

RESENSI BUKU:
ORGANIZATIONS IN ACTION SOCIAL SCIENCE BASES OF
ADMINISTRATIVE THEORY

Oleh:

Lina Anatan

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung

Pendahuluan

Buku *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory* yang ditulis oleh James D. Thompson pada tahun 1967 merupakan suatu studi multidisiplin klasik tentang keperilakuan organisasi yang kompleks sebagai suatu entitas dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan kompleks. Buku ini memiliki keunikan karena memfokuskan pada perilaku organisasi-organisasi secara menyeluruh, sedangkan perilaku didalam organisasi dipertimbangkan hanya sebatas perannya dalam memahami perilaku organisasi didalam lingkungan dimana organisasi berada. Selain itu, buku ini juga memfokuskan pada pertimbangan peranan perilaku individu dalam menjelaskan sifat dasar organisasi.

Buku ini ditulis untuk memberikan perspektif tentang strategi-strategi dalam mempelajari organisasi yang identik dengan permasalahan bagaimana dan kapan organisasi akan bertindak dalam situasi dan kondisi yang dibatasi oleh perkembangan pesat teknologi dan perubahan lingkungan yang sangat dinamis dan tidak dapat diprediksi. Kedua hal tersebut merupakan tantangan utama yang harus dihadapi, dikelola, dan dicarikan solusi sehingga organisasi tetap dapat bertahan hidup. Dalam lingkungan modern, organisasi menghadapi situasi yang sangat kompleks sehingga beragam strategi dan pemanfaatan disiplin-disiplin ilmu yang berbeda dibutuhkan untuk memahami fenomena yang ada.

Terkait dengan kompleksitas yang dihadapi oleh organisasi, Thompson mengacu pada Goldner (1959) mengemukakan dua model dasar dalam mempelajari organisasi yang kompleks yaitu model rasional dan model sistem natural. Menurutnya, model rasional merupakan hasil dari strategi sistem tertutup, sedangkan sistem natural merupakan hasil dari strategi sistem terbuka. Dalam strategi sistem tertutup mempertimbangkan beberapa hal yaitu: 1) *scientific management*, memfokuskan pada aktivitas produksi yang mempunyai efisiensi ekonomi sebagai prosedur perencanaan tergantung pada suatu logika teknis, standar penetapan, dan kontrol untuk memastikan kesesuaian dengan standar dan logika teknis, 2) *administrative management*, memfokuskan pada hubungan struktural antara produksi, personal, penawaran, dan unit pelayanan lain dari organisasi dan pekerja sebagai kriteria efisiensi ekonomi, dimana efisiensi dimaksimalkan dengan spesialisasi tugas dan pengelompokkan dalam departemen, 3) birokrasi, fokus pada proses *staffing* dan struktur sebagai media untuk menangani *clients* dan kasus-kasus kebanyakan literatur manajemen dan administrasi dari organisasi yang kompleks yang memusatkan pada perencanaan dan pengendalian. Strategi sistem terbuka menggunakan pendekatan alamiah, organisasi yang kompleks merupakan sekumpulan bagian-bagian interdependen yang secara bersama-sama memberikan kontribusi melalui dua pendekatan yaitu: 1) fokus pada variabel yang tidak termasuk

dalam model rasional yaitu sentimen, kontrol sosial melalui norma-norma, dan status-status informasi, 2) pendekatan global memandang organisasi sebagai unit interaksi dengan lingkungan.

Organisasi diklasifikasikan berdasarkan pada teknologi dan lingkungan organisasi sehingga organisasi harus mampu mengelola dan menangani ketidakpastian yang merupakan tantangan utama yang harus dihadapi. *Organization in action* merupakan teori dan konsep yang berakar pada organisasi dalam ilmu sosial dan ilmu keperilakuan. Dalam menjabarkan ide-idenya, Thompson membagi bukunya dalam dua bagian utama. Bagian pertama membahas simplifikasi lingkungan organisasi dan sifat alamiah organisasi sebagai "actor;" dan pada bagian kedua lebih memfokuskan pada faktor-faktor manusia yang mewakili tujuan dan motivasi yang menunjukkan bahwa tindakan organisasi merupakan hasil dari tindakan-tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Thompson mengemukakan 90 proposisi tentang perilaku organisasi yang semua memiliki relevansi dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi dan dikembangkan berdasarkan asumsi norma-norma rasional. Salah satu contoh adalah proposisi pertama dan paling mendasar yang menyatakan bahwa dalam kondisi norma rasionalitas, organisasi akan membentuk kelompok posisi untuk meminimalkan biaya koordinasi. Hal ini merupakan salah satu kekuatan yang mendasari dan menjadi pedoman bagi organisasi dalam melakukan seleksi sistem koordinasi.

Berdasarkan perspektif analitis tentang isi buku ini dapat disimpulkan terdapat empat bagian pembahasan yang merupakan isu-isu utama yang berkaitan erat dan mendasari pengklasifikasian organisasi berdasarkan pada teknologi dan lingkungan organisasi. Keempat pembahasan tersebut meliputi: 1) rasionalitas organisasional yang merupakan logika dari sistem terbuka dan berdasarkan rasionalitas ini organisasi dapat memperoleh kemanfaatan teknologi melalui aktivitas input dan output yang bersifat interdependen dan berinteraksi dengan lingkungan; 2) teknologi dan struktur membahas bahwa hirarki dalam organisasi merupakan hasil dari kebutuhan untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi komunikasi antara pihak-pihak yang interdependen dengan biaya yang minimum; 3) rasionalisasi organisasi dan struktur, dimana struktur dikembangkan berdasarkan pertimbangan lingkungan. Dalam kondisi ini, ketika dihadapkan pada masalah koordinasi, organisasi menjadi tersentralisasi, dan lingkungan mempengaruhi struktur operasi output dan input; dan 4) pengelolaan organisasi yang kompleks, membahas bahwa organisasi di kendalikan oleh koalisi dan hambatan utama yang dihadapi dalam pengelolaan organisasi yang kompleks adalah hubungan sebab akibat dan preferensi *outcome* menyebabkan perlunya tipe-tipe strategi yang berbeda yaitu *computational*, *judgement*, *compromise*, dan *inspirational*. Berikut akan diuraikan esensi, kritik, dan argumen yang dapat dikemukakan tentang masing-masing pokok bahasan tersebut.

Esensi Teori: *Organization in Action*

Esensi teori ini terletak pada beberapa hal penting terkait dengan tindakan organisasi dalam menjaga kelangsungan hidupnya.

Pertama, pembahasan rasionalitas organisasional memfokuskan pada tindakan instrumental yang berakar pada rasionalitas teknikal yaitu bahwa individu bertindak

berdasarkan pada keinginan dan kepercayaan tentang hubungan sebab akibat yang membawa dampak pada *outcomes*. Untuk mengevaluasi rasionalitas teknikal bisa dilakukan dengan dua cara yaitu rasionalitas instrumental dan rasionalitas ekonomi. Esensi rasionalitas instrumental terletak pada apakah tindakan spesifik yang dilakukan dalam kenyataannya menghasilkan *outcome* yang diinginkan. Esensi rasionalitas ekonomi terletak pada apakah *outcome* dapat dicapai dengan menggunakan pengeluaran yang seminimal mungkin, atau dengan kata lain memaksimalkan utilitas. Dalam perkembangannya, rasionalitas ekonomi lebih mendapat prioritas dalam studi-studi organisasi yang dikaji. Menurut Thompson, biaya untuk mengerjakan sesuai hanya akan relevan setelah sesuatu selesai kita lakukan. Organisasi yang kompleks mengoperasikan teknologi yang mustahil diterapkan secara individu, tetapi hal ini tetap tidak dapat membuat teknologi tersebut sempurna secara instrumen, sehingga organisasi mengoperasikan bermacam teknologi yang oleh Thompson diklasifikasikan dalam tiga tipologi utama:

1. *Long-Linked Technology*: proses kerja berdasarkan kronologi, secara simbolik dapat dijelaskan melalui urutan proses $X \rightarrow Y \rightarrow Z$, Z tidak bisa dilakukan sebelum Y selesai, dan Y tidak bisa dilakukan sebelum X selesai. Hal ini dapat dilakukan secara berulang sehingga bisa dilakan perbaikan dari waktu ke waktu dengan cara meminimalisasi kesalahan manusia melalui pemberian pelatihan dan standarisasi sumber daya input.
2. *Mediating Technology*: menghubungkan klien yang menginginkan suatu interdependensi, misalkan dalam jasa perbankan menghubungkan depositor dengan peminjam. Secara simbolik dapat dijelaskan bahwa $Z \leftarrow X \rightarrow Y$, X menghubungkan antara Y dan Z. Dalam proses *mediating technology* membutuhkan standarisasi yang memungkinkan operasi dari waktu ke waktu melalui ruang dan waktu dengan memastikan tiap segmen organisasi dan segmen yang lain bekerja secara tepat.
3. *Intensive Technology*: X menentukan teknik-teknik apakah yang digunakan untuk mempengaruhi perubahan dalam X. Misalkan pada jasa rumah sakit, kondisi pasien ditentukan melalui pelayanan X-Ray yang didapatkan oleh pasien, apakah cara pengobatan yang ditempuh, pelayanan dokter, dan lain-lain. Teknologi jenis ini merupakan teknologi kustomisasi.

Masalah utama yang timbul dalam implementasi teknologi tersebut adalah bahwa rasionalitas teknis diterapkan dalam sistem tertutup. Secara teoritis teknologi tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor dan variabel-variabel eksogen, dalam praktiknya pelaksanaan memerlukan pengendalian atas variabel-variabel eksogen, dan dalam kondisi rasionalitas organisasi berusaha agar teknologi inti tidak dipengaruhi oleh pengaruh lingkungan. Teknologi inti tidak didesain untuk menyelesaikan masalah input dan output, dimana input dan output bersifat independen dengan lingkungan sehingga dalam kondisi rasionalitas organisasi akan berusaha untuk melakukan "buffer" atas pengaruh lingkungan dengan melindungi *technical core* dengan komponen input dan output.

Masalah yang kemudian dihadapi adalah biaya yang harus dikeluarkan untuk proses "buffering" dan munculnya *trade off* antara biaya yang dikeluarkan dan efisiensi maksimum teknologi. Untuk itu perlu dilakukan perlu dilakukan "smoothing" transaksi input dan output, bisa dilakukan dengan absorpsi fluktuasi permintaan,

sumber daya, dan penawaran, serta ketidakpastian. Cara lain adalah melalui perubahan struktural untuk mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Jika solusi-solusi tersebut gagal, organisasi harus memulai mengembangkan rasionalisasi dari awal.

Kedua, pembahasan teknologi dan struktur terkait dengan komponen-komponen dalam organisasi misalnya departemen dalam teknikal inti organisasi yang telah diisolasi dari pengaruh lingkungan. Struktur merupakan pola hubungan dan keterkaitan antara departemen-departemen, segmen-segmen, dan komponen-komponen internal yang berbeda. Organisasi menggunakan struktur untuk menyelesaikan permasalahan interdependen dan koordinasi yang ada diantara komponen-komponen organisasi secara efisien yaitu dengan mengkoordinasikan elemen-elemen yang interdependen. Untuk itu dalam mempelajari struktur perlu dipahami koordinasi dan *interdependence*. Thompson mengemukakan tiga tipe interdependensi yaitu:

1. *Pooled interdependence*, dalam hal ini organisasi didukung oleh ketepatan fungsi dari masing-masing elemen yang dikoordinasi dengan standarisasi. Peraturan-peraturan harus konsisten, yaitu praktik dan tugas yang diaplikasikan harus konstan, repetitif, dan dibatasi oleh aplikasi yang tepat untuk bermacam situasi.
2. *Sequential interdependence*, hampir sama dengan *pooled interdependence* tetapi dibatasi antar elemen yang asimetris. Masing-masing departemen harus melakukan pekerjaan mereka sebelum pihak lain bertindak. Dengan kata lain, dilakukan koordinasi berdasarkan perencanaan yang lebih tepat dilakukan dalam kondisi lebih dinamis dan terdapat perubahan lingkungan karena tidak memerlukan standarisasi.
3. *Reciprocal interdependence*, dimana output masing-masing departemen menjadi input untuk departemen lain dan masing-masing unit yang terlibat bergantung pada unit lain dan sebaliknya, sehingga diperlukan koordinasi berdasarkan *mutual adjustment* yang membutuhkan usaha dan komunikasi lebih besar.

Terkait dengan permasalahan interdependensi tersebut, organisasi perlu melakukan homogenisasi posisi untuk mengurangi biaya koordinasi yang dapat dilakukan dengan membentuk kelompok posisi berdasarkan sifat dasar dan lokasi interdependensi sehingga organisasi dapat meminimalkan biaya komunikasi. Salah satu contohnya adalah dalam *pooled interdependence*, organisasi melakukan homogenisasi untuk memfasilitasi koordinasi hirarki dengan mengelompokkan kelompok berdasarkan peraturan atau prosedur yang diaplikasikan untuk semua posisi. Dalam organisasi yang kompleks standar diimplementasikan melalui peraturan yang diaplikasikan pada semua kelompok yang sama tetapi secara hirarki terpisah.

Ketiga, rasionalitas organisasional dan struktur. Pada bagian ini dibahas unit-unit atau bagian-bagian dalam organisasi yang bukan merupakan bagian dari *technological core*, yang dikenal sebagai *the boundary spanning units* yang harus menyesuaikan dengan batasan dan kebutuhan penting lingkungan. Bagi organisasi, sifat dasar batasan atau kondisi lingkungan terhadap input dan output bervariasi dan berubah dari waktu ke waktu. Tipe organisasi sama sekali tidak ditentukan oleh batasan-batasan dalam organisasi, sehingga dalam buku ini memfokuskan pada pembentukan dan praktik-praktik terkait tindakan organisasi secara umum dan

bukan organisasi secara individual. Untuk dapat membandingkan antara organisasi dan batasan-batasan lingkungan perlu dipahami dua karakteristik inti dari lingkungan yaitu: 1) *Geographic space*: misalnya adalah *distance*, dimana organisasi menghadapi batasan yang terkait dengan transportasi dan biaya komunikasi, 2) *Social composition*, yaitu tingkat homogenitas dan stabilitas atau pengaturan sosial dalam organisasi.

Dalam mengidentifikasi homogenitas segmen dan menetapkan unit struktural untuk masing-masing, organisasi perlu menentukan suatu unit dari segmen yang spesifik daripada menetapkan satu kelompok untuk menangani segala sesuatu yang terkait dengan masalah lingkungan. Dalam kondisi dimana volume pertukaran antara struktur dan lingkungan meningkat perlu dilakukan pembagian (*subdivided*) untuk menyesuaikan "*surveillance capacity*" (*data collecting, transmitting, dan processing activities*) dengan *input* dan *output* lingkungan organisasi. Sebaliknya dalam kondisi stabil, peraturan-peraturan yang ada cukup untuk diterapkan dalam proses adaptasi organisasi dengan lingkungan, dan jika variabilitas lingkungan diketahui atau dapat diprediksi maka organisasi dapat mengembangkan suatu standarisasi yang digunakan sebagai seperangkat peraturan untuk melakukan adaptasi.

Thompson juga menjelaskan dalam kondisi tidak stabil, organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan melalui proses *monitoring* lingkungan dan respon dengan strategi yang baru. Dalam kondisi lingkungan yang stabil dan homogeni, segala sesuatu bersifat rutin dan dapat distandarisasi, *less subdivided, less departmentalized* atau sedikit hambatan dan kontingensi. Jika lingkungan heterogen tapi tidak stabil, perlu divisi-divisi fungsional yang masing-masing terkait dengan bagian lingkungan yang heterogen tapi tetap bersandar pada peraturan-peraturan dan prosedur (hambatan lebih banyak, kontingensi lebih sedikit). Bentuk-bentuk struktural yang muncul akibat perbedaan kondisi lingkungan yang homogen atau heterogen dan stabil atau dinamik dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1.
Organizational Task Environments Interaction

	<i>Stable</i>	<i>Shifting</i>
<i>Homo</i>	<i>Lack of differentiation; rule applying agencies</i>	<i>Geographically localized; decentralized</i>
<i>Hetero</i>	<i>Functionally differentiated; rule-applying agencies</i>	<i>Functionally differentiated; segmented; decentralized</i>

Sumber: Dimodifikasi dari Thompson (1967, p. 72)

Dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan homogen, divisi-divisi fungsional perlu dilokalisasi untuk meningkatkan "*surveillance capacity*" tapi secara geografis dan bukan fungsional, dan yang penting adalah perlu kemampuan untuk merespon perubahan sehingga dalam kondisi ini peraturan-peraturan sangat diperlukan, kondisi ini dikenal sebagai desentralisasi, dimana terdapat lebih sedikit hambatan,

tetapi lebih kontingensi. Dalam kondisi dimana lingkungan heterogen dan dinamis, unit-unit organisasi harus didiferensiasi secara fungsional tapi terdesentralisasi. Kondisi ini menunjukkan lebih banyak hambatan dan lebih kontingensi sehingga perlu lebih tersegmentasi.

Berdasarkan Tabel 1 dapat dianalisis pula bagaimana interaksi tersebut dikaitkan dengan struktur organisasi yang lebih luas. Pada dasarnya ukuran organisasi tidak mempengaruhi kompleksitas, pengembangan struktur organisasi yang kompleks dilakukan untuk memecahkan permasalahan teknis dan hambatan serta kontingensi lingkungan yang secara otomatis mempengaruhi pola struktur organisasi. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut; perubahan dalam "*task environments*" membawa dampak pada inovasi dan modifikasi teknologi inti, dan oleh karenanya menempatkan organisasi dalam domain dan *task environment* yang baru.

Seperti dijelaskan dalam pembahasan rasionalitas organisasi, organisasi dibentuk berdasarkan kebutuhan untuk memisahkan teknologi inti dari lingkungan sehingga *core technical* unit diisolasi dari *boundary spanning units* dan menciptakan struktur yang tersentralisasi dengan unit-unit fungsional yang terdiferensiasi. Dengan kondisi ini memberikan dua manfaat utama untuk menciptakan efisiensi pada masing-masing tahapan operasi pada masing-masing unit, dan menciptakan koordinasi organisasi dalam merespon perubahan lingkungan secara kolektif. Organisasi melakukan adaptasi struktur untuk menangani hambatan dan kontingensi yang ada. Dalam kondisi yang kompleks, ketika komponen-komponen organisasi besar bersifat "*reciprocally interdependent*" akan muncul segmentasi dan pengaturan dalam kluster-kluster kecil dan *self sufficient*. Kondisi ini mendukung argumentasi Chandler bahwa "*structure follows strategy*."

Keempat, pengelolaan organisasi yang kompleks. Dalam persaingan di lingkungan bisnis modern yang sangat dinamis dan tidak dapat diprediksi, pengelolaan organisasi yang benar untuk mencapai posisi puncak dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Tetapi hal ini sangat tidak mudah dicapai karena teknologi bersifat "*incomplete*" dan lingkungan sangat heterogen, sehingga proses pemuatan keputusan yang bersifat *judgemental* dan bukan *computational* sangat diperlukan dan koalisi dominan, bukan individual juga diperlukan, dimana makin banyak area pembuatan keputusan makin banyak pula pengembangan koalisi yang diperlukan. Hal ini berarti distribusi "*power*" diperlukan dalam mengelola koalisi bisnis. *Power* dalam hal ini mewakili figur seseorang yang bertanggungjawab dalam mengelola koalisi.

Proses pembuatan keputusan dalam organisasi melibatkan keyakinan dan kepercayaan tentang sebab akibat hubungan dan preferensi yang terkait dengan *outcome* yang diinginkan. Thompson mengemukakan bahwa terdapat variabel-variabel mendasar untuk setiap keputusan. Terdapat empat tipe isu-isu keputusan seperti dijelaskan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Empat Tipe Keputusan

Preference regarding possible outcome

		<i>Certainty</i>	
<i>Uncertainty</i>	<i>Certainty</i>	<i>Computational strategy</i>	<i>Compromise Strategy</i>
	<i>Uncertainty</i>	<i>Judgement Strategy</i>	<i>Inspirational Strategy</i>

Sumber: Dimodifikasi dari Thompson (1967, p. 134)

Premis yang mendasari kontrol keputusan meliputi: 1) Dalam dunia yang sempurna dimana semua hal diketahui dan dipahami, segala sesuatu bersifat *computational*, tetapi dalam kondisi ini kita tidak selalu mengetahui hubungan sebab akibat atau preferensi *outcome*. Hal ini dikarenakan adanya batasan-batasan yang meliputi: a) pengetahuan seringkali tidak sempurna dan jarang, b) obyek organisasi bersifat variabel dan selalu berubah, c) adanya kompetisi dimana organisasi memiliki tujuan tetapi harus bersaing dengan para pesaing, konsumen atau pemasok yang berfungsi sebagai "hakim." Ketika *outcome* merupakan bagian yang ditentukan oleh perilaku lain, merupakan *judgemental strategy*. Penggunaan strategi ini memperluas koalisi ketika beberapa area bergeser dari *computational* ke dalam *judgemental strategy*. 2) Hambatan terkait dengan *outcome preference*, ketika teknologi ini suatu tindakan organisasi terkait *human objects*, *outcome* dalam hal ini ditentukan oleh *human objects*, *outcome preference* berubah berdasarkan bagaimana subyek meresponnya. Pembatasan pada input seperti material, *referrals* akan merubah *outcome preference*. Hal ini sering terjadi dalam kasus organisasi profesional yang bergantung pada pemahaman profesional.

Masalah penting terkait dinamika pengelolaan organisasi adalah konflik yang merupakan *endemic* dalam koalisi, dimana koalisi selalu dalam proses dan merupakan suatu "*ultimately process*" bukan entitas sendiri. Oleh karenanya karakteristik suatu koalisi mengarahkan pada munculnya konflik potensial. Beberapa kondisi yang menyebabkan peningkatan konflik meliputi: 1) Konflik meningkat dalam koalisi dominan dengan interdependence anggota-anggota organisasi. Hal ini terkait dengan keputusan tentang sumber daya, insentif stimulus, kontribusi, efek departemen yang lebih kuat mengakibatkan terjadinya konflik secara perlahan yang dikenal sebagai *structural inertia*. 2) Konflik potensial meningkat seiring tekanan eksterna dan memerlukan persetujuan internal terkait dengan tujuan organisasi, tepatnya preferensi *outcome*. *External shock* yang terjadi mengakibatkan terjadinya persaingan claim atas sumber daya. 3) Konflik potensial meningkat dengan bermacam profesi yang ada dalam koalisi. Hal ini dikarenakan para profesional mengidentifikasi profesi mereka yang menciptakan preferensi untuk *outcome*

tertentu. Dengan makin besarnya jumlah profesi mengakibatkan makin besarnya hambatan potensial dan makin besarnya potensi konflik.

Untuk mengelola konflik-konflik yang muncul diperlukan pengelolaan koalisi yang baik dan benar. Dalam kondisi kekuasaan yang tinggi dapat menimbulkan terjadinya *interest conflict* dan *coalition infighting* dan kehilangan ekspektasi terhadap organisasi, sehingga diperlukan suatu "inner circle" untuk mengelola koalisi bisnis yang dapat dipilih melalui saluran-saluran formal untuk melakukan tindakan legitimasi oleh pemimpin dalam hal proses pengambilan keputusan. Tanpa "inner circle," tidak ada mekanisme untuk *judgement* dan koalisi mejadi *immobile*. Ketika kekuasaan tidak ada dalam organisasi, kompromi atau persetujuan bisa menjadi bentuk pengesahan yang terbaik dengan pengakuan atas *renegosiasi*, tetapi pengambilan keputusan akan sulit dicapai. Pengelolaan koalisi dalam lingkungan organisasi yang kompleks, pembuatan keputusan dan penetapan strategi untuk keseluruhan koalisi tidak dapat diserahkan pada wewenang individu karena akan mengakibatkan proses pengambilan keputusan membutuhkan waktu lebih lama, terjadi proses indoktrinasi, dan pemaksaan opini yang muncul sebagai akibat simbolisasi kekuasaan yang dimiliki individu dalam hal ini pemimpin tersebut.

Kritik Terhadap Teori Organization in Action

Terdapat beberapa kelemahan yang dapat penulis jelaskan alasannya meliputi penjelasan konsep rasionalitas, asumsi teknologi mempengaruhi struktur, kurangnya penekanan aspek institusional dalam pengembangan argumentasi sebagai dasar pengembangan proposisi yang diajukan, dan pendapat yang dikemukakan Thompson terkait dengan *central power figure* yang dinilai penulis kurang tepat berdasarkan kondisi umum dan lingkungan organisasi dan telaah literatur yang dilakukan pada beberapa artikel konsep maupun empiris terkait dengan isu "organizations in action" yang ditulis oleh Thompson pada tahun 1967.

Pertama, konsep *technical rationality*. Thompson memperkenalkan *technical rationality* tetapi skeptis (diragukan) dalam aplikasinya, karena *technical rationality* selalu dipengaruhi secara tidak terduga (*contingent*) oleh kondisi dan logika-logika lain. Para pendukung aliran neo-institusional kemungkinan berpendapat berbeda dalam memandang rasionalitas, bahkan *bounded rationality*. Misalnya adalah salah satu asumsi dasar Thompson yang menyatakan bahwa struktur adalah sarana mendasar bagi organisasi untuk memperoleh *bounded rationality*. Dengan menunjukkan batas-batas tanggung jawab dan kontrol atas sumber daya, organisasi memberikan "sedikit" pekerjaan sehingga efisiensi merupakan harapan yang realistis dan dapat dicapai. Tetapi, karena organisasi dibangun atas dasar beragam ruang lingkup *bounded rationality* yang interdependen (*sub unit*), koordinasi sangat diperlukan dalam pengelolaan organisasi.

Kedua, Thompson berpendapat bahwa teknologi mempengaruhi struktur organisasi. Asumsi ini tidak sepenuhnya dapat dibenarkan karena dalam kenyataannya hubungan antara teknologi dan struktur masih menjadi perdebatan dalam literatur organisasional apakah teknologi mempengaruhi struktur, struktur mempengaruhi teknologi, tidak ada hubungan antara teknologi dan struktur, dan teknologi dan struktur memiliki hubungan saling mempengaruhi. Pandangan sistem rasional yang mencakup dan didukung pada pakar teori *contingency* mengemukakan bahwa teknologi mempengaruhi struktur dan keduanya bersifat *inextricably linked*

(Scott, 1983). Berdasarkan pandangan sistem natural, kekuatan atau struktur sosial mempengaruhi penciptaan dan implementasi teknologi. Sehingga dapat disimpulkan hubungan antara teknologi dan struktur bukanlah hubungan sederhana satu arah dimana teknologi mempengaruhi struktur, tetapi harus dipahami sebagai hubungan *reciprocal*. Oleh karena itu perlu dipahami konfigurasi kompleks yang menjelaskan hubungan teknologi dan struktur dengan melihat mempertimbangkan semua level yang terlibat yaitu individu, organisasi, dan sosial (March dan Sproull, 1990; Hackman, 1990).

Ketiga, Thompson kurang menekankan pada peran institusi, padahal pada kenyataannya peran dan pengaruh institusi sangat nyata, salah satu contoh khususnya dalam keputusan adopsi dan implementasi teknologi. Keputusan adopsi dan implementasi teknologi dalam organisasi bahkan industri berdasarkan kesesuaian (*match*) antara teknologi dan kebutuhan pengguna potensial dipengaruhi oleh aspek utama yaitu tingkat perbaikan efisiensi yang dihasilkan akibat implementasi teknologi dan aspek kedua adalah kontribusi pada "legitimasi" dan "reputasi." Hal ini sesuai dengan *Institutional Theory* bahwa aspek legitimasi sangat penting dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan disamping aspek kapabilitas teknis. Pendapat ini didukung pula oleh Oliver (1990) yang menyatakan legitimasi sebagai salah satu *critical contingency* dalam hubungan interorganisasional, hal ini dikarenakan lingkungan organisasi cenderung memberikan tekanan untuk melakukan justifikasi aktivitas atau output untuk memperlihatkan bahwa organisasi telah memenuhi norma, aturan, kepercayaan, dan ekspektasi diluar organisasi. Adopsi dan implementasi teknologi merupakan salah satu contoh bentuk tekanan dan tuntutan yang dipenuhi organisasi untuk dapat bertahan hidup dan memperoleh keunggulan kompetitif.

Keempat, proposisi 10.9 menyatakan bahwa dalam organisasi dengan *disperse power*, *central power figure* adalah individu yang dapat mengelola koalisi. Pendapat ini dinilai kurang tepat seperti telah dibahas sebelumnya dalam pembahasan masalah pengelolaan koalisi yaitu bahwa untuk mengelola koalisi dalam lingkungan organisasi yang kompleks, pembuatan keputusan dan penetapan strategi untuk keseluruhan koalisi tidak dapat diserahkan pada wewenang individu karena akan mengakibatkan proses pengambilan keputusan membutuhkan waktu lebih lama, terjadi proses indoktrinasi, dan pemaksaan opini yang muncul sebagai akibat simbolisasi kekuasaan yang dimiliki individu dalam hal ini pemimpin tersebut. Hal lain yang dapat dijadikan alasan untuk mempermasalahkan proposisi ini adalah kemungkinan munculnya masalah-masalah yang diakibatkan adanya "*powerful individual* atau *central power figure*" yaitu individu tidak dapat melakukan observasi secara tepat dan kontinu atas setiap aspek kontingensi yang dihadapi organisasi dan sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi melampaui kapasitas yang dimiliki individu, penguasaan atau kapabilitas teknologi yang dibutuhkan organisasi melebihi kemampuan yang dikuasai oleh individu. Hal-hal tersebut dapat menyebabkan terhambatnya proses pengambilan keputusan dan memperburuk efisiensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kontribusi dan Relevansi Teori

Dari uraian tentang esensi, kritik, dan argumen tentang beberapa poin penting pembahasan buku ini, dapat disimpulkan beberapa kontribusi utama buku *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory* dalam pengembangan literatur teori organisasi yaitu: 1) buku ini menjabarkan studi multidisiplin klasik tentang perilaku organisasi yang kompleks sebagai suatu entitas yang bermanfaat dalam memberikan perspektif tentang strategi-strategi dalam mempelajari organisasi yang identik dengan permasalahan bagaimana dan kapan organisasi akan bertindak dalam situasi dan kondisi yang dibatasi oleh perkembangan pesat teknologi dan perubahan lingkungan yang sangat dinamis dan tidak dapat diprediksi, 2) Buku klasik ini memuat teori dan konsep yang berakar pada organisasi dalam ilmu sosial dan ilmu keperilakuan, meskipun tidak menawarkan teori administratif yang aktual, buku ini berhasil mengembangkan dasar ilmu munculnya teori administratif yang memberikan nilai tambah bagi para pakar organisasi dan manajemen, ilmuwan yang mendalami bidang keperilakuan, sosiologis, administrator, dan para pembuat keputusan.

Sebagai penutup, perlu dibahas pula relevansi teori dengan kondisi yang berlaku saat ini dan saran untuk pengembangan literatur terkait dengan isu "*organization in action*." Sesuai dengan fokus buku ini yang menelaah dan mengklasifikasikan organisasi berdasarkan pada teknologi dan lingkungan organisasi, dapat disimpulkan bahwa teknologi dan lingkungan organisasi merupakan dua aspek penting dalam menjelaskan kompleksitas organisasi. Masih belum didapatkan kejelasan apakah kompleksitas organisasi muncul akibat terjadinya evolusi atau akibat adanya seleksi rasional, tetapi berdasarkan telaah literatur yang ada dapat disimpulkan teknologi memegang peranan besar dalam menentukan kompleksitas organisasi (Trist, 1981; Scott, 1982; March dan Sproull, 1990; Hackman, 1990).

Hubungan antara teknologi dan organisasi merupakan isu penelitian sosiologi yang mendapatkan perhatian penting karena terjadinya peningkatan ketersediaan dan ketergantungan organisasi terhadap sistem teknis. Seiring dengan kenyataan bahwa teknologi telah menjadi suatu "*way of life*" baik didalam maupun diluar organisasi, dampak yang ditimbulkan terhadap organisasi, anggota organisasi, dan lingkungan organisasi semakin besar. Pertanyaan yang kemudian muncul dan harus mendapatkan perhatian besar untuk dapat memperoleh manfaat positif dari kemajuan pesat teknologi dan adopsi serta implementasi teknologi adalah: apakah teknologi membentuk struktur organisasi atau apakah organisasi mendukung penciptaan dan adopsi teknologi. Berdasarkan aspek kompleksitas organisasi dan teknologi, dapat disimpulkan bahwa teknologi dan organisasi memiliki hubungan circular dan multidimensional dan bukan hubungan linier dan satu dimensi.

Studi-studi (terkait dengan studi *sociotechnical* khususnya mengingat teknologi merupakan aspek penting dalam organisasi) yang akan datang harus dapat mengeksplorasi apakah ketrimplan dan motivasi pekerja dari waktu ke waktu akan mengalami perubahan ketika organisasi menggunakan *dual approach* sistem teknologi dan sosial? Dapatkah kita mendefinisikan tipe sistem manajemen apakah yang bekerja paling baik dan efektif jika menggunakan perspektif *sociotechnical*? Mengingat teknologi memungkinkan organisasi untuk memiliki link dengan organisasi lain yang tidak memiliki lokasi sama tetapi fungsi yang sama, perlu dikembangkan eksplorasi lebih lanjut apakah kelompok otonom dengan kesamaan

fungsi merupakan solusi terbaik? Hubungan antar organisasi atau sub unit yang saling terkait melalui implementasi teknologi, tidak menutup kemungkinan untuk melahirkan konflik dan desain sistem yang baru mungkin akan menimbulkan permasalahan baru juga belum mendapat perhatian penting dalam buku ini dan beberapa literatur pendukung yang digunakan sehingga perlu dilakukan studi eksplorasi lebih lanjut.

Penutup

Teknologi dan lingkungan organisasi merupakan dua aspek penting dalam menjelaskan kompleksitas organisasi. Untuk memberikan perspektif tentang strategi-strategi dalam mempelajari organisasi yang identik dengan permasalahan bagaimana dan kapan organisasi akan bertindak dalam situasi dan kondisi yang dibatasi oleh perkembangan pesat teknologi dan perubahan lingkungan yang sangat dinamis dan tidak dapat diprediksi, maka lahirlah pemikiran-pemikiran terkait yang dikembangkan dalam proposisi-proposisi untuk menjelaskan fenomena yang ada. Manfaat dan kontribusi utama buku ini meliputi: 1) mengembangkan dasar ilmu munculnya teori administratif yang memberikan nilai tambah bagi para pakar organisasi dan manajemen, ilmuan yang mendalami bidang keperilakuan, sosiologis, administrator, dan para pembuat keputusan, 2) memberikan perspektif tentang strategi-strategi dalam mempelajari organisasi yang identik dengan permasalahan bagaimana dan kapan organisasi akan bertindak dalam situasi dan kondisi yang dibatasi oleh perkembangan pesat teknologi dan perubahan lingkungan yang sangat dinamis dan tidak dapat diprediksi

Referensi

- Hackman, J. R., 1990. Groups that work (and those that don't). In: Hirokawa, R. Y. and J.Keyton, 1995. Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational workteams. *Management Communication* 8, 424-446.
- March, J. G. dan Sproull, L. S., 1990. Technology management, and competitive advantage. In *Technology And Organization*. edited by P. S. Goodman, L. S. Sproull and Associates. (San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers), 144-173.
- Oliver, C., 1990. Determinants of interorganizational relationships: integration and future direction. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Scott, W.G., 1982. *Organizations, rationality, and open system*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Thompson, J.D., 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Mc. Graw-Hill book company, New York.
- Trist, E. (1981) 'The sociotechnical perspective', in a.H.V.d. Ven and W.F. Joyce (Eds.) *Perspectives on Organisational Design and Behaviour*, New York: Wiley, pp.19-75.
- Williamson, O.E., dan Ouchi. The markets and hierarchies and visible hand perspectives: The markets and hierarchies program of research; origins, implications, prospects.

