

# Pengertian dan Tujuan serta Tipe dan Struktur Organisasi Sosial

Ir. Armeini Uha Satari, MS.



## PENDAHULUAN

---

Teori organisasi dan perkembangannya adalah salah satu subdisiplin ilmu yang menarik untuk dipelajari. Tujuannya mencakup beberapa fungsi, diantaranya memberikan pengarahannya agar diperoleh pengertian yang lebih baik tentang organisasi sosial serta menciptakan pula sejumlah pedoman bagi landasan kegiatan organisasi yang pada akhirnya dapat dijadikan tolok ukur untuk menilai keberhasilan tujuan organisasi tersebut.

Modul ini terdiri atas 2 materi, meliputi:

1. Pengertian dan tujuan organisasi sosial
2. Tipe-tipe dan struktur organisasi

Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan dapat mendefinisikan teori organisasi sosial, menjelaskan alasan membentuk organisasi sosial, apa yang menjadi tujuan dari organisasi sosial dan mengklasifikasikan tipe-tipe dan struktur organisasi.

**Selamat belajar, semoga berhasil!**

**KEGIATAN BELAJAR 1****Pengertian dan Tujuan  
Organisasi Sosial****A. ORGANISASI SOSIAL**

Perilaku manusia senantiasa diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (*goal-oriented*). Tetapi kemampuan kerja setiap manusia terbatas, baik fisik, daya pikir, waktu, tempat, pendidikan dan banyak faktor lain yang membatasi kegiatan manusia. Adanya keterbatasan ini menyebabkan manusia tidak dapat mencapai sebagian besar tujuannya tanpa melalui kerja sama dengan orang lain. Hal-hal tersebut merupakan dasar penting mengapa manusia selalu hidup dalam berbagai macam organisasi.

Organisasi meliputi dan meresapi semua aspek masyarakat secara menyeluruh, baik ekonomi dan bahkan kehidupan pribadi kita. Anda mungkin dilahirkan di sebuah rumah sakit, dan mungkin akan dimakamkan oleh suatu yayasan sosial yang bergerak di bidang pemakaman. Keduanya adalah organisasi. Sekolah yang mendidik kita adalah organisasi, seperti juga toko tempat kita membeli makanan, perusahaan yang membuat mobil kita, dan orang yang memungut pajak penghasilan, mengumpulkan sampah, dan lain-lain.

Dengan cara mengkoordinasikan sejumlah besar tindakan manusia, organisasi mampu menciptakan suatu alat sosial yang ampuh dan dapat diandalkan. Organisasi tersebut menggabungkan sumber daya tenaga manusia yang dimilikinya dengan sumber daya lainnya, yakni dengan menjalin para pemimpin, kelompok, tenaga ahli pekerja mesin maupun bahan mentah (contohnya) menjadi satu. Tujuannya diharapkan dapat melayani serta memenuhi berbagai kebutuhan suatu masyarakat maupun warganya secara lebih efisien dibandingkan dengan pengelompokan manusia yang lebih kecil dan lebih alamiah, seperti keluarga, kelompok persahabatan dan lingkungan masyarakat.

Perkembangan dari kelompok sosial menjadi suatu organisasi sosial kira-kira dapat digambarkan sebagai berikut: mula-mula suatu kelompok kecil yang dapat mengadakan relasi sosial langsung kemudian menjadi bertambah banyak anggota-anggotanya, sehingga menjadi semakin kompleks atau

beragam sifatnya. Keadaan tersebut kemudian perlu diatur secara formal, dengan adanya hierarki atau tingkatan jenjang dan kedudukan yang teratur. Dengan adanya keteraturan tersebut maka lama hidup atau umur organisasi menjadi lebih lama dibandingkan usia keanggotaan (lamanya orang menjadi suatu anggota organisasi).

Menurut Utomo (1986), ciri-ciri yang digunakan dalam menentukan bahwa suatu kelompok merupakan organisasi sosial adalah.

1. *Formalitas*: Suatu organisasi sosial mempunyai perumusan tertulis yang jelas dalam hal tujuan, peraturan-peraturan (berupa anggaran dasar, anggaran rumah tangga, dan sebagainya), prosedur penentuan atau regulasi (misalnya surat keputusan dan sebagainya) serta kebijaksanaannya. Dalam hal ini bentuk yang paling tinggi tingkatannya ialah bentuk formalitas secara tertulis, sedangkan formalitas yang tidak tertulis (misalnya hukum adat baru) menunjukkan adanya gejala ciri tersebut.
2. *Hierarki*: Suatu organisasi mempunyai pola wewenang (yaitu suatu kekuasaan yang diakui masyarakat) yang berbentuk piramida. Dengan demikian beberapa orang didudukkan dalam posisi yang lebih tinggi dari anggota lainnya. Sehubungan dengan itu maka peranan mereka pun berbeda secara menonjol. Suatu organisasi sosial paling sedikit harus mempunyai tingkatan wewenang.
3. *Ukuran besarnya* atau *size* yang menimbulkan kompleksitas atau makin kompleksnya pengaturan. Suatu organisasi sosial biasanya mempunyai ukuran besar, sehingga para anggotanya tidak dapat melakukan relasi sosial yang langsung. Di dalam satu organisasi yang besar maka hubungan antaranggota tidak bersifat pribadi melainkan bersifat *impersonal* yang merupakan gejala birokrasi. Hal ini berhubungan erat dengan ciri formalitas, karena makin banyaknya jumlah anggota memerlukan pengaturan yang lebih rumit.
4. *Lamanya* atau *Duration*: Usia suatu organisasi biasanya lebih lama daripada umur keanggotaan, anggota dapat masuk atau keluar sedangkan organisasi tidak terpengaruh olehnya.

## B. DEFINISI ORGANISASI SOSIAL

Organisasi itu mempunyai banyak definisi. Hampir setiap disiplin ilmu pengetahuan mencoba untuk mendefinisikan apa arti organisasi dari sudut pandangan masing-masing disiplin. Terjadinya kegalauan definisi ini (*defitonal confusion*) menandakan bahwa permasalahan organisasi adalah permasalahan multidisipliner, kompleks, mempunyai banyak aspek, dan tidak dapat dimonopoli oleh salah satu disiplin saja, apalagi oleh salah satu subdisiplin. Dari sekian banyak definisi tidaklah dapat ditentukan satu definisi yang benar, dan semua definisi lainnya salah. Semua definisi tentang organisasi itu benar apabila rumusnya mempunyai dasar yang bisa diterima.

Dirdjosisworo (1985) mendefinisikan organisasi sosial sebagai suatu wadah pergaulan kelompok yang disusun secara jelas antara para petugas dan tugas-tugasnya yang berhubungan dengan usaha mencapai tujuan tertentu, yang umumnya berhubungan dengan aspek keamanan anggota organisasi tersebut.

Menurut Winardi (2003), organisasi sosial yaitu organisasi-organisasi yang memenuhi kebutuhan sosial orang-orang untuk mencapai kontak dengan orang lain. Kebutuhan akan identifikasi bantuan timbal balik, misalnya klub-klub untuk mencapai tujuan tertentu.

Beberapa atribut organisasi dapat diperinci sebagai berikut (Reksohadiprodjo, dan Handoko, 2001):

1. Organisasi adalah lembaga sosial yang terdiri dari sekumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan.
2. Organisasi dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Oleh karena itu, organisasi adalah kreasi sosial yang memerlukan aturan dan koperasi.
3. Organisasi secara sadar dikoordinasikan dan dengan sengaja disusun. Kegiatan-kegiatan dibedakan menurut berbagai pola yang logis. Koordinasi bagian-bagian tugas yang saling tergantung ini memerlukan penugasan wewenang dan komunikasi.
4. Organisasi adalah instrumen sosial yang mempunyai batasan-batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi dan keberadaannya mempunyai basis yang relatif permanen.

Definisi lain dari organisasi menurut Etzioni (1985) adalah unit sosial (atau pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk atau dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu. Pada umumnya organisasi ditandai sebagai berikut :

1. Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab, komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dipolakan secara sengaja atau disusun menurut cara-cara tradisional, perencanaan yang sengaja dibuat untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu.
2. Adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya. Pusat kekuasaan tersebut secara kontinu harus mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai oleh organisasi, dan apabila memang diperlukan harus pula menyusun pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi.
3. Penggantian tenaga; dalam hal ini tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana yang diharapkan, dapat diganti oleh tenaga yang lain. Demikian pula organisasi dapat mengkombinasikan lagi anggotanya melalui proses pengalihan maupun promosi.

## **C. ALASAN MEMBENTUK ORGANISASI**

### **1. Alasan Sosial**

Manusia senantiasa menginginkan hubungan dengan orang lain. Oleh karena itu organisasi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan manusia. Selain itu terlihat juga organisasi-organisasi yang memiliki susunan intelektual atau ekonomi.

Apabila kebutuhan-kebutuhan sosial seseorang demikian sempurna terpenuhi oleh perusahaan tempat orang tersebut bekerja, maka ia akan melontarkan kata-kata bahwa pekerjaan adalah kehidupannya. Dengan demikian, manusia berorganisasi karena ia membutuhkan dan menikmati kebutuhan-kebutuhan sosial yang diberikan oleh organisasi.

## 2. Alasan Material

Manusia melaksanakan kegiatan organisasi karena alasan-alasan material. Melalui bantuan organisasi, manusia dapat melaksanakan tiga macam hal yang tidak mungkin dilakukan sendiri, seperti:

### a) *Memperbesar kemampuan*

Alasan material pertama bagi organisasi-organisasi adalah mereka memperbesar kemampuan manusia. Melalui organisasi-organisasi manusia dapat melaksanakan aneka macam tugas atau pekerjaan secara lebih efisien dibandingkan dengan situasi dengan apabila manusia tersebut bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain.

Banyak hal yang dikerjakan manusia dimungkinkan melalui upaya-upaya terorganisasi. Dengan organisasi manusia dapat mengembangkan sistem hukum dan pemerintahan dan dapat pula menciptakan organisasi-organisasi sosial, olahraga atau kesehatan, dimana organisasi-organisasi tersebut dapat menyebabkan timbulnya keuntungan produktivitas.

### b) *Menghemat waktu*

Kemampuan suatu organisasi untuk menghemat waktu umumnya diperlukan untuk mencapai tujuan. Upaya mengurangi waktu total yang diperlukan jauh lebih penting dibandingkan dengan efisiensi biasa.

Suatu susunan yang dapat dilaksanakan oleh seorang individu atau oleh sebuah kelompok yang relatif kecil dapat dialihkan kepada sebuah organisasi besar, sekalipun kelompok yang lebih besar tersebut akan memerlukan waktu yang lebih banyak untuk melaksanakannya. Waktu yang diperlukan oleh individu atau kelompok kecil tersebut untuk melaksanakan tugas yang bersangkutan mungkin terlampau panjang sehingga hal tersebut tidak dapat ditoleransi.

### c) *Mengakumulasi pengetahuan*

Organisasi memungkinkan manusia untuk menarik manfaat dari pengetahuan yang terakumulasi, hingga dengan demikian mereka dapat berpijak atas landasan yang dibentuk oleh generasi sebelumnya. Tanpa adanya organisasi maka setiap manusia pada setiap era harus menjalani segala sesuatu sedini mungkin.

Manusia purba meneruskan pengetahuan yang diakumulasinya melalui mulut ke mulut dan ada juga yang melalui cerita rakyat, yang diteruskan dari generasi ke generasi melalui organisasi atau sukunya. Manusia modern

menggunakan peralatan modern, misalnya perpustakaan modern. Informasi yang dihasilkan diakumulasi dan disimpan di dalam perpustakaan dapat dijadikan landasan untuk mencapai kemajuan-kemajuan lebih lanjut.

#### **D. TUJUAN ORGANISASI SOSIAL**

Tujuan organisasi sosial mencakup beberapa fungsi, di antaranya memberikan pengarah dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Dengan demikian, tujuan tersebut menciptakan pula sejumlah pedoman bagi landasan kegiatan organisasi. Tujuan juga merupakan sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan organisasi, serta bagi eksistensi organisasi itu sendiri. Selain itu, tujuan juga berfungsi sebagai patokan yang dapat dipergunakan oleh anggota organisasi maupun kalangan luar untuk menilai keberhasilan organisasi, misalnya mengenai segi efektivitas maupun efisiensi. Menurut cara ini pula tujuan organisasi berfungsi sebagai tolok-ukur bagi para ilmuwan di bidang organisasi untuk berusaha mengetahui seberapa jauh suatu organisasi berjalan secara baik (Etzioni, 1985).

Organisasi merupakan unit sosial yang berusaha mencapai tujuan tertentu: hakikat organisasi tidak lain ialah mengejar tujuan. Tetapi apabila organisasi sudah terbentuk, maka organisasi akan mempunyai kebutuhannya sendiri, dan semua ini kadang-kadang menyebabkan organisasi malah harus tunduk kepada kebutuhan tersebut. Sebagai contoh dapat dikemukakan suatu organisasi pengumpul dana yang lebih banyak mengeluarkan uang untuk membiayai tenaga staf bangunan dan publisitas, dan kurang menyumbangkan derma sesuai dengan tujuan pengumpulan dana tersebut. Dalam keadaan seperti itu tampak jelas bahwa untuk memenuhi kebutuhannya sendiri organisasi tidak lagi mengejar cita-citanya yang semula; padahal sebenarnya usaha untuk melayani kebutuhannya sendiri harus disesuaikan dengan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tidak jarang beberapa organisasi telah bertindak sedemikian jauh sehingga seolah-olah mengabaikan tujuan semula dan kemudian mengejar cita-cita baru yang dirasakan lebih cocok dengan kebutuhan organisasi. Keadaan seperti inilah yang diartikan dengan tujuan organisasi yang pada akhirnya malah menjadi abdi organisasi, dan bukan “tuan” organisasi.

Tujuan organisasi sosial ialah keadaan yang dikehendaki pada masa akan datang yang senantiasa dikejar oleh organisasi agar dapat direalisasikan.

Organisasi itu sendiri dapat atau bahkan juga tidak mampu mewujudkan citra masa depan yang dicita-citakan sejak semula. Tetapi apabila harapan itu telah tercapai, tujuan tidak lagi berfungsi menjadi citra yang membimbing organisasi, dan kemudian malah berasimilasi/membraur dengan organisasi lingkungannya. Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa pembentukan Negara Yahudi merupakan tujuan terakhir gerakan Zionisme. Pada tahun 1948 tujuan itu sudah menjelma menjadi suatu kenyataan sehingga tidak lagi menjadi tujuan yang dikehendaki. Dalam pengertian ini suatu tujuan tidak pernah ada; tujuan itu sendiri merupakan suatu keadaan yang sengaja dikejar, dan bukan keadaan yang sudah dimiliki sejak semula. Keadaan masa depan seperti itu, meskipun hanya merupakan citra atau gambaran belaka, mengandung daya sosiologis yang benar-benar riil dan senantiasa mempengaruhi aksi maupun reaksi masa kini.

Perlu dipahami bahwa tujuan organisasi tidak lain adalah keadaan masa depan yang dikejar oleh suatu organisasi *sebagai suatu tujuan kolektif* agar dapat diwujudkan sebagaimana yang diharapkan. Tujuan tersebut memang dipengaruhi oleh tujuan para eksekutif puncak dan dewan direktur maupun bawahan. Kadang-kadang tujuan dapat ditentukan melalui kondisi perundingan yang aman dan damai, tetapi tidak jarang pula didahului dengan persaingan kekuatan antara berbagai divisi, pabrik/proyek kelompok rahasia, pangkat serta “pribadi-pribadi” tertentu yang ada di dalam suatu organisasi.

Pada prinsipnya semua organisasi mempunyai suatu bagian formal yang diakui secara eksplisit dan kadang-kadang bersifat khas menurut hukum yang berfungsi untuk menentukan tujuan utama dan melakukan perubahan seperlunya. Di dalam beberapa organisasi tidak jarang tujuan tersebut ditentukan secara formal melalui pemungutan suara para pemegang saham; di samping itu ada juga yang ditentukan oleh hasil pemungutan suara para anggotanya (misalnya di dalam organisasi buruh). Selain itu kadang-kadang ditetapkan sendiri oleh beberapa komisaris, dan juga yang malah ditentukan sendiri oleh individu yang memiliki dan mengelola organisasi.

Dalam praktik, tujuan sering kali ditetapkan melalui persaingan kekuatan yang cukup rumit yang melibatkan berbagai individu dan kelompok di dalam maupun di luar organisasi, dan juga menyangkut nilai-nilai yang melandasi perilaku umum dan khusus beberapa individu dan kelompok yang bersangkutan di dalam suatu masyarakat tertentu. Perjuangan dalam menentukan tujuan organisasi biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam proses ini departemen atau bagian organisasi memainkan peranan



yang penting. Demikian pula masalah kepribadian dapat merupakan faktor penentu yang cukup menonjol.

Selain peranan departemen dan faktor kepribadian, yang tidak kalah pentingnya ialah peranan kekuatan lingkungan. Tidak seperti yang diduga sebelumnya, hampir semua organisasi tidak dapat terlepas dari pengaruh faktor luar.

Organisasi dibentuk agar dapat menjadi unit sosial yang paling efektif dan efisien. Efektivitas organisasi diukur dari tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya, sedangkan efisiensi organisasi dikaji dari segi jumlah sumber daya yang dipergunakan untuk menghasilkan suatu unit masukan.

Kemudian melihat kegiatan para pelakunya, maka organisasi sosial mempunyai konsekuensi yang mengarah kepada pengertian produktivitas yaitu bahwa tujuan organisasi sosial tersebut adalah terutama:

- a) Menyelesaikan segala pekerjaan.
- b) Memecahkan masalah.
- c) Mempertahankan atau memperbesar output.
- d) Memperbaiki cara kerja seefektif mungkin.
- e) Memberikan kepuasan moral dan kepuasan berperan serta para anggotanya.

Kedua hal terakhir ini bila dicapai secara penuh menunjukkan kualitas organisasi sosial yang makin baik (Sajogyo, 1981).



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Ciri-ciri apakah yang menentukan bahwa suatu kelompok merupakan organisasi sosial?
- 2) Organisasi meliputi semua aspek masyarakat secara menyeluruh. Mengapa demikian? Jelaskan jawaban Anda!
- 3) Bagaimanakah perkembangan kelompok menjadi organisasi sosial?
- 4) Jelaskan definisi organisasi sosial menurut Dirdjosisworo!
- 5) Bagaimanakah organisasi sosial menurut Winardi?
- 6) Apakah atribut organisasi menurut Reksohadiprodjo, S dan Handoko?

- 7) Menurut Etzioni organisasi umumnya ditandai oleh apa? Jelaskan jawaban Anda!
- 8) Jelaskan satu persatu alasan membentuk organisasi!
- 9) Apakah fungsi tujuan organisasi menurut Etzioni?

*Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk dapat menjawab soal-soal pada latihan dengan benar, Anda dapat mempelajari dengan saksama Kegiatan Belajar 1 modul ini, atau kembangkan petunjuk jawaban berikut.

- 1) Ciri-ciri organisasi menurut Barelson dan Stainer.
- 2) Kehidupan manusia secara menyeluruh mulai dilahirkan, dibesarkan sampai meninggal.
- 3) Dimulai dari kelompok kecil yang mengadakan relasi sosial langsung kemudian bertambah banyak anggotanya.
- 4) Organisasi sosial merupakan wadah pergaulan kelompok antara petugas dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu.
- 5) Organisasi sosial adalah organisasi yang memenuhi kebutuhan sosial bersifat timbal balik dengan organisasi lain.
- 6) Atribut organisasi menurut Reksohadiprodo dan Handoko.
- 7) Tanda-tanda organisasi menurut Etzioni.
- 8) Alasan sosial dan alasan material yang melandasi dibentuknya organisasi.
- 9) Tujuan organisasi menurut Etzioni antara lain:
  - Memberikan pengarahan
  - Sumber legitimasi
  - Patokan yang digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi.
 Kembangkan jawaban di atas!



**RANGKUMAN**

---

Beberapa ciri dalam menentukan suatu kelompok sebagai suatu organisasi sosial, yaitu: 1) Formalitas, 2) Hierarki, 3) Ukuran besarnya atau *size*, dan 4) lamanya atau *Duration*.

Organisasi sosial menurut Etzioni ditandai sebagai berikut:

- 1) Adanya pembagian dalam pekerjaan,
- 2) Adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian organisasi, dan
- 3) Penggantian tenaga.

Tujuan organisasi sosial meliputi hal-hal yang ingin dicapai organisasi, seperti:

- 1) menyelesaikan segala pekerjaan,
- 2) memecahkan masalah,
- 3) mempertahankan atau memperbesar output, dan
- 4) memperbaiki cara kerja seefisien mungkin. Selain itu organisasi sosial memberikan kepuasan moral dan kepuasan berperan serta para anggotanya.

Alasan membentuk organisasi adalah alasan sosial dan alasan material. Berdasar alasan material, manusia dapat melaksanakan tiga macam hal yang tidak mungkin dilakukan sendiri, seperti:

- 1) memperbesar kemampuan,
- 2) menghemat waktu, serta
- 3) mengakumulasi pengetahuan.



### TES FORMATIF 1 \_\_\_\_\_

Pilih satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manusia mempunyai keterbatasan, hal ini yang menyebabkan manusia tidak dapat mencapai sebagian besar tujuannya tanpa ....
  - A. bersahabat dengan orang lain
  - B. kerja sama dengan orang lain
  - C. perhatian teman
  - D. pertolongan teman
- 2) Perkembangan dari kelompok sosial menjadi organisasi sosial digambarkan sebagai berikut ....
  - A. dari sekelompok kecil menjadi besar
  - B. mengadakan relasi sosial
  - C. dari kelompok besar yang diatur secara formal
  - D. dari kelompok kecil menjadi bertambah banyak anggotanya sehingga semakin kompleks dan beragam
- 3) Suatu organisasi yang mempunyai pola wewenang (yaitu suatu kekuasaan yang diakui masyarakat) berbentuk piramida disebut ....

- A. hierarki
  - B. formalitas
  - C. lamanya
  - D. ukuran besarnya
- 4) Melalui organisasi manusia dapat ....
- A. mencari keuntungan
  - B. memperoleh banyak teman
  - C. melaksanakan pekerjaan secara efisien
  - D. mendapat bantuan orang lain
- 5) Organisasi sosial mempunyai perumusan tertulis yang jelas dalam hal tujuan dan peraturan-peraturan. Ciri tersebut termasuk dalam konsep ....
- A. duration
  - B. hukum adat
  - C. formalitas
  - D. hierarki
- 6) Dalam suatu organisasi yang besar maka hubungan antaranggota tidak bersifat pribadi, tetapi merupakan gejala ....
- A. birokrasi
  - B. hukum adat
  - C. profesional
  - D. kekuasaan
- 7) Tujuan organisasi sosial selain mempunyai konsekuensi yang mengarah kepada produktivitas juga memberikan ....
- A. pendidikan para anggotanya
  - B. kepuasan moral kepada anggotanya
  - C. jabatan kepada para anggotanya
  - D. keperluan hidup anggotanya
- 8) Alasan material pertama bagi organisasi adalah ....
- A. memperluas keuntungan manusia
  - B. menghemat waktu
  - C. memperbesar kemampuan manusia
  - D. memenuhi keinginan manusia
- 9) Usia suatu organisasi biasanya lebih lama dan umur anggotanya disebut....
- A. duration
  - B. ukuran

- C. panjang umur
- D. *size*

- 10) Apabila manusia membutuhkan dan menikmati kebutuhan-kebutuhan sosial yang diberikan organisasi, maka hal tersebut dilakukan karena alasan....
- A. waktu
  - B. sosial
  - C. pengetahuan
  - D. pendidikan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 2

## Tipe-tipe Organisasi dan Struktur Organisasi

### A. TIPE-TIPE ORGANISASI

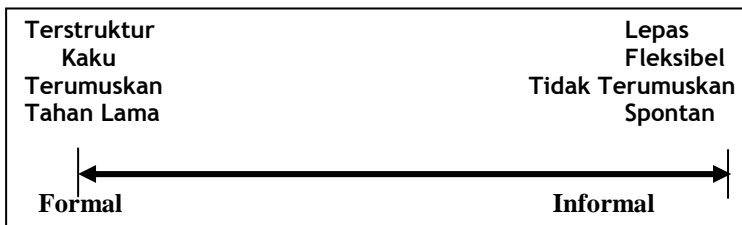
Di lingkungan kita sering dijumpai berbagai macam organisasi. Pada kenyataannya kita dapat membedakan antara organisasi yang maju pesat dengan organisasi yang hanya biasa-biasa saja. Dilihat dari pemilik dan pengelolanya dapat dibedakan antara organisasi swasta dan organisasi pemerintah. Dari sudut kegiatannya dapat dibedakan antara organisasi politik, organisasi sosial dan lain-lainnya.

Pada bagian ini akan diuraikan beberapa tipe organisasi berdasarkan klasifikasinya. Klasifikasi tersebut antara lain: organisasi formal dan informal, organisasi primer dan sekunder, serta pengklasifikasian berdasarkan sasaran tertentu.

#### 1. Organisasi-organisasi Formal dan Informal

Dalam klasifikasi organisasi, terdapat klasifikasi populer di mana organisasi-organisasi dibagi dalam kelompok formal dan informal. Pembagian tersebut tergantung pada tingkat atau derajat mereka yang terstruktur. Sesungguhnya pembagian yang disajikan merupakan wujud ekstrim, karena dalam kenyataan tidak mungkin kita menjumpai sebuah organisasi yang formal sempurna atau informal sempurna.

Menurut Sutarto (1991), kedua ekstrim berisikan suatu kontinum di antara tipe-tipe keorganisasian seperti ditunjukkan pada Gambar 1.1 berikut.



Gambar 1.1  
Organisasi-organisasi formal dan informal berikut ciri-cirinya

Sebuah organisasi formal, memiliki suatu struktur yang terumuskan dengan baik, yang menerangkan hubungan-hubungan otoritas, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya. Struktur yang ada juga menerangkan bagaimana bentuk saluran-saluran, serta melalui apa komunikasi berlangsung.

Organisasi-organisasi formal, menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya. Hierarki sasaran-sasaran organisasi-organisasi formal dinyatakan secara eksplisit. Status, prestise, imbalan, pangkat dan jabatan, serta prasyarat-prasyarat lainnya terurutkan dengan baik dan terkendalikan.

Organisasi-organisasi formal bersifat tahan lama dan terencana. Mengingat bahwa organisasi formal ditekankan memiliki keteraturan, maka biasanya organisasi formal relatif bersifat tidak fleksibel. Contoh-contoh organisasi-organisasi formal misalnya perusahaan-perusahaan besar, badan-badan pemerintah dan universitas-universitas.

Pada sisi lain, dari kontinum pada gambar yang disajikan terdapat bentuk organisasi lain yang dinamakan organisasi-organisasi informal. Organisasi-organisasi informal umumnya terorganisasi secara “lepas”, fleksibel, tidak terumuskan dengan baik, dan bersifat spontan.

Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun secara tidak sadar, dan kerap kali sulit untuk menentukan waktu yang pasti pada diri seseorang untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Sifat pasti hubungan-hubungan antara para anggota, dan bahkan tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan tidak terspesifikasi. Contoh-contoh organisasi demikian misalnya: suatu pertemuan makan malam bersama, orang yang kebetulan lewat sewaktu kecelakaan mobil terjadi, dan lain-lain.

Dikemukakan oleh Kartono (1991), organisasi formal adalah organisasi yang berada di atas kertas, dengan relasi-relasi logis, peraturan konvensi dan kebijakan organisasi, pembagian tugas pekerjaan serta hierarki kerja. Organisasi formal disebut pula kelompok sekunder yang mempunyai bentuk hierarki resmi. Ciri-ciri organisasi formal adalah:

1. Bersifat impersonal dan objektif.
2. Kedudukan setiap individu didasarkan pada fungsi masing-masing di dalam satu sistem hierarki, dengan tugas pekerjaan masing-masing.

3. Terdapat relasi formal berdasarkan alasan-alasan ideal dari status resmi dalam organisasi.
4. Suasana kerja dan komunikasi berlandaskan kompetisi/persaingan dan efisiensi.

Organisasi-organisasi informal, dapat dialihkan wujudnya menjadi organisasi-organisasi formal, apabila hubungan-hubungan di dalamnya dan kegiatan-kegiatannya terumuskan dan terstruktur. Organisasi-organisasi formal, dapat menjadi organisasi-organisasi informal, apabila hubungan-hubungan yang dirumuskan dan yang terstruktur tidak terlaksana, dan diganti dengan hubungan baru, yang tidak terspesifikasi dan tidak dikendalikan.

Organisasi informal ialah sistem interelasi manusiawi berdasarkan rasa suka dan tidak suka, dengan iklim psikis yang intim, kontak muka berhadapan muka serta moral tinggi (Kartono, 1991).

Ciri-ciri organisasi informal adalah:

1. Terintegrasi dengan baik.
2. Di luar kelompok informal atau primer terdapat kelompok lebih besar yaitu kelompok formal atau sekunder.
3. Setiap anggota secara individual mengadakan interelasi berupa jaringan perikatan yang pribadi atau personal disertai komunikasi akrab.
4. Terdapat iklim psikis suka dan tidak suka atau acuh dan tak acuh.
5. Sedikit atau banyak, setiap anggota mempunyai sikap yang pasti terhadap anggota-anggota lainnya dan dimuati emosi-emosi tertentu.

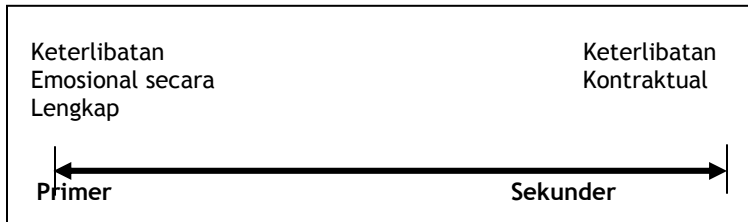
## **2. Organisasi Primer dan Organisasi Sekunder**

Cara lain yang mengklasifikasikan organisasi-organisasi adalah dengan jalan membedakan:

- a. Organisasi-organisasi primer, dan
- b. Organisasi-organisasi sekunder (Sutarto, 1991).

Istilah-istilah “primer” dan “sekunder” juga menyatakan dua wujud ekstrim, pada sebuah kontinum seperti diperlihatkan pada Gambar 1.2.





Gambar 1.2  
Organisasi-organisasi primer dan organisasi-organisasi sekunder

Cara lain untuk merumuskan atau mengklasifikasikan suatu organisasi adalah berdasarkan keterlibatan emosional para anggotanya. Pada Gambar 1.2 terlihat dua wujud ekstrim sebuah kontinum yang kiranya tidak akan dijumpai dalam bentuk murni dalam praktik nyata.

Organisasi-organisasi primer menuntut keterlibatan lengkap pribadi dan emosional dari para anggotanya. Organisasi-organisasi demikian dicirikan dengan hubungan-hubungan yang bersifat pribadi, langsung, spontan, dan tatap muka.

Di lain pihak, pada organisasi-organisasi sekunder, hubungan-hubungan yang ada bersifat *intelektual*, *rasional* dan *kontraktual*. Di sini terlihat hubungan yang bersifat formal dan impersonal, dengan kewajiban-kewajiban yang dinyatakan secara eksplisit. Organisasi-organisasi sekunder bukanlah tujuan-tujuan yang memberikan kepuasan, tetapi organisasi ini memiliki anggota-anggota karena dapat menyediakan alat-alat (seperti misalnya imbalan berupa gaji atau upah) yang memenuhi tujuan-tujuan para anggota tersebut.

### 3. Organisasi-organisasi yang Diklasifikasi Berdasarkan Sasaran

Setiap Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan berdasarkan sasaran-sasaran atau kepentingan tertentu, yang secara luas dapat dirumuskan antara lain untuk memuaskan kebutuhan, keinginan, atau sasaran-sasaran para anggotanya.

Berdasarkan hal tersebut, organisasi dapat diklasifikasikan sesuai dengan sasaran-sasaran khusus para anggotanya yang berusaha dipenuhi olehnya. Sebagai contoh misalnya dikemukakan adanya:

- a. Organisasi-organisasi pelayanan (*service organizations*), yang siap membentuk orang-orang tanpa menuntut pembayaran penuh dari masing-masing pihak yang menerima servis yang bersangkutan (badan-badan amal, organisasi-organisasi, taman-taman, dan taman margasatwa di luar negeri).
- b. Organisasi-organisasi ekonomi (*economic organizations*), yaitu organisasi-organisasi yang menyediakan barang-barang dan jasa-jasa sebagai imbalan untuk pembayaran dalam bentuk tertentu (korporasi-korporasi penyewa apartemen-apartemen).
- c. Organisasi-organisasi religius (*religious organizations*) yang memenuhi kebutuhan spiritual dari anggotanya (mesjid-gereja).
- d. Organisasi-organisasi perlindungan (*protective organizations*) yang memberikan perlindungan kepada orang-orang dari bahaya (departemen-departemen kepolisian-TNI, pemadam kebakaran, KOMNASHAM, dan lain-lain).
- e. Organisasi-organisasi pemerintah (*government organizations*) yang memenuhi kebutuhan akan keteraturan atau kontinuitas (Pemerintah pusat-Pemerintah daerah).
- f. Organisasi-organisasi sosial (*social organizations*) yaitu organisasi-organisasi yang memenuhi kebutuhan sosial orang-orang untuk memenuhi kontak dengan orang-orang lain, kebutuhan akan identifikasi dan bantuan timbal balik (organisasi-organisasi yang dinamakan *Fraternities*, klub-klub, tim-tim untuk tujuan tertentu).

## B. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan hubungan diantara fungsi-fungsi dalam suatu organisasi serta wewenang dan tanggung jawab setiap anggota organisasi yang menjalankan masing-masing tugasnya. Setiap orang dalam organisasi (bahkan pada organisasi tingkat rendah) tidak berperilaku sesuai ketentuan yang berlaku pada posisinya. Mereka membentuk dan mengubah peranannya sendiri dalam organisasi, mereka menciptakan dan mengubah hubungan antara posisinya sendiri serta posisi yang lain. Selain itu, mereka dapat menerima, menurunkan, memperluas, dan menyesuaikan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal tersebut

menandakan bahwa organisasi dalam kenyataannya tidak berjalan persis seperti yang dirancang sebelumnya.

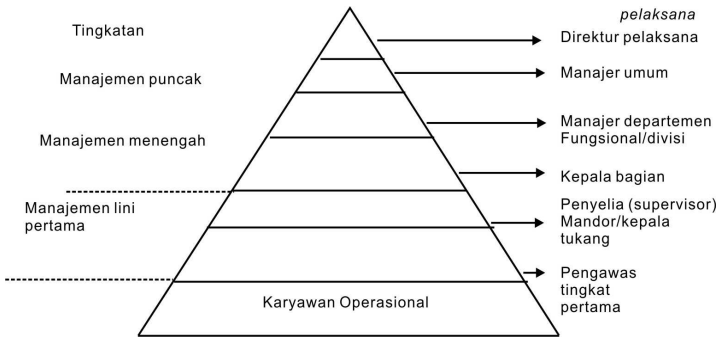
Orang-orang dalam organisasi melanggar batasan-batasan posisinya untuk beberapa alasan. Mereka melakukannya karena kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginannya untuk keamanan dari ancaman-ancaman dan tekanan-tekanan, mengembangkan dan mengubah keterikatan sosialnya, atau memuaskan kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan dari orang lain. Mungkin juga mereka melakukannya karena posisi mereka tidak jelas dan tidak dapat ditempatkan dalam rangkaian struktur yang ada untuk mencapai tujuan unit yang bersangkutan. Tetapi organisasi tidak hanya mempunyai kemungkinan bekerja lebih buruk daripada rancangan awalnya, karena interaksi antara orang-orang dan posisi-posisi mereka. Organisasi mungkin juga bekerja lebih baik daripada yang seharusnya dilaksanakan menurut struktur yang ada, karena orang-orang tidak menerima peranan, hubungan-hubungan tanggung jawab mereka sebagai sesuatu yang abadi.

Pandangan akan kenyataan-kenyataan tersebut harus kita pegang dalam menguji anggapan mengenai sikap dan kemampuan manusia yang mendasari munculnya berbagai macam struktur organisasi, serta bila kita menganalisis cara bagaimana variabel-variabel teknologi dan lingkungan membatasi atau membentuk struktur organisasi. Suatu bentuk struktur yang muncul sesuai dengan kondisi-kondisi yang ada akan menjadi kurang efektif karena adanya para anggota organisasi yang mencoba untuk mengalihkan hubungan-hubungan yang telah ditetapkan untuk memenuhi keinginannya sendiri.

Berikut ini akan dibahas tiga model struktur organisasi, yaitu: (1) Model tradisional, (2) Model manusiawi, (3) Model sumber daya manusia (Reksohadiprodjo, 2001).

### **1. Model Tradisional**

Bentuk umum model struktur tradisional secara esensial adalah piramida. Masing-masing tingkatan hierarkis menggambarkan segmen struktur (satuan kerja, departemen, divisi, bagian, dan sebagainya) dan hubungan-hubungan pekerjaan atasan dan bawahan. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.3.



Gambar 1.3  
Bentuk Umum Model Struktur Organisasi Tradisional

Struktur bentuk umum berdasar pada anggapan-anggapan model tradisional. Dalam hal ini dilakukan spesialisasi dan utilitas pengambilan keputusan dan kegiatan-kegiatan secara maksimum. Lebih lanjut dalam struktur organisasi tradisional, pemegang setiap posisi hierarki organisasi bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan bawahannya yang berada di tingkat yang lebih rendah. Hal ini terjadi di setiap posisi yang mempunyai hubungan hierarki secara langsung. Oleh karena manajer memikul tanggung jawab segala tindakan bawahan, maka dia cenderung untuk menetapkan atau mempertahankan prosedur tentang keharusan mendapatkan persetujuan pimpinan bagi bawahan yang akan melakukan tindakan penting.

Struktur organisasi tradisional menjadi tidak efisien dalam lingkungan yang sangat bergejolak, tetapi struktur organisasi akan efisien dalam kondisi lingkungan yang stabil, bila asumsi-asumsi yang berkaitan dengan sikap dan kemampuan para anggota sebagai landasan bentuk strukturnya adalah akurat.

## 2. Model Hubungan Manusiawi

Model hubungan manusiawi tidak mengalami perubahan mendasar dalam struktur formalnya dibandingkan model tradisional. Anggapan tentang kemampuan manusia tidak terlalu jauh berbeda dari model tradisional, karena itu model hubungan manusia juga diterima sebagai konsep spesialisasi rutinitas. Model hubungan manusia tidak menyarankan struktur formalnya dimodifikasi, tetapi mengusulkan beberapa penyesuaian, seperti:

1. Model hubungan manusia mempersilakan para manajer mempergunakan kemampuan kepemimpinannya, serta mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antarpara anggota organisasi. Manajer dituntut untuk bersikap lugas, selalu memberi dorongan/semangat, mendengarkan keluhan-keluhan dan berusaha untuk memecahkan atau menghilangkan sumber konflik. Manajer harus mengadakan kontak dengan bawahannya untuk mengenali mereka secara individu, sehingga dapat membuat penyesuaian-penyesuaian dalam kegiatan rutin, aturan dan penugasan-penugasan. Selain itu manajer harus mengenali bawahannya sebagai kelompok dan mengizinkan mereka mengajukan pertanyaan serta mendiskusikan masalah-masalah.
2. Model hubungan manusia menyarankan manajer memanfaatkan organisasi informal, yang menunjukkan bahwa mereka memberikan tanggapan yang kooperatif. Manajer disarankan untuk mengenal dan menaruh kepercayaan pada pemimpin informal, memanfaatkan saluran komunikasi informal, serta memelihara hubungan-hubungan perorangan yang mungkin terbentuk di antara para bawahannya. Bekerja melalui pemimpin-pemimpin informal dapat meningkatkan prestise mereka dan membuat mereka merasa dibutuhkan, dan pada saat yang sama membuat mereka lebih kooperatif. Hal ini akan mengurangi keluhan-keluhan anggota dan menyebabkan para anggota lebih tahan terhadap tekanan-tekanan dan tuntutan-tuntutan di dalam sistem.
3. Model hubungan manusiawi ditunjukkan dengan sejumlah teknik atau program di bawah kewenangan personalia yang dirancang untuk melayani kebutuhan-kebutuhan seluruh anggota organisasi. Sebagai contoh, sistem anjuran sering digunakan untuk memberi kesempatan kepada para anggota untuk merasa berpartisipasi dalam organisasi.

### **3. Model Sumber Daya Manusia**

Pada hakikatnya, dalam model ini manusia mempunyai kemampuan untuk mempelajari pengarahannya dan pengendalian diri yang lebih kreatif daripada pekerja sekarang. Manajer mempunyai tugas untuk menciptakan suatu lingkungan di mana mereka dapat meningkatkan sumbangan kapasitas pada organisasi. Selain itu manajer harus merancang suatu struktur yang berlawanan dengan hierarki tradisional. Konsep model sumber daya manusia

mencoba untuk memaksimalkan fleksibilitas baik di dalam maupun diantara posisi-posisi yang berinteraksi. Hal ini mengharuskan anggota-anggota organisasi mempunyai:

- a. Suatu tujuan tingkat operasional yang telah disetujui bersama,
- b. Jalur untuk memperoleh sumber informasi vertikal dan horisontal yang relevan, serta
- c. Kemampuan untuk memberikan tanggapan terhadap informasi dengan keputusan dan perilaku yang mengarahkan pencapaian tujuan dengan efisien. Tujuan organisasi model sumber daya manusia ditetapkan bersama oleh manajer dan bawahannya. Hal ini memungkinkan bawahan memberikan tanggapan terhadap pekerjaannya tidak hanya sekedar melaksanakan perintah.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian organisasi formal dan organisasi informal!
- 2) Bagaimanakah ciri-ciri organisasi formal?
- 3) Bagaimanakah ciri-ciri organisasi informal?
- 4) Selain organisasi formal dan informal. Jelaskan cara lain dalam mengklasifikasikan organisasi!
- 5) Jelaskan struktur organisasi model tradisional!
- 6) Model hubungan manusia mengusulkan 3 (tiga) macam penyesuaian. Jelaskan 3 (tiga) macam tersebut!
- 7) Apa yang harus dipunyai anggota dalam struktur organisasi model sumber daya manusia?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk dapat menjawab soal-soal pada latihan dengan benar, Anda dapat mempelajari dengan saksama Kegiatan Belajar 2 pada modul ini. Kemudian kembangkan petunjuk jawaban berikut.

- 1) Organisasi formal adalah organisasi yang memiliki struktur yang terumuskan, menerangkan hubungan-hubungan otoritas, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawab. Organisasi informal adalah sistem interaksi manusiawi berdasarkan rasa suka dan tidak suka, memiliki iklim psikis yang kuat, kontak muka serta bermoral tinggi.
- 2) Ciri-ciri organisasi formal.
  - a. impersonal dan objektif;
  - b. kedudukan individu didasarkan pada fungsi masing-masing;
  - c. terdapat relasi formal;
  - d. suasana kerja berdasarkan kompetisi dan efisiensi.
- 3) Ciri-ciri organisasi informal.
  - a. terintegrasi dengan baik;
  - b. anggota-anggota memiliki hubungan pribadi yang akrab;
  - c. terdapat iklim psikis yang kuat.
- 4) Klasifikasi organisasi lain.
  - a. organisasi primer dan sekunder
  - b. organisasi berdasarkan sasaran/kepentingan
- 5) Struktur organisasi model tradisional: kembangkan dengan menyetengahkan gambar model struktur organisasi disertai penjelasannya.
- 6)
  - a. model hubungan manusia mempersilakan;
  - b. model hubungan manusia menyarankan.
  - c. model hubungan manusia ditunjukkan.
- 7) Jelaskan 3 (tiga) komponen yang harus dimiliki anggota organisasi. Kembangkan sesuai pendapat Anda!



## RANGKUMAN

---

Organisasi dapat digolongkan atas beberapa klasifikasi. Klasifikasi yang sangat umum yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Selain itu organisasi dapat juga diklasifikasi dengan membedakan organisasi primer dan organisasi-organisasi sekunder, serta digolongkan berdasarkan sasaran/kepentingan organisasi itu sendiri.

Organisasi formal mempunyai ciri-ciri:

- 1) bersifat impersonal dan objektif,

- 2) kedudukan setiap individu berdasarkan fungsi-fungsi masing-masing,
- 3) terdapat relasi formal berdasarkan alasan-alasan ideal dari status resmi dalam organisasi, dan
- 4) memiliki suasana kerja dan komunikasi yang didasarkan pada kompetisi/persaingan dan efisiensi.

Adapun ciri-ciri organisasi informal adalah:

- 1) terintegrasi dengan baik,
- 2) di luar kelompok informal terdapat kelompok lebih besar,
- 3) setiap anggota secara individual mengadakan interelasi berupa jaringan perikatan yang pribadi atau personal disertai komunikasi akrab,
- 4) terdapat hubungan psikis suka atau tidak suka, serta
- 5) setiap anggota mempunyai sikap yang pasti.

Struktur organisasi dibagi 3 model yaitu:

- 1) model tradisional,
- 2) model hubungan manusia,
- 3) model sumber daya manusia.

Model hubungan manusia mengusulkan 3 macam penyesuaian yaitu:

- 1) model hubungan manusia yang mempersilakan manajer menggunakan kemampuan kepemimpinannya,
- 2) model hubungan manusia yang menyarankan manajer memanfaatkan organisasi informal,
- 3) model hubungan manusia yang memiliki sejumlah teknik atau program di bawah kewenangan personalia.



## TES FORMATIF 2

---

Pilih satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Tipe organisasi formal adalah ....
  - A. terstruktur, terumuskan, tahan lama dan fleksibel
  - B. terstruktur, kaku, terumuskan, tahan lama
  - C. terumuskan, tahan lama, spontan, lepas
  - D. spontan, tahan lama, terumuskan, terstruktur
- 2) Organisasi yang memiliki struktur yang terumuskan dengan baik, menerangkan hubungan otoritas, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawab. Organisasi seperti ini disebut ....
  - A. informal



- B. primer
  - C. sekunder
  - D. formal
- 3) Pengertian organisasi primer adalah ....
- A. melibatkan pribadi, dan emosional para anggotanya dan bersifat tidak langsung
  - B. memiliki hubungan yang bersifat pribadi langsung, spontan tatap muka serta melibatkan pribadi dan emosional para anggotanya
  - C. bersifat pribadi dan emosional para anggotanya
  - D. memiliki hubungan yang tidak pribadi, bersifat langsung dan tatap muka
- 4) Salah satu ciri organisasi formal adalah ....
- A. objektif dan memiliki relasi formal
  - B. subjektif dan memiliki relasi informal
  - C. memiliki relasi formal
  - D. terdapat suasana kerja yang tidak komunikatif
- 5) Sistem interelasi manusia yang berdasarkan rasa suka dan tidak suka, iklim psikis yang intim disebut organisasi ....
- A. formal
  - B. primer
  - C. informal
  - D. sekunder
- 6) Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan bahwa ....
- A. terdapat hubungan di antara fungsi di luar organisasi
  - B. tidak ada kewenangan dan tanggung jawab tetapi mempunyai hubungan dalam suatu organisasi
  - C. setiap anggota organisasi menjalankan tugasnya masing-masing
  - D. terdapat hubungan di antara fungsi dalam suatu organisasi, serta tanggung jawab dan wewenang setiap anggota organisasi
- 7) Tingkatan hierarkis yang menggambarkan segmen struktur dan hubungan-hubungan pekerjaan atasan dan bawahan, disebut model ....
- A. hubungan manusia
  - B. tradisional
  - C. sumber daya manusia
  - D. hubungan manusia dan sumber daya manusia

- 8) Struktur organisasi tradisional menjadi tidak efisien dalam lingkungan yang ....
- sangat bergejolak
  - stabil
  - aman
  - berkembang
- 9) Organisasi di mana manusia mempunyai kemampuan untuk mempelajari pengarahan dan pengendalian diri serta lebih kreatif disebut organisasi model ....
- hubungan manusia
  - hubungan tradisional
  - hubungan sumber daya manusia
  - hubungan manusia dan tradisional
- 10) Struktur organisasi tradisional akan efisien dalam keadaan ....
- aman
  - bergejolak
  - tidak stabil
  - stabil

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
 80 - 89% = baik  
 70 - 79% = cukup  
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) B
- 2) D
- 3) A
- 4) C
- 5) C
- 6) A
- 7) B
- 8) C
- 9) A
- 10) B

### *Tes Formatif 2*

- 1) B
- 2) D
- 3) B
- 4) A
- 5) C
- 6) D
- 7) B
- 8) A
- 9) C
- 10) D

## Daftar Pustaka

- Dirdjosisworo, S. (1985). *Asas-asas Sosiologi*. Bandung: Penerbit Armico.
- Etzioni, A. (1985). *Organisasi-organisasi Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Kartono, K. (1991). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Reksohadiprodjo, S. dan Handoko, H. (2001). *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, P.S. (1994). *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Sajogyo, P. (1981). *Sosiologi Pedesaan*.
- Sarwoto. (1986). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Stoner, J dan Freeman Edward, R. (1994). *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.
- Sutarto. (1991). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Utomo, S.B. (1986). *Ilmu Sosial Dasar*. Bogor: Universitas Pakuan.
- Winardi. (2003). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Divisi Buku Perguruan Tinggi, Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.