

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 1

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa dapat menjelaskan studi Sosiologi Organisasi

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Gambaran umum mata kuliah :
 - a. Tujuan mata kuliah
 - b. Ruang lingkup mata kuliah
 - c. Kebijakan pelaksanaan perkuliahan
 - d. Kebijakan penilaian hasil belajar
 - e. Tugas yang harus diselesaikan
 - f. Buku ajar yang digunakan dan sumber belajar lainnya
 - g. Hal-hal lain yang esensial dalam pelaksanaan perkuliahan
2. Pengantar Sosiologi Organisasi

D. Uraian Materi

PENGANTAR SOSIOLOGI ORGANISASI

Manusia modern adalah manusia organisasi, yaitu manusia yang mempunyai kemauan, kemampuan untuk bekerjasama dalam suatu wadah yang

disebut organisasi. Manusia mulai sadar, hanya melalui kerjasama di dalam organisasi, dia akan memperoleh hasil karya yang efektif dan efisien, karena itu manusia sangat membutuhkan organisasi. Tuntutan akan kehadiran organisasi bukan sekedar merupakan tuntutan kelompok atau yang kebetulan bersedia diakomodasi dalam suatu wadah, tetapi tuntutan atas kehadiran organisasi itu datang dari masyarakat umum juga.

Kerangka sosiologi sebagai ilmu tentang masyarakat menunjukkan bahwa setiap masyarakat sangat memerlukan kehadiran pelbagai bentuk-bentuk organisasi dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Pada saat sekarang perkembangan studi sosiologi semakin menarik dengan perkembangan bidang-bidang kajian lain, termasuk sosiologi organisasi.

Pada awal perkembangannya, pandangan klasik membatasi ruang lingkup kajian sosiologi organisasi pada kajian tentang kedudukan organisasi dalam masyarakat. Namun dalam perkembangannya, pandangan itu bergeser, sosiologi organisasi memperhatikan pula struktur dan dinamika interaksi social antar pribadi dalam organisasi formal. Atau pemberfungsian suatu struktur dalam system social yang diwakili secara relative oleh pola-pola perilaku anggota yang terlibat dalam suatu organisasi. Pola-pola perilaku itu muncul dari interaksi social antar pribadi dalam organisasi maupun dengan pribadi-pribadi di luar lingkungan organisasi.

Meskipun banyak buku hanya menyajikan sosiologi organisasi formal, namun dalam mata kuliah ini juga memperkenalkan bentuk lain dari organisasi seperti organisasi informal atau kelompok social lainnya.

Unit kajian yang bisa dikaji pada sosiologi organisasi formal adalah :

1. Individu, mengkaji motivasi pribadi, produktivitas individu, sasaran pribadi, dan kemampuan pribadi untuk beradaptasi

2. Hubungan antar pribadi dalam kelompok kerja, seperti insentif untuk kelompok kerja, hasil kerja kelompok, sasaran kelompok kerja dan system sanksi terhadap kelompok, fleksibilitas kerja
3. Organisasi besar, melihat pada komitmen terhadap organisasi, efektivitas organisasi, sasaran organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi.

E. Rangkuman

1. Manusia modern adalah manusia organisasi, yaitu manusia yang mempunyai kemauan, kemampuan untuk bekerjasama dalam suatu wadah yang disebut organisasi. Manusia mulai sadar, hanya melalui kerjasama di dalam organisasi, dia akan memperoleh hasil karya yang efektif dan efisien, karena itu manusia sangat membutuhkan organisasi.
2. Kerangka sosiologi sebagai ilmu tentang masyarakat menunjukkan bahwa setiap masyarakat sangat memerlukan kehadiran pelbagai bentuk-bentuk organisasi dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka.
3. Sosiologi organisasi memperhatikan pula struktur dan dinamika interaksi social antar pribadi dalam organisasi formal. Atau pemberfungsian suatu struktur dalam system social yang diwakili secara relative oleh pola-pola perilaku anggota yang terlibat dalam suatu organisasi. Pola-pola perilaku itu muncul dari interaksi social antar pribadi dalam organisasi maupun dengan pribadi-pribadi di luar lingkungan organisasi.
4. Unit kajian yang bisa dikaji pada sosiologi organisasi formal adalah Individu, hubungan antar pribadi dalam kelompok kerja, dan organisasi besar.

F. Evaluasi

1. Mengapa penting mempelajari sosiologi organisasi?
2. Organisasi bentuk apa saja yang bisa dinalisis dengan sosiologi organisasi?
3. Apa unit kajian sosiologi organisasi?

G. Bacaan

Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta : UI Press

Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Bandung : Citra Aditya Bakti

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 2

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa mampu memahami perbedaan organisasi formal, organisasi sosial dan kelompok sosial

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Perbedaan Organisasi
 - a. Organisasi Formal
 - b. Organisasi Sosial
 - c. Kelompok Sosial

D. Uraian Materi

ORGANISASI DAN KELOMPOK SOSIAL

Apabila orang-orang bekerja, mungkin karena mereka bertujuan untuk mencapai sesuatu sasaran. Kalau orang tersebut setuju untuk melakukan sesuatu, mereka akan memerlukan organisasi. Untuk mencapai tujuan diperlukan suatu tata cara untuk bekerja. Kadang-kadang mereka setuju untuk mencapai tujuan yang bersifat informal, yaitu mereka bekerja secara implisit. Akan tetapi apabila terdapat begitu banyak orang, manusia menentukan tata cara untuk mengatur

aktivitas. Mengatur aktivitas memerlukan organisasi yang diberangkatkan pada kepentingan bersama. Anggota-anggota menjadi anggota suatu organisasi dan mereka mengharapkan untuk menanti hak dan kewajibannya.

Berdasarkan tingkat keformalan kelompok dibagi menjadi

- 1) Kelompok formal/kelompok resmi, suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk pelaksanaan dan realisasi tugas tertentu, anggota-anggotanya diangkat dan dilegimitasi oleh suatu badan/organisasi. Kelompok ini ditandai dengan adanya peraturan serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Contohnya adalah komite, panitia, organisasi pemuda. Organisasi seperti ini biasa disebut birokrasi.
- 2) Kelompok informal, kelompok yang terbentuk dari proses interaksi, daya tarik dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat atau dilegalisasikan dalam pernyataan normal. Kelompok ini tidak didukung oleh peraturan atau anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Kelompok ini bisa berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu memiliki nilai-nilai yang perlu dibagi dengan sesama anggota.

Charles H. Cooley membagi menjadi:

- 1) Kelompok primer (*primary group*), suatu kelompok yang anggota-anggotanya mempunyai hubungan/interaksi yang lebih intensif dan lebih erat antar anggotanya. Contoh: keluarga, rukun tetangga/kelompok kawan sepermainan, kelompok agama.
- 2) Kelompok sekunder (*secondary group*), suatu kelompok yang anggota-anggotanya saling mengadakan hubungan yang tidak langsung, berjauhan (pertemuan tidak harus *face to face*) dan formal, dan kurang bersifat kekeluargaan. Contohnya: partai politik, perhimpunan serikat kerja. Apabila antar anggota saling berinteraksi dalam waktu yang lama, akan muncul kelompok primer dalam kelompok sekunder.

Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa kelompok sosial merupakan kesatuan sosial yang terdiri dari dua atau lebih individu yang mengadakan interaksi sosial agar dapat terjadi pembagian tugas, struktur dan norma yang ada.

Secara umum, Baron dan Byrne mengungkapkan bahwa sebuah kelompok harus memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Interaksi, anggota-anggota seharusnya berinteraksi satu sama lain
2. Interdependen, apa yang terjadi pada seorang anggota akan mempengaruhi perilaku anggota yang lain
3. Stabil, hubungan paling tidak ada lamanya waktu yang berarti (bisa minggu, bulan dan tahun)
4. Tujuan yang dibagi, beberapa tujuan bersifat umum bagi semua anggota
5. Struktur, fungsi tiap anggota harus memiliki beberapa macam struktur sehingga mereka memiliki set peran
6. Persepsi, anggota harus merasakan diri mereka sebagai bagian dari kelompok.

E. Rangkuman

1. Manusia membutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan bersama
2. Dilihat dari tingkat keformalannya, organisasi dibagi dua, yaitu organisasi formal dan organisasi informal
3. Cooley juga membagi dua kelompok social, yaitu kelompok social primer dan kelompok social sekunder.

F. Evaluasi

1. Mengapa manusia membutuhkan organisasi?
2. Bedakan organisasi formal dan informal serta kelompok social primer dan kelompok social sekunder! Berikan contoh masing-masingnya!

G. Bacaan

Soekanto, Soerjono dan Sulistyowati, Budi, Sosiologi Suatu Pengantar, , Raja Grafindo Perkasa, Jakarta, 2012

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 3

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa mampu memahami konsep, bentuk, peran jaringan sosial dalam organisasi

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Jaringan Sosial dalam Organisasi :
 - a. Defenisi Jaringan Sosial
 - b. Peran Jaringan Sosial dalam Organisasi
 - c. Peran Jaringan Sosial dalam Organisasi

D. Uraian Materi

JARINGAN SOSIAL

Manusia selalu membina hubungan sosial dengan manusia lain di mana pun dia tinggal dan hidup, tetapi manusia tidak sanggup membina hubungan atau berhubungan dengan semua manusia yang ada di sekitarnya. Hubungan sosialnya selalu terbatas pada sejumlah orang tertentu. Oleh karena itu mengapa setiap individu/manusia membina hubungan sosial dengan individu/manusia tertentu dan tidak dengan individu/manusia lainnya.

Setiap individu belajar melalui pengalamannya untuk masing-masing memilih dan mengembangkan hubungan-hubungan sosial yang tersedia dalam masyarakatnya, disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada pada diri individu yang bersangkutan. Jadi, manusia membina hubungan sosial dengan manusia lainnya tidak terjadi secara acak. Konfigurasi hubungan sosial manusia yang satu dengan lainnya ini akhirnya membentuk 'satu kesatuan sosial' yang bisa disebut "jaringan sosial".

Permasalahannya, jaringan sosial itu adalah pengelompokan sosial (tidak sama dengan kelompok sosial), sehingga keanggotaannya seringkali tidak disadari oleh pelaku. Anggota jaringan sosial yang satu dengan anggota lainnya belum tentu saling mengenal. Tak seorang pun menyadari sepenuhnya atau tahu persis—dengan siapa dia berhubungan secara tidak langsung dengan orang atau sekelompok orang lain (umumnya hanya mengenal sebatas "ring satu" dari ego). Sebagai contoh, dalam jaringan pinjam-meminjam buku, Amir biasanya meminjam buku kepada Budi. Amir dengan sadar dan tahu bahwa dirinya punya hubungan sosial dengan Budi. Tetapi Amir belum tentu tahu kalau Budi mempunyai hubungan sosial (pinjam-meminjam buku) dengan siapa saja selain dirinya.

Dibikin "Teratur"

Meskipun para pelakunya belum tentu menyadarinya, tingkah laku yang diwujudkan dalam suatu interaksi sosial itu sistematis, ada pengulangan tingkah laku untuk hal-hal yang sama dan dalam situasi yang sama, ini menandakan adanya: Keteraturan; dan "Aturan" yang disepakati bersama (hukum kuasi), yang membuat tingkah laku yang diwujudkan menjadi "teratur".

Hukum kuasi tersebut mengatur saling keterhubungan masing-masing aktor/anggota jaringan-ada hak dan kewajiban yang mengatur masing-masing aktor. Dengan kata lain, hukum kuasi yang terwujud ini membatasi dan menjadi pedoman tindakan, sikap dan perilaku para anggota jaringan sosial yang

bersangkutan (sebagai pedoman yang operasional untuk bertindak, bersikap dan berperilaku dalam kehidupan nyata)

Pengelompokan sosial memang tidak bisa dihindarkan, akan selalu terjadi di mana manusia hidup dan tinggal, tak terkecuali di dalam kehidupan sebuah organisasi, baik secara/bersifat horizontal maupun vertikal. Namun, tidak berfungsinya sistem kontrol, monitoring dan koordinasi sebuah organisasi bukanlah akibat pengelompokan sosial semata. Pengelompokan sosial yang melahirkan “struktur sosial” atau “hukum kuasi” yang tidak mendukung “struktur formal” dan atau begitu sangat menentukan (sudah tidak lagi sekedar memberi ketidakleluasaan atau constraints) tindakan para anggotanya – baik individual maupun kolektif – sehingga tak seorangpun berani menentang /melanggarnya. Di lain pihak, begitu dominan-nya “struktur sosial” yang lahir dari pengelompokan sosial (jaringan sosial) ini mengakibatkan “struktur formal” organisasi tidak berlaku atau tidak bisa di-jadikan pegangan bagi para anggotanya. Seseorang berani melanggar “struktur formal” tetapi tidak berani melanggar aturan dan norma jaringan sosial. Jaringan sosial seperti inilah yang membuat sistem Kontrol-Monitoring-Koordinasi organisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya sehingga masing-masing unit sosial organisasi tidak mampu untuk tetap mengarahkan tindakan anggota-anggotanya demi tercapainya tujuan atau target yang telah ditetapkan oleh organisas

Dengan memfokuskan diri pada ikatan-ikatan di antara individu (ketimbang kualitas yang dimiliki oleh individu yang bersangkutan) mendorong kita untuk berpikir tentang ketidakleluasaan-ketidakleluasaan perilaku individual atau kolektif sebab ketidakleluasaan itu inheren dalam cara-cara hubungan sosial yang diorganisasikan.

Analisa Jaringan Sosial

Analisa Jaringan Sosial (AJS) memberikan sebuah pandangan alternatif, di mana atribut-atribut individual menjadi kurang penting dibandingkan jaringan hubungan dan ikatan yang mereka miliki dengan aktor-aktor lain di dalam

jaringan.

Perselisihan dua individu yang berbeda agama dan sukubangsa bisa menjadi konflik nasional, tetapi bisa juga berhenti pada perselisihan dua individu tersebut, hal ini tergantung pada struktur jaringan sosial masing-masing. Berbeda dengan studi-studi ilmu sosial yang berasumsi bahwa atribut aktor sangat menentukan. Pendekatan ini telah membalikan arah dalam “menjelaskan banyak phenomena dunia yang nyata (real). Pintar atau bodoh, luwes atau kaku dan sejenisnya—tidak begitu menentukan keberhasilan individu.

Jaringan sosial memainkan peran kunci dalam “membeli” kesuksesan dan performance kerja. Jaringan sosial menyediakan cara-cara kerjasama untuk memperoleh informasi, menghalangi atau memenangkan kompetisi dan termasuk mengatur serta menentukan kebijakan.

Sebagai contoh, power sesungguhnya di dalam banyak organisasi seringkali justru berada pada individu-individu anggota jaringan sosial, bukan pada individu dengan job title formal (struktur formal organisasi). Oleh karena itu pula, mengapa Presiden Susilo Bambang Yudhoyono sewaktu akan memutuskan kebijakan kabinetnya sering ‘mondar-mandir’ ke DPR atau perlu melobi partai-partai politik meskipun dia dipilih langsung oleh seluruh rakyat Indonesia. Selain itu, AJS mampu memperlihatkan bagaimana suatu aturan-aturan, nilai-nilai dan norma-norma yang sudah mapan (bisa) diterapkan atau tidak (demikian halnya dengan aturan-aturan yang telah distrukturkan secara formal di dalam sebuah organisasi). Dan, standar-standar yang jadi pegangan dalam kehidupan nyata (struktur sosial) membentuk kemungkinan-kemungkinan dan batasan-batasan bagi alternatif tindakan, sikap dan perilaku, di mana standar-standar ini sebenarnya merupakan hasil tawar-menawar dari pasangan-pasangan hubungan diadik yang ada dalam jaringan sosial yang bersangkutan dan bukan secara langsung berasal dari sesuatu yang abstrak seperti kebudayaan, sistem nilai atau tatanan moral. AJS lebih mempelajari “keteraturan individual atau kolektif berperilaku” ketimbang keteraturan “keyakinan” tentang bagaimana mereka seharusnya berperilaku

Bila hakikat atau prinsip dari hubungan-hubungan sosial yang mengikat para aktor dalam jaringan sosial yang bersangkutan diketahui maka dapat dibuat prediksinya tentang struktur sosial yang terciptakan, jenis kontrol dan jenis-jenis pertukarannya. Selain itu, dari perpotongan-perpotongan berbagai jaringan sosial yang terbentuk dalam organisasi, dengan masing-masing struktur sosial (hukum kuasi) yang diciptakannya dapat menjelaskan sejumlah konflik sosial, perubahan dan pengendalian di dalam organisasi (negara dan masyarakat).

E. Rangkuman

1. Jaringan social adalah hubungan-hubungan sosial yang tersedia dalam masyarakatnya, disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada pada diri individu yang bersangkutan. Jadi, manusia membina hubungan sosial dengan manusia lainnya tidak terjadi secara acak. Konfigurasi hubungan sosial manusia yang satu dengan lainnya ini akhirnya membentuk ‘satu kesatuan sosial’
2. Pengelompokan sosial yang melahirkan “struktur sosial” atau “hukum kuasi” yang tidak mendukung “struktur formal” dan atau begitu sangat menentukan (sudah tidak lagi sekedar memberi ketidakleluasaan atau constraints) tindakan para anggotanya – baik individual maupun kolektif – sehingga tak seorangpun berani menentang /melanggarnya. Di lain pihak, begitu dominan-nya “struktur sosial” yang lahir dari pengelompokan sosial (jaringan sosial) ini mengakibatkan “struktur formal” organisasi tidak berlaku atau tidak bisa di-jadikan pegangan bagi para anggotanya.
3. Analisa Jaringan Sosial (AJS) memberikan sebuah pandangan alternatif, di mana atribut-atribut individual menjadi kurang penting dibandingkan jaringan hubungan dan ikatan yang mereka miliki dengan aktor-aktor lain di dalam jaringan. Perselisihan dua individu yang berbeda agama dan sukubangsa bisa menjadi konflik nasional, tetapi bisa juga berhenti pada

perselisihan dua individu tersebut, hal ini tergantung pada struktur jaringan sosial masing-masing.

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang Anda pahami tentang jaringan social !
2. Jelaskan peranan jaringan social dalam organisasi ?
3. Apa pentingnya jaringan social ? uraikan beserta contoh !

G. Bacaan

Agusyanto, Ruddy. 2007. *Jaringan Sosial dalam Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 4

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa mampu memahami konsep dinamika kelompok, kompetisi, kontravensi dan konflik serta perubahan kelompok

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Dinamika Kelompok :
 - a. Defenisi Dinamika Kelompok
 - b. Kompetisi dalam Kelompok
 - c. Kontravensi dalam Kelompok
 - d. Konflik dalam Kelompok
 - e. Perubahan dalam Kelompok

D. Uraian Materi

DINAMIKA KELOMPOK

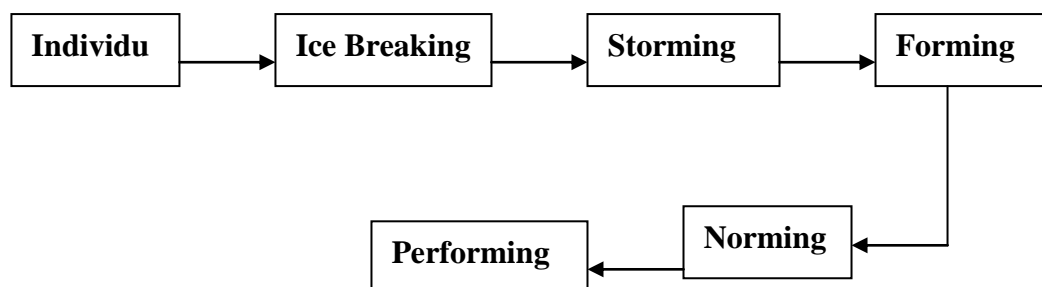
1. Pengertian Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok merupakan suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologi secara jelas antara anggota satu

dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama. Dinamika kelompok juga dapat didefinisikan sebagai konsep yang menggambarkan proses kelompok yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah. Dinamika kelompok mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

- Membangkitkan kepekaan diri seorang anggota kelompok terhadap anggota kelompok lain, sehingga dapat menimbulkan rasa saling menghargai
- Menimbulkan rasa solidaritas anggota sehingga dapat saling menghormati dan saling menghargai pendapat orang lain
- Menciptakan komunikasi yang terbuka terhadap sesama anggota kelompok
- Menimbulkan adanya i'tikad yang baik diantara sesama anggota kelompok.

Proses dinamika kelompok mulai dari individu sebagai pribadi yang masuk ke dalam kelompok dengan latar belakang yang berbeda-beda, belum mengenal antar individu yang ada dalam kelompok. Mereka membeku seperti es. Individu yang bersangkutan akan berusaha untuk mengenal individu yang lain. Es yang membeku lama-kelamaan mulai mencair, proses ini disebut sebagai “ice breaking”. Setelah saling mengenal, dimulailah berbagai diskusi kelompok, yang kadang diskusi bisa sampai memanas, proses ini disebut ”storming”. Storming akan membawa perubahan pada sikap dan perilaku individu, pada proses ini individu mengalami ”forming”. Dalam setiap kelompok harus ada aturan main yang disepakati bersama oleh semua anggota kelompok dan pengatur perilaku semua anggota kelompok, proses ini disebut ”norming”. Berdasarkan aturan inilah individu dan kelompok melakukan berbagai kegiatan, proses ini disebut ”performing”. Secara singkat proses dinamika kelompok dapat dilihat pada gambar berikut:



Alasan pentingnya dinamika kelompok:

- Individu tidak mungkin hidup sendiri di dalam masyarakat
- Individu tidak dapat bekerja sendiri dalam memenuhi kehidupannya
- Dalam masyarakat yang besar, perlu adanya pembagian kerja agar pekerjaan dapat terlaksana dengan baik
- Masyarakat yang demokratis dapat berjalan baik apabila lembaga sosial dapat bekerja dengan efektif

Fungsi Dinamika Kelompok

1. Individu satu dengan yang lain akan terjadi kerjasama saling membutuhkan (individu tidak dapat hidup sendiri di dalam masyarakat)
2. Dinamika kelompok memudahkan segala pekerjaan (dalam dinamika kelompok ada saling bantu antara anggota satu dengan anggota yang lain)
3. Melalui dinamika kelompok segala pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dapat teratasi, mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar, sehingga waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dapat diatur secara tepat, efektif dan efisien (dalam dinamika kelompok pekerjaan besar akan dibagi-bagi sesuai dengan bagian kelompoknya masing-masing)
4. Meningkatkan masyarakat yang demokratis, individu satu dengan yang lain dapat memberikan masukan atau berinteraksi dengan lainnya dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat.

Penerapan Konsep Dinamika Kelompok

a. Kelompok Sebaya (*peer group*)

Dalam kelompok sebaya, individu akan merasakan adanya kesamaan satu dengan lainnya (usia, kebutuhan, dan tujuan). Kelompok sebaya tidak mementingkan struktur organisasi, namun diantara anggota kelompok merasakan adanya tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan kelompok.

Ciri-ciri kelompok sebaya:

- Tidak mempunyai struktur organisasi yang jelas
- Bersifat sementara
- Mengajarkan individu tentang kebudayaan yang luas
- Anggotanya adalah individu yang sebaya

Fungsi kelompok sebaya:

- Mengajarkan kebudayaan
- Mengajarkan mobilitas sosial
- Membantu peranan sosial baru
- Kelompok sebaya sebagai sumber informasi bagi orang tua dan guru, bahkan untuk masyarakat
- Individu dapat mencapai ketergantungan satu sama lain
- Kelompok sebaya mengajar moral orang dewasa
- Individu dapat mencapai kebebasan sendiri

b. Masyarakat (*community*)

Menurut Soerjono Soekanto, istilah *community* dapat diterjemahkan sebagai “masyarakat setempat”. Istilah yang menunjuk pada warga suatu desa, sebuah kota, suku, atau suatu bangsa. Dapat disimpulkan bahwa masyarakat setempat adalah suatu wilayah kehidupan sosial, yang ditandai oleh derajat hubungan sosial tertentu.

Ciri-ciri *community*:

- Adanya daerah/batas tertentu
- Manusia yang bertempat tinggal
- Kehidupan masyarakat
- Hubungan sosial antara anggota kelompoknya

Komponen *community*:

- Masyarakat sebagai kelompok atau himpunan orang-orang yang hidup bersama terjalin satu sama lain ketika orang-orang tersebut menjadi anggotanya
- Kebudayaan sebagai alat pemuasan kebutuhan manusia, baik jasmani maupun rohani
- Kekayaan alam sebagai sumber materi bagi kelangsungan hidup manusia

E. Rangkuman

1. Dinamika kelompok merupakan suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologi secara jelas antara anggota satu dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama. Dinamika kelompok juga dapat didefinisikan sebagai konsep yang menggambarkan proses kelompok yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah.
2. Fungsi dinamika kelompok adalah Dinamika kelompok memudahkan segala pekerjaan (dalam dinamika kelompok ada saling bantu antara anggota satu dengan anggota yang lain), Melalui dinamika kelompok segala pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dapat teratasi, mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar, Meningkatkan masyarakat yang demokratis, individu satu dengan yang lain dapat memberikan masukan atau berinteraksi dengan lainnya dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat.

F. Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan dinamika kelompok?
2. Apa pentingnya dinamika kelompok? Jelaskan beserta contoh.

G. Bacaan

Santosa, S. 2004. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: PT Bumi Aksara

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 5

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pendekatan organisasi berdasarkan teori-teori manajemen organisasi dan teori-teori sosiologi

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Pendekatan dan Teori Organisasi :
 - a. *Scientific Management*
 - b. *Human Relation (Teori Interaksi dan Pertukaran Sosial)*
 - c. Teori Motivasi (Tindakan Sosial)
 - d. Teori Organisasi (Teori Fungsional)
 - e. Teori Pembuatan Keputusan (Teori Pilihan)

D. Uraian Materi

PENDEKATAN DAN TEORI ORGANISASI

1. Konsep Evolusi dan Perkembangan Teori Organisasi

Salah satu kejadian paling penting sebelum abad ke duapuluh kaitannya dengan perkembangan teori organisasi adalah revolusi industri. Dimulai pada abad ke delapan belas di Inggris, revolusi tersebut menyebrangi samudra Atlantik dan ke Amerika pada akhir perang dunia ke dua. Revolusi tersebut mempunyai dua elemen utama yaitu kekuatan mesin telah menggantikan kekuatan manusia secara cepat, dan pembangunan sarana transportasi yang cepat mengubah metode pengiriman barang. Hasilnya adalah menyebarnya pendirian pabrik-pabrik.

Dampaknya terhadap desain organisasi jelas, yaitu pembangunan pabrik membutuhkan penciptaan yang terus menerus dari struktur-struktur organisasi untuk memungkinkan terjadinya proses produksi yang efisien. Pekerjaan harus dirumuskan, arus pekerjaan harus ditetapkan, departemen diciptakan, dan mekanisme koordinasi dikembangkan, dengan demikian struktur organisasi yang kompleks harus dirancang.

Perkembangan teori organisasi dimulai pada tahun 1919-an dengan lahirnya teori manajemen ilmiah, dan berakhir pada tahun 1960-an dengan lahirnya teori modern yang mengakomodasi segi manusia, mesin, teknologi, dan lingkungan sebagai dasar peningkatan produktivitas organisasi. Pendekatan mutakhir untuk memahami organisasi dipengaruhi oleh perspektif sosial kerangka kerja sistem terbuka.

Evolusi merupakan perubahan yang sangat cepat dalam perkembangan organisasi dengan memberikan inovasi baru dalam bentuk keunggulan-keunggulan dan keunikan-keunikan dari perkembangan awal sampai perkembangan yang paling mutakhir dalam teori organisasi. Evolusi atau perkembangan teori organisasi memunculkan berbagai macam pendekatan-

pendekatan yang masing-masing dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi.

Keseluruhan pendekatan ini bisa dikelompokkan menjadi tiga aliran utama, sesuai kurun waktu permunculan masing-masing pendekatan tersebut, yaitu pendekatan teori klasik, pendekatan neo-klasik dan pendekatan modern.

2. Teori Klasik

a. *Scientific Management* (Frederick Taylor)

Awal terjadinya teori klasik sebagai pemerhati bidang manajemen dan organisasi ditandai oleh terbitnya buku karya Frederick Taylor (1911) yang berjudul “*Principles of Scientific Management*” yang lebih dikenal dengan istilah *scientific management* atau manajemen ilmiah. Taylor berusaha memperbaiki pekerjaan dengan menggunakan metode ilmiah terhadap tugas-tugas didalam organisasi. Keinginannya untuk mendapatkan metode terbaik tentang bagaimana setiap pekerjaan harus dilaksanakan dengan mengacu pada desain pekerjaan.

Taylor mengusulkan empat prinsip *scientific management*, yaitu:

1. penggantian metode untuk menentukan elemen pekerjaan ditentukan secara ilmiah;
2. seleksi dan pelatihan pekerja secara ilmiah;
3. kerjasama antara pimpinan dan bawahan untuk mencapai tujuan sesuai dengan metode ilmiah;
4. pembagian tanggung jawab yang lebih merata diantara manajer sebagai perencana dan supervise dan para pekerja sebagai pelaksana.

b. Henry Fayol

Teori klasik Taylor dikembangkan pula oleh Henry Fayol. Fayol mencoba mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang

harus dilakukan oleh seorang manajer. Sedangkan Taylor memusatkan perhatian pada tingkatan yang paling rendah dari organisasi manajemen yaitu aspirasi bawahan.

Fayol mengusulkan empat belas prinsip-prinsip organisasi, yaitu

1. pembagian kerja;
2. wewenang;
3. disiplin;
4. kesatuan komando;
5. kesatuan arah;
6. mendahulukan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi;
7. remunerasi (gaji sesuai pekerjaan);
8. sentralisasi;
9. rantai scalar (garis wewenang);
10. tata tertib;
11. keadilan;
12. stabilitas masa kerja para pegawai;
13. inisiatif;
14. *esprit de corps* (persatuan dan kesatuan dalam organisasi).

c. Teori Birokrasi oleh Max Weber

Teori ini juga dikembangkan oleh Max Weber dengan istilah teori birokrasi. Weber telah mengembangkan sebuah model structural yang ia katakan sebagai alat yang paling efisien bagi organisasi-organisasi untuk mencapai tujuannya yang disebut dengan istilah birokrasi. Birokrasi ditandai dengan adanya pembagian kerja, hierarkhi wewenang yang jelas, prosedur seleksi yang formal, peraturan yang rinci, serta hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi (*impersonal*) dalam organisasi.

d. Ralph C. Davis

Tokoh terakhir dalam teori klasik adalah Ralph C. Davis, ia lebih menekankan pada perspektif perencanaan rasional, dan mengatakan bahwa struktur merupakan hasil logis dari tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama perusahaan adalah pelayanan ekonomis. Nilai ekonomis ini dikembangkan melalui aktivitas yang dilakukan oleh para anggotanya untuk menciptakan produk atau jasa organisasi, aktivitas tersebut kemudian menghubungkan tujuan organisasi dengan hasil yang dicapai organisasi. Perspektif perencanaan rasional menawarkan sebuah model yang sederhana dan langsung untuk merancang sebuah organisasi. Perencanaan organisasi dalam manajemen menentukan tujuan-tujuan organisasi, tujuan-tujuan tersebut kemudian menentukan pengembangan struktur, arus wewenang dan hubungan interrelasi.

3. Teori Neo-klasik

a. Elton Mayo (*human relation school*)

Tokoh teori ini diawali oleh Elton Mayo (1927) yang membentuk aliran antar manusia (*human relation school*), memandang organisasi sebagai sesuatu yang terdiri dari tugas-tugas dari sisi manusia dibanding sisi mesin. Pada masa ini dilakukan percobaan yang menyangkut rancang ulang pekerjaan, perubahan panjangnya hari kerja dan waktu kerja dalam seminggu, pengenalan waktu istirahat, serta rencana upah individual dibandingkan dengan upah kelompok. Disimpulkan bahwa norma sosial kelompok merupakan kunci penentu perilaku kerja seseorang.

b. Hawthorne

Kemudian Hawthorne mempersatukan pandangan Taylor, Fayol, dan Weber dengan kesimpulan bahwa organisasi merupakan sistem kerjasama. Organisasi terdiri dari tugas-tugas dan manusia yang harus dipertahankan pada suatu keseimbangan.

c. Chester Barnard

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Chester Barnard, yang menawarkan ide-ide dalam “*the functions of the executive*”, yaitu ia menentang pandangan klasik yang mengatakan bahwa wewenang harus didefinisikan sesuai dengan tanggapan dari bawahan, ia memperkenalkan peran dari organisasi informal ke dalam teori organisasi dan mengusulkan agar peran utama manager adalah memperlancar komunikasi dan mendorong para bawahan untuk berusaha lebih keras.

d. Douglas McGregor

Tokoh lainnya Douglas McGregor, menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia, teori X pandangan negative dan teori Y pandangan positif. Kesimpulannya adalah pandangan seorang manager tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokan asumsi tertentu, dan manusia cenderung untuk menyesuaikan perilakunya terhadap bawahannya sesuai asumsi tersebut. Dengan demikian teori Y lebih disukai dan asumsi tersebut harus dapat membimbing para manager dalam merancang organisasi dan memotivasi para pegawainya.

e. Warren Benis

Sedangkan Warren Benis mengatakan bahwa pengambilan keputusan pada birokrasi yang disentralisasi, kepatuhan kepada wewenang, serta pembagian kerja yang sempit diganti dengan struktur yang didesentralisasi dan demokratis yang diorganisasi pada kelompok yang fleksibel. Pengaruh yang diambil dari kekuasaan diganti dengan pengaruh yang diambil dari keahlian. Bentuk organisasi yang ideal adalah *adhocracy* yang fleksibel.

4. Teori Modern

a. Herbert Simon

Teori modern ditandai dengan lahirnya gerakan contingency yang dipelopori Herbert Simon, yang menyatakan bahwa teori organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang dangkal dan terlalu disederhanakan bagi suatu kajian mengenai kondisi yang dibawahnya dapat diterapkan prinsip yang saling bersaing.

b. Katz dan Robert Kahn

Kemudian Katz dan Robert Kahn dalam bukunya "*the social psychology of organization*" mengenalkan perspektif organisasi sebagai suatu system terbuka. Buku tersebut mendeskripsikan keunggulan-keunggulan perspektif sistem terbuka untuk menelaah hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya, dan perlunya organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah jika organisasi ingin tetap bertahan.

c. Joan Woodward dan Charles Perrow

Pada tahun 1960, Joan Woodward dan Charles Perrow, menyampaikan alasan yang disampaikan oleh James Thomson bahwa dalam menentukan struktur yang sesuai dalam organisasi diperlukan adanya teknologi.

Pendekatan paling mutakhir mengenai teori organisasi memusatkan perhatian pada sifat politis organisasi. Teori ini mula-mula dibuat James March dan Herbert Simon, namun telah diperbaiki secara intensif oleh Jeffrey Pfeffer. Model yang dikembangkan yaitu teori organisasi yang mencakup koalisi kekuasaan, konflik *inherent* atas tujuan, serta keputusan desain organisasi yang mendukung kepentingan pribadi dari para pemegang kekuasaan. Organisasi merupakan koalisi yang terdiri dari berbagai kelompok dan individu dengan tuntutan yang berbeda-beda. Desain organisasi merupakan hasil dari pertarungan kekuasaan berbagai koalisi tersebut. Jika kita ingin mengerti mengapa dan

bagaimana organisasi tersebut dirancang, maka kita harus menilai preferensi dan kepentingan dari mereka yang berada di dalam organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap pengambilan keputusan mengenai desain organisasi. Pemikiran ini membangun atas dasar pengetahuan tentang pengambilan keputusan berdasarkan perilaku dan ilmu politik yang telah meningkatkan kemampuan kita untuk menjelaskan fenomena-fenomena organisasi.

E. Rangkuman

1. Perkembangan teori organisasi dimulai pada tahun 1919-an dengan lahirnya teori manajemen ilmiah, dan berakhir pada tahun 1960-an dengan lahirnya teori modern yang mengakomodasi segi manusia, mesin, teknologi, dan lingkungan sebagai dasar peningkatan produktivitas organisasi. Pendekatan mutakhir untuk memahami organisasi dipengaruhi oleh perspektif sosial kerangka kerja sistem terbuka.
2. Pendekatan dalam organisasi bisa dikelompokkan menjadi tiga aliran utama, sesuai kurun waktu permunculan masing-masing pendekatan tersebut, yaitu pendekatan teori klasik, pendekatan neo-klasik dan pendekatan modern.
3. Tokoh-tokoh dalam Teori Klasik adalah Frederick Taylor (1911) *Scientific Management*, Henry Fayol, Max Weber dengan istilah teori birokrasi, dan Ralph C. Davis, ia lebih menekankan pada perspektif perencanaan rasional, dan mengatakan bahwa struktur merupakan hasil logis dari tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama perusahaan adalah pelayanan ekonomis.
4. Tokoh-tokoh dalam Teori Neo Klasik adalah Elton Mayo (1927) yang membentuk aliran antar manusia (*human relation school*), Hawthorne yang menyimpulkan bahwa organisasi merupakan sistem kerjasama, Chester Barnard, yang menawarkan ide-ide dalam "*the functions of the executive*", dan Douglas McGregor, menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia, teori X pandangan negative dan teori Y pandangan positif serta Warren Benis mengatakan bahwa pengambilan keputusan pada birokrasi

yang disentralisasi, kepatuhan kepada wewenang, serta pembagian kerja yang sempit diganti dengan struktur yang didesentralisasi dan demokratis yang diorganisasi pada kelompok yang fleksibel.

5. Tokoh-tokoh dalam Teori Modern adalah Herbert Simon, yang menyatakan bahwa teori organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang dangkal dan terlalu disederhanakan bagi suatu kajian mengenai kondisi yang dibawahnya dapat diterapkan prinsip yang saling bersaing, Katz dan Robert Kahn dalam bukunya "*the social psychology of organization*" mengenalkan perspektif organisasi sebagai suatu system terbuka, Joan Woodward dan Charles Perrow, menyampaikan alasan yang disampaikan oleh James Thomson bahwa dalam menentukan struktur yang sesuai dalam organisasi diperlukan adanya teknologi.

F. Evaluasi

1. Uraikan munculnya pendekatan-pendekatan dalam organisasi !
2. Sebutkan tokoh-tokoh dalam beberapa kelompok teori organisasibeserta pemikiran utama tokoh-tokoh tersebut!

G. Bacaan

Etzioni Amitai, (1984). *Organisasi-organisasi Modern*. UPI Press: Bandung.

Hersey, Paul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*.

Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.

Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.

Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 6

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa mampu memahami budaya organisasi, aspek praktis studi budaya organisasi dan implikasi keberagaman budaya Indonesia terhadap organisasi

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Budaya Organisasi :
 - a. Pengertian Budaya Organisasi
 - b. Aspek Praktis Studi Budaya Organisasi
 - c. Implikasi Keberagaman Budaya di Indonesia terhadap Organisasi

D. Uraian Materi

BUDAYA ORGANISASI

Studi organisai dapat dilihat dari aspek manusia, yaitu pada sisi perilaku organisasinya. Pada level individu, biasanya di kaji dari ilmu psikologi. Sedangkan Sosiologi melihat pada level kelompok dan organisasinya. Antropologi melihat pada level masyarakatnya.

Seiring dengan permasalahan yang sangat kompleks di abada 21 ini, untuk memahami organisasi dengan segala permasalahannya, tidak cukup hanya dari sisi teknisnya saja. Namun pemaknaan terhadap segala aktivitas perlu dilihat juga dari sisi budaya organisasinya.

Menurut para Antropolog Budaya (kultur) organisasi merujuk kepada hasil pengolahan akal budi kolektif manusia di dalam konteks organisasi.

Sedangkan menurut Sosiolog, Rosabeth Moss Kanter, Budaya Organisasi mengandung banyak nilai terselubung. Nilai ini menciptakan *self fulfilling prophecy* yang mempengaruhi karier seseorang.

Berikut beberapa defenisi lain dari Budaya Organisasi

Robbins (1998: 572) menyatakan :

... organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer analysis, a set of key characteristic that the organization value.

Lebih lanjut Robbins yang diterjemahkan oleh Jusuf Udaya (1994: 479) mengemukakan bahwa:

“Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen”.

Kreitner dan Kinicki (Moeljono, 2005: 12) mendefinisikan bahwa :

“Budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai”.

Faktor-Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi

1. Kebersamaan
2. Intensitas

Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat/Lemah

1. Ciri-Ciri Budaya Kuat :

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan.
- d. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Ciri-Ciri Budaya Organisasi Lemah menurut Deal dan Kennedy

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi
- d. untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Langkah-Langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi

- a. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi
- b. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
- c. Memberikan contoh atau teladan
- d. Membuat acara-acara rutinitas
- e. Memberikan penilaian dan penghargaan

- f. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal
- g. Koordinasi dan control

Implementasi Budaya Organisasi Kuat

Perusahaan Tandem Computer

Perusahaan ini didirikan atas seperangkat keyakinan dan praktik manajemen yang tertata baik. Prestasi-prestasi yang konsisten dengan budaya diumumkan secara teratur pada papan buletin sebagai suatu kehebatan dan upacara-upacara seperti minum dan makan bersama pada tiap akhir pekan.

Perusahaan Northwestern Mutual

Mengadakan pertunjukkan rutin yang merupakan hiburan yang menekankan nilai-nilai inti perusahaan.

Perusahaan IBM

Adanya konsensus yang mengagumkan dalam menjalankan bisnis dan merupakan filosofi perusahaan berupa:

- a. Penghargaan atas martabat dan hak setiap pribadi dalam perusahaan.
- b. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan di perusahaan maupun di dunia.
- c. Melaksanakan semua tugas dengan cara yang lebih unggul.

E. Rangkuman

1. Seiring dengan permasalahan yang sangat kompleks di abada 21 ini, untuk memahami organisasi dengan segala permasalahannya, tidak cukup hanya dari sisi teknisnya saja. Namun pemaknaan terhadap segala aktivitas perlu dilihat juga dari sisi budaya organisasinya.
2. Budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.

3. Ciri-Ciri Budaya Kuat adalah anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif, nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, dijumpai banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah, memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.
4. Ciri-Ciri Budaya Organisasi Lemah adalah mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi, anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi dan untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

F. Evaluasi

1. Apa yang Anda pahami tentang Budaya Organisasi !
2. Mengapa penting mempelajari budaya organisasi!

G. Bacaan

Ndraha, Talizidulu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta

Kusdi, *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian dan Praktik*, Jakarta: Salemba Empat, 2011

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 7-8

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa mampu memahami kekuasaan, kewenangan dan kewenangan dalam organisasi, melalui teori, bentuk kekuasaan, bentuk kewenangan serta bentuk kepemimpinan dalam organisasi.

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Kekuasaan, kewenangan dan kepemimpinan dalam organisasi :
 - a. Teori Max Weber
 - b. Teori Amitai Etzioni
 - c. Bentuk Kekuasaan
 - d. Bentuk Kewenangan
 - e. Bentuk kepemimpinan dalam organisasi

D. Uraian Materi

KEKUASAAN, KEWENANGAN DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

1. Pengertian Kekuasaan

Kekuasaan secara tradisional. Kekuasaan dan wewenang menjadi ruang lingkup yang khusus dan ilmu politik. Akan tetapi oleh karena kekuasaan dan wewenang adalah salah satu dimensi dari masyarakat, maka kekuasaan dan wewenang dapat pula menjadi objek penyelidikan dari sosiologi

Ilmu sosiologi tidak memandang kekuasaan sebagai sesuatu yang baik atau buruk, tetapi sosiologi mengakui adanya unsur kekuasaan yang merupakan unsure yang sangat penting dalam kehidupan suatu masyarakat. Para sosiolog memandang kekuasaan dan wewenang sebagai suatu gejala yang netral. Kekuasaan dan wewenang merupakan gejala baik atau buruk kecuali dalam segi penerapannya. Kekuasaan ada di dalam setiap yang kompleks. Tetapi kekuasaan tidak dapat dibagi rata kepada semua anggota masyarakat, karena itu timbul makna dari kekuasaan yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan kehendaknya. Apabila kekuasaan itu diwujudkan pada diri seseorang, maka biasanya orang itu dinamakan pemimpin dan mereka yang menerima pengaruhnya adalah pengikutnya.

Lebih lanjut dijelaskan wewenang adalah kekuasaan yang ada pada seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai dukungan atau mendapat pengakuan dari masyarakat.

Hakekat Kekuasaan

Richard A. Schermerhorn dalam Soerjono Soekanto (1983: 260) mengatakan bahwa dalam kekuasaan ada dua hubungan yaitu: simetris dan asimetris dalam hubungan pasangan tertentu. Di dalam hubungan persahabatan yang dekat dan

erat jarang muncul ide tentang kekuasaan. Hubungan persahabatan antara dua orang teman mempunyai cirri-ciri sebagai berikut :

- a. Hubungan persahabatan bersifat sama rata, artinya terjadi pengaruh timbal balik yang seimbang.
- b. Rasa saling menyukai antara kedua belah pihak merupakan dasar motivasi untuk mengadakan hubungan.
- c. Kedua belah pihak berpegang pada norma kerja sama dan mutualitas.
- d. Sanksi positif menutupi sanksi negatif.

Keempat cirri tersebut di atas merupakan karakteristik dari pada hubungan simetris. Ada lagi hubungan simetris yang bersifat hubungan biasa yang tidak ada hubungan antara dua orang, misalnya kalau ada dua orang bersahabat memasuki kereta api, dimana salah seorang mempersilakan yang lain untuk naik lebih dahulu.

Ciri nomor tiga dan empat memperlihatkan adanya gejala atau unsur kekuasaan. Contoh cirri ketiga adalah hubungan antara suami dengan istri dalam rumah tangga dan contoh cirri keempat adalah hubungan antara dua orang yang bermusuhan yang sama-sama tangguh dengan kekuatan kecerdasan maupun intelegensi, pertarungan antara keduanya untuk membuktikan siapakah yang terkuat.

Selanjutnya kata Richardd A. Schepers dalam Soerjono Soekanto, (1983:26) ada pula hubungan yang asimetris. Suatu tipe hubungan asimetris adalah yang didasarkan pada daya tarik. Salah satu pihak karena mempunyai daya tarik tertentu mendotrong pihak lain untuk:

- a. Berada dengannya (pihak pertama yang tidak senantiasa berarti mengikutinya (popularitas).
- b. Meniru perilakunya, dengan cara mempergunakan perilaku pihak pertama sebagai model.
- c. Mengikuti teladan atau perintahnya, ataupun kedua-duanya..

Menurut pola pertama, popularitas tidak identik dengan kekuasaan. Sebagai contoh, dalam suatu pemilihan kepala desa ada dua calon yaitu Ahmad dan Abdullah. Ahmad sangat populer di tengah-tengah masyarakat, sedangkan Abdullah lebih berkuasa. Hal ini karena kepopulerannya itu walaupun Adullah lebih berkuasa. Hal ini menunjukkan bahwa kepopulerannya, itu walaupun Abdullah lebih berkuasa. Hal ini menunjukkan bahwa popularitas tidk dengan sendirinya berarti kekuasaan.

Pola kedua merupakan kasus marjinal. Artinya apabila satu pihak mempengaruhi pihak lain, maka pihak tersebut mempunyai kekuasaan. Kalai pihak tersebut memberikan perintah, maka yang memberikan tersebut merupakan tokoh yang populer. Sebaliknya kalau perilaku dia sudah bersatu dengan norma yang berlaku dalam masyarakat terutama pihak lawannya, maka dia akan mengarah menuju suatu posisi kharismatik. Pemimpin yang mempunyai atau dianugrahi wewenang (Soerjono Soekanto, 1983:262). Lebih lanjut dijelaskan bahwa bentuk kedua yang bersifat asimetris terjadi melalui tekanan dari atas dan kepatuhan dari bawah.

Berdasarkan uraian di atas terdapt dua ciri pokok yang perlu diperhatikannya.

- a. Kekuasaan berproses dari atas ke bawah yakni dari pemegang kekuasaan kepada bawahannya.
- b. Adanya karateristik wewenng.

Kekuasaan simetris dan asimetris yang dikemukakan di atas terwujud dalam kehidupan sehari-hari sehingga dapat diperolehj gambaran (Soerjono Soekanto, 1987:246) sebagai berikut:

<u>Simetris</u>	<u>Asimetris</u>
Hubungan Persahabatan	Popularitas
Hubungan sehari-hari	Peniruan
Hubungan yang bersifat ambilvalen	Mengikuti Perintah
Pertentangan antara mereka yang sejajar	Tunduk pada pemimpin informal

Pengertian wewenang

Sebagaimana halnya kekuasaan, wewenang juga dapat dijumpai di mana-mana, walaupun tidak selamanya kekuasaan dan wewenang berada dalam satu tangan. Seperti telah dikemukakan di atas, wewenang adalah suatu hak yang telah ditetapkan dalam suatu tertib sosial untuk menetapkan kebijaksanaan, menentukan keputusan-keputusan mengenai masalah-masalah yang penting dan untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan. Dengan lain perkataan seseorang yang mempunyai wewenang bertindak sebagai orang yang memimpin atau membimbing orang banyak.

Atas dasar pembatasan di atas wewenang adalah hak yang dimiliki seseorang atau sekelompok orang. Karena itu tekanannya adalah hak dan bukan kekuasaan. Tentu hak tersebut diberikan dengan didukung oleh kekuasaan sejauh kekuasaan tersebut tidak melampaui kekuasaan yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang atau kelompok dalam pandangan masyarakat kekuasaan dan wewenang merupakan kekuatan yang tidak syah. Karena itu kekuasaan harus mendapat pengakuan dan pengesahan dari masyarakat. Kekuasaan yang seperti inilah yang dinamakan wewenang.

Dalam proses pelaksanaannya wewenang terbentuk dalam beberapa jenis seperti yang dikemukakan Max Weber yaitu wewenang kharismatik, tradisional dan rasional. Perbedaan tersebut didasarkan pada hubungan antara tindakan-tindakan dengan dasar hukum yang berlaku.

Wewenang Kharismatik

Wewenang kharismatik didasarkan pada charisma, yaitu kemampuan khusus yang dimiliki oleh seseorang. Wewenang inugrah dari Allah SWT dan orang atau masyarakat sekitarnya mengakuinya atas dasar kepercayaan dan bahkan berubah menjadi pemujaan. Kepercayaan dan pemujaan tersebut lahir karena kemampuan khusus tersebut lahir karena kemampuan khusus tersebut sudah terbukti manfaat dan kegunaannya bagi masyarakat.

Contoh, orang-orang yang mempunyai wewenang kharismatik ini adalah para Nabi dan Rasul, para ulama pewaris nabi-nabi, para normal dan tokoh-tokoh terkemuka sepanjang sejarah umat manusia.

Tolak ukur Wewenang kharismatik bukan terletak pada peraturan atau hukum melainkan pada individu yang bersangkutan. Kharisma tersebut akan meningkat atau menurun, hal itu sangat tergantung kepada kesanggupan individu yang bersangkutan untuk membuktikan manfaatnya bagi masyarakat. Artinya apabila masyarakat tidak merasakan manfaatnya lagi, maka kharisma individu yang bersangkutan akan luntur dan bahkan tidak diacuhkan lagi, kalau tidak, diejek atau dicemoohkan. Karena itu wewenang kharismatik sangat irrasional atau di luar kaedah-kaedah yang rasional.

Wewenang Tradisional

Wewenang tradisional dapat dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang. Wewenang ini dimiliki oleh orang-orang yang menjadi anggota kelompok yang sudah lama mempunyai kekuasaan dalam masyarakat tertentu. Kekuasaan dan wewenang itu telah melembaga dan menjiwai masyarakat. Hal tersebut tentunya sangat berbeda dengan wewenang kharismatik yang mempunyai kemampuan-kemampuan khusus yang melahirkan kepercayaan dan pemujaan. Oleh karena golongan ini demikian lemahnya memegang tampuk kekuasaan dalam masyarakat, kemudian mengakui keberadaan kekuasaan tersebut. Menurut Soerjono Soekanto), ciri-ciri utama dari wewenang tradisional adalah:

1. Adanya ketentuan-ketentuan tradisional yang mengikat penguasa yang mempunyai wewenang, serta orang-orang lainnya dalam masyarakat.
2. Adanya wewenang yang lebih tinggi dari pada kedudukan seseorang dari hadir secara pribadi.
3. Selama tak ada pertentangan dengan ketentuan-ketentuan tradisional, orang-orang dapat bertindak secara bebas.

Dalam kondisi masyarakat yang dikemukakan di atas tidak ada pembatasan yang tegas antara wewenang dengan kemampuan-kemampuan pribadi seseorang. Hubungan kekeluargaan memegang peranan penting dalam pelaksanaan wewenang. Masyarakat memberikan kepercayaan dan penghormatan kepada pemegang wewenang, karena pemegang wewenang dapat memberikan ketegasan kepada masyarakat yang selalu mengikatkan diri pada tradisi, yang dalam perkembangannya harus menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam masyarakat.

Wewenang Rasional

Wewenang rasional atau legal adalah wewenang yang didasarkan kepada sistem hukum yang berlaku di tengah-tengah masyarakat. Sistem hukum merupakan kaedah-kaedah yang telah diakui dan ditaati oleh masyarakat dan bukan yang diperkuat oleh Negara. Wewenang rasional ini harus ditelaah, apakah ia bersandar kepada tradisi, agama atau hal yang lain, dan bagaimana hubungannya dengan sistem kekuasaan dan kesesuaiannya dengan kebudayaan.

Di dalam masyarakat yang demokratis, orang yang memegang kekuasaan diberi kedudukan menurut jangka waktu tertentu. Pembatasan waktu ini dimaksudkan agar orang yang memegang kekuasaan dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan mandat yang dipercayakan kepadanya.

E. Rangkuman

1. Kekuasaan adalah pemaksaan kehendak seseorang atau kelompok orang terhadap orang lain walaupun yang bersangkutan tidak setuju dengan hal yang dipaksakan tersebut. Sedangkan wewenang adalah kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok orang sejauh mandat yang diberikan kepadanya.
2. Dalam ilmu sosiologi baik kekuasaan maupun wewenang adalah merupakan gejala yang netral. Dalam pelaksanaannya keduanya sangat tergantung

kepada orang yang mengembannya. Orang tersebut dinamakan pemimpin. Orang yang menerima pengaruhnya disebut pengikut.

3. Ada kekuasaan yang simetris dan kekuasaan simetris kelihatan pada hubungan persahabatan dan kekuasaan asimetris terlihat pada hubungan atasan dan bawahan. Dilihat dari sumber dan kegunaannya kekuasaan biasa bersumber dari militer, ekonomi, politik, hukum, tradisi, ideologi dan lain-lain. Kekuasaan tanpa wewenang merupakan hal yang tidak syah. Karena itu kekuasaan harus mendapat pengakuan dan pengesahan dari masyarakat.
4. Kekuasaan seperti ini disebut wewenang, menurut Max Weber, wewenang terbagi atas wewenang kharismatik, tradisional dan rasional.

F. Evaluasi

1. Jelaskan bagaimana kaitan antara kekuasaan dan wewenang.
2. Jelaskan bagaimana pandangan ilmu sosiologi terhadap kekuasaan dan wewenang
3. Jelaskan akibat atau pengaruh kalau seorang pemimpin terlalu lama memegang kekuasaan.
4. Menjelaskan 3 macam wewenang yang dikemukakan oleh Max Weber

G. Bacaan

Soekanto, Soerjono dan Sulistyowati, Budi, Sosiologi Suatu Pengantar, , Raja Grafindo Perkasa, Jakarta, 2012

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 10

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa mampu memahami defenisi dan fungsi komunikasi organisasi, sumber komunikasi organisasi serta jaringan komunikasi formal.

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Komunikasi Organisasi :
 - a. Defenisi dan Fungsi Komunikasi Organisasi
 - b. Sumber Komunikasi Organisasi
 - c. Jaringan Komunikasi Formal

D. Uraian Materi

KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi merupakan faktor penting dalam keberhasilan dalam sebuah organisasi. Apa itu komunikasi organisasi ? Berikut beberapa defenisi komunikasi organisasi menurut beberapa ahli, sebagai berikut :

1. Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.

2. Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling bergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal.
3. Catrin Johansson menyatakan *a wide definition of organizational communication is used, including internal, external, informal and formal communication with processes ranging from intraindividual to mass mediated communication*

Salah satu tantangan terbesar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Proses ini berhubungan dengan aliran informasi. Aliran informasi dalam suatu organisasi sebenarnya adalah suatu proses dinamik, dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan dan diinterpretasikan.

Guetzkow menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yaitu :

1. Penyebaran pesan secara serentak

Dimana semua anggota organisasi menerima penyebaran pesan atau informasi dalam waktu yang bersamaan, misalnya ada organisasi yang mengeluarkan terbitan khusus berbentuk majalah atau selebaran yang di pos kan ke seluruh anggota organisasi.

2. Penyebaran pesan secara berurutan

Penyebaran pesan secara berurutan ini merupakan bentuk komunikasi utama yang pasti terjadi dalam organisasi, pesan tidak disampaikan secara serentak namun melalui anggota ke anggota organisasi lainnya, biasanya sesuai dengan kedudukannya di dalam struktur organisasi. Kelemahan bentuk penyebaran pesan ini adalah adanya keterlamabatan dalam penyebaran pesan akan menyebabkan pesan tersebut sulit digunakan untuk membuat keputusan.

3. Kombinasi penyebaran pesan secara serentak dan berurutan

Meskipun organisasi formal mengandalkan proses berurutan dalam penyampaian pesan, namun untuk permasalahan-permasalahan tertentu ada beberapa pola dasar aliran informasi yang bisa digunakan, yaitu :

a. Pola Roda

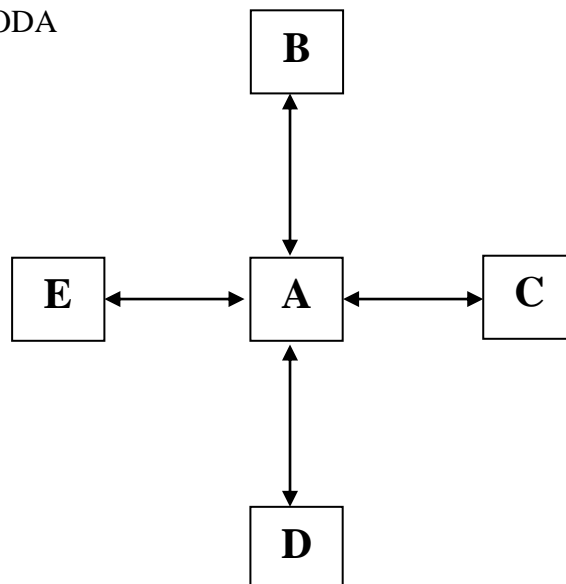
Adalah pola yang mengarahkan seluruh informasi kepada individu yang menduduki posisi sentral, sehingga dia menerima kontak dan informasi yang disediakan oleh anggota organisasi lainnya dan memecahkan masalah dengan saran dan persetujuan anggota lainnya. Pola ini tidak efektif untuk memecahkan masalah.

b. Pola lingkaran

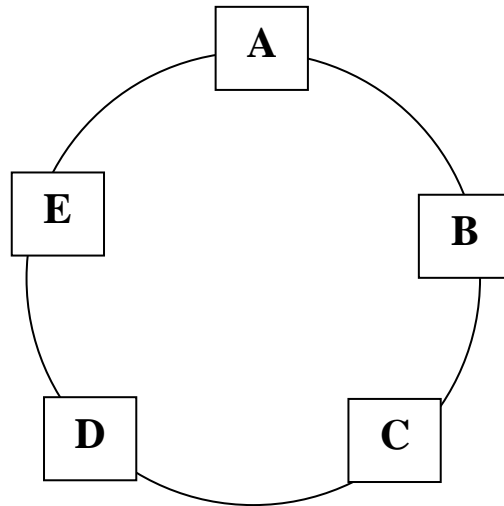
Memungkinkan semua anggota berkomunikasi satu dengan yang lainnya hanya melalui sejenis sistem pengulangan pesan. Tidak seorang anggota pun yang dapat berhubungan langsung dengan semua anggota lainnya, demikian pula tidak ada anggota yang memiliki akses langsung terhadap informasi yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah.

Kedua pola di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

POLA RODA



POLA LINGKARAN



Ada beberapa arah aliran dalam organisasi formal :

1. Komunikasi ke bawah

Berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan ke bawahan, yaitu mengenai :

- Bagaimana melakukan pekerjaan
- Dasar pemikiran
- Kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- Kinerja pegawai
- Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

2. Komunikasi ke atas

Berarti bahwa dalam sebuah organisasi informasi juga mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi ini penting dilakukan karena beberapa alasan, diantaranya :

- Memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan
- Memberitahu kepada atasan kapan bawahan siap dan seberapa baik mereka menerima informasi
- Memungkinkan munculnya keluhan sehingga atasan tahu apa yang dirasakan oleh bawahan
- Membantu bawahan mengatasi kesulitan dalam pekerjaan

Namun, karena perbedaan status dalam organisasi, seringkali komunikasi ke atas mengalami kesulitan, diantaranya karena :

- Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka
- Perasaan bahwa atasan tidak tertarik dengan masalah mereka
- Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai
- Perasaan bahwa atasan tidak dapat dihubungi atau tidak tanggap dengan apa yang mereka sampaikan

Planty dan Machaver (1952) mengemukakan 7 prinsip yang dapat digunakan dalam komunikasi ke atas :

- Harus direncanakan
- Berkesinambungan
- Menggunakan saluran rutin
- Menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah
- Mencakup mendengarkan secara efektif
- Mencakup tindakan untuk menanggapi masalah
- Menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi

3. Komunikasi Horizontal

Terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama, pada tingkat otoritas yang sama, dalam organisasi yang mempunyai atasan yang sama.

Tujuan komunikasi ini adalah :

- Mengkoordinasikan penugasan kerja
- Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- Untuk memecahkan masalah
- Untuk memperoleh pemahaman bersama
- Untuk mendamaikan, berunding dan menengahi perbedaan
- Untuk menumbuhkan dukungan antarpersona

4. Komunikasi Lintas Saluran

Merupakan bentuk komunikasi khusus bagi pegawai yang ingin berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Karena memungkinkan mengganggu saluran otoritas dan kehilangan kendali atas aliran informasi, ada dua kondisi yang harus dipenuhi (Jembatan Fayol), yaitu :

- Setiap pegawai yang ingin berkomunikasi melintasi saluran harus meminta izin terlebih dahulu dari atasan langsungnya. Dalam beberapa kasus izin ini dapat diberikan dalam bentuk pernyataan kebijakan umum, yang menunjukkan keadaan yang membenarkan komunikasi lintas-saluran
- Setiap pegawai yang terlibat dalam komunikasi lintas saluran harus memberitahukan hasil-hasil pertemuannya kepada atasan langsungnya.

E. Rangkuman

1. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.

2. Aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yaitu penyebaran pesan secara serentak, penyebaran pesan secara berurutan dan kombinasi penyebaran pesan secara serentak dan berurutan
3. Pola dasar lain dalam komunikasi organisasi adalah pola roda dan pola lingkaran
4. Arah aliran komunikasi dalam organisasi adalah aliran komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal dan lintas saluran.

F. Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan komunikasi organisasi?
2. Uraikan aliran dalam komunikasi organisasi beserta pola lainnya yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam komunikasi organisasi ?
3. Jelaskan arah aliran komunikasi dalam organisasi beserta contohnya !

G. Bacaan

Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. 2001. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 11-12

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa mampu memahami konsep birokrasi, teori dan perkembangan birokrasi serta birokrasi dalam proses, birokrasi dan perubahan sosial dan demokrasi.

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Birokrasi
 - a. Pengertian Birokrasi
 - b. Teori dan Perkembangan Birokrasi
 - c. Birokrasi dalam Proses
 - d. Birokrasi dan Perubahan Sosial
 - e. Birokrasi dan Demokrasi

D. Uraian Materi

BIROKRASI

Istilah birokrasi pertama kali dikenalkan oleh Max Weber. Di dalam analisis birokrasinya, Weber mempergunakan pendekatan “ideal type”. Tipe ideal merupakan konstruksi abstrak yang membantu kita memahami kehidupan sosial.

Weber berpendapat adalah tidak memungkinkan bagi kita memahami setiap gejala kehidupan yang ada secara keseluruhan. Adapun yang mampu kita lakukan hanyalah memahami sebagian dari gejala tersebut. Satu hal yang amat penting ialah memahami mengapa birokrasi itu bisa diterapkan dalam kondisi organisasi tertentu, dan apa yang membedakan kondisi tersebut dengan kondisi organisasi lainnya. Dengan demikian tipe ideal memberikan penjelasan kepada kita bahwa kita mengabstraksikan aspek-aspek yang amat penting dan krusial yang membedakan antara kondisi organisasi tertentu dengan lainnya.

Dasar filsafat politik Weber dan konstruksi birokrasi idealnya dapat ditemukan dalam karyanya *Politic as a Vocation* yang dibacakan dalam pidatonya di Universitas Munich pada tahun 1918. Dimulai dengan konsep tentang “negara” (*state*), dimana Weber lebih melihat negara dari sisi sarana (alat) yang dimilikinya. Negara adalah sebuah masyarakat manusia yang dibenarkan memonopoli penggunaan kekuatan memaksa secara fisik di dalam suatu wilayah tertentu.

Menurut Weber, negara tidak dapat didefinisikan dalam pengertian atau dari sisi “tujuan”-nya, tetapi harus lebih dilihat dari sisi sarana yang dimilikinya. Sarana utama dari negara adalah dibenarkannya dan dimonopolinya penggunaan kekuatan memaksa secara fisik. Konsekwensinya, negara akan mencerminkan dibenarkannya dominasi manusia terhadap manusia. Negara dapat saja mendelegasikan penggunaan kekuatannya untuk memaksa. karena itu, negara akan tetap menjadi sumber utama bagi dibenarkannya penggunaan kekerasan.

Tujuh ciri organisasi birokrasi yang merupakan tipe ideal menurut Weber adalah:

1. Adanya pengatur atau keorganisasian fungsi-fungsi resmi yang saling terikat oleh aturan yang menjadikan fungsi-fungsi resmi tersebut suatu kesatuan yang utuh.

2. Adanya pembagian kerja yang jelas di dalam organisasi. Setiap anggota organisasi mempunyai tugas yang jelas dan juga mempunyai wewenang (otoritas) yang seimbang dengan tugas yang harus dijalankan.
3. Adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki, yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi, sehingga tersusun suatu hirarki otoritas yang runtut mulai dari tingkatan yang tertinggi hingga tingkatan terendah dalam organisasi. Susunan hirarki otoritas itu dinamakan juga rangkain perintah (*chain of command*).
4. Adanya system penerimaan dan penempatan karyawan (anggota organisasi) yang didasarkan kemampuan teknis, tanpa memperhatikan sama sekali koneksi, hubungan keluarga maupun favouritisme.
5. Adanya pemisahan antara pemilikan alat produksi maupun administrasi dari kepemimpinan organisasi. Weber berpendapat bahwa pemisahan ini akan membuat organisasi tetap bersifat impersonal, yang dianggap penting untuk mencapai efisiensi.
6. Adanya objektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi. Weber menyatakan bahwa pemegang suatu jabatan haruslah elakukan kegiatan secara objektif sesuai dengan tugas yang harus dijalankannya, dan tidak menggunakan jabatannya untuk melayani kepentingan dirinya sendiri.
7. Kegiatan administrative, keputusan-keputusan dan peraturan-peraturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis.

Tipe ideal menurut Weber ini mempunyai banyak keunggulan , seperti tugas-tugas akan dapat diselesaikan secara efisien dan para pejabat tidak akan memanfaatkan posisinya untuk kepentingan dirinya sendiri. Namun sebaliknya, organisasi birokratis juga memiliki kelemahan seperti apabila setiap kegiatan yang dijalankan oleh organisasi dilakukan pencatatan, maka organisasi itu akan pernah dengan dokumen sehingga akan menghambat pekerjaan lainnya.

Berikut beberapa kritik dan dukungan terhadap Birokrasi :

Aspek	Kritik	Dukungan
Kepuasan Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Aturan mengurangi spontanitas dan kebebasan, menghambat munculnya pikiran-pikiran yang cemerlang • Spesialisasi membuat pekerjaan jadi “kecil” dan tidak menantang karyawan agar bekerja dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Aturan mengurangi ketidakpastian, kelicikan dan akan melindungi karyawan. Tidak ada aturan membawa lebih banyak masalah dibanding terlalu banyak aturan • Spesialisasi memberikan kesempatan pada karyawan untuk memperdalam keahliannya dan menjadi profesional
Perubahan	Birokrasi menjadikan organisasi kaku sehingga responnya lambat dan menghambat inovasi	Birokrasi menjamin adanya perilaku dan respon yang seragam, sehingga organisasi menjadi aman dan karyawan berani mengambil resiko
Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Birokrasi menjadikan organisasi rumit, kompleks dan sulit dipahami • Birokrasi menyebabkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kekuatan birokrasi terletak pada kemampuan untuk melampaui batas atas kekuatan individu.

	control dan koordinasi dalam organisasimenjadi sulit	Karena itu mampu menyelesaikan masalah yang terlalu rumit bagi individu <ul style="list-style-type: none"> • Struktur birokratis (adanya aturan, hirarki, dsb) justru merupakan control dan juga koordinasi
--	--	--

Namun, Weber yakin bahwa birokrasi rasional akan semakin penting karena birokrasi tipe ini mempunyai ciri-ciri kecermatan, kontinuitas, disiplin ketat, dapat diandalkan dan merupakan bentuk organisasi yang paling memuaskan dari segi teknis. Dalam perkembangan berikutnya, birokrasi telah tumbuh menjadi figur utama yang menjadi penentu kekuasaan di dalam seluruh kehidupan masyarakat. Apakah dalam masyarakat kapitalis atau sosialis, masyarakat demokrasi atau pun autoritarian. Bagi Weber, persoalannya hanyalah pada masalah waktu.

E. Rangkuman

1. Istilah birokrasi pertama kali dikenalkan oleh Max Weber. Di dalam analisis birokasinya, Weber mempergunakan pendekatan “ideal type”. Tipe ideal merupakan konstruksi abstrak yang membantu kita memahami kehidupan sosial. Weber berpendapat adalah tidak memungkinkan bagi kita memahami setiap gejala kehidupan yang ada secara keseluruhan.
2. Tujuh ciri organisasi birokrasi yang merupaka tipe ideal menurut Weber adalah adanya pengaturn ataupun ke organisasian fungsi-fungsi resmi yang saling terikat oleh aturan yang menjadikan fungsi-fungsi resmi tersebut suatu kesatuan yang utuh, adanya pembagian kerja yang jelas di dalam organisasi. Setiap anggota organisasi mempunyai tugas yang jelas dan juga mempunyai wewenang (otoritas) yang seimbang dengan tugas yang harus

dijalankan, adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki, adanya sistem penerimaan dan penempatan karyawan (anggota organisasi) yang didasarkan kemampuan teknis, tanpa memperhatikan sama sekali koneksi, hubungan keluarga maupun favouritisme, adanya pemisahan antara pemilikan alat produksi maupun administrasi dari kepemimpinan organisasi, adanya objektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi dan kegiatan administrative, keputusan-keputusan dan peraturan-peraturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis.

3. Tipe ideal menurut Weber ini mempunyai banyak keunggulan , seperti tugas-tugas akan dapat diselesaikan secara efisien dan para pejabat tidak akan memanfaatkan posisinya untuk kepentingan dirinya sendiri. Namun sebaliknya, organisasi birokratis juga memiliki kelemahan seperti apabila setiap kegiatan yang dijalankan oleh organisasi dilakukan pencatatan, maka organisasi itu akan pernah dengan dokumen sehingga akan menghambat pekerjaan lainnya.

F. Evaluasi

1. Uraikan apa yang Anda pahami tentang birokrasi !
2. Jelaskan 7 tipe ideal birokrasi menurut Max Weber !
3. Menurut Anda, apa keuntungan dan kelemahan organisasi birokratis? Berikan contoh !

G. Bacaan

Lubis, Hari dan Huseini, Martani. 1987. *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*. Jakarta : Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial UI

Miftah Thoha, **Birokrasi Politik di Indonesia**, Rajawali Press, Jakarta, 2003

Soekanto, Soerjono., **Sosiologi: Suatu Pengantar**, RajaGrafindo Persada, Jakarta1995

Blau, Peter M. dan Meyer, Marshall. W. 1987. *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*. Jakarta : UI Press

BAHAN AJAR (HAND OUT)

Nama Mata Kuliah : Sosiologi Organisasi (2 SKS)
Nomor Kode : SOA 146
Program Studi : Pendidikan Sosiologi Antropologi
Jurusan : Sosiologi
Fakultas : Ilmu Sosial
Dosen Mata Kuliah : Mira Hasti Hasmira, SH, M.Si
Ike Sylvia, S.IP, M.Si
Pertemuan : 13-14

A. Learning Outcome (Capaian Pembelajaran)

Mahasiswa mampu memahami faktor penyebab patologi birokrasi, masalah-masalah patologi birokrasi, patologi dari aspek berperilaku dan situasi internal serta mampu menjelaskan patologi birokrasi melalui sebuah kasus.

B. Indikator

C. Materi Pokok:

1. Patologi Birokrasi :
 - a. Faktor Penyebab Patologi Birokrasi
 - b. Masalah-masalah Patologi Birokrasi
 - c. Patologi Birokrasi dari Aspek Keperilaku dan Situasi Internal
 - d. Diskusi Kasus

D. Uraian Materi

PATOLOGI BIROKRASI

Patologi Birokrasi

Birokrasi merupakan wujud terbaik organisasi karena menyediakan konsistensi, kesinambungan, kemungkinan meramalkan, stabilitas, sifat

kewaspadaan, kinerja efisien dari tugas-tugas, hak keadilan, rationalism, dan profesionalisme.

Ikhtisar singkat dari keuntungan-keuntungan birokrasi pemerintah adalah: (1) efisien; (2) ideal cocok untuk memperkecil pengaruh dari politik dan pribadi di dalam keputusan-keputusan organisatoris; atau (3) wujud terbaik organisasi karena membiarkan memilih pejabat-pejabat (dan yang lain) untuk mengidentifikasi dan mengendalikan yang bertanggung jawab untuk siapa atas apa yang dilakukan?

Namun, Birokrasi Weberian yang diharapkan akan menghasilkan hal-hal yang telah tersebut di atas, ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya. Birokrasi di kebanyakan negara berkembang termasuk Indonesia cenderung bersifat patrimonialistik : tidak efisien, tidak efektif (*over consuming and under producing*), tidak obyektif, anti terhadap kontrol dan kritik, tidak mengabdikan kepada kepentingan umum karena orientasi lebih pada melayani pemerintah, tidak lagi menjadi alat rakyat tetapi telah menjadi instrumen politis dengan sifat sangat otoritatif dan represif.

Patologi Birokrasi yang terjadi di dunia merupakan proses alami dari rutinitas birokrasi itu sendiri. Patologi Birokrasi sendiri akan menyebabkan terjadinya inefisiensi dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan. Inefisiensi ini yang menyebabkan krisis multidimensional (baik segi ekonomi, politik, sosial budaya, dan krisis moral).

Patologi Birokrasi (*Bureaupathology*) adalah himpunan dari perilaku-perilaku yang kadang-kadang disibukkan oleh para birokrat. Birokrasi yang semestinya lebih memper-efisien-kan proses malah semakin berbelit-belit karena para birokrat terlalu “patuh” pada prosedur yang ada.

Jenis dari Patologi Birokrasi seperti Korupsi, Kolusi, Nepotisme, tidak adanya akuntabilitas, pertanggung jawaban formal, dan lain sebagainya. Negara Berkembang Lebih Mudah Terinfeksi Negara berkembang bisa dikatakan sebagai

pusat dari Patologi Birokrasi. Negara-negara berkembang menghadapi ancaman patologi birokrasi, yaitu birokrasi yang cenderung mengutamakan kepentingan sendiri, terpusat, dan mempertahankan status quo. Patologi birokrasi juga menyebabkan birokrasi menggunakan kewenangannya yang besar untuk kepentingan sendiri.

Ciri dari birokrasi negara berkembang yaitu:

1. administrasi publiknya bersifat elitis, otoriter, menjauh atau jauh dari masyarakat dan lingkungannya serta paternalistik.
2. birokrasinya kekurangan sumber daya manusia (dalam hal kualitas) untuk menyelenggarakan pembangunan dan over dalam segi kuantitas.
3. birokrasi di negara berkembang lebih berorientasi kepada kemanfaatan pribadi ketimbang kepentingan masyarakat.
4. ditandai adanya formalism, yakni, gejala yang lebih berpegang kepada wujud-wujud dan ekspresi-ekspresi formal dibanding yang sesungguhnya terjadi.
5. birokrasi di negara berkembang acapkali bersifat otonom, artinya lepas dari proses politik dan pengawasan publik. Administrasi publik di negara berkembang umumnya belum terbiasa bekerja dalam lingkungan publik yang demokratis.

Dari sifat inilah, lahir nepotisme, penyalahgunaan wewenang, korupsi dan berbagai penyakit birokrasi yang menyebabkan aparat birokrasi di negara berkembang pada umumnya memiliki kredibilitas yang rendah.

Gejala Patologi dalam Birokrasi

Apabila ditelusuri lebih jauh, gejala patologi dalam birokrasi, menurut Sondang P. Siagian, bersumber pada lima masalah pokok.

1. persepsi gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi yang menyimpang dari prinsip-prinsip demokrasi. Hal ini mengakibatkan bentuk

patologi seperti: penyalahgunaan wewenang dan jabatan menerima sogok, dan nepotisme.

2. rendahnya pengetahuan dan keterampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional, mengakibatkan produktivitas dan mutu pelayanan yang rendah, serta pegawai sering berbuat kesalahan.
3. tindakan pejabat yang melanggar hukum, dengan "penggemukan" pembiayaan, menerima sogok, korupsi dan sebagainya.
4. manifestasi perilaku birokrasi yang bersifat disfungsional atau negatif, seperti: sewenang-wenang, pura-pura sibuk, dan diskriminatif.
5. akibat situasi internal berbagai instansi pemerintahan yang berakibat negatif terhadap birokrasi, seperti: imbalan dan kondisi kerja yang kurang memadai, ketiadaan deskripsi dan indikator kerja, dan sistem pilih kasih.

Cara Mengatasi Patologi Organisasi

Ada penyakit ada pula obatnya. Untuk mengatasi Patologi Birokrasi, seyogyanya seluruh lapisan masyarakat saling bahu-membahu bekerjasama untuk melaksanakan proses pemerintahan dengan sebaik-baiknya. Solusi dari Patologi Birokrasi tidak akan menjadi obat yang mujarab jika seluruh lapisan masyarakat tidak saling mendukung. Karena setiap element baik dari pemerintah, dunia bisnis, masyarakat kecil, dan pihak swasta memiliki keterkaitan yang sangat pokok dalam berjalannya pemerintahan.

Solusi yang ditawarkan untuk mengatasi Patologi Birokrasi yaitu:

1. perlu adanya reformasi administrasi yang global. Artinya reformasi administrasi bukan hanya sekedar mengganti personil saja, bukan hanya merubah nama instansi tertentu saja, atau bukan hanya mengurangi atau merampingkan birokrasi saja namun juga reformasi yang tidak kasat mata seperti upgrading kualitas birokrat, perbaikan moral, dan merubah cara pandang birokrat, bahwa birokrasi merupakan suatu alat pelayanan publik dan bukan untuk mencari keuntungan.

2. pembentukan kekuatan hukum dan per-Undang-Undangan yang jelas. Kekuatan hukum sangat berpengaruh pada kejahatan-kejahatan, termasuk kejahatan dan penyakit-penyakit yang ada di dalam birokrasi. Kita sering melihat bahwa para koruptor tidak pernah jera walaupun sering keluar masuk buih. Ini dikarenakan hukuman yang diterima tidak sebanding dengan apa yang diperbuat. Pembentukan supremasi hukum dapat dilakukan dengan cara (1) kepemimpinan yang adil dan kuat (2) alat penegak hukum yang kuat dan bersih dari kepentingan politik (3) adanya pengawasan tidak berpihak dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan dalam birokrasi.
3. menciptakan sistem akuntabilitas dan transparansi. Kurangnya demokrasi dan rasa ber-tanggung jawab yang ada dalam birokrasi membuat para birokrat semakin mudah untuk menyeleweng dari hal yang semestinya dilakukan. Pengawasan dari bawah dan dari atas merupakan alat dari penciptaan akuntabilitas dan transparansi ini. Pembentukan E-Government diharapkan mampu menambah transparansi sehingga mampu memperkuat akuntabilitas para birokrat.

E. Rangkuman

1. Patologi Birokrasi (*Bureaupathology*) adalah himpunan dari perilaku-perilaku yang kadang-kadang disibukkan oleh para birokrat. Birokrasi yang semestinya lebih memper-efisien-kan proses malah semakin berbelit-belit karena para birokrat terlalu “patuh” pada prosedur yang ada.
2. Gejala patologi birokrasi bersumber pada lima masalah pokok, yaitu persepsi gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi yang menyimpang dari prinsip-prinsip demokrasi, rendahnya pengetahuan dan keterampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional, mengakibatkan produktivitas dan mutu pelayanan yang rendah, serta pegawai sering berbuat kesalahan, tindakan pejabat yang melanggar hukum, dengan ”penggemukan” pembiayaan, menerima sogok, korupsi dan sebagainya, manifestasi perilaku birokrasi yang bersifat disfungsional atau

negatif, seperti: sewenang-wenang, pura-pura sibuk, dan diskriminatif serta akibat situasi internal berbagai instansi pemerintahan yang berakibat negatif terhadap birokrasi, seperti: imbalance dan kondisi kerja yang kurang memadai, ketiadaan deskripsi dan indikator kerja, dan sistem pilih kasih.

3. Solusi yang bisa ditawarkan untuk mengatasi Patologi Birokrasi yaitu perlu adanya reformasi administrasi yang global, pembentukan kekuatan hukum dan per-Undang-Undangan yang jelas dan menciptakan sistem akuntabilitas dan transparansi.

F. Evaluasi

1. Faktor apa saja yang menyebabkan munculnya patologi birokrasi?
2. Berikan contoh-contoh patologi dalam birokrasi !
3. Bagaimana solusi yang Anda tawarkan terhadap patologi tersebut?

G. Bacaan

Siagian, Sondang. P. 1994. *Patologi Birokrasi : Analisis, Identifikasi dan Terapannya*. Jakarta : Ghalia Indonesia