



TEORI ORGANISASI & PENGORGANISASIAN

Prof. Dr. J. Winardi, S.E.

05.04.2016

TEORI ORGANISASI & PENGORGANISASIAN

No. Klass 658.1 WIN t
No. Induk 140883 Tgl 05.04.2016
Hadiah/Beli
Dari Bapak Winanti

TEORI ORGANISASI & PENGORGANISASIAN

Prof. Dr. J. Winardi, S.E.



658.1

WIN
t

140883- P/SB-FE

05.04.2016



Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
J A K A R T A

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)

WINARDI, J.

Teori organisasi dan pengorganisasian/J. Winardi

—Ed. 1. — 3.— Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006.

xvi, 356 hlm., 21 cm.

ISBN 979-421-944-4

1. Organisasi

I. Judul

060

06-3-1

Hak cipta 2003, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2003. 0721 RAJ

Prof. Dr. J. Winardi, S.E.

TEORI ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Jakarta

Desain cover oleh Experto Studio

Dicetak di Kharisma Putra Utama Offset

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Kantor Pusat:

Jl. Pelepah Hijau IV TN.1. No. 14-15, Kelapa Gading Permai, Jakarta 14240

Tel/Fax : (021) 4520951 – 4529409

E-mail : rajapers@indo.net.id Http : [//www.rajawalipers.com](http://www.rajawalipers.com)

Perwakilan:

Bandung-40243 Jl.H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi Telp. (022) 5206202.
Yogyakarta-Pondok Soragan Indah Blok A-1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan Bantul, Telp. (0274) 625093. Surabaya-60118, Jl. Manyar Jaya Blok. B 229 A, Komp. Wahana Wisma Permai, Telp. (031) 5949365. Palembang-30137, Jl. Kumbang III No. 4459 Rt. 78, Kel. Demang Lebar Daun Telp. (0711) 445062. Padang-25156, Perum. Palm Griya Indah II No. A. 9, Korong Gadang Taruko, Telp. (0751) 498443. Medan-20215, Jl. Amaliun No. 72, Telp. (061) 7351395. Makasar-90221, Jl. ST. Alauddin Blok A 9/3, Komp. Perum Bumi Permata Hijau, Telp. (0411)861618. Banjarmasin-70114, Jl. Bali No. 31 Rt. 9, Telp. (0511) 3352060. Denpasar, Jl. Serma Madepil No. 6A, Telp. (0361) 262623

KATA PENGANTAR

Buku berjudul *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* ini disusun berdasarkan pandangan sejumlah pakar tentang topik teori organisasi dan topik pengorganisasian. Membahas pelbagai aspek teori organisasi berarti kita perlu menerbitkan buku dengan ratusan halaman. Begitu pula pembahasan tentang aneka macam persoalan perilaku organisasi. Mengingat hal tersebut, maka buku ini hanya mencakup topik-topik tertentu saja (yang dibahas secara kapita selekta) tentang kedua subjek tersebut.

Dalam buku ini istilah perilaku organisasi dan perilaku keorganisasian digunakan secara bergantian. Hal itu karena penulis menganggap bahwa sekalipun dalam literatur bahasa Inggris, ada penulis yang menggunakan konsep *Organization Development* = OD. Dilain pihak, ada juga penulis yang lebih mempreferensi konsep *Organizational Development* = OD. Apabila makna kedua kata tersebut ditelusuri pada dasarnya terlihat bahwa hampir tidak ada perbedaan berarti antara kedua konsep itu.

Buku ini dibagi dalam delapan bab sebagai berikut.

- Bab I Organisasi dan Pengorganisasian
- Bab II Organisasi dan Lingkungan
- Bab III Organisasi Formal

VI *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*

Bab IV Kemampuan Organisasi untuk Bertahan

Bab V Memanaje Perubahan dan Konflik pada Organisasi

Bab VI Konflik Keorganisasian

Bab VII Organisasi dan Manajemen Masa yang Akan Datang

Bab VIII Kapita Seleкта Organisasi dan Teori Organisasi

Berdasarkan pengalaman penulis dalam mengajarkan matakuliah teori organisasi di program pascasarjana Universitas Padjadjaran dan di program pascasarjana Universitas Garut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam hal membahas teori organisasi kita tidak dapat melepaskan diri dari pembahasan teori perilaku organisasi. Sebaliknya, pembahasan teori perilaku organisasi tanpa pembahasan teori organisasi juga akan "pincang".

Semoga buku ini dapat memberi manfaat kepada para pembacanya sebagai buku pengantar untuk mulai memahami teori organisasi dan teori perilaku organisasi. Selanjutnya mempelajari buku-buku yang membahas kedua topik tersebut secara lebih mendalam.

Bandung, awal tahun

Penyusun

J. Winardi

DAFTAR ISI



KATA PENGANTAR	V
BAB 1: ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN	1
A. Pengantar	1
B. Aneka Macam Alasan Mengapa Orang Membentuk Organisasi	3
C. Efek Sinergistik Organisasi-organisasi	6
D. Tipe-tipe Organisasi	8
1. Pengantar	8
2. Organisasi-organisasi Formal dan Informal	8
3. Organisasi-organisasi Primer dan Organisasi Sekunder	10
4. Organisasi-organisasi yang Diklasifikasi Berdasarkan Sasaran Pokok	12
5. Aneka Macam Definisi tentang Organisasi	13
E. Pandangan Umum tentang Organisasi-organisasi	17
F. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	19
1. Pengantar	19
2. Tiga Macam Dimensi Pengorganisasian	20
G. Mengapa Pengorganisasian Demikian Penting	20
H. Sejumlah Petunjuk dari Henri Fayol untuk Mengorganisasi Sumber-sumber Daya	23

VIII *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*

I. Proses Pengorganisasian	24
J. Elemen-elemen suatu Organisasi	26
K. Ciri-ciri Umum suatu Organisasi	27
L. Sifat Sistem dari Organisasi-organisasi	29
1. Pengantar	29
2. Organisasi sebagai sebuah Sistem Kontrol	30
3. Subsistem-subsistem dari Organisasi	30
4. Sistem Transformasi (Sistem "T")	33
5. Sistem Sosial (Sistem "S")	34
6. Sistem Administratif (Sistem "A").	35
Daftar Pustaka	36

BAB 2: ORGANISASI DAN LINGKUNGAN	39
A. Organisasi sebagai sebuah Sistem	39
1. Pengantar	39
2. Organisasi-organisasi	39
B. Lingkungan Keorganisasian sebagai sebuah Sistem	46
1. Organisasi dan Lingkungan	46
2. Lingkungan yang Berada di Luar Perusahaan (Organisasi) (<i>The Remote Environment</i>)	47
3. Lingkungan Industri (<i>The Industry Environment</i>)	49
4. Pendekatan Lima Macam Kekuatan dari M.E. Porter	50
5. Lingkungan Operasi (<i>The Operating Environment</i>)	51
C. Sebuah Organisasi, Bisnis, sebagai sebuah Sistem dengan Subsistem-subsistem yang Berinterelasi	52
D. Organisasi dan Lingkungan (Lanjutan)	54
1. Pengantar	54
2. Lingkungan Internal	56
a. Pengantar	56

b. Tiga Macam Tingkatan Manajemen	56
c. Tipe-tipe Manajerial dan Tingkat-tingkat Manajemen	59
d. Keterampilan-keterampilan Manajer	59
e. Peranan para Manajer	62
E. Lingkungan Eksternal	66
1. Pengantar	66
2. Komponen-komponen Aksi Langsung dari Lingkungan Eksternal	66
3. Komponen-komponen Aksi Tidak Langsung dari Lingkungan Eksternal	68
Daftar Pustaka	74
BAB 3: ORGANISASI FORMAL	77
A. Pengantar	77
B. Pengorganisasian Pekerjaan para Manajer	81
C. Dari Organisasi-organisasi yang Sederhana Hingga Organisasi-organisasi Kompleks	86
1. Pengantar	86
2. Organisasi Formal	89
3. Peranan Orang-orang di dalam Birokrasi	93
D. Pengorganisasian dan Struktur Keorganisasian	96
1. Pengantar	96
2. Peta Organisasi	96
3. Struktur Keorganisasian Formal	100
4. Organisasi Fungsional	101
5. Organisasi Produk/Pasar	103
6. Organisasi Matriks	108
E. Organisasi Informal	111
F. Lima Bagian Dasar dari Organisasi	115
1. Pengantar	115
2. Struktur Sederhana	119

X *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*

3. Birokrasi Mesin (<i>The Machine Bureaucracy</i>)	122
4. Birokrasi Profesional (<i>The Professional Bureaucracy</i>)	124
5. Struktur Divisional (<i>The Divisional Structure</i>)	127
6. Adhokrasi (<i>The Adhocracy</i>)	130
Daftar Pustaka	135

**BAB 4: KEMAMPUAN ORGANISASI-ORGANISASI
UNTUK BERTAHAN**

A. Pengantar	137
B. Organisasi-organisasi "Jangka Pendek" (<i>Short-Life Organizations</i>)	142
C. Organisasi-organisasi "Jangka Panjang" (<i>Long-Life Organizations</i>)	143
D. Struktur Organisasi "Jangka Pendek" dan Organisasi "Jangka Panjang"	145
E. Pertumbuhan, Perkembangan dan Interaksi Mereka	146
F. Pertumbuhan, Perkembangan dan Hierarki Sasaran-sasaran	150
G. Evolusi Sasaran-sasaran	153
H. Komposisi Hierarki Sasaran-sasaran	156
I. Ekspansi Hierarki Sasaran-sasaran	156
J. Pandangan Ekologis, suatu Perspektif Teoretis	158
K. Organisasi-organisasi sebagai Ekosistem	158
L. Kondisi-kondisi untuk Organisasi-organisasi Baru yang Bertahan	160
M. Kompleksitas Ukuran dan Tingkat-tingkat Organisasi-organisasi serta Lingkungan-lingkungan	161

N. Relung Ekologis (<i>The Ecological Niche</i>)	166
O. Perubahan Keorganisasian	169
P. Tingkat Perubahan pada suatu Organisasi	170
Q. Ketahanan Jangka Panjang (<i>Long-Term Viability</i>)	173
R. Efisiensi dan Efektivitas	175
S. Tantangan terhadap Perubahan	177
T. Menciptakan Perubahan	178
Daftar Pustaka	182
BAB 5: MEMANAJE PERUBAHAN DAN KONFLIK PADA ORGANISASI-ORGANISASI	185
A. Perubahan-perubahan pada Organisasi- organisasi	185
1. Pengantar	185
2. Perubahan: Perspektif-perspektif Keorganisasian dan Individual	191
3. Tipe-tipe Perubahan Keorganisasian	192
B. Perubahan Individual terhadap Perubahan	196
1. Pengantar	196
2. Model Tujuh Tahap	196
C. Pendekatan Teknik-teknik Pengembangan Keorganisasian	197
D. Model Teoretis untuk Perubahan Keorganisa- sian yang Direncanakan dan Pengembangan	199
E. Teknik-teknik Pengembangan Organisasi	201
F. Persoalan Pembentukan Tim (<i>Team Building</i>)	203
G. Pengembangan Organisasi (<i>Organization Development</i>)	205
1. Pengantar	205
2. Memahami Kultur-kultur Organisasi	209
3. Sebuah Model untuk Menafsirkan Kultur Keorganisasian	210

XII Teori Organisasi dan Pengorganisasian

4. Empat Macam Fungsi Kultur Keorganisasian	210
5. Model Organisasi Berdasarkan Teori "Z" dari William Ouchi	210
6. Sebuah Model Praktis untuk Mengembangkan Kultur sebuah Organisasi	212
H. Konsep-konsep Dasar Perubahan Keorganisasian	216
1. Pengantar	216
2. Tipe-tipe Perubahan	216
3. Memanaje Perubahan Melalui Pengembangan Organisasi	218
a. Pengantar	218
b. Persoalan Pengembangan Organisasi: Definisi dan Ciri-ciri yang Mengidentifikasi	218
I. Peranan Agen Perubahan	221
1. Pengantar	221
2. Macam-macam Model	223
J. Sejumlah Pendekatan untuk Memanaje Perubahan Keorganisasian	226
1. Model Tiga Langkah dari Kurt Lewin	226
2. Action Research	227
K. Sebuah Model untuk Memanaje Pengembangan Keorganisasian	230
L. Memanaje Perubahan yang Direncanakan	232
1. Pengantar	232
2. Penolakan terhadap Perubahan	234
3. Penolakan Individual	235
4. Penolakan atau Sikap Menentang Keorganisasian	237
5. Mengatasi Penolakan terhadap Perubahan	240
Daftar Pustaka	243

BAB 6: KONFLIK KEORGANISASIAN	247
A. Pengantar	247
B. Model Konflik dari Pondy	251
1. Pengantar	251
2. Tahapan 1: Konflik Laten	251
3. Tahapan 2: Konflik yang Dipersepsi	256
4. Tahapan 3: Konflik yang Dirasakan	257
5. Tahapan 4: Konflik Termanifestasi (<i>Manifest Conflict</i>)	258
6. Setelah Konflik Usai (<i>Conflict Afermath</i>)	258
C. Sifat Konflik	259
1. Pengantar	259
2. Fase Klasik	259
3. Fase Hubungan Antarmanusia	260
4. Fase Kontemporer	260
D. Tiga Macam Faktor pada Konflik Keorganisasian	261
1. Pengantar	261
2. Tingkat Konflik	261
3. Struktur Keorganisasian dan Kultur	261
4. Metode-metode untuk Mengurangi Konflik (<i>Conflict-Reduction Methods</i>)	262
5. Metode-metode untuk Menyelesaikan Konflik (<i>Conflict-Resolution Methods</i>)	263
E. Konflik Peranan (<i>Role Conflict</i>)	267
F. Manajemen Konflik (<i>Conflict Management</i>)	269
1. Pengantar	269
2. Beberapa Hal Pokok yang Berkaitan dengan Soal Konflik	271
G. Sebuah Kontinum Konflik	273
H. Konflik Fungsional Versus Konflik Disfungsional	275
I. Anteseden-anteseden Konflik	275
J. Konflik, Persaingan dan Kerja Sama	277

XIV Teori Organisasi dan Pengorganisasian

1. Pengantar	277
2. Konflik dan Persaingan	277
3. Aneka Macam Aspek Konflik	278
4. Model Episode Konflik	281
K. Aneka Macam Gaya Manajemen Konflik	284
1. Pengantar	284
2. Pemikiran dan Model Dua Dimensional	285
L. Sebuah Model Konflik	291
1. Hasil-hasil yang Dicapai dari Konflik	291
a. Hasil-hasil Positif	291
b. Hasil-hasil Negatif	296
Daftar Pustaka	298

BAB 7: ORGANISASI DAN MANAJEMEN MASA YANG AKAN DATANG

YANG AKAN DATANG	301
A. Pengantar	301
B. Aneka Macam Cara Memandang Organisasi-organisasi	301
C. Dimensi-dimensi Struktur Organisasi	304
D. Masa Lampau Merupakan sebuah Prolog	306
E. Lingkungan yang Berubah dengan Cepat	310
F. Tiga Macam Konsep Pokok Sehubungan dengan Lingkungan Eksternal Organisasi	313
G. Siklus Daur Hidup Organisasi	316
H. Organisasi-organisasi Masa Mendatang, Harus Makin Mementingkan Soal Lingkungan	319
I. Ekspansi Kegiatan-kegiatan Keorganisasian	320
1. Pengantar	320
2. Perusahaan-perusahaan Multinasional	321
3. Ekspansi Batas-batas pada Sektor Publik	322
J. Reaksi terhadap Perubahan Sosial	323
K. Mengembangkan sebuah Sistem Demokratik-Humanistik	325

L. Reinventing Government dan Banishing Bureaucracy	327
M. Organisasi-organisasi Masa Mendatang Harus Bersifat Dinamis dan Fleksibel	330
Daftar Pustaka	333
BAB 8: KAPITA SELEKTA ORGANISASI DAN TEORI ORGANISASI	335
A. Perusahaan yang Menciptakan Pengetahuan (<i>The Knowledge Creating Company</i>)	335
1. Pengantar	335
2. Teori tentang Penciptaan Pengetahuan Keorganisasian	339
B. Persoalan "Hiperkompetisi"	341
1. Pengantar	341
–Sejumlah Rumus Baru Bagi "Hiperkom- petisi" (7–5 Baru)	345
–7–5 yang Baru	346
C. Manajemen Generasi Keempat (<i>Fourth Generation Management</i>)	347
1. Pengantar	347
2. Tiga Generasi Pertama	349
a. Generasi Pertama (<i>Management By Doing— Manajemen Melalui Pelaksanaan Kegiatan</i>)	349
b. Generasi Kedua (<i>Management By Directing —Manajemen dengan Jalan Memberikan Pengarahan</i>)	349
c. Generasi Ketiga (<i>Management By Results—Manajemen Berdasarkan Hasil</i>)	349
d. Manajemen Generasi Keempat (<i>4-Th. Generation Management</i>)	351
D. Segitiga Joiner (<i>The Joiner Triangle</i>)	352
Daftar Pustaka	353
BIODATA PENULIS	355

BAB I

ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN

A. Pengantar

Dalam kehidupan sehari-hari, kita mengenal berbagai jenis organisasi yang memengaruhi semua tingkatan kehidupan. Fakta menunjukkan bahwa kebanyakan di antara kita menjalani sebagian besar dari kehidupan dalam organisasi-organisasi (atau sedikitnya, dipengaruhi oleh pelbagai macam organisasi). Kita merupakan anggota dari organisasi yang dinamakan keluarga; menjadi anggota dari organisasi tempat kita bekerja; berpartisipasi aktif sebagai anggota organisasi pendidikan sebagai murid, sebagai mahasiswa; kita merupakan anggota organisasi yang dinamakan masyarakat. Pada umumnya dapat dikatakan bahwa organisasi-organisasi dibentuk oleh manusia. Tujuannya untuk melaksanakan atau mencapai hal-hal tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan secara individual.

Organisasi merupakan elemen yang amat diperlukan di dalam kehidupan manusia (apalagi dalam kehidupan modern). Organisasi membantu kita melaksanakan hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik sebagai individu. Di samping itu, dapat dikatakan lagi bahwa organisasi-organisasi membantu masyarakat; membantu kelangsungan pengetahuan dan ilmu

2 Teori Organisasi dan Pengorganisasian

pengetahuan. Ia pun merupakan sumber penting aneka macam karier di dalam masyarakat.

Organisasi-organisasi merupakan bagian dari lingkungan tempat kita bekerja, tempat kita bermain. Pendek kata, organisasi adalah tempat kita melakukan apa saja. Organisasi-organisasi memengaruhi kehidupan. Sebaliknya, kita dapat pula mempengaruhi organisasi.

Sejak awal munculnya organisasi (pada zaman dahulu), perubahan-perubahan penting yang terjadi pada organisasi adalah:

- a. efisiensi;
- b. kecanggihan; dan
- c. kompleksitas (Hicks, 1972:5).

Organisasi-organisasi dapat memenuhi aneka macam kebutuhan manusia. Kebutuhan itu misalnya kebutuhan emosional, spiritual, intelektual, ekonomi, politik, psikologis, sosiologis, kultural, dan sebagainya.

Chris Argyris menerangkan eksistensi organisasi melalui pernyataan: "...organisasi-organisasi biasanya dibentuk orang guna mencapai sasaran-sasaran yang dapat dicapai terbaik secara kolektif" (Argyris, 1964: 35).

Salah satu pembahasan tentang kemampuan organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu secara tersendiri, disajikan oleh seorang penulis manajemen terkenal Chester I. Barnard (Barnard, 1956: 23 - 37). Barnard merumuskan kendala-kendala yang dihadapi oleh seseorang individu, dalam hal melaksanakan hal-hal yang ingin dilakukan olehnya. Adapun kendala-kendala tersebut menurutnya termasuk dalam dua kelompok, yaitu:

- (1) kemampuan biologis sang individu yang bersangkutan; atau
- (2) faktor-faktor fisik dari lingkungan yang dihadapi olehnya.

Sebagai ilustrasi, dikemukakan oleh Barnard sebuah situasi, di mana seorang pria ingin memindahkan sebuah batu besar. Ternyata batu itu terlampau besar baginya. Kendala yang dihadapinya dapat dinyatakan dengan cara:

- "batu tersebut terlampau besar bagi orang tersebut";
- "orang tersebut terlampau kecil untuk batu tersebut".

Pernyataan pertama menyatakan kendala dalam wujud lingkungan fisik dan pernyataan kedua menyatakan kendala tersebut dalam wujud manusia. Akan tetapi, dinyatakan lebih lanjut bahwa apabila dua orang itu bekerja sama untuk memindahkan batu tersebut, maka mereka memperbesar kekuatan dan kemampuan individual melalui penyatuan kekuatan tersebut. Selanjutnya, sewaktu mulai memahami hal tersebut, mereka dengan sadar membentuk sebuah organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa organisasi-organisasi didesain oleh manusia untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan yang melekat pada dirinya. Kegiatan terorganisasi menjadi alat utama manusia untuk mengatasi kendala-kendala yang timbul dari individu-individu.

B. Aneka Macam Alasan Mengapa Orang Membentuk Organisasi

Sejak dahulu manusia sudah diberi nama julukan "*Zoon Politicon*" (makhluk yang hidup berkelompok). Hal itu mengandung makna bahwa manusia senantiasa menginginkan hubungan-hubungan dengan orang lain. Herbert G. Hicks menyajikan sejumlah alasan mengapa manusia menciptakan organisasi-organisasi (Hicks, 1972: 8-13).

Alasan Sosial (*Social Reasons*)

Banyak organisasi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan manusia untuk pergaulan. Hal yang sama terlihat pada organisasi-organisasi

yang memiliki sasaran intelektual atau ekonomi. Adakalanya kebutuhan-kebutuhan sosial seseorang demikian sempurna terpenuhi oleh perusahaan tempat ia bekerja, sehingga orang melontarkan kata-kata "pekerjaannya adalah kehidupannya". Jadi, dapat dikatakan bahwa manusia berorganisasi karena membutuhkan dan menikmati kepuasan-kepuasan sosial yang diberikan oleh organisasi-organisasi. Organisasi-organisasi keolahragaan juga sering kali memberikan nilai-nilai sosial.

Alasan Material (*Material Reasons*)

Manusia juga melaksanakan kegiatan pengorganisasian karena alasan-alasan material.

Melalui bantuan organisasi, manusia dapat melakukan tiga macam hal yang tidak mungkin dilakukannya sendiri, yakni:

1. memperbesar kemampuannya;
2. menghemat waktu yang diperlukan untuk mencapai sesuatu sasaran, melalui bantuan sebuah organisasi;
3. menarik manfaat dari pengetahuan generasi-generasi sebelumnya yang telah dihimpun.

ad.1. Memperbesar Kemampuan

Alasan material pertama bagi organisasi-organisasi adalah memperbesar kemampuan manusia. Maksudnya, melalui organisasi-organisasi, manusia dapat melaksanakan aneka macam tugas atau pekerjaan secara lebih efisien dibandingkan dengan situasi apabila hanya bekerja sendiri tanpa bantuan pihak lain. Harus diakui bahwa banyak hal yang ingin dikerjakan oleh manusia, hanya dimungkinkan melalui upaya-upaya terorganisasi (ingat contoh proyek mengirimkan manusia ke bulan).

Melalui bantuan organisasi, manusia dapat mengembangkan sistem hukum dan pemerintahan, Dalam dunia modern ini dapat

pula diciptakan organisasi-organisasi asuransi jiwa, orkes-orkes simfoni, tim-tim atletik. Organisasi-organisasi menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan dalam bidang produktivitas karena mereka memungkinkan adanya spesialisasi dan pertukaran.

Spesialisasi

Adam Smith dalam karya akbarnya "*The Wealth of Nations*" sudah menekankan nilai spesialisasi, dalam contohnya yang klasik berupa produksi jarum pentul. Spesialisasi telah memungkinkan perusahaan-perusahaan memproduksi output mereka dengan biaya lebih rendah, dibandingkan dengan apabila produksi diselenggarakan secara perorangan.

Pertukaran

Spesialisasi mengandung arti adanya pertukaran. Proses pertukaran dapat pula dipandang sebagai sebuah proses keorganisasian, yang menciptakan nilai. Dalam perekonomian makro, pertukaran-pertukaran yang berlangsung sangat kompleks dan terkomplikasi. Termasuk di dalamnya kompleksitas lembaga-lembaga finansial, sistem-sistem distribusi, moneter, dan alat-alat lainnya guna melancarkan dan menunjang pertukaran. Perlu diingat bahwa pada setiap kasus, pertukaran sebagai sebuah aktivitas organisasi dilaksanakan oleh setiap pesertanya. Hal itu dengan ekspektasi bahwa ia akan menarik manfaat dari pertukaran yang diselenggarakan. Jadi, apabila kita mencapai manfaat dari suatu pertukaran, berarti kita juga menarik manfaat dari suatu organisasi.

Ad.2. Menghemat waktu

Kemampuan sesuatu organisasi untuk menghemat waktu yang diperlukan untuk mencapai suatu sasaran merupakan alasan material kedua untuk eksistensi organisasi tersebut. Dalam banyak kasus, upaya mengurangi waktu total yang diperlukan jauh lebih