ITKeSMu SIDRAP

Institut Teknologi Kesehatan dan Sains Muhammadiyah Sidrap

2022

PERENCANAAN WILAYAH KESEHATAN

DR. ISHAK KENRE, SKM.,M.KES

NIDN : 0904077502

082386686675

ishakkenre2020@gmail.com

Ishak Kenre

@ishakkenre75

BAB III

PENGORGANISASIAN PROGRAM KESEHATAN

Tujuan umum

Secara umum, pada bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang pengorganisasian program kesehatan.

Tujuan khusus

Adapun tujuan khusus pada bab ini adalah:

1. Mampu menjelaskan tentang batasan fungsi pengorganisasian
2. Mampu menjelaskan tentang prinsip pokok organisasi
3. Mampu menjelaskan tentang manfaat pengorganisasian
4. Mampu menjelaskan tentang langkah-langkah pengorganisasian
5. Mampu menjelaskan tentang wewenang dalam organisasi
6. Mampu menjelaskan tentang pengembangan organisasi
7. Mampu menjelaskan tentang organisasi sebagai sistem sosial

8. Mampu menjelaskan tentang peran manajer dalam organisasi

A. Batasan Fungsi Pengorganisasian

Robbins (1990) menyebutkan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat didefiniskan, yang bekerja atas dasar aturan formal, relative, dan terus menerus mencapai suatu tujuan bersama atau tujuan kelompok (Robbins, 1990). Koontz dan O'Donnel (1977) menjelaskan bahwa fungsi pengorganisasian manajer meliputi penentuan penggolongan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk tujuan-tujuan perusahaan, pengelompokan kegiatan-kegiatan tersebut kedalam suatu bagian yang dipimpin oleh seorang manajer, serta melimpahkan wewenang untuk melaksanakannya (Koontz, 1977).

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokkan orang-orang, alat-alat, tugas, tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan batasan tersebut diatas, pengorganisasian merupakan alat untuk memadukan (sinkronisasi) semua kegiatan yang beraspek personil, finansial, material, dan tata cara dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui fungsi pengorganisasian dapat diketahui (Rimawati E, 2015):

1. Pembagian tugas untuk perorangan dan kelompok.
2. Hubungan organisatoris antar orang di dalam organisasi tersebut melalui kegiatan yang dilakukannya.
3. Pendelegasian wewenang.
4. Pemanfaatan staf dan fasilitas fisik.

B. Prinsip Pokok Organisasi

Henri Fayol adalah ahli manajemen berkebangsaan Prancis yang memberi pengaruh sangat besar dalam konsep manajemen dan administrasi modern. Menurut Henri Fanyol (1918), berikut ini 14 prinsip-prinsip organisasi Henry Fayol (Fanyol H, 1918):

1. Pembagian Kerja

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja untukmeraih tujuan bersama. Namun, pada dasarnya, sebuah organisasi terdiri atas bagian-bagian tertentu yang masing-masing memiliki tanggung jawab. Oleh karena itu, harusada pembagian kerja yang jelas antara tiap-tiap bagian. Prinsip-prinsip organisasi berupa pembagian kerja akan memberi pengaruh positif pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Pembagian itu menghindarkan sekelompok orang terkonsentrasi pada pekerjaan tertentu, sementarapekerjaan yang lain terbengkalai.

2. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang sangat penting agar setiap elemendalam organisasi memiliki rasa tanggung jawab. Prinsip-prinsip organisasi ini di satu sisi merupakan bagian dari

pembagian kerja dan di sisi lain merupakan pelimpahan tanggung jawab. Di samping itu, pendelegasian wewenang sangat penting fungsinya dalam komando.

3. Disiplin

   Setiap organisasi pasti memiliki tata tertib dan peraturan-peraturan menyangkut sistem kerja. Namun, semua tata tertib dan peraturan itu menjadi tidak ada artinya jika tidak ditunjang dengan kedisiplinan para pelaksananya. Oleh karena itu, disiplin dalam suatu organisasi adalah prinsip-prinsip organisasi yang sangat mendasar yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Kesatuan Komando

   Komando dalam hal ini adalah kepemimpinan dalam menjalankan visi dan misi organisasi. Dalam pelaksanaan lapangan, komando dan wewenang bisa didelegasikan kepada struktur di bawahnya. Namun, hakikatnya, komando tetap harus tunggal. Adanya lebih dari satu komando akan membuat organisasi bergerak tidak fokus pada tujuan.

5. Kesatuan Tujuan

   Organisasi tanpa tujuan yang jelas adalah omong kosong. Tujuan organisasi harus tergambar dengan jelas dalam visi dan misi organisasi tersebut. Sebab, tujuan organisasi ini menjadi acuan gerak dan program kerja. Kesatuan tujuan dari seluruh jenjang organisasi merupakan kunci pokok keberhasilan organisasi tersebut dalam mengorganisasi elemen-elemennya.

6. Prioritas

Setiap anggota organisasi pasti memiliki kepentingan masing-masing. Kadang-kadang, kepentingan individu itu berjalan selaras dengan kepentingan organisasi. Namun, saat kepentingan tersebut bertentangan, setiap anggota organisasi semestinya mendahulukan kepentinganorganisasinya. Inilah prinsip-prinsip organisasi.

7. Penghargaan atas Prestasi dan Sanksi Kesalahan

Penghargaan dan sanksi adalah semacam stimulasi bagi setiap anggota organisasi. Ini merupakan bentuk apresiasi. Bentuknya tidak harus selalu uang atau nilai-nilai nominal. Tiap-tiap organisasi perlu menerapkan penghargaan dansanksi ini dalam bentuk-bentuk yang sesuai dengan orga-nisasi tersebut. Prinsip-prinsip organisasi ini juga sangatpenting diterapkan.

8. Sentralisasi dan Desentralisasi Pengambilan Keputusan

Sentralisasi dan desentralisasi dalam pengambilan keputusansangat erat hubungannya dengan efektivitas dan efisiensiorganisasi. Organisasi yang baik menerapkan prinsip- prinsip organisasi ini secara proporsional. Ada hal-hal yangtidak bisa disentralisasikan kepada pemimpin manajemendan begitu juga sebaliknya. Tidak semua keputusan harusdiambil dengan musyawarah yang melibatkan seluruh elemen. Tingkat-tingkat keputusan itu dikembangkan sesuaijenjang dan kapasitas masing-masing.

9. Wewenang

   Garis wewenang dari atas sampai ke bawah merupakan rujukan dalam pelaksanaan program. Setiap elemen organisasi harus memahami garis wewenang sehingga tidak terjadi kelambatan birokratis atau sebaliknya. Prinsip-prinsip organisasi berupa garis wewenang ini juga berfungsi menegaskan kembali kesatuan komando.

10. Tata Tertib

    Tata tertib dalam organisasi berfungsi untuk meletakkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Dengan demikian, kinerja organisasi akan berjalan dengan optimal.

11. Keadilan dan Kejujuran

    Keadilan dalam segala elemen merupakan syarat mutlak dalam organisasi. Di samping itu, jenjang atas harus jujur dan terbuka kepada jenjang-jenjang di bawahnya sampai level akar rumput. Kejujuran ini akan membawa dampak pada kepercayaan bawahan kepada atasan.

12. Stabilitas dan Regulasi

    Harus diperhatikan masa kerja yang efektif dan efisien, mengatur perputaran dan peralihan tugas untuk menghindari kejenuhan dan merangsang pembaruan-pembaruan. Namun, di sisi lain, harus dipikirkan agar regulasi tersebut tidak menjadi beban bagi organisasi. Sebab, perputaran dan pergantian jabatan yang terlalu tinggi pun berpengaruh buruk pada efektivitas kerja dan efisiensi biaya.

13. Inisiatif

Organisasi yang baik harus mampu menumbuhkan inisiatif anggotanya dalam pengelolaan organisasi. Iklim organisasijuga harus dibangun sedemikian rupa agar mampu menstimulasi munculnya ide dan inisiatif anggota dari berbagai jenjang. Inisiatif adalah prinsip-prinsip organisasiyang juga sangat penting.

14. Keselarasan dan Persatuan

Hubungan interpersonal antaranggota organisasi memiliki pengaruh sangat besar dalam kinerja anggota. Tanpa hubungan yang baik dan selaras, organisasi tidak akan berjalan baik. Di samping itu, keselarasan tersebut sangatpenting perannya dalam memelihara persatuan dan kesatuan anggota.

Sedangkan, menurut A.M. Williams (1965) yang mengemukakan mengenai prinsip prinsip organisasi meliputi (Williams AM, 1965):

1. Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas

Organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, dengan demikian tidak mungkin suatu organisasitanpa adanya tujuan. Misalnya, organisasi pelayanankesehatan seperti rumah sakit dan puskesmas sebagai suatuorganisasi, mempunyai tujuan yang ingin dicapai antaralain, memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitasdan lain lain.

2. Prinsip skala hirarkhi

   Dalam suatu organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan sampai pelaksana, sehingga dapat mempertegas dalam pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban, dan akan menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan.

3. Prinsip kesatuan perintah

   Dalam hal ini, seseorang hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada seorang atasan saja.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

   Seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga perlu dilakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Pejabat yang diberi wewenang harus dapat menjamin tercapainya hasil yang diharapkan. Dalam pendelegasian, wewenang yang dilimpahkan meliputi kewenangan dalam pengambilan keputusan, melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa minta persetujuan lebih dahulu kepada atasannya lagi.

5. Prinsip pertanggungjawaban

   Dalam menjalankan tugasnya setiap anggota harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasan.

6. Prinsip pembagian pekerjaan

   Suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya, melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut dapat berjalan optimal maka dilakukan pembagian tugas/

pekerjaan yang didasarkan kepada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai. Adanya kejelasandalam pembagian tugas, akan memperjelas dalam pendele-gasian wewenang, pertanggungjawaban, serta menunjangefektivitas jalannya organisasi.

7. Prinsip rentang pengendalian

Artinya bahwa jumlah bawahan atau staf yang harus di-kendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasio-nal. Rentang kendali ini sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi, semakin besar suatu organisasi dengan jumlahpegawai yang cukup banyak, semakin kompleks rentangpengendaliannya.

8. Prinsip fungsional

Bahwa seorang pegawai dalam suatu organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.

9. Prinsip pemisahan

Bahwa beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapatdibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain.

10. Prinsip keseimbangan

Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan dari organi-sasi tersebut. Tujuan organisasi tersebut akan diwujudkanmelalui aktivitas/ kegiatan yang akan dilakukan. Organisasiyang aktivitasnya sederhana (tidak kompleks) contoh ‘koperasi di suatu desa terpencil’, struktur organisasinya

akan berbeda dengan organisasi koperasi yang ada di kota besar seperti di Jakarta, Bandung, atau Surabaya.

11. Prinsip fleksibilitas

    Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (internal factor) dan juga karena adanya pengaruh di luar organisasi (external factor), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.

12. Prinsip kepemimpinan

    Dalam organisasi apapun bentuknya diperlukan adanya kepemimpinan, atau dengan kata lain organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakan oleh pemimpin organisasi tersebut.

C. Manfaat Pengorganisasian

Beberapa manfaat organisasi yaitu (Alam S, 2007):

1. Organisasi sebagai penuntun pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan akan lebih efektif dengan adanya organisasi yang baik.
2. Organisasi dapat mengubah kehidupan masyarakat. Contoh dari manfaat ini ialah, jika organisasi bergerak di bidang kesehatan dapat membentuk masyarakat menjadi dan memiliki pola hidup sehat. Organisasi Kepramukaan, akan menciptakan generasi mudah yang tangguh dan ksatria.
3. Organisasi menawarkan karier. Karier berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan. Jika kita menginginkan

karier untuk kemajuan hidup, berorganisasi dapat menjadisolusi.

4. Organisasi sebagai cagar ilmu pengetahuan. Organisasi selalu berkembang seiring dengn munculnya fenomena-fenomena organisasi tertentu. Peran penelitian dan pengembangan sangat dibutuhkan sebagai dokumentasi yang nanti akan mengukir sejarah ilmu pengetahuan.

Sedangkan, pengorganisasian bermanfaat untuk hal-hal berikut (Alam S, 2007):

1. Memungkinkan pembagian tugas sesuai dengan keadaan perusahaan.
2. Mengakibatkan adanya spesialisasi dalam melaksanakan tugas.
3. Anggota organisasi mengetahui tugas-tugas yang akan dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan.

D. Langkah-langkah Pengorganisasian

Secara garis besar, langkah-langkah pengorganisasian dimulai dari merencanakan, melaksanakan, dan memantau kerja organisasi. Secara garis besar adalah sebagai berikut (Umar H, 2003):

1. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi agar sesuai dengan misi dan visinya.
2. Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.

3. Mengkombinasikan pekerjaan anggota organisasi dengan cara yang logis dan efisien.
4. Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
5. Memantau efektivitas organisasi dna mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

E. Wewenang dalam Organisasi

Wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintah orang lain. Tanpa ada wewenang terhadap suatu pekerjaan, jangan mengerjakan pekerjaan tersebut karena tidak mempunyai dasar hukum untuk melakukan nya (Hasibuan, 2000). Wewenang (*authority*) hanya dapat dimiliki oleh unsur manusia. Hal ini disebabkan oleh manusia harus selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan. Tanpa peran serta tenaga kerja manusia, alat-alat handal dan canggih yang dimiliki lembaga tidak ada gunanya. Manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen, karena tujuan manajemen dan proses manajemen ditetapkan oleh manusia. Setiap kegiatan untuk mencapai tujuan itu harus dengan bantuan tenaga kerja manusia dan tujuan itu pun untuk memenuhi kepuasan/kebutuhan manusia (Malik H, 2013).

Dalam suatu organisasi, unit-unit pegawai digabungkan bersama melalui suatu wewenang yang menetapkan hubungan antara unit-unit tersebut. Hubungan seperti itu perlu ditetapkan karena hanya apabila hubungan tersebut dipahami benar-

benar oleh tiap-tiap unit maka mereka dapat berfungsi sebagai komponen pelaksana. Pada umumnya wewenang dapat diartikan sebagai hak seorang pimpinan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik (Malik H, 2013). Daft (2002) mengemukakan bahwa wewenang adalah hak formal dan legitimasi dari seseorang manajer untuk membuat keputusan, mengeluarkan perintah, dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi (Daft, 2002).

Wewenang adalah kekuasaan untuk mengambil keputusan yang membimbing tindakan-tindakan individu-individu lainnya. Namun menurut Herujito (2001) menyatakan setiap pejabat dalam organisasi harus melaksanakan tugas dan kewajibannya berdasarkan atas wewenang yang melekat pada jabatannya mempunyai arti setelah kepadanya diberi wewenang organisasi, wewenang organisasi merupakan hak untuk bertindak atau hak untuk memberi perintah dan juga untuk menimbulkan tindakan-tindakan dari orang lain (Herujito, 2001). Jadi, dapat dijelaskan bahwa wewenang (*authority*) merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan/aktivitas dalam suatu lembaga. Tanpa wewenang orang-orang dalam lembaga tidak dapat berbuat apa-apa. Dalam *authority* selalu terdapat *power and right*, tetapi dalam *power* belum tentu terdapat wewenang yang baik (Hasibuan, 2000).

Adapun jenis-jenis *authority* adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2000):

1. *Line authority / relationship*. Wewenang lini terjadi bila terdapat hubungan wewenang langsung antara atasan bawahan, yang berarti tiap manajer melaksanakan wewenang yang utuh kepada seluruh bawahan nya.
2. *Staff authority/relationship.* Biasanya staf mempunyai hak untuk memberikan saran usulan dan pendapat pada para manajer lini, dimana manajer lini adalah orang orang yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi. Dengan adanya wewenang staf ini, terdapat keuntungan maupaun kelemahan yang ditimbulkan terhadap organisasi. Adapun keuntungannya sebagai berikut (Hasibuan, 2000):
   a. Bisa mendapatkan saran-saran dari para ahli dalam berbagai area dalam organisasi.
   b. Para ahli dalam fungsi staf mempunyai cukup waktu untuk berpikir, mengumpulkan data dan menganalisa nya dimana manajer lininya tidak dapat melakukannya.
   c. Dapat membantu manajer lini agar bias bekerja efektif.

   Sedangkan kelemahannya adalah (Hasibuan, 2000):
   a. Mengabaikan wewenang lini dari manajer departemen.
   b. Kurangnya tanggung jawab staf.

c. Kemungkinan adanya perbedaan pola pikir staf dengan realitanya, karena mereka tidak benar-benar menerapkan apa yang mereka sarankan.

d. Dilanggar nya prinsip kesatuan perintah (*unity of command*).

e. Terlalu banyak aktivitas staf dapat menyulitkan control dari manajer lini.

3. *Functional authority*. Hak yang didelegasikan kepada seorang individu atau departemen untukmengontrol aktivitas yang spesifik yang dilakukan oleh karyawan dimana pun aktivitas itu berada dalam organisasi (dalam departemen lain).

4. *Personality authority* (wewenang kewibawaan). Wewenang kewibawaan seseorang adalah karena kecakapan, perilaku, ketangkasan, dan kemampuan, sehingga ia disegani.

Sementara itu Hasibuan (2006) mengklasifikasi sumber-sumber wewenang (*authority*) sebagai berikut (Hasibuan, 2006):

1. Teori wewenang formal (*Formal authority theory*). Menurut teori ini, *authority* yang dimiliki seseorang bersumber dari barang-barang yang dimilikinya, sebagaimana yang diatur oleh undang-undang, hukum, dan hukum adat dari lembaga tersebut.

2. Teori penerimaan wewenang (*Acceptance authority theory*). Menurut teori ini, *authority* seseorang bersumber dari penerimaan, kepatuhan, dan pengakuan para bawahan

terhadap perintah, dan kebijakan-kebijakan atas kuasa yang dipegangnya.

3. Wewenang diperoleh seseorang karena situasi (*Authority ot the situation*). Menurut teori ini, *authority* seseorang bersumber dari situasi, misalnya keadaan darurat atau kejadian-kejadian luar biasa.
4. Wewenang karena posisi (jabatan) dalam organisasi (*Position authority*). Menurut teori ini, wewenang yang diperoleh seseorang bersumber dari posisi (kedudukan) superior yang dijabatnya didalam organisasi yang bersangkutan.
5. Wewenang teknis (*Tecnical authority*). Menurut teori ini, wewenang seseorang (operator) bersumber atau berasal dari computer yang dipakai nya untuk memproses data.
6. Wewenang hukum (*Yuridis authority*). Menurut teori ini, wewenang seseorang bersumber dari hukum atau undang-undang yang berlaku.

F. Pengembangan Organisasi

Menurut Abdul Azis Wahab (2008), pengembangan organisasi adalah teknik manajerial untuk mengimplementasikan perubahan penting dalam organisasi. Dalam pengertian yang lebih luas lagi pengertian pengembangan organsasi telah di jelaskan oleh beberapa pakar antara lain (Wahab AA, 2008):

1. Warren B. Bennis

   Pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks

yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap,nilai dan susunan organisasi, sehingga organisasi dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasardan tantangan yang baru serta perputaran yang cepat dariperubahan itu sendiri.

2. Richard Bechrd

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha (1) berencana (2) meliputi organisasi secara keseluruhan dan (3) diurusdari atas, untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatanorganisasi melalui pendekatan berencana dalam proses organisasi, dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku.

3. Wendell L. French & Ceci H. Bell, Jr

Pengembangan organsasi dapat didefinisikan sebagai suatuyang direncanakan, proses yang sistematis yang mene- rapkan asas-asas ilmu perilaku yang dikenalkan dalam kegiatan organisasi secara terus menerus untuk mencapaitujuan penyempurnaan organisasi secara efektif, wewenangorganisasi lebih besar serta efektivitas organisasi yang lebihbesar.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi adalah merupakan implementasi dari sebuah perubahan yang terencana berdasarkan ilmu prilaku secara kontinu dan sesuai dengan kondisi yang berlaku, untuk mencapai tingkat efektivitas organisasi (Pudjosumedi, 2010). Tujuan pengembangan organisasi adalah sebagai berikut (Thoha M, 2002):

1. Meningkatkan kepercayaan dan dukungan diantara para anggota organisasi.
2. Meningkatkan kesadaran berkonfrontasi dengan masalah-masalah organisasi baik dalam kelompok ataupun diantara anggota-anggota kelompok.
3. Meningkatkan suatu lingkungan "kewenangan dalam tugas" yang didasarkan atas tugas pengetahuan dan ketrampilan.
4. Meningkatkan derajat keterbukanaan dalam berkomunikasi baik vertikan, horizontal maupun diagonal.
5. Meningkatkan tingkat kesemangatan dan kepuasan orang-orang yang ada di dalam organisasi.
6. Mendapatkan pemecahan yang sinergetik terhadap masalah-masalah yang mempunyai frekuensi besar.
7. Meningkatkan tingkat pertanggungjawaban pribadi dan kelompok baik di dalam pemecahan masalah maupun di dalam pelaksanaan.

Untuk lebih memaknai arti dan tujuan dari pengembangan organisasi, perlu juga dipahami bagaimana sifat-sifat dasar yang terdapat pada pengembangan organisasi tersebut. Berikut sifat dasar dalam pengembangan organisasi (Gunawan, 2009):

1. Pengembangan organisasi merupakan suatu strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, perubahan yang dimaksud harus mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosis yang tepat mengenai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

2. Pengembangan organisasi harus berupa kolaborasi antara berbagai pihak yang akan mengalami dampak perubahan yang akan terjadi, keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi harus mendapat perhatian.
3. Program pengembangan organisasi menekankan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi.
4. Pengembangan organisasi mengandung nilai-nilai humanistik dalam arti bahwa dalam meningkatkan efektifitas organisasi, potensi manusia harus menjadi bagian yang penting.
5. Pengembangan organisasi menggunakan pendekatan kesisteman yang berarti selalu memperhitungkan pentingnya inter relasi, interaksi dan inter dependensi.
6. Pengembangan organisasi menggunakan pendekatan ilmiah untuk mencapai efektivitas organisasi.

G. Organisasi sebagai Sistem Sosial

Pengertian organisasi adalah suatu kelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama. Tujuan merupakan hasil yang berupa barang, jasa, uang, pengetahuan dan lain-lain. Sistem adalah komponen-kmponen yang mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya, yang saling berpengaruh dan tak dapat dipisahkan. Sedangkan, pengertian dari sosial adalah manusia yang berkaitan dengan masyarakat dan para anggotanya *(dikutip dari W3 dictionary)*. Dengan demikian, sistem sosial merupakan orang-orang dalam masyarakat

dianggap sebagai sistem yang disusun oleh karakteristik dari suatu pola hubungan dimana sistem tersebut bekerja untuk mewujudkan keinginannya. Beberapa hal yang menggambarkan organisasi sebagai sistem sosial antara lain dengan adanya organisasi sosial (Nasikin, 2006).

Organisasi sebagai sistem pada dasarnya yaitu suatu organisasi harus mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungannya dan menghadapi komponen-komponen sosial yang terjadi didalamnya. Sistem sosial adalah Sejumlah kegiatan hubungan timbal balik yang kurang lebih bersifat konsisten. Sistem sosial diciptakan manusia untuk mempengaruhi perilaku manusia. Dalam sistem sosial hubungan timbal balik terjadi antara masyarakat, organisasi dan kelompok sosial. Dalam masyarakat terjadi interaksi dan juga terdapat fakta sosial yang bersifat umum. Selain fakta umum juga terdapat fakta eksternal yang bersifat memaksa seperti norma hukum (Nasikin, 2006).

Organisasi akan berjalan dengan baik jika diatur dengan sistem yang baik sehingga cakupan sosial didalamnya dapat bekerja sesuai dengan yang telah diatur dalam suatu sistem. Cakupan sosial yang dimaksud adalah pekerjaan, komunikasi serta koordinasi yang dilakukan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Di bawah ini unsur sistem sosial berdasarkan unsur sistem (Nasikin, 2006):

1. Adanya elemen-elemen yaitu masyarakat.
2. Adanya interaksi atau hubungan antar elemen-elemen atau bagian-bagian dalam setiap individu.

3. Elemen-elemen masyarakat menjadi satu keutuhan yang tidak dapat dipisahkan.
4. Mempunyai tujuan yang sama dalam lingkungan sosial.

Sedangkan organisasi sebagai sistem mempunyai ciri-ciri diantaranya (Nasikin, 2006):

1. Terbuka, yaitu sebuah organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan sekitar baik positif maupun negatif.
2. Suatu sistem terdiri dari dua atau lebih sub sistem, maksudnya organisasi mempunyai struktur yang jelas dari susunan atas sampai bawah dalam struktur organisasi.
3. Diantara sub sistem terjadi ketergantungan dalam organisasi adanya kegiatan dimana proses yang dilakukan dan dikerjakan secara bertahap dan teratur sesuai dengan prosedurnya.
4. Kemampuan menyesuaikan diri, organisasi harus mempunyai sifat fleksibel dalam menyikapi lingkungan sosial yang berbeda termasuk individu didalamnya.
5. Adanya tujuan, organisasi harus menentukan tujuan yang dicapainya agar dapat menukur tingkat keberhasilan organisasi itu sendiri.
6. Mempunyai batas, suatu organisasi meskipun terbuka tetapi harus mempunyai batasan-batasan dengan lingkungan sosial, karena meskipun organisasi berbaur dengan lingkungannya namun tidak menjadikan organisasi itu lebur dengan lingkungan sosial karena organisasi pada dasarnya mempunyai prinsip yang dianut.

7. Mekanisme kontrol, organisasi menerima masukan-masukan dari masyarakat khususnya stakeholder untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk organisasi.

Ciri-ciri organisasi sosial

Menurut Berelson dan Steiner(1964) sebuah organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Berelson dan Steiner, 1964):

1. Formalitas, merupakan ciri organisasi sosial yang menunjuk kepada adanya perumusan tertulis dari pada peraturan, ketetapan, prosedur, kebijaksanaan, tujuan, strategi, dan seterusnya.
2. Hierarkhi, merupakan ciri organisasi yang menunjuk pada adanya suatu pola kekuasaan dan wewenang yang berbentuk piramida, artinya ada orang tertentu yang memiliki kedudukan dan kekuasaan serta wewenang yang lebih tinggi dari pada anggota biasa pada organisasi tersebut.
3. Besarnya dan Kompleksnya, dalam hal ini pada umumnya organisasi sosial memiliki banyak anggota sehingga hubungan sosial antar anggota adalah tidak langsung (impersonal), gejala ini biasanya dikenal dengan gejala "birokrasi".
4. Lamanya *(duration)*, menunjuk pada diri bahwa eksistensi suatu organisasi lebih lama daripada keanggotaan orang dalam organisasi itu.

Ada juga yang menyatakan bahwa organisasi sosial, memiliki beberapa ciri lain yang behubungan dengan keberadaan organisasi itu, diantaranya ádalah (Sutisna, 1985):

1. Rumusan batas operasionalnya (organisasi) jelas. Seperti yang telah dibicarakan diatas, organisasi akan mengutamakan pencapaian tujuan berdasarkan keputusan yang telah disepakati bersama. Dalam hal ini, kegiatan operasional sebuah organisasi dibatasi oleh ketetapan yang mengikat berdasarkan kepentingan bersama, sekaligus memenuhi aspirasi anggotanya.
2. Memiliki identitas yang jelas. Organisasi akan cepat diakui oleh masyarakat sekelilingnya apabila memiliki identitas yang jelas. Identitas berkaitan dengan informasi mengenai organisasi, tujuan pembentukan organisasi, maupun tempat organisasi itu berdiri, dan lain sebagainya.
3. Keanggotaan formal, status dan peran. Pada setiap anggotanya memiliki peran serta tugas masing masing sesuai dengan batasan yang telah disepakati bersama.

H. Peran Manajer dalam Organisasi

Henry Mintzberg tahun 1966 melakukan penelitian seksama terhadap 5 eksekutif untuk menentukan apa yang dilakukan para manajer tersebut pada tugas-tugasnya. Berdasarkan pengamatannya terhadap para manajer ini, Mintzberg menyimpulkan bahwa para manajer menjalankan sepuluh peran berbeda, yang sangat saling berkaitan, atau serangkaian perilaku yang terkait dengan pekerjaan mereka. Seperti ditunjukkan

dalam tabel 1, kesepuluh peran itu dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok utama, yakni yang berkaitan dengan hubungan interpersonal, transfer informasi, dan pengambilan keputusan (Henry Mintzberg, 1988).

Tabel 1. Peran-peran manajer dalam organisasi

Peran	Uraian	Contoh
Interpersonal		
Kepala Simbolis	Kepala simbolis; diwajibkan menjalankan sejumlah tugas rutin yang bersifatlegal atau sosial.	Upacara, sebutan status sosialisasi
Pemimpin	Bertanggung jawab memotivasi dan mengarahkan karyawan	Hampir semua kegiatan manajerial melibatkan karyawan
Penghubung	Memelihara jaringan kontak luar yang memberikan batuan dan informasi	Menerima surat, pekerjaan dewan eksternal
Informasional		
Monitor	Menerima berbagai informasi; berperan sebagai pusat syaraf informasi internal dan eksternal organisasi	Menangani semua surat dan kontak yang dikategorikan terkait dengan penerimaan informasi

Peran	Uraian	Contoh
Penyampai	Menyalurkan informasi yang diterima dari luar atau dari karyawan lain ke anggota organisasi	Meneruskan surat kedalam organisasi untuk tujuan pemberian informasi; kontak verbal yang melibatkan aliran informasi ke bawahan seperti sesi kajian
Juru Bicara	Menyalurkan informasi ke orang luar atas rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil organisasi; berperan sebagai ahli industri organisasi tersebut	Pertemuan-pertemuan dewan; menangani kontak yang mencakup penyebaran informasi ke orang luar
Pengambilan Keputusan		
Pengusaha	Mencari peluang dalam organisasi dan lingkungannya dan memperakarsai proyek-proyek untuk membuat perubahan	Sesi-sesi strategi dan kajian mencakup pemrakarsaan atau perancangan proyek-proyek perbaikan.
Pengelola Gangguan	Bertanggung jawab atas tindakan perbaikan ketika organisasi menghadapi gangguan penting yang tidak terduga	Sesi-sesi strategi dan kajian mencakup gangguan dan krisis

Peran	Uraian	Contoh
Pengalokasi Sumberdaya	Membuat atau menyetujui keputusan penting organisasi	Menjadwalkan; memintak otorisasi, menyusun anggaran,tugas pemrograman karyawan
Perunding	Bertanggung jawab mewakili perusahaan dalam perundingan besar	Perundingan kontrak

Sumber: Mintzber,The Nature of Managerial Work.

a. Peran Interpersonal

Semua manajer dituntut untuk menjalankan tugas-tugas yang sifatnya seremonial dan simbolik. Dapat dicontohkan bahwa ketika Rektor satu Perguruan Tinggi menyerahkan Ijazah pada waktu wisuda ia menjalankan peran kepemimpinan simbolis. Semua manajer mempunyai peran kepemimpinan. Peran ini meliputi perekrutan, pelatihan, pemberian motivasi, dan pendisiplinan karyawan. Peranketiga dalampengelompokan interpersonal adalah peran *penghubung*. Mintzberg menggambarkan kegiatan ini sebagai menghubungi pihak luar yang memberi informasi kepada manajer. Pihak luar ini dapat berupa individu atau kelompok di dalam dan di luar organisasi tersebut. Manajer penjualan yang menerima informasi darimanajer pengendalian mutu di dalamperusahaannya sendiri mempunyai kerjasama hubungan internal. Ketika manajer penjualan tersebut berhubungan dengan para eksekutif penjualan lain melalui asosiasi perdagangan pemasaran, ia mempunyai suatu kerjasama hubungan eksternal (Ruky A, 2002).

b. Peran Informasional

Dalam hal ini dapat dicontohkan bahwa semua manajer pada tataran tertentu, mengumpulkan informasi dari organisasi-organisasi dan institusi-institusi di luar lembaga mereka. Umumnya, mereka mendapatkan informasi dengan membaca majalah dan berbincang dengan orang lain untuk mempelajari perubahan-perubahan selera publik, apa yang mungkin sedang direncanakan oleh para pesaing, dan semacamnya. Mintzberg menyebut ini sebagai peran *pemantau*. Para manajer juga berperan sebagai penghubung untuk meneruskan informasi kepada para anggota organisasi. Ini disebut sbagai peran *penyebar*. Disamping itu, para manajer menjalankan peran *juru bicara* ketika mereka mewakili organisasinya dihadapan pihak luar (Ruky A, 2002).

c. Peran Pengambilan Keputusan

Mintzberg mengidentifikasi empat peran yang terkait dengan pengambilan pilihan. Dalam peran *kewirausahaan*, para manajer memprakarsai dan mengawasi proyek-proyek baru yang akan memperbaiki kinerja organisasi mereka. Sebagai *penyelesai masalah*, para manajer menjalankan tindakan korektif untuk menikapi masalah-masalah yang tidak diduga. Sebagai *pengalokasi sumber daya*, para manajer bertanggung jawab mengalokasikan sumber daya manusia, fisik, dan moneter. Terakhir, para manajer menjalankan peran perunding, yang di dalamnya mereka membahas berbagai isu dan melakukan tawar menawar dengan unit-unit lain demi keuntungan unitnya (Ruky A, 2002).