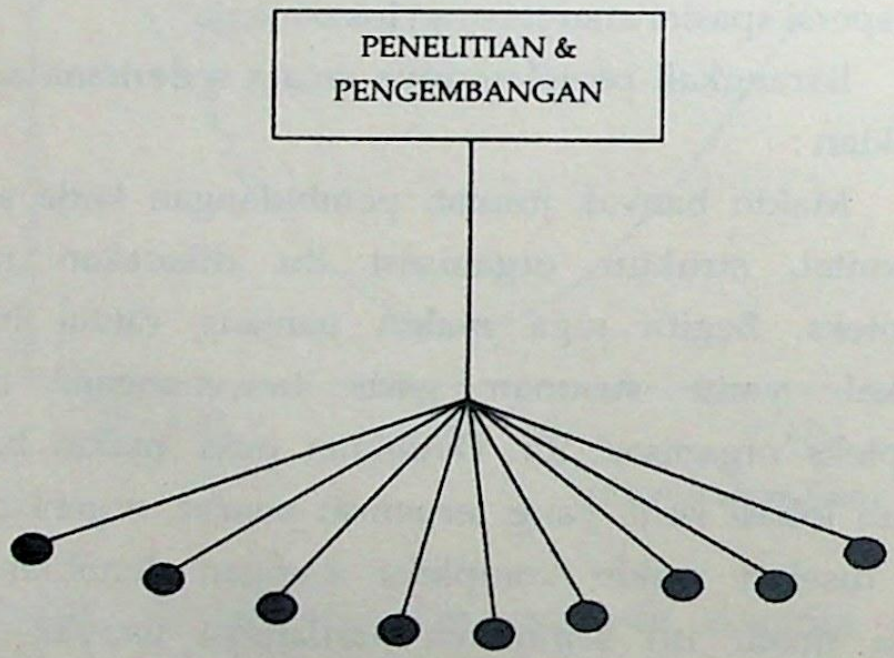
Barangkali penjelasannya secara sederhana adalah demikian :

Makin banyak jumlah pembidangan kerja secara horisontal, struktur organisasi itu dikatakan makin kompleks. Begitu juga makin panjang rantai hirarki vertikal, yaitu susunan garis kewenangan, makin kompleks organisasi itu. Demikian pula, makin banyak jumlah lokasi kerja yang terpencar-pencar, organisasi itu juga disebut makin kompleks. Dengan demikian, jika ketiga unsur itu semuanya jumlahnya banyak, maka organisasi itu menjadi sangat kompleks. (Lihat contoh bagan, di halaman-halaman berikut).

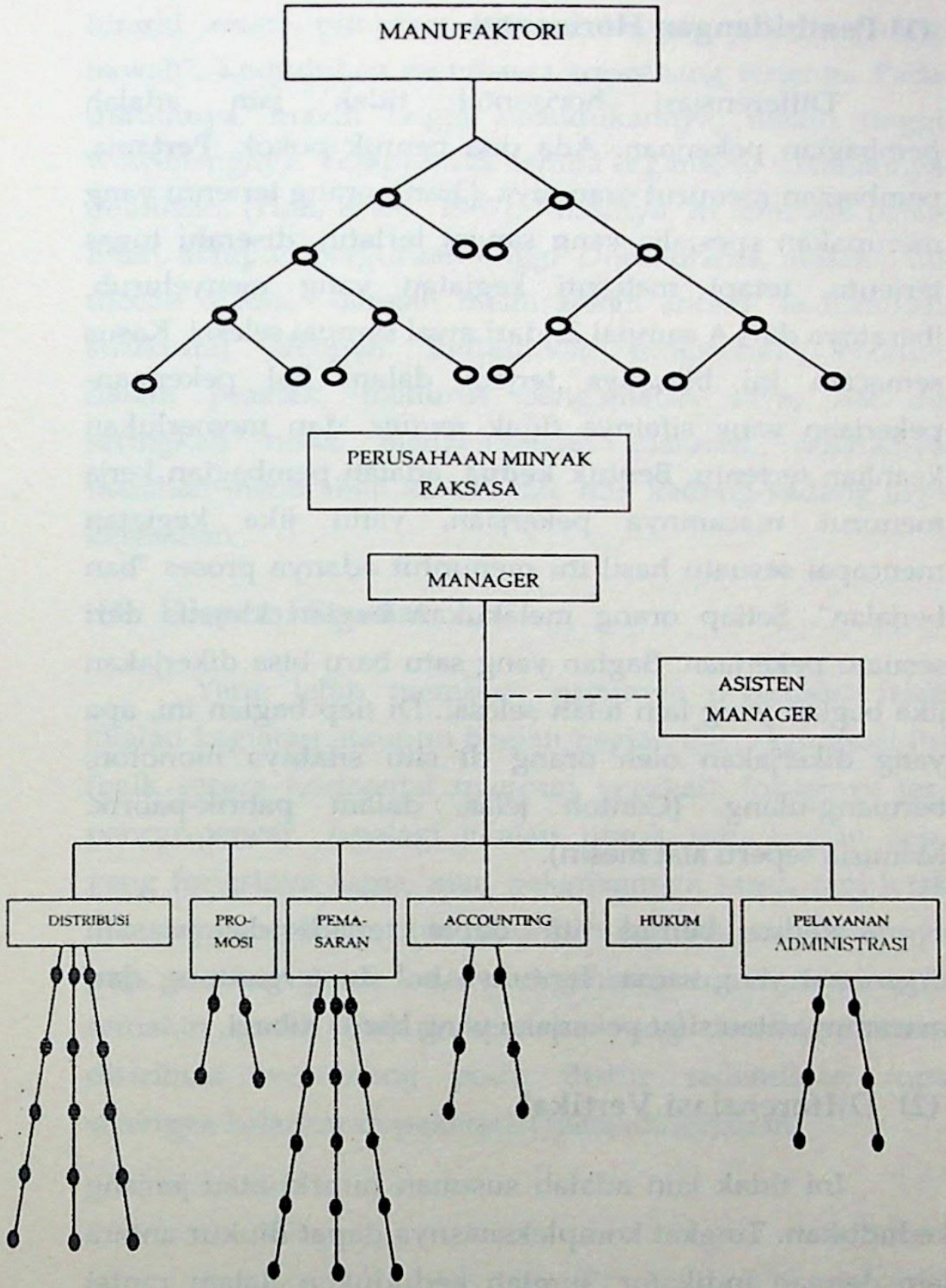
Semakin kompleks sesuatu organisasi, semakin memerlukan perhatian terhadap masalah-masalah koordinasi, pengawasan, sistem komunikasi, administrasi, dan *"last but not least"*, penyusunan garis dan pembagian kewenangan yang memadai. Karena itu, tinggi rendahnya kompleksitas berhubungan erat dengan dua aspek struktur yang lain, yaitu **ukuran** dan **formalisasi**. Tentang formalisasi ini, nanti akan kita bahas dalam bagian berikutnya.

Sekarang baiklah ditinjau dulu satu per satu unsur-unsur kompleksitas itu.

Tiga Contoh Struktur Organisasi Menurut Kompleksitasnya



Sumber : Richard Hall, 1972 : 141 – 142



Sumber : Richard Hall, 1972 : 141 – 142

(1) Pembidangan Horisontal

Differensiasi horisontal tidak lain adalah pembagian pekerjaan. Ada dua bentuk pokok. **Pertama**, pembagian menurut orangnya. Orang-orang tertentu yang merupakan spesialis yang sangat terlatih, diserahi tugas tertentu, tetapi meliputi kegiatan yang menyeluruh, ibaratnya dari A sampai Z, dari awal sampai selesai. Kasus semacam ini biasanya terjadi dalam hal pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya tidak *routine*, dan memerlukan keahlian tertentu. Bentuk **kedua**, adalah pembagian kerja menurut macamnya pekerjaan, yaitu jika kegiatan mencapai sesuatu hasil itu menuntut adanya proses "ban berjalan". Setiap orang melakukan bagian khusus dari sesuatu pekerjaan. Bagian yang satu baru bisa dikerjakan jika bagian yang lain telah selesai. Di tiap bagian ini, apa yang dikerjakan oleh orang di situ sifatnya monoton, berulang-ulang. (Contoh jelas, dalam pabrik-pabrik. Manusia seperti alat mesin).

Kedua bentuk itu dapat terjadi dalam satu organisasi yang sama. Tentunya hal itu tergantung dari macamnya atau sifat pekerjaan yang harus dibagi.

(2) Differensiasi Vertikal

Ini tidak lain adalah susunan hirarki atau jenjang kedudukan. Tingkat kompleksitasnya dapat diukur antara lain dengan indikator "jumlah kedudukan dalam rantai

hirarki antara pimpinan sampai kepada pekerja paling bawah". Kedudukan membawa wewenang tertentu. **Pada umumnya**, makin tinggi kedudukannya, makin tinggi wewenangnya. Tetapi tidak semua organisasi susunannya demikian. (Hall, *et.al.*, 1967). Misalnya, di lembaga penelitian, ataupun perguruan tinggi. Di Indonesia, masalah ini dicoba diatasi dengan memisahkan antara "kedudukan struktural" dengan "kedudukan fungsional". Namun dalam praktek, menurut pengamatan saya, hal ini seringkali tidak menyelesaikan masalah, sebaliknya malahan menambah kekacauan, dan kadang-kadang juga keresahan.

(3) Dispersi Spasial

Yang lebih membuat rumitnya organisasi ialah jikalau kegiatan ataupun bagian-bagian dari organisasi itu (baik secara horisontal maupun vertikal), lokasinya terpencar-pencar. Apalagi jikalau untuk satu bagian saja, yang fungsinya sama, atau pekerjaannya sama, tapi letak lokasinya terpencar, dan ditambah lagi instansi atasannya juga terpisah-pisah, maka organisasi tersebut menjadi semakin rumit. Dalam keadaan yang demikian, maka distribusi wewenang perlu diatur sedemikian rupa sehingga kelancaran pekerjaan menjadi terjamin.

C. FORMALISASI

Formalisasi adalah tingkat formalitas sesuatu organisasi, yaitu **sejauh mana** peraturan-peraturan, prosedur kerja, mekanisme perintah, sistem komunikasi, batas wewenang, dan pertanggungan jawab, dirumuskan dengan pernyataan **tertulis** (Pugh, *et.al.*, 1968 : 75).

Jadi, formalisasi itu mencakup baik apa yang terkandung dalam ***statute*** atau ***charter***, maupun semua peraturan dan petunjuk tertulis yang dikeluarkan dalam mengatur pekerjaan. Hanya saja, kalau kita bicara tentang formalisasi, pada umumnya lebih mengacu kepada peraturan ***(rule)*** tentang manusianya, tentang hak dan kewajiban karyawan dan pegawainya.

Statute atau *Charter*, berisi norma dasar, dan sekaligus berfungsi sebagai simbol identitas organisasi, serta merupakan kerangka pokok aturan organisasi. Di Indonesia, aturan-aturan yang belum tertuang dalam *Statute/Charter*, biasanya dituangkan dalam ART, dan atau dalam peraturan-peraturan yang dikeluarkan sewaktu-waktu menurut perkembangan.

Tapi perlu ditekankan disini bahwa formalisasi itu **bukan** tulisannya itu sendiri, melainkan sejauh mana tata-kerja itu diatur secara **resmi**, dan sejauh mana penyimpangan terhadap sesuatu peraturan itu ditolerir. Tindakan pimpinan yang mentolerir sesuatu yang tidak ada dalam peraturan, atau bahkan menyimpang dari peraturan

karena sesuatu keadaan, itulah yang disebut **"kebijaksanaan"**.

Jadi, definisi lain, "formalisasi adalah suatu proses yang dengan itu organisasi merakit aturan dan prosedur, serta merakit cara atau sarana yang menjamin bahwa aturan dan prosedur itu dipatuhi. (Hall, 1972 : 190).

Makin ketat formalisasi sesuatu organisasi, makin jarang terjadi "kebijaksanaan". Dalam bentuknya yang ekstreem, pengambilan keputusan berjalan secara otomatis seperti mesin.

Aspek formalisasi mempunyai kaitan atau saling pengaruh dengan berbagai aspek lainnya, terutama dengan aspek kompleksitas. Beberapa saja diantaranya adalah sebagai berikut:

(1) Dalam suatu organisasi yang formalisasinya ketat, cenderung terdapat desentralisasi wewenang. (Blau, 1970, menurut Hall, 1972).
(2) Tingkat keketatan itu cenderung tinggi ditingkat unit terbawah; makin tinggi jenjang unit dalam susunan hirarki vertikal, makin longgar tingkat formalisasi-nya.
(3) Dalam unit yang pegawainya merupakan tenaga-tenaga ahli, profesional atau spesialis, formalisasinya lebih longgar daripada unit lainnya. Tetapi pimpinan unit ini memperoleh kepercayaan/ wewenang penuh

dari atasannya untuk mengatur pekerjaan pegawai dalam unitnya.

(4) Keketatan dalam satu bidang biasanya disertai dengan kelonggaran dalam bidang lainnya.

(5) Atas dasar itu semua, maka didalam organisasi selalu terdapat konflik, baik antara individu, antara unit, maupun antara proses pekerjaan. (Hall, 1972 : 178).

Disamping kaitan-kaitan tersebut, ada perlunya jika kita lihat juga bagaimana **dampak** formalisasi terhadap para pelaku dalam organisasi, yaitu bagaimana pengaruhnya terhadap pegawai, pekerja, pejabat pemegang wewenang, dan sebagainya, dan bagaimana reaksi atau "respons" mereka terhadap tingkat formalisasi.

Dampak formalisasi terhadap para pelaku dapat dibedakan dalam dua macam, yaitu (1) reaksi para pejabat atau pemegang wewenang pada semua tingkat **(kecuali pimpinan tertinggi)**, dan (2) reaksi bawahan.

(1) Reaksi Bureaupathic

Bagi para kepala bagian, ketua unit, atau apapun namanya, pendeknya para pemegang wewenang yang membawahi sejumlah karyawan ataupun pegawai, formalisasi yang ketat akan menimbulkan perilaku yang disebut *"bureaupathic"* (Thompson, 1961; menurut Hall, 1972 : 184 - 190). Seorang kepala bagian, misalnya, harus mengawasi anak buahnya sesuai dengan aturan. Tapi

sebaliknya, dia juga diawasi oleh atasannya. Jika keseluruhan organisasi itu menerapkan formalisasi ketat, artinya, diapun akan diawasi dengan ketat. Agar *conduite*-nya terjamin, maka dia pun lalu bersikap keras dan ketat terhadap bawahannya. Kalau bawahannya homogen, jenis pekerjaannyapun serupa, dan semuanya menyesuaikan diri dengan aturan, maka tidak akan timbul persoalan. Tetapi, dengan kemajuan jaman dan perkembangan teknologi, banyak hal menuntut adanya keahlian tertentu bagi pekerjaan tertentu. Akibatnya, anak buah yang menjadi bawahannya terbagi secara heterogen, termasuk tenaga ahli yang keahliannya tak dikuasai oleh si kepala tadi. Dalam organisasi yang situasinya demikian, si Kepala Bagian menjadi terjepit, karena, tenaga ahli biasanya susah diatur, namun dilain pihak dia harus memenuhi tuntutan atasan sesuai peraturan. Dengan demikian dia (si Kepala tadi) dijangkiti rasa cemas ***(insecurity and anxiety)***. Tapi demi dianggap mampu memimpin dan melaksanakan tugas, maka keadaan itu ia terima. Hal ini sering berakibat timbulnya perilaku yang kaku, *"overcompensatie"*, dan konservatif. Perilaku demikian, yang diakibatkan oleh terjepitnya seorang pimpinan menengah kebawah menghadapi formalisasi yang ketat, inilah yang dimaksud dengan ***"bureaupathic"***.

(2) Perilaku *bureautic*

Perilaku *"bureautic"* merupakan ciri reaksi bawahan (karyawan, pegawai) terhadap ketatnya formalisasi. Orang yang terkena "penyakit" ini, biasanya selalu bersikap menolak untuk mengikuti peraturan. Orang demikian biasanya lalu terkucilkan. Susah naik pangkat. Akibatnya susah bekerjasama dengan rekan lainnya, dan tersisih, kecuali kalau dia mempunyai keahlian tertentu yang sangat dibutuhkan. Bahkan tenaga ahli pun ada yang berperilaku *"bureautic"*. Dia merasa, walaupun tenaganya diperlukan, tapi aturan formalnya dirasakannya sebagai menghambat pekerjaannya, dan pada gilirannya menghambat kariernya. Akibatnya, kepahitan itu mempertebal kecurigaannya. Timbul rasa benci, semua dianggap sebagai musuhnya. Dia merasa hidup dalam lingkungan yang bodoh, yang membenci kepada dirinya, tapi dia tak berdaya. (Thompson 1961, menurut Hall 1972 : 185).

Banyak lagi sebenarnya aspek-aspek lain yang berkaitan dengan masalah formalisasi. Namun dalam buku ini, beberapa butir uraian itu cukuplah kiranya, sekedar sebagai contoh dan pembuka pikiran, untuk memahami salah satu unsur penting dalam membahas struktur organisasi.

BAB V
KUASA, KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK

A. KUASA, WEWENANG, dan WIBAWA

Kuasa, atau *"power"*, adalah kemampuan seseorang atau kelompok orang, untuk memaksakan kehendaknya atas orang lain atau kelompok lain, sekalipun orang lain atau kelompok lain sebenarnya tidak menghendakinya. Jadi, konsep *"power"*, mencakup dua esensi, pertama, bersifat ***relational*** dan kedua, mengandung adanya **kekuatan** *(force)*.

Artinya, kuasa itu tak bermakna jika tak diterapkan. Berbicara tentang kekuasaan selalu berarti berbicara tentang hubungan dua pihak, yaitu "yang berkuasa" dan "yang dikuasai". Inilah yang dimaksud dengan sifat relational.

Kuasa bersifat *"coercive"* (ko'ersif), bersifat mampu memaksa, mampu melakukan sanksi. Karenanya, "kuasa merupakan kekuatan laten" (*"Power is a latent force"* - Bierstedt, 1970 : 347). Atau *"force is a manifest power"*. Kekuatan adalah manifestasi dari kuasa. Tapi dalam sosiologi, kekuatan disini bukan kekuatan dalam arti fisik, bukan *"strength"*, tapi kekuatan seperti dalam ilmu fisika, yaitu sesuatu yang dapat merubah gerak mengatasi tahanan (perlawanan).

Kekuasaan berbeda dari wewenang *(authority)*, karena wewenang adalah "kuasa yang dilembagakan". Wewenang adalah kuasa yang diabsahkan secara resmi. Wewenang **bersumber** dari, atau **terletak** pada **kedudukan** dalam struktur organisasi formal. Kuasa dapat terletak dimana-mana, pada orang maupun kelompok orang, resmi maupun tidak resmi, dan bersumber dari kemampuan menerapkan sanksi.

Satu konsep lagi yang sangat dekat hubungannya dengan kedua konsep tersebut adalah apa yang disebut dengan istilah **wibawa** atau kewibawaan. Dalam bahasa Belanda disebut *"gezag"*. Sayangnya, dalam bahasa Inggris tidak ada padanannya yang pas. Biasanya para ilmuwan menterjemahkan *"authority"* sebagai "wibawa". Sebenarnya tidak tepat, karena *"authority"* adalah wewenang yaitu kuasa yang bersumber dari kedudukan. Sedangkan wibawa dapat bersumber dari ciri dan pembawaan pribadi. Dalam bahasa Inggris ada beberapa istilah yang berdekatan seperti, *"competence"*, *"dominance"*, *"prestige"*, *"influence"*. Semua istilah ini sangat dekat kaitannya dengan apa yang kita maksud dengan "wibawa". Tapi yang jelas cirinya adalah sebagai berikut.

(1) **Kuasa**, melahirkan kepatuhan "terpaksa"
Wewenang, melahirkan kepatuhan "wajib"
Wibawa, melahirkan kepatuhan "sukarela".

(2) **Kuasa** merupakan kekuatan laten (potensial)
Wewenang merupakan kuasa yang diresmikan, dilembagakan.

Wibawa merupakan pengaruh yang terkait dengan ciri pribadi, prestasi kerja (untuk wibawa individu), dan prestasi kerja, kebijaksanaan, ataupun gaya kepemimpinan (untuk wibawa kelompok).

Demikianlah sekedar beberapa pengertian mengenai beberapa istilah yang sering kita jumpai jika kita membahas masalah organisasi.

B. KEPEMIMPINAN *(LEADERSHIP)*

Kepemimpinan berbeda dari kewenangan. Juga berbeda dari kekuasaan, berbeda dari kewibawaan. Yang paling dekat kaitannya adalah kewibawaan. Dua contoh definisi di bawah ini barangkali cukup berguna.

(1) **Kepemimpinan** adalah penerapan atau pelaksanaan *(exercise)* pengaruh atau **kewibawaan** dalam suatu hubungan sosial atau kelompok oleh satu atau lebih anggota (Theodorson & Theodorson, 1979).

(2) **Kepemimpinan** adalah kemampuan yang bersumber dari kwalitas seseorang untuk menarik kepatuhan sukarela dari pengikutnya dalam berbagai masalah yang luas ragamnya (Etzioni, 1965; menurut Hall, 1972 : 244).

Jika mengacu kepada definisi pertama, dan diperlakukan terhadap organisasi formal yang ketat, maka istilah "kewibawaan" disitu dapat berarti kewenangan. Lagi pula yang dimaksud dengan *"leadership"* dalam

organisasi formal semacam itu mencakup pula kepemimpinan kolektif, sekaligus mengacu kepada sistem kebijaksanaan dan pembagian wewenang. Dengan demikian, dalam organisasi formal yang ketat, maka sebenarnya istilah Indonesia yang tepat adalah "**kepimpinan**", bukan "**kepemimpinan**", walaupun dalam bahasa Inggris dua-duanya disebut dengan istilah *"leadership"*. **Kepimpinan** mengacu kepada "sistem", sedangkan **kepemimpinan** mengacu kepada ciri dan gaya pribadi perorangan. Namun, sekali lagi, karena dalam praktek, khususnya di negara-negara berkembang, organisasi formal ketat (mendekati tipe ideal birokrasi) memang tidak ada, maka ciri dan gaya pribadi manusia yang menjadi pimpinan memang masih sangat berperan. Bahkan juga bagi organisasi pemerintahan (yang justru dalam percakapan sehari-hari disebut sebagai birokrasi). Karena itu, untuk mudahnya, kita sebut saja dengan istilah **kepemimpinan**.

Kita sudah sering mendengar dalam berbagai seminar, maupun membaca dalam berbagai media, seluk beluk masalah kepemimpinan. Biasanya yang dibahas adalah masalah **gaya**. Karena itu, dalam buku ini justru soal gaya hanya akan disinggung sekedarnya. Banyak hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Tidak semua dibicarakan di sini, melainkan hanya **empat** aspek dan inipun hanya sepintas saja. Yaitu, (1) fungsi kepemimpinan, (2) sedikit tentang gaya, (3) pengambilan keputusan, dan (4) pergantian kepemimpinan. Dalam

uraian semua itu, disana sini akan dikaitkan dengan sedikit tentang masalah "konflik".

(1) Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan, terdapat dalam tiap jenis kelompok dan dalam segala tingkatan. Kepemimpinan melibatkan berbagai keputusan yang sifatnya kritikal. Karena itu perlu diperhatikan dulu apa fungsi kepemimpinan itu dalam suatu organisasi. Lagi-lagi, perlu diingat bahwa dalam hal inipun banyak pandangan dan pendapat. Tapi, baiklah kita ambil satu pegangan umum walaupun sifatnya sementara. Ada **empat fungsi utama**. (Phillip Selznick, 1957, menurut Hall, 1972 : 245).

(1) Fungsi pimpinan adalah **menegaskan** tujuan, misi, dan peranan organisasi.
(2) Fungsi pimpinan adalah membangun suatu sistem atau struktur kebijaksanaan dalam **menentukan cara** untuk mencapai tujuan tersebut.
(3) Fungsi pimpinan adalah menjaga **integritas organisasi**. Dalam hal ini, pemimpin mewakili organisasi menghadapi pihak luar, dan untuk itu ia harus menjaga "harga diri" organisasi. Dilain pihak ia harus mampu membujuk anak buah untuk mematuhi keputusannya.
(4) Fungsi pemimpin adalah untuk **mengatasi, menata,** dan **menyelesaikan** konflik-konflik yang terjadi di dalam organisasi.

(2) Gaya Kepemimpinan

Ada **dua** macam gaya yang secara umum dapat dibedakan, yaitu gaya **otoriter** ***(authoritarian)***, dan gaya **demokratis** (atau disebut juga: ***"supportive", "socio-emotional", "expressive"***). Perlu dicatat bahwa dalam organisasi formal, seseorang, khususnya pimpinan puncaknya dapat dan kadang-kadang perlu mempergunakan dua macam gaya itu, tergantung dari situasi, waktu dan tempat. Terhadap sesuatu unit, dia perlu memakai gaya otoriter atau *authocratic*, sedangkan terhadap unit bawahan yang lain, dia memakai gaya demokratis.

Gaya otoriter biasanya berkiblat kepada "**kerja**" atau "**tugas**" *(job/task oriented)*, sedangkan gaya *"socio-emotional"* berkiblat kepada **manusia**nya *(employee oriented)*. Gaya otoriter mengandalkan pada wewenang yang diemban oleh si pemimpin sesuai kedudukannya, sehingga lebih mengutamakan pelaksanaan sanksi atas penyimpangan yang dilakukan anak buahnya. Dalam organisasi yang sifat pekerjaannya adalah *"routine"*, gaya ini memang cukup efektif, karena tidak banyak masalah kritikal yang perlu diputuskan.

Tetapi, didalam organisasi dimana pekerjaannya tidak bersifat *routine* melainkan berupa kegiatan-kegiatan yang sifatnya relatif baru, maka masukan pendapat dan

saran dari anak buah sangat diperlukan. Dalam keadaan yang demikian maka yang cocok adalah gaya demokratis.

Tiga ciri gaya demokratis seorang pemimpin : (a) dia menghargai bawahan sebagai manusia, yang juga mempunyai pendapat yang mungkin sangat berguna. Serta kalau anak buah salah, dia tidak cenderung ingin menghukum; (b) dia selalu minta pendapat anak buah sebelum mengambil sesuatu keputusan; (c) dia melakukan pengawasan terhadap anak buah hanya **secara umum**, dan "**mendelegasikan**" beberapa aspek wewenangnya kepada bawahan.

Walaupun demikian, biasanya ada satu hal yang sering dilupakan orang, yaitu bahwa bagaimanapun juga **seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan**. Masukan anak buah diperlukan sekedar sebagai pertimbangan, namun pada akhirnya pemimpinlah yang harus memutuskan. Jika kemampuan ini tidak ada, dia bukan pemimpin melainkan "boneka", atau "wayang", (Lihat Bagian-II tentang dasar-dasar kepemimpinan).

(3) Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sebenarnya merupakan suatu proses, yaitu proses memilih alternatif. Pada saat satu diantara berbagai alternatif yang tersedia, dipilih, pada saat itulah dikatakan putusan diambil. Tetapi sebagai proses, pengambilan keputusan merupakan rangkaian kejadian, yang kalau diringkas dapat dibagi menjadi tiga

macam atau tiga tahap. (Gunawan Wiradi, 1981). Tiga macam proses ini adalah sebagai berikut.

(a) Proses pencapaian keputusan. Proses ini mencakup atau menggambarkan : alternatif apa sajakah yang muncul, diusulkan, atau tersedia? Siapakah yang mengusulkan? Mengapa alternatif tersebut dipertimbangkan? Dan *"last but not least"*, bagaimanakah berbagai alternatif itu satu per satu gugur (tak terpilih) sehingga tinggal satu yang dipilih ?

(b) Proses pengesyahan keputusan. Dalam organisasi formal, pengesyahan ini diatur secara resmi dengan suatu prosedur yang telah ditetapkan lebih dulu. Dengan demikian berarti proses pengambilan keputusan berkaitan erat dengan formalisasi. Walaupun demikian, dalam praktek peranan pemimpin sangat besar meskipun masih tetap tergantung dari sejauh mana dia mampu memanipulasi (dalam arti netral) peraturan yang ada, dan tergantung pula gaya kepemimpinan yang bagaimana yang dia terapkan.

(c) Proses pelaksanaan keputusan. Walaupun sesuatu itu telah diputuskan, tetapi jika ternyata tak dapat dilaksanakan, maka dikatakan bahwa keputusan itu **tidak efektif**. Jika hal ini terjadi dalam organisasi formal, kejadian itu dapat mempunyai **dua makna**. **Pertama**, jikalau secara

formal sudah sah, dan keputusan itu memang telah secara nyata disepakati oleh bawahan, tapi ternyata secara teknis memang tak dapat dilaksanakan, maka itu berarti bahwa keputusan itu diambil secara gegabah atau kurang perhitungan secara cermat. **Kedua**, kejadian macetnya suatu keputusan juga dapat berarti bahwa, jikalau secara teknis sebenarnya pasti dapat dilaksanakan tapi toh tak berjalan, itu merupakan indikator adanya dua sebab, yaitu, atau pimpinannya munafik, atau memang secara sosial keputusan itu sebenarnya dianggap tidak sah. Artinya, lapisan bawahan sebenarnya tidak dapat menerima keputusan itu, walaupun secara resmi keputusan itu sah. Dalam organisasi informal, setiap keputusan yang sah selalu dapat dilaksanakan, karena sumber keabsahan itu terletak pada penerimaan anggota.

Demikianlah uraian ringkas tentang pengertian pengambilan keputusan. Hampir setiap pimpinan pada tingkatan manapun selalu menghadapi masalah pengambilan keputusan. Dari yang paling sederhana, sampai kepada yang sangat pelik. Tentu saja kita tidak perlu membahas hal-hal yang "remeh" atau soal-soal kecil, yang sifatnya hanya *"tactical decision"*, karena hal itu hampir tak ada artinya bagi organisasi. Karena itu apa yang selanjutnya perlu kita bahas adalah yang sifatnya

"strategic decision", terutama karena hal ini berkaitan erat dengan masalah kepemimpinan.

Masalah putusan selalu melibatkan dua dimensi, yaitu (a) keyakinan tentang hubungan sebab-akibat; dan (b) preferensi terhadap kemungkinan hasilnya. (Thompson, 1967, menurut Hall, 1972 : 263). Thompson membuat skema mengenai dua **variabel** itu sebagai berikut.

Keyakinan Tentang Hubungan Sebab-Akibat	Preferensi Kemungkinan Hasil	
	Pasti	Tidak pasti
Pasti	Komputer (1)	Kompromi (2)
Tidak pasti	"Judgemental" (Tafsiran subjektif) (3)	Inspiratif (4)

Sumber: J.D. Thompson (1967); seperti dikutip oleh Richard Hall (1972), hal. 263

Jika hubungan sebab-akibat dari sesuatu masalah kita ketahui dengan pasti, dan hasil yang kita inginkan juga kita ketahui dengan pasti, maka tidak ada masalah. Keputusan dapat diambil secara sederhana dan otomatis (cukup dengan komputer). Keputusan demikian bukan suatu "strategi". Misalnya, pada saat musim tanam tiba,

persediaan bibit sudah habis, maka otomatis kita putuskan untuk beli bibit. Itu bukan masalah! (Lihat sel no.1).

Istilah-istilah yang tertera pada ketiga sel lainnya itu (2 sampai 4) adalah sekedar istilah untuk menamakan strategi putusan apa yang diambil oleh pimpinan dalam keadaan yang ditentukan oleh sifat kedua faktor atau variabel tersebut diatas. Pasti atau tidaknya kedua faktor itu tergantung dari memadai atau tidaknya informasi yang masuk. Atas dasar informasi yang masuk itulah pimpinan, sesuai dengan fungsinya, menentukan strategi putusan yang diambil.

Pada umumnya, preferensi hasil lebih bersifat pasti, dari pada faktor hubungan sebab-akibat. Karena itu strategi *"judgemental"* merupakan strategi yang umum diambil. Dalam keadaan kedua-dua faktor tidak pasti, peranan pimpinan sangat menentukan. Sedangkan strategi kompromi memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis.

(4) Pergantian Pimpinan

Suksesi (pergantian) kepemimpinan sedikit atau banyak akan mempengaruhi jalannya organisasi. Pada masa-masa tertentu, organisasi perlu penyegaran. Karena itu, lalu diadakan pergantian pimpinan. Tetapi berhasil atau tidaknya sesuatu penggantian pimpinan, tergantung dari banyak faktor. Antara lain:

(a) Apakah pimpinan baru itu terdiri atau berasal dari orang dalam, ataukah orang luar. Jikalau orang dalam, maka berhasil tidaknya tujuan penggantian itu tergantung dari apakah penggantian itu dilakukan secara demokratis (pilihan), atau tidak. Namun, hal inipun masih tergantung dari apakah kwalifikasi orang yang terpilih itu memenuhi syarat bagi tujuan penggantian. Sebaliknya, kalau pengganti itu berasal dari luar, maka keberhasilannya tergantung dari apakah warga di dalam organisasi itu sudah mempunyai prasangka baik terhadap calon pengganti tersebut atau sebaliknya (punya prasangka buruk). Dan kedua, tergantung dari kemampuan calon tersebut menilai situasi didalam itu, yang kemudian menerapkan gaya yang sesuai.

(b) Kalau tujuan penggantian adalah untuk meningkatkan kewibawaan pimpinan yang semula merosot, ataupun untuk mengatasi **konflik internal** yang tak bisa diselesaikan oleh pimpinan lama, pada umumnya calon dari luar akan lebih berhasil. Secara sosiologis, orang luar mempunyai "jarak sosial" yang lebih besar daripada orang dalam, dalam hubungannya dengan anak buah. (Tentang hubungan antara "jarak" dan kewibawaan ini, lihat Bagian-II tentang dasar-dasar kepemimpinan).

Di Amerika, dari berbagai penelitian yang pernah dilakukan, ternyata belum dapat disimpulkan adanya kecenderungan-kecenderungan yang pasti mengenai dampak penggantian pimpinan terhadap jalannya organisasi. Yang agak pasti kecenderungannya adalah hubungan antara pergantian pimpinan dengan ukuran organisasi. Yaitu "jikalau faktor-faktor lain dianggap sama, maka semakin **besar ukuran** organisasi, semakin **kecil dampak** penggantian pimpinan" (Hall, 1972 : 256). **Organisasi besar** biasanya sudah lebih mapan, sehingga tahan terhadap perubahan. Disamping itu, pucuk pimpinan toh tidak akan dapat menjangkau sampai ke dasar bawah, sehingga dia tidak mungkin merubah keseluruhan secara mendasar dalam waktu singkat, kecuali, kalau pimpinan sebelumnya sifatnya totaliter sepenuhnya.

C. KONFLIK

Didalam setiap organisasi, selalu ada proses konflik. Salah satu fungsi Pemimpin adalah mengatasi konflik. Jikalau tiap-tiap kali konflik itu bisa diatasi, maka organisasi justru menjadi kuat. Inilah fungsi konflik dalam organisasi.

Secara garis besar, dapat dibedakan adanya **tiga** macam potensi konflik (Lihat LAMPIRAN – D).

(a) Antar individu. Hal ini, kita semua sudah mengenalnya. Persaingan dalam kerja, irihati dalam hal *"incentive"*, dan sebagainya, adalah contoh-contoh

umum yang menjadi sebabnya. Contoh konflik yang lain adalah jika ada anggota/ pegawai baru. Masuknya sesuatu unsur baru akan selalu membuat goncangan.

(b) Antar Unit atau Sub-Unit

Setiap unit mempunyai fungsi dan tugas kerja yang berbeda dari unit yang lain. Karenanya, pada umumnya juga mempunyai norma yang berbeda. Keadaan ini seringkali juga merupakan potensi konflik, karena bagaimanapun juga, dalam organisasi secara keseluruhan, antar unit/sub unit itu pasti harus terjadi komunikasi. Apalagi jika sifat organisasi itu menuntut sistem kerja "ban berjalan".

(c) Antar Status dalam Hirarki

Jenis ini terkait dengan potensi konflik antar pimpinan yang sederajat/setingkat didalam bersaing untuk naik jenjang. Karena pimpinan atasan merekalah yang turut menentukan, maka dapat terjadi bahwa akhirnya timbul konflik antara pimpinan bawah dengan pimpinan atasnya.

Konflik-konflik tersebut semua itu merupakan masalah yang harus diatasi oleh pucuk pimpinan. Penyelesaian yang baik biasanya justru akan membuat organisasi semakin mantap dibanding dengan sebelum adanya konflik.

Demikianlah, sekedar uraian ringkas tentang kepemimpinan. Dalam Bagian-II, kepemimpinan akan dibahas lebih panjang, tetapi dilihat dari perspektif lain yaitu dari pandangan sosial-psikologis.

BAGIAN – II

DASAR-DASAR KEPEMIMPINAN
Sebuah Pandangan Sosial-Psikologis

BAB I
PENDAHULUAN

Dalam Bagian-I, telah diuraikan secara umum pengertian-pengertian dasar tentang organisasi serta beberapa aspek utamanya, khususnya dilihat dari tinjauan sosiologis. Telah disinggung pula bahwa dalam bentuknya yang paling rasional, yaitu dalam perkembangan puncaknya, organisasi akan berbentuk "birokrasi" (dalam arti tipe ideal). Dalam organisasi yang demikian, masalah kepemimpinan menjadi kurang relevan, karena masalahnya lebih terpusat kepada "sistem" daripada kepada pribadi orang.

Tinjauan sosiologis pada umumnya lebih menekankan kepada gejala "hubungan" antar manusia, dan karenanya dalam hal organisasi, perhatian lebih dipusatkan kepada hubungan antar pelaku, antar peserta, antar anggota dari organisasi yang bersangkutan, sebagai suatu jaringan hubungan. Dalam organisasi birokrasi yang kompleks, semua hubungan itu telah diatur secara ketat. Salah satu implikasinya, gaya kepemimpinan perorangan tidak relevan lagi dianalisa, karena setiap langkah dan pelaksanaan wewenangnya telah dibakukan sehingga siapapun orangnya yang menjadi pimpinan, diasumsikan bahwa jalannya organisasi akan sama saja. Namun dalam kehidupan masyarakat sehari-hari, organisasi dengan tipe ideal tersebut dapat dikatakan tidak ada. Artinya, faktor

manusia sebagai pribadi tetap turut menentukan. Karena itu, maka dalam membahas masalah kepemimpinan, menurut pendapat saya, tinjauan dari segi sosial-psikologis akan lebih kena.

Pandangan sosial-psikologis pada hakekatnya didasarkan atas analisanya terhadap kesadaran individu. Organisasi dilihat sebagai satu kesatuan, satu "organisme", satu individu, yang mempunyai kesadaran, mempunyai motivasi, mempunyai kehendak, dan lain sifat yang kurang lebih sama seperti individu. Dengan demikian maka "pemimpin" dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu ia sebagai seorang individu dalam arti sesungguhnya, dan sekaligus juga ia sebagai "bagian" (tapi bagian terpenting) dari "individu" yaitu organisasi.

Karena itu maka untuk membahas masalah kepemimpinan, baiklah kita mulai dengan sekali lagi membicarakan organisasi tapi dari segi sosial-psikologis.

Dalam ilmu jiwa massa, dikenal adanya **tiga** macam kelompok orang, yaitu: (a) Kelompok orang **yang terikat oleh adat** (atau kita sebut saja **MTA**); (b) Kelompok orang **yang tidak terikat oleh apapun juga**, yang dalam psikologi-massa disebut "**Massa Abstrak" (MA);** dan (c) Kelompok orang yang terbentuk dari MA menjadi suatu kesatuan yang mempunyai ciri-ciri psikologis seperti satu individu, disebut **"Massa Konkret" (MK)**, dan inilah yang dimaksud dengan organisasi.

Ciri-ciri atau Sifat MTA

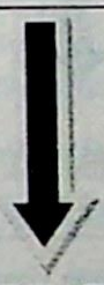
(1) Antara warga yang satu dengan yang lain terdapat **ikatan bathin** yang erat.

(2) Mempunyai **kesadaran bersama** yang menjadi pengikat bathin itu.

(3) Warga-warganya mempunyai pandangan hidup, cara bersikap, berpikir, berbuat, dan bertingkah laku, mengikuti adat yang telah turun-temurun. Tidak dipersoalkan apakah pandangan, cara berpikir dan sebagainya itu, benar atau salah. Mereka bersikap dan berpikir demikian, semata-mata karena nenek-moyang mereka juga selalu berpandangan, berpikir dan berbuat demikian, sehingga hal itu dianggap sebagai sudah semestinya.



POSITIF



NEGATIF

(a) Warga MTA, tidak mudah gelisah, karena mempunyai kepastian bathin

(b) Yang meliputi jiwa mereka adalah semangat gotong-royong

(a) Warga MTA tidak mempunyai kebebasan jiwa.

(b) Tidak mudah dimasuki cita-cita baru, konservatif dan statis

Ciri Atau Sifat MA

(1) Antara individu yang satu dengan yang lain **tidak ada ikatan bathin**
(2) **Tidak** mempunyai kesadaran bersama
(3) **Tidak** mempunyai kepastian bathin. Maka terdorong oleh nafsu mempertahankan diri, masing-masing lalu mencari jalan sendiri-sendiri untuk mendapatkan kepastian batin dan kepastian hidupnya. Timbullah **semangat perseorangan**
(4) HAUS AKAN KEPASTIAN BATIN





POSITIF

(a) Kebebasan jiwa menyebabkan orang tidak menyerah kepada nasib, tapi menjadi orang yang **berusaha** dan **berjuang**
(b) Berpikir dan berbuat menurut sifat kepribadiannya sendiri

NEGATIF

Semangat perseorangan (individualisme) sangat dominan.

BAB II
CIRI DAN SIFAT MASING-MASING JENIS KELOMPOK ORANG

Untuk sampai kepada pengertian dan definisi tentang organisasi, marilah kita mulai dengan melihat ciri-ciri dari setiap macam kelompok tersebut di atas lebih dahulu. (Lihat halaman 57 dan 58).

Masyarakat di dalam kota besar pada umumya, dan dalam totalitasnya, merupakan suatu MA. Juga kelompok orang dalam rapat-rapat umum, penonton sepak bola, demikian pula suatu kelas yang jumlah murid atau mahasiswanya cukup besar, misalnya sampai ratusan, mempunyai sifat-sifat yang menyerupai MA.

Dalam hubungan ini ilmu jiwa sosial mengenal apa yang disebut **hukum Sighele-Le Bon**, yaitu bahwa "**di dalam MA nampak menurunnya kecerdasan berpikir dan meningkatnya perasaan**". Sentiment lebih dominan dari pada ratio.

Turunnya kemampuan berpikir ditandai dengan : adanya perbuatan-perbuatan massa yang sering tidak dengan sadar, tidak kritis, kurang mampu membeda-bedakan, adanya kepercayaan mutlak, sukar mengambil keputusan, dan sukar diajak berpikir mendalam.

Meningkatnya perasaan tercermin dalam sepak terjang MA: mudah tersinggung, mudah terseret oleh pengaruh apapun (menyanjung dengan hebat, memaki juga hebat), suka sensasi.

Semua itu dapat dikembalikan kepada sifat pokok MA, yaitu kebutuhan akan rasa-serba-pasti. Jika dibanding dengan individu, maka sifat MA kurang lebih berkebalikan dengan sifat individu. Seorang individu jika sendirian, lebih banyak bekerjanya pikiran daripada bekerjanya perasaan. Dari itu, dikatakan bahwa MA menderita regresi (kemunduran).

Semakin besar jumlah orang dalam MA, makin mendekati ia kepada makhluk sederhana : perbuatannya sebagian besar didorong oleh **perasaan**, **kurang sadar**, dan karenanya **tak bertanggung jawab**.

Seperti kita ketahui, dalam hidup ini ada tujuan-tujuan tertentu, khususnya suatu cita-cita yang besar, yang tidak mungkin dicapai oleh satu individu saja. Sebaliknya dengan kelompok tetapi kelompok semacam MA, tidak mungkin suatu tujuan dapat dicapai secara bertangung jawab, karena MA memang tidak dapat dipikuli tanggung jawab.

Karena itu, antara dua faktor itu harus dicari sintesanya: yaitu memberikan (kepada sekelompok orang) sifat-sifat individu sehingga kelompok tersebut merupa-

kan "satu individu baru yang besar" dimana individu-individu didalamnya merupakan bagian-bagian tubuhnya.

Dengan kalimat lain :

> **Mengorganisir** orang banyak adalah berarti mengatur orang banyak sedemikian rupa sehingga mereka merupakan satu kesatuan yang berpandangan, bersikap, berpikir, berbuat dan bertingkah laku sebagai satu organisme, satu individu.

Kelompok orang yang telah diorganisir sehingga warga kelompok tersebut memperoleh suatu kepastian batin itu di dalam ilmu jiwa sosial disebut **Massa Konkrit (MK)**. Membentuk organisasi juga dikatakan sebagai membentuk MK. **Bagaimana caranya?**

Di atas telah disebutkan, yaitu dengan cara memberikan kembali sifat-sifat individu. Pertanyaannya sekarang apa dan bagaimanakah sifat-sifat suatu individu, yang sekaligus merupakan ciri-ciri suatu organisasi atau MK?

Ciri-Ciri atau Sifat Organisasi (MK)

(1) **Eksistensinya relatif kontinyu**
- Adanya kelompok tidak hanya bersifat materiil, tapi juga bersifat formil. Jadi tak tergantung tempat dan waktu.
- Seperti sel-sel dalam tubuh manusia yang setiap kali berganti tapi tubuhnya tetap adanya, demikian pula orang-orang dalam organisasi dapat berganti. Tapi organisasi itu tetap adanya.

(2) **Mempunyai KESADARAN adanya IDENTITAS DIRI**
- Seperti individu, yang sadar akan dirinya, sadar pula tentang harga dirinya.
- Dalam organisasi, hal ini dapat diciptakan melalui sarana: (a) Anggaran Dasar; (b) Simbolik; (c) Pemimpin.

(3) **Mempunyai NORMA dan TRADISI**
- Norma organisasi secara formal berupa AD/ ART
- Seperti individu yang mempunyai tradisi, maka organisasi sebagai "individu" juga mempunyai tradisi, artinya, pada waktu-waktu tertentu mempunyai kegiatan tertentu.

(4) **Mempunyai SEMANGAT BERSAING**
- Individu mempunyai sifat: **tidak mau kalah** dari individu lain.
- Organisasi sebagai satu kesatuan juga tidak mau kalah dari organisasi lainnya.

(5) **Mempunyai PEMBAGIAN PEKERJAAN**

Seperti tubuh manusia, ada jantung, ada paru-paru, ada usus, dan sebagainya yang masing-masing mempunyai fungsi-fungsinya sendiri dan saling tergantung, maka organisasi sebagai "individu" juga demikian halnya.

BAB III
KEPEMIMPINAN

A. Definisi

Dalam ilmu-ilmu sosial, untuk merumuskan pengertian sesuatu konsep, selalu terdapat beraneka ragam definsi. Namun sebagai pegangan awal, definisi berikut ini cukup berguna.

1. Dari pandangan sosiologis, **kepemimpinan** adalah penerapan atau pelaksanaan pengaruh dan kewibawaan didalam hubungan sosial atau kelompok, oleh satu atau lebih anggota.
   (Theodorson & Theodorson, 1979).
2. Dari pandangan psikologi-sosial, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengatur orang banyak didalam mencapai tujuan bersama (Soewito, R., 1977; juga William Little, *et.al.*, 1959).

Dengan mengacu kepada definisi pertama, maka berarti bahwa "**pemimpin**" adalah "orang yang menempati kedudukan kewenangan tertinggi dan mempunyai pengaruh dominan, serta mempunyai peranan sentral dan menentukan, didalam suatu kelompok".

Dalam suatu organisasi yang besar dan kompleks, pimpinan dapat dipegang oleh satu orang, tapi dapat juga secara kolektif oleh beberapa orang. Bagi pimpinan organisasi birokrasi, wewenang, dan gaya seorang pemimpin (atau sekelompok pimpinan), tidak didasarkan

atas karakteristik kepribadian orang per orang, melainkan terutama didasarkan atas kedudukannya dalam susunan hirarki, yang diatur secara ketat. Sehingga secara teoritis, siapapun orangnya yang menduduki tempat pimpinan, tidak menjadi soal, karena tidak akan merubah secara mendasar sistem dan gaya kepemimpinan yang biasanya telah digariskan secara formal.

Jika kita mengacu kepada definisi kedua, maka yang dimaksud dengan **"pemimpin"** adalah orang yang mampu mengatur orang banyak untuk mencapai tujuan bersama". Kalau kita ingin menyusun definisi yang lebih panjang, maka rumusannya akan mencakup berbagai fungsi pemimpin yang dapat diperinci seperti uraian tentang fungsi pemimpin berikut ini.

B. FUNGSI PEMIMPIN

a. Pemimpin adalah "**eksponen**" organisasi. Artinya "ukuran harga" dari organisasi.
b. Pemimpin adalah "**lambang**" ikatan batin dan kesadaran bersama.
c. Pemimpin adalah **penerjemah** kehendak bersama (penyambung lidah anak buah).
d. Pemimpin adalah **pemikul** kehendak bersama.
e. Pemimpin adalah **alat anak buah** untuk memenuhi "**nafsu melindungkan diri**" *(Unter-ordnungstrieb).*
f. Pemimpin adalah **pemegang kebijaksanaan**.
g. Pemimpin adalah **alat anak buah** untuk memenuhi "**nafsu mencari kepastian**".

C. SYARAT BAGI PEMIMPIN

1. Sebagai pemenuh "nafsu dihargai", Pemimpin harus merupakan "pribadi" yang "**berharga**", baik dalam sikap, tabiat, dan tingkah lakunya.
2. Sebagai "**lambang**" ikatan batin dan kesadaran bersama, Pemimpin harus dapat menciptakan *LIBIDO-BESETZUNG* (rasa cinta) antara dia dengan anak buahnya.
3. Sebagai **penerjemah** kehendak bersama, Pemimpin harus menyadari dan **memahami kehendak** anak buah yang dipimpinnya.
4. Sebagai **pemikul** kepentingan bersama, Pemimpin **tidak boleh** mengutamakan **kepentingan pribadi**. Pikiran, perasaan, dan perbuatannya harus merupakan hasil dorongan bersama.
5. Sebagai **pemenuh** *"Unterordnungstrieb"*, Pemimpin harus merupakan "**otoritas**" bagi anak buah. Harus dapat menjadi pegangan di masa sulit.
6. Sebagai **pemegang kebijaksanaan**, Pemimpin harus mempunyai PEMERIAN UMUM (overview, **overzicht**). PEMAHAMAN DALAM (insight, **inzicht**), dan PEMANDANGAN JAUH (outlook, **vooruitzicht**).
7. Sebagai **pemenuh** nafsu mencari kepastian, Pemimpin harus **TEGUH** pendiriannya, **TEGAS** sikapnya. dan **TANGKAS** tindaknya.

Disamping ketujuh syarat-syarat tersebut di muka, seorang pemimpin juga harus mampu melakukan tiga hal didalam mengatur manusia banyak. Ketiga hal itu adalah:

1. Penertiban *(disciplinization)*
2. Peng**iramaan** *(rhythmization)*
3. Penghalusan *(sublimization)*

Didalam mengatur orang banyak, seorang pemimpin harus mengatur tata-tertib bagaimana kehendak anak buah itu dapat tersalur. Harus cakap menentukan kapan **mendorong**, dan kapan **menahan** atau mengendalikan kehendak anak buah.

Ia juga harus mampu memberi **irama** menurut tempat, waktu, dan keadaan. Dimana, kapan dan dalam keadaan yang bagaimana ia harus otoriter, dan dimana, kapan dan dalam keadaan apa ia harus demokratis.

Demikian juga Pemimpin harus sanggup **menghaluskan** kehendak bersama. Merubah nafsu rendah menjadi kehendak yang luhur.

Demikianlah secara garis besar, fungsi dan syarat-syarat bagi seorang pemimpin, ditinjau dari segi psikologi sosial. Kalau diringkas, sebenarnya ada **dua syarat minimal** bagi seorang yang ingin menjadi pemimpin. Yaitu, (a) dia harus **mampu mengambil keputusan**; dan (b) dia harus mampu **membagi pekerjaan** secara "benar". Secara benar, artinya disesuaikan dengan **kondisi**

sumberdaya yang ada (manusianya, materinya, dananya, dan sebagainya), **kondisi waktu**, dan sifat serta lingkup **tujuan bersama** yang hendak dicapai.

Sesuai dengan fungsi-fungsi tersebut dimuka, maka bagaimanapun demokratisnya sesuatu keputusan akan diambil, pada akhirnya sang pemimpinlah yang harus mengambil keputusan. Tidak boleh ragu-ragu. Jika ada seorang pemimpin, yang dengan dalih demokratis, tidak pernah mampu mengambil keputusan, berarti dia tidak sanggup memenuhi harapan psikologis anak buahnya. Dia bukan pemimpin, melainkan hanya "boneka".

BAB IV
HUBUNGAN PEMIMPIN DENGAN YANG DIPIMPIN

Suatu organisasi dikatakan berjalan dengan baik kalau kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan, berjalan dengan lancar. Dalam hubungan ini, ada dua faktor pokok yang menentukan kelancaran tersebut. **Pertama** faktor obyektif, berupa sistem pembagian kerja dan jalur atau arus kerja termasuk sistem hierarki atau garis perintah; dan **kedua**, faktor subjektif yaitu apakah perintah-perintah si pemimpin sesuai dengan sistem yang ada itu, dipatuhi oleh anak buah. Seandainya saja, faktor obyektif itu sudah dianggap memadai, dan pelaksanaan sistem tersebut diikuti dengan benar oleh tiap pimpinan, maka kepatuhan anak buah akan ditentukan terutama oleh hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin (khususnya dalam artian sosial-psikologis).

Ada **dua** faktor utama yang turut menentukan hubungan ini yaitu rasa-cinta (***Libidobesetzung***, seperti telah disinggung dimuka); dan **kewibawaan** (*gezag* - bhs. Belanda). Kewibawaan berbeda dari **wewenang** (***authority***, bhs. lnggris; *authoriteit*, bhs. Belanda)

Celakanya, dalam berbagai literatur bahasa Inggris, istilah *"authority"* seringkali dipakai secara bergantian (campur aduk) untuk menunjuk kepada dua konsep yang

berbeda itu. Sehingga di Indonesia, sudah menjadi **salah kaprah**, bahwa *"power and authority"* diterjemahkan dengan "kuasa dan wibawa".

Wewenang atau *"authority"*, adalah bentuk kekuasaan yang melekat pada status atau kedudukan seseorang, dalam organisasi. Dasarnya adalah keabsahan formal, dan pada hakekatnya tidak tergantung dari kwalitas pribadi orang yang mengemban status itu. Sistem kewenangan ditandai oleh organisasi formal. Wewenang hanya ada dalam organisasi formal. Tidak ada organisasi tidak ada wewenang. (Robert Bierstedt, 1970).

Sedangkan **kewibawaan** yang dimaksud disini adalah *'gezag'* yaitu kondisi pribadi yang melahirkan "pengaruh" sedemikian rupa sehingga orang lain **patuh dengan sukarela**. Kewibawaan tidak ada sangkut pautnya dengan keabsahan dan keterpaksaan. Kalau kewibawaan melahirkan pengaruh, **wewenang** melahirkan **kepatuhan wajib**. Misalnya, si A patuh pada perintah si B, karena si B sebagai atasannya mempunyai wewenang memerintahnya, sehingga si A **wajib** tunduk.

Kalau wewenang **hanya** ada dalam organisasi, kewibawaan ada dalam diri orang, dan dapat ada dimana-mana, dalam arti, bahwa dalam setiap jenis kelompok selalu ada orang-orang tertentu yang relatif berwibawa.

Kewibawaan seseorang dapat ditingkatkan melalui prestasi kerja dan sikap keteladanan. Dalam kaitannya

dengan hubungan pemimpin dengan yang dipimpin, Roberto Michels menyatakan bahwa:

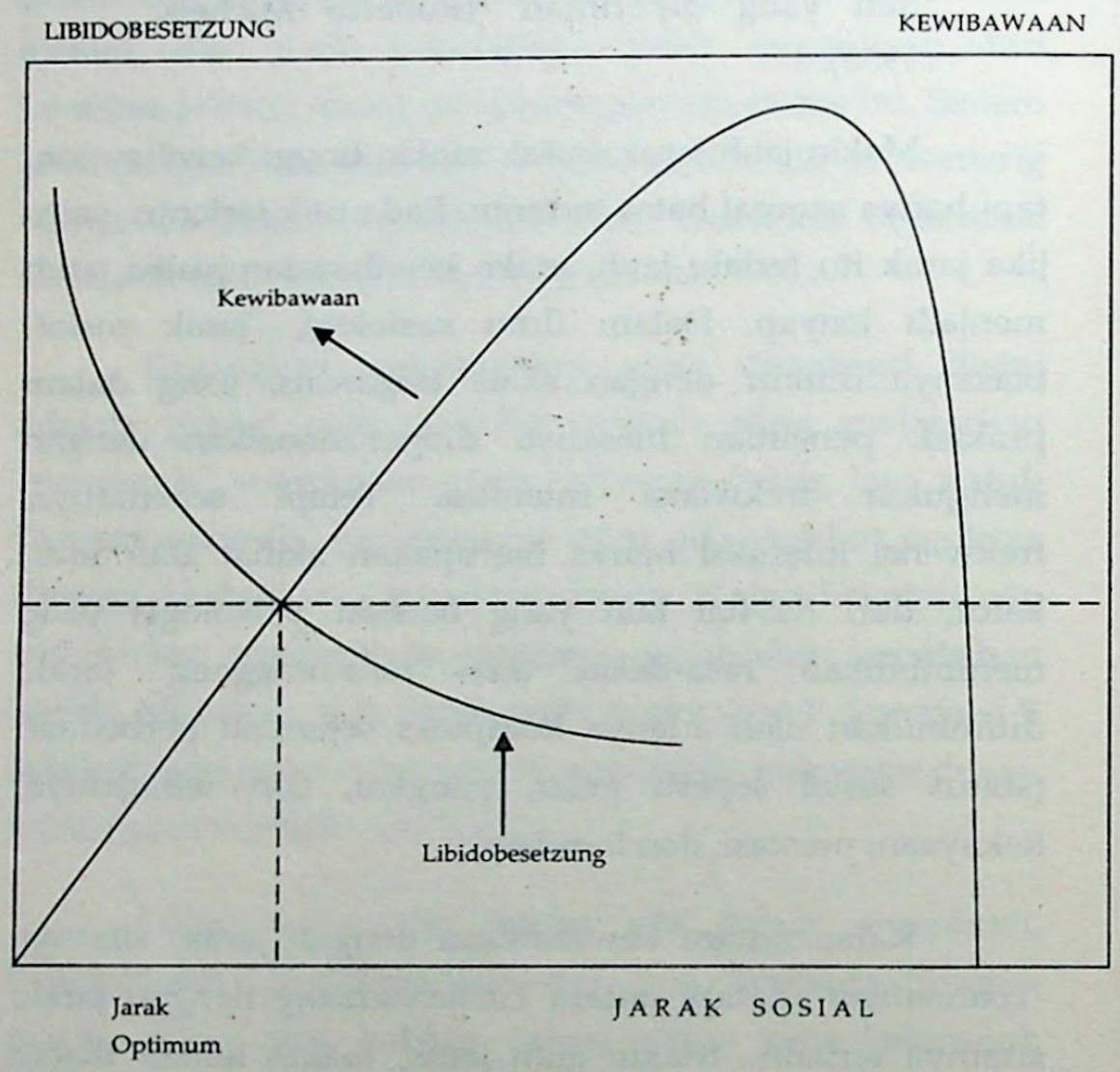
> "Kewibawaan tidak dapat dibangun dan dipertahankan tanpa dibangun atau dipertahankannya **jarak** antara yang memerintah dan yang diperintah" (Roberto Michels. 1930).

Makin jauh jarak sosial, makin tinggi kewibawaan, tapi hanya sampai batas tertentu. Pada titik tertentu, yaitu jika jarak itu terlalu jauh, maka kewibawaan justru jatuh menjadi lenyap. Dalam ilmu sosiologi, "jarak sosial" biasanya diukur dengan skala Bogardus, yang dalam praktek penelitian biasanya dioperasionalkan dengan mengukur frekwensi interaksi. Tetapi sebenarnya, frekwensi interaksi hanya merupakan akibat atau indikator, dari hal-hal lain yang bersifat psikologis yang menimbulkan "rasa-dekat" atau "rasa-renggang". Jarak, ditimbulkan oleh adanya kompleks sejumlah perbedaan (status sosial seperti gelar, pangkat, dan sebagainya; kekayaan; prestasi, dan lain-lain).

Kalau antara kewibawaan dengan jarak, sifatnya *"concomitant"*, tetapi antara *Libidobesetzung* dengan jarak, sifatnya terbalik. Makin jauh jarak, makin lemah ikatan cinta antara pemimpin dengan yang dipimpin. Dengan demikian maka jarak optimum bagi hubungan yang serasi antara pemimpin dan yang dipimpin adalah pada titik

potong kedua kurva, seperti terlihat dalam gambar di bawah ini:

HUBUNGAN ANTARA
JARAK SOSIAL DENGAN KEWIBAWAAN
DAN DENGAN *"LIBIDOBESETZUNG"*



Sumber: EXL. Gunawan Wiradi.

Harap diingat bahwa diagram itu hanya teoritis sifatnya, sehingga belum dapat dikwantifikasikan secara tepat. Letak titik potong itu akan berbeda-beda bagi setiap pemimpin. Dimana sesungguhnya letak titik itu, tergantung dari *"judgment"* masing-masing orang (pemimpin) yang didasarkan atas pengalaman. Yang penting adalah bagaimana seorang pemimpin memelihara jarak sedemikian rupa sehingga menjadikan ia cukup berwibawa tapi sekaligus juga dicintai anak buahnya.

Kewibawaan diperlukan, di satu pihak untuk menjamin dilaksanakannya perintah dan di lain pihak, sekaligus secara psikologis memenuhi nafsu "mencari tempat pegangan, perlindungan, dan kepastian" bagi anak buahnya, khususnya pada masa bahaya dan kesulitan.

Libidobesetzung diperlukan, agar organisasi tidak kehilangan lambang ikatan. Jika rasa-cinta antara pemimpin dan yang dipimpin itu kuat, maka meskipun dalam keadaan sulit anak-buah tidak akan resah dan pecah. Panik diantara anak buah, adalah tanda patahnya *Libidobesetzung*.

Demikianlah, dapat dikatakan bahwa kewibawaan dan *Libidobesetzung* adalah pemelihara **solidaritas** organisasi.

PENUTUP/ CATATAN AKHIR

Apa yang telah diuraikan dalam buku kecil ini barulah sebagian dari seluk-beluk masalah organisasi. Walaupun telah memakan banyak halaman, pembahasannya sebenarnya masih belum mendalam, dan dilain pihak belum mencakup semua aspeknya. Misalnya saja, masalah **komunikasi** yang merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi, belum kita bahas. Demikian juga bagaimana **hubungan** organisasi dengan **lingkungan** luas, tidak kita bicarakan. Proses-proses atau detail dari **dinamika didalam** organisasi itu sendiri juga hanya disinggung sepintas.

Walaupun demikian, dengan membaca uraian selayang pandang ini, sedikitnya kita dapat memperoleh gambaran,"benda" apakah yang disebut organisasi itu. Diakui pula bahwa uraian ini sifatnya belum operasional dan sampai batas tertentu sifatnya masih teoritis. Karena itu, aplikasinya saya serahkan kepada pembaca, terutama kepada mereka yang sebenarnya dalam praktek lebih banyak mempunyai pengalaman.

Dari semua itu, bagaimanapun juga, masalah kepemimpinan merupakan aspek yang paling penting. Memang, pada jaman yang berbeda, gaya kepemimpinan bisa saja berbeda. Namun, diakui atau tidak, di Indonesia dewasa ini (yaitu pada masa diterbitkannya buku ini), "wajah" kepemimpinan yang ada sangat memprihatinkan. Semangat berkorban, moralitas, keteladanan, konsistensi

sikap, semuanya hampir tidak ada. Pengaruh uang sangat dominan. Berkebalikan dengan ciri-ciri pemimpin pada masa-masa awal kemerdekaan.

Buku kecil ini memang hanya berisi teori, belum membahas masalah sikap dan watak seseorang pemimpin. Meski demikian mudah-mudahan isinya dapat menjadi pemahaman dasar, terutama bagi generasi muda.

Secara umum bisa juga ditambahkan di sini bahwa motivasi orang masuk ke dalam sebuah organisasi itu bisa berbeda-beda. Tetapi hal ini berkaitan juga dengan jenis/ tipe organisasi yang bersangkutan. Ke dalam organisasi-organisasi yang merupakan lembaga aparat pemerintah ataupun perusahaan bisnis, jelas dan wajar bahwa motivasi orang adalah untuk mencari nafkah. Ini berbeda dengan motivasi orang untuk masuk menjadi anggota "organisasi gerakan", baik organisasi gerakan politik maupun gerakan sosial non-partisan. Dalam hal ini, teori dari Katz & Kahn tersebut di depan menjadi relevan.

Untuk masuk menjadi anggota organisasi gerakan, orang perlu menyadari syarat-syarat dan konsekwensinya. Syarat-syarat tersebut, antara lain adalah konsekwensi dalam sikap, rasa solidaritas yang tinggi, dan jika perlu rela berkorban baik berupa korbanan waktu maupun harta benda. Suatu organisasi gerakan itu menjadi "solid" jika hampir semua anggotanya berorientasi *"expressive"* (menurut istilah Katz & Kahn).

Demikianlah, tulisan ini saya tutup dengan harapan dapat menjadi tambahan pengetahuan terutama bagi generasi muda.

Sumbangan pemikiran ini sekedar sumbangan. Tak berguna boleh dibuang. Tapi bila isi berkenan di hati, silahkan merenungkan sekali lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Bagian-I

ARGYRIS, C., "Understanding Human Behavior in Organizations": One Viewpoint", dalam Maison Haire, (ed), *Modern Organization Theory*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1959.

BAKKE, E.W., "Concept of The Social Organization", dalam Maison Haire, (ed), *Modern Organization Theory*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1959.

BIERSTEDT, R., *The Social Order*, TMH edition,· New Delhi, 1970.

BLAU, P.M. and W.R. SCOTT, *Formal Organization*, Chandler Publishing Co., San Francisco, 1962.

BRINKERHOFF, M.B. and P.R. KUNZ, *Complex Organization and Their Environment*, Wm. C. Brown Company Publishers, Dubuque, Iowa, 1972.

ETZIONI, A., *A Comparative Analysis of Complex Organization*, Free Press, New York, 1961.

GERTH, H.H. and C.W. MILLS, *From Max Weber: Essays in Sociology*.Oxford University Press, New York, 1972.

HAAS, J.E., R. HALL, and N. JOHNSON, "The Size of the Supportive *Social Forces*, Vol. 42, No. 1, 1963

HALL, R., *Complex Organization: Structure and Processes*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.

HALL, R., J.E. HAAS, and N. JOHNSON, "Organizational Size, Complexity and Formalization". *American Sociological Review*, Vol.32, no.6, 1967.

KATZ, D. and R. KAHN, *Social Psychology of Organization*. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1966.

KORNHAUSER, W., *Scientists in Industry*, University of California Press, Berkeley, 1963.

MELTZER, L. and J. SALTER, "Organizational Structure and The Performance and Job Satisfaction of Physiologists", *American Sociological Review*, Vol.27, no.3, 1962.

MERTON, R.K., *Social Theory and Social Structure*, Free Press, Glencoe, Illinois, 1957.

PARSON, T., *Structure and Process in Modern Society*, Free Press, New York, 1960.

PUGH, D.S., D.J. HICKSON, C.R. HININGS, and C. TURNER, "The Context of Organizational Structure", *American Science Quarterly*, Vol.14, no.1, 1969.

PUGH, D.S., (*et.al*), "Dimensions of Organizational Structure", *American Science Quarterly*, Vol.13, no.1, 1968.

THEODORSON, G.A. and A.G. THEODORSON, *A Modern Dictionary of Sociology*, Barnes & Noble Books, London, 1979.

WIRADI, GUNAWAN, Land Reform in A Javanese Village. A Case Study of The Role of Lurah in The Decision-Making Process, ISS-SOPjSAE, 1981.

Bagian II

Argyris, C., "Understanding Human Behavior in Organizations: One Viewpoint", dalam Maison Haire, ed., *Modern Organization Theory*, John Wiley & Sons. Inc., New York, 1959.

Bierstedt, R., *The Social Order*, TMH edition, New Delhi, 1970.

Chorus, A.M.J., *Grondslagen der Sociale Psychologie.* Stenfert- Kroese, Leiden, 1953.

Harris, H.,*The Group Approach to Leadership-Testing.* Routledge and Kegan Paul Ltd., London, 1949.

Gerungan, W.A., *Psychology Social*, PT. Eresco, Jakarta, 1972.

Kusumowidagdo, S., *Massa Psychologie.* Kementerian Penerangan,1951.

Michels, R., "Authority", *Encyclopaedia of The Social Sciences*.Vol.2, New York, 1930.

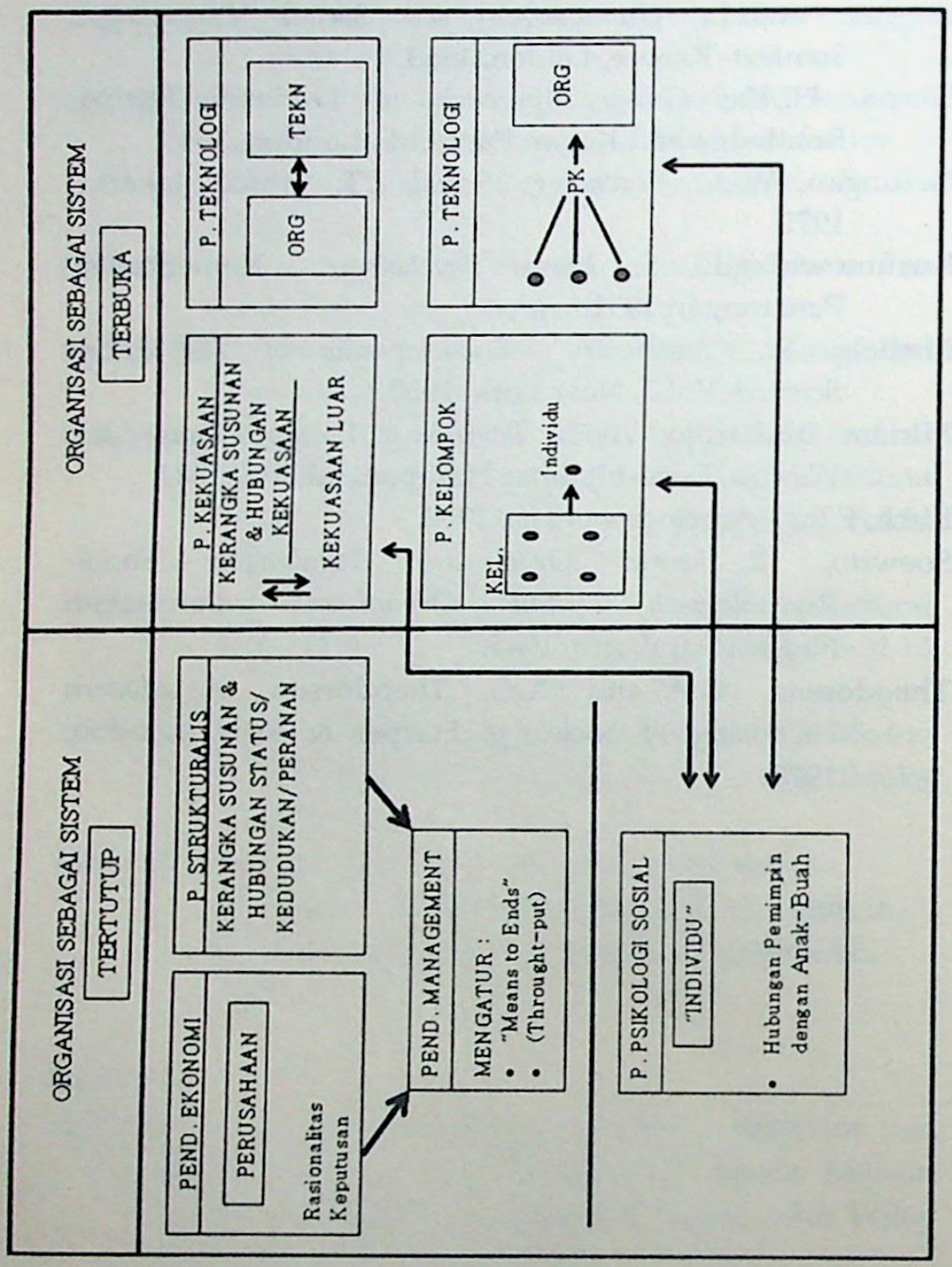
Miriam Budiardjo, *Aneka Pemikiran Tentang Kuasa dan Wibawa*. Penerbit Sinar Harapan, Jakarta, 1984.

Ruch, F.R., *Psychology and Life*, 1958.

Soewito, R.,*Theorie Organisasi. Pandangan Social-Psychologisch Tentang Organisasi.* Percetakan Negara Surakarta, 1947.

Theodorson, G.A".and A.G. Theodorson, *A Modern Dictionary of Sociology*, Harper & Row, London, 1979.

LAMPIRAN – A.1


ORGANISASI SEBAGAI SISTEM
TERTUTUP
PEND. EKONOMI
PERUSAHAAN
Rasionalitas
Keputusan
P. STRUKTURALIS
KERANGKA SUSUNAN & HUBUNGAN STATUS/ KEDUDUKAN/ PERANAN
PEND. MANAGEMENT
MENGATUR :
• "Means to Ends"
• (Throught-put)
P. PSIKOLOGI SOSIAL
"INDIVIDU"
• Hubungan Pemimpin dengan Anak-Buah
ORGANISASI SEBAGAI SISTEM
TERBUKA
P. KEKUASAAN
KERANGKA SUSUNAN & HUBUNGAN KEKUASAAN
KEKUASAAN LUAR
P. KELOMPOK
KEL.
Individu
P. TEKNOLOGI
ORG
TEKN
P. TEKNOLOGI
PK
ORG

LAMPIRAN – A.2

BEBERAPA MACAM PENDEKATAN

ORGANISASI SEBAGAI SISTEM TERTUTUP

TEORI "MANAGEMENT:

Menekankan pada prinsip-prinsip:

- Spesialisasi;
- Pengaturan hirarki;
- Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab;
- Luas cakupan pengawasan;
- Pengaturan pembidangan;.

TEORI STRUKTURALIS

Menekankan pada :

- Keteraturan kegiatan;
- Pelaksanaan wewenang secara formal;
- Kerangka hirarki;
- Analisa tipologi.

TEORI EKONOMI

Organisasi dilihat sebagai seorang peserta dalam proses ekonomi masyarakat. Meningkatkan kedudukannya dalam masyarakat.

Untuk itu, perhatian dipusatkan pada masalah **pengambilan keputusan,** dengan selalu bertanya Apakah putusan itu **rasional** atau tidak.

TEORI PSIKOLOGI SOSIAL

Organisasi dilihat sebagai **satu individu,**

Perhatian pada ciri/ sifat kelompok dibanding dengan ciri/ sifat individu.

Utamakan pada hubungan sosial-psikologis antara Pemimpin dengan Yang Dipimpin

ORGANISASI SEBAGAI SISTEM TERBUKA

(1) **TEORI KELOMPOK**

Prinsip pandangannya:

- Kerja kelompok berpengaruh besar terhadap perilaku individu.
- Kemampuan kerja seseorang tidak ditentukan oleh kemampuannya bekerjasama.
- Kepuasan kerja tidak ditentukan oleh imbalan ekonomi tapi oleh situasi kerjasama.
- Pimpinan harus berkiblat pada manusianya, bukan pada "kerja" nya *an sich*.

(2) **TEORI INDIVIDUALIS**

Kebalikan dari teori kelompok:

- Pusat perhatian pada ciri-ciri individu.
- Asumsinya, individu bekerja untuk mencari kepuasan, baik ekonomis maupun non-ekonomis.
- Pemimpin harus selalu berusaha memberikan motivasi yang tinggi kepada karyawan sebagai individu.

(3) **TEORI TEKNOLOGI**

- Teknologi adalah bagian dari masyarakat. Karena itu turut menentukan bentuk dan perkembangan organisasi.
- Sebaliknya perkembangan teknologi juga ditentukan oleh organisasi.

(4) **TEORI KEKUASAAN**

Memusatkan perhatian pada :

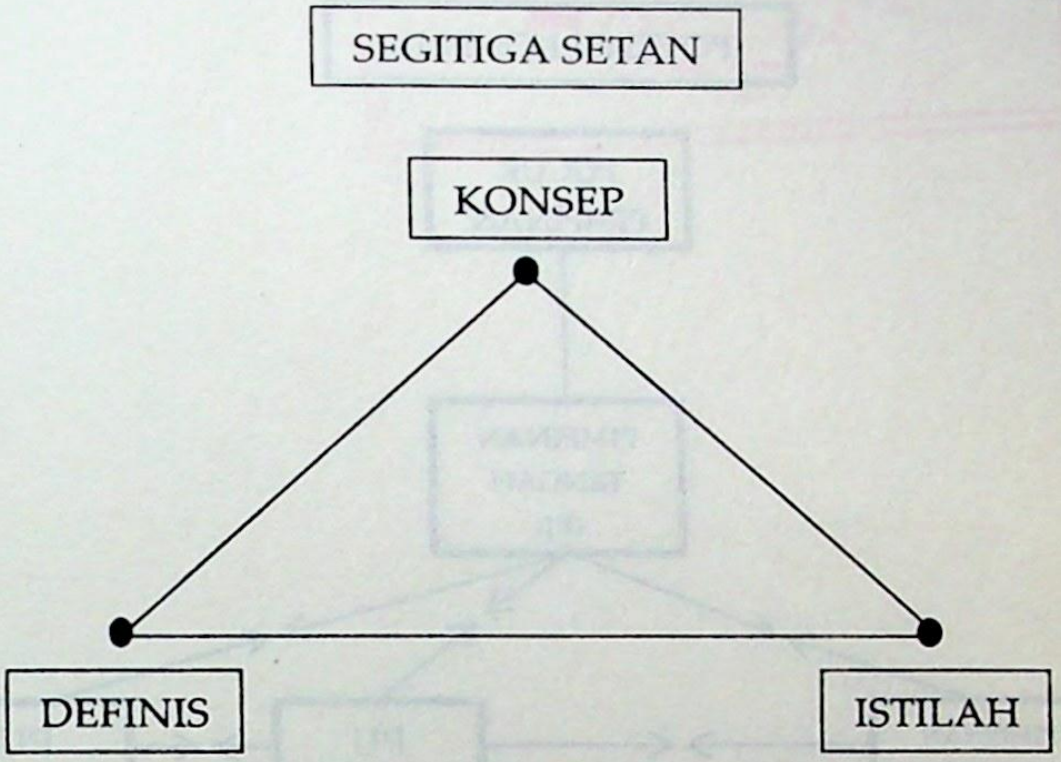
- Alokasi sumberdaya.
- Pengambilan keputusan.

Karena kedua proses itu adalah proses yang berkaitan erat dengan masalah kekuasaan.

LAMPIRAN – B

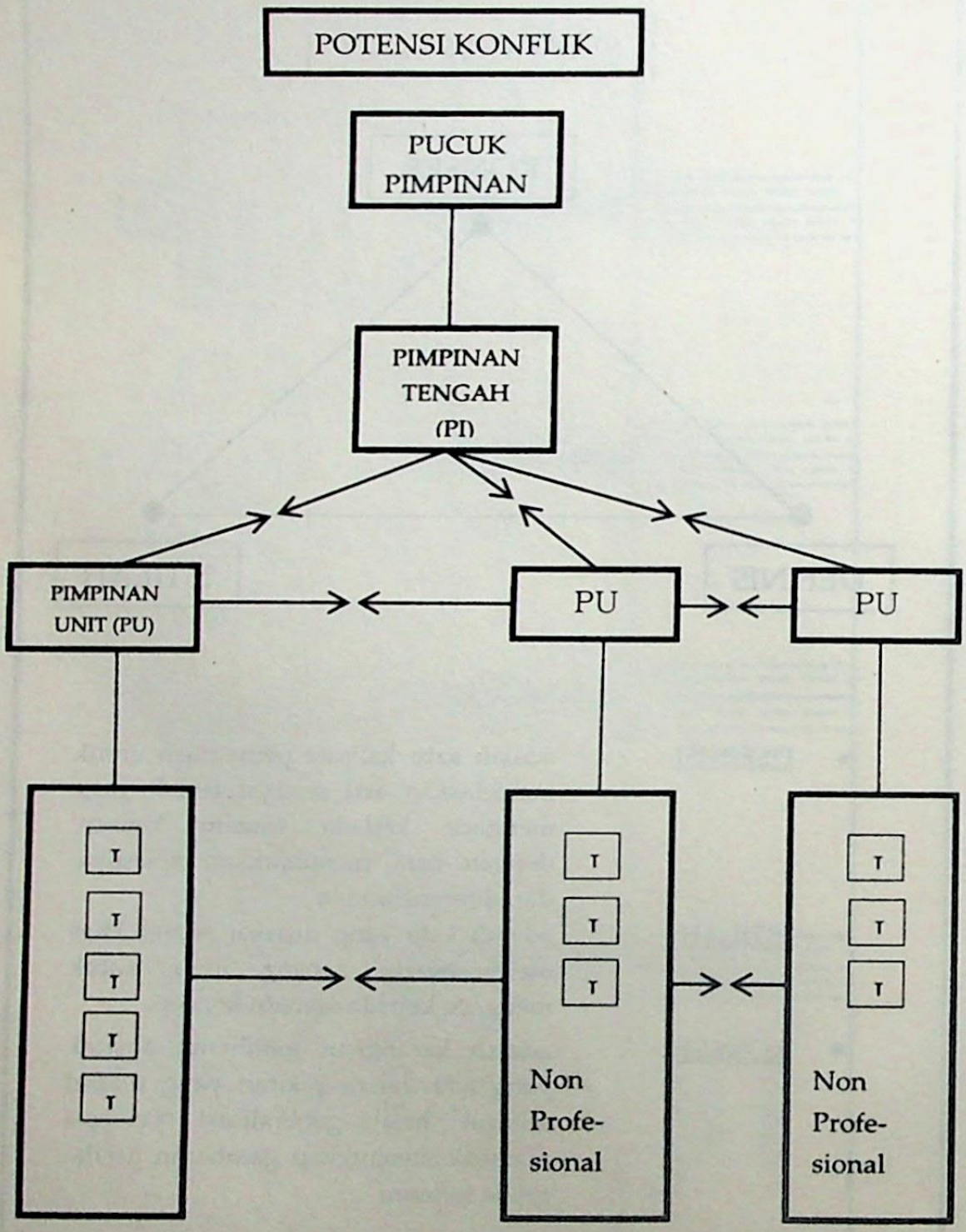
"SEJUMLAH ORANG"
A
(1) Kesadaran Bersama atau Rasa Satu (jenis, nasib, tujuan)
(2) Interaksi anggota
B
Interaksi anggota terpola: mempunyai struktur peranan
C
Delapan Ciri Organisasi Formal (Lihat hal. 9 dan 15)
D
Enam Azaz A'la Max Weber (Lihat halaman 17 dan 18)
KELOMPOK
ASOSIASI
ORGANISASI
FORMAL
BIROKRASI
KERUMUNAN ORANG
(CROWD)

LAMPIRAN – C



- DEFINISI : adalah **satu** kalimat pernyataan untuk menjelaskan **arti** sesuatu istilah yang mengacu kepada sesuatu konsep, dengan cara menunjukkan kelasnya, dan diferensiasinya.
- ISTILAH : adalah kata yang dipakai secara khas oleh sesuatu cabang ilmu untuk mengacu kepada sesuatu konsep.
- KONSEP : adalah kerangkan gambaran abstrak yang ada dalam pikiran yang timbul sebagai hasil generalisasi persepsi manusia menangkap gambaran gejala-gejala tertentu.

LAMPIRAN – D


POTENSI KONFLIK
PUCUK PIMPINAN
PIMPINAN TENGAH (PI)
PIMPINAN UNIT (PU)
PU
PU
T
T
T
T
T
T
T
T
T
T
T
T
Non Profe-sional
Non Profe-sional