

## PERKANTORAN DALAM ADMINISTRASI

Oleh:  
Joko Kumoro, M.Si.  
FISE UNY

### Abstrak

Pemahaman Kantor dalam kehidupan sehari-hari tidak mudah sebab memerlukan kemampuan berfikir abstrak. Kenyataan dilihat sering mengecoh pemahaman relasi antara administrasi dan kantor. Secara konkrit sering tertangkap pengamatan dalam kantor dilaksanakan kegiatan administrasi.

Secara konseptual administrasi dilihat dari segi: (1) etimologis, (2) keseluruhan proses; dan (3) institusi. Secara etimologis administrasi berasal dari bahasa Latin (Romawi), Eropa Kontinental berarti memberi pelayanan (administer). Dari segi ini konsep perkantoran merupakan salah satu kegiatan administer, yaitu aktivitas administrare (tatausaha). Pelaksanaan administer berjalan lancar dengan dukungan administro dan administrare. Administrasi meliputi keseluruhan proses kerjasama sekeompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Keseluruhan proses menyangkut: (a) proses pemikiran (thinking process); (b) proses substantive (operational process); dan (c) proses pembantuan (auxiliary process). Aktivitas perkantoran dalam kategori proses ada dalam *auxiliary process*. Dalam segi administrasi sebagai institusi, terdiri dari sekelompok orang, seperti: (a) administrator; (b) menejer; (c) supervisor; (d) worker; dan (e) staf. Perkantoran dilaksanakan oleh aktivitas staf, yang bertugas memberikan masukan, saran untuk dipertimbangkan administrator dalam mengambil keputusan melaksanakan tindakan yang tepat.

Pemahaman relasi administrasi dengan perkantoran harus dilakukan secara benar. Konsep administrasi mengandung kegiatan perkantoran, walaupun secara konkrit yang sering tampak bahwa dalam kantor dilaksanakan kegiatan administrasi.

Kata kunci : Perkantoran, Administrasi

### Pendahuluan

Berfikir memahami sesuatu konsep yang bersifat abstrak harus di-

lakukan secara benar. Pemahaman konsep secara salah membuat beban dalam pikiran. Artinya orang

dapat menerima pengertian tetapi sebenarnya dalam hati belum meyakini. Keadaan seperti ini tidak membuat hidup nyaman sebab kenyataan dengan keyakinan tidak ada kesamaan. Sebagai analogi digambarkan terhadap seseorang yang mengalami kebingungan mengenal arah mata angin pada suatu tempat dan barangkali ini dialami oleh pembaca. Arah tertentu yang diyakini dalam hati menunjukkan utara namun kenyataan yang sebenarnya barat atau lainnya. Lebih lanjut yang dilakukan orang tersebut dalam memahami arah mata angin dengan hafalan. Kondisi ini sebenarnya menyiksa sebab memerlukan proses berfikir cukup lama untuk menunjuk arah mata angin secara benar.

Begitu juga dengan konsep administrasi dan kantor. Secara konkrit dapat diamati bahwa banyak aktivitas administrasi dilakukan dalam gedung yang disebut kantor. Namun demikian pemahaman secara konkrit ini kadang kala dapat menipu tanpa disertai kemampuan berfikir secara abstrak. Konsep abstrak dapat ditelusuri secara ilmiah dan akan menghasilkan pemahaman bahwa dalam administrasi terdapat kegiatan perkantoran.

### **Perkantoran dalam Etimologi Administrasi**

Administrasi pada awalnya berasal dari budaya orang Yunani Kuno. Yunani Kuno merupakan salah satu negara Eropa Daratan atau Eropa

Kontinental. Dalam perkembangan selanjutnya budaya Romawi lebih beruntung karena mampu menguasai Eropa Daratan selama kurang lebih 15 abad. Pada awalnya sebenarnya orang-orang Romawi hanya mengoper ide-ide, konsep, dan praktik yang ada dan berlaku di Yunani Kuno. Namun, pada perkembangan selanjutnya bangsa Romawi yang cukup cerdas ini berhasil menghasilkan filosofi, teknologi, pengetahuan dan praktik khas Romawi. Oleh karena itu budaya Romawi sampai sekarang masih melekat dalam kehidupan hampir seluruh bangsa di dunia. Banyak Negara di belahan bumi ini, termasuk Indonesia mempergunakan huruf Latin, mengenal Angka Romawi, dan istilah-istilah dalam bahasa Latin untuk nama-nama spesies tertentu. Ini semua menunjukkan begitu hebat pengaruh budaya Romawi dalam segi-segi kehidupan bernegara maupun bermasyarakat.

Berkaitan dengan administrasi, secara etimologis dalam bahasa Latin mengenal istilah: *administratio*, *administer*, *administro*, dan *administrare*. *Administratio* merupakan kesatuan harta kekayaan dan personil. Perusahaan, organisasi sosial, yayasan, negara, dan sebagainya dapat dipandang sebagai *administratio*. Pada perusahaan terdapat berbagai bentuk harta kekayaan baik berupa benda bergerak maupun benda tidak bergerak.

Tanah, bangunan, mobil, bahan baku, barang dagangan dan sejenisnya merupakan harta kekayaan sebuah perusahaan atau organisasi. Disamping itu dalam organisasi atau perusahaan juga terdapat sejumlah personil baik berkedudukan sebagai pimpinan maupun bawahan. Suatu negara juga dapat dipandang sebagai suatu administrasi. Suatu negara dalam bentuk apapun memiliki sejumlah harta kekayaan baik berada di darat, laut maupun udara. Negara juga memiliki sejumlah personil yang berupa rakyat sebagai subyek dan sekaligus obyek pengelolaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Suatu administrasi baik berupa negara maupun perusahaan maupun organisasi sosial dimiliki oleh seorang atau beberapa orang pemilik (*owner*). Pemilik merupakan seseorang atau kelompok orang yang memiliki kekuatan modal baik berupa uang, pengaruh, maupun bentuk lain. Indonesia sebagai administrasi dimiliki oleh seluruh rakyat. Mengingat besarnya jumlah pemilik maka diwujudkan dalam bentuk perwakilan berupa Majelis Permusyawaratan Rakyat. Perusahaan Terbatas (PT) dimiliki oleh para pemegang saham atau pesero. Pemilik perusahaan berbentuk Firma umumnya kalangan terbatas pada orang-orang yang memiliki hubungan kekeluargaan. Organisasi-organisasi sosial pada umumnya dimiliki oleh sebuah yayasan. Tidak semua pemilik memiliki keahlian atau kemampuan untuk

untuk mengembangkan organisasi. Organisasi, baik berupa perusahaan, negara maupun bentuk lainnya oleh para pemilik diharapkan dapat tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan dan perkembangan antara organisasi satu dengan lainnya memiliki perbedaan ukuran atau indikator. Bagi perusahaan dan organisasi sejenis yang memiliki orientasi pada keuntungan maka indikator tumbuh dan berkembang terletak pada peningkatan keuntungan dari tahun ke tahun. Informasi mengenai keuntungan dapat dilihat dan dimonitor melalui laporan keuangan yang disusun setiap akhir tahun buku. Laporan keuangan ini pada umumnya dipublikasikan terutama melalui media cetak maupun elektronik. Namun demikian, berbeda bagi organisasi yang berorientasi pada aspek sosial. Indikator yang menunjukkan tumbuh dan berkembangnya organisasi sosial ditekankan pada kepuasan pelanggan, pemakai, client. Semakin meningkat kualitas pelanggan pemakai jasa organisasi tersebut memberi tanda bahwa organisasi yang bersangkutan tumbuh dan berkembang.

Pertumbuhan dan perkembangan organisasi ini perlu dikelola oleh orang yang memiliki kemampuan atau profesional. Jenis orang yang memiliki kemampuan mengarahkan dan mengelola pertumbuhan dan perkembangan organisasi

disebut administrator. Administrator berfikir, bersikap, dan berperilaku berdasarkan pertimbangan atau kemampuan profesional. Keyakinan yang ada pada hampir semua umat manusia bahwa Allah, Tuhan Yang Maha Kuasa telah menciptakan makhluknya secara berbeda-beda agar terjadi kerjasama di muka bumi ini. Berdasarkan keyakinan tersebut dapat diperkirakan bahwa pemilik merupakan makhluk yang memiliki kelebihan mengenai modal baik berupa uang, pengaruh maupun bentuk lainnya. Pemilik ini pada umumnya memiliki kemampuan profesional kurang atau lemah. Sebaliknya, administrator merupakan makhluk atau orang yang kurang memiliki modal namun kemampuan profesional lebih menonjol. Memang ada tetapi dalam jumlah yang sangat terbatas bahwa manusia itu memiliki modal juga kemampuan profesionalnya menonjol. Jenis orang seperti ini tentu tidak perlu kerjasama dengan pihak lain untuk mengelola sebuah organisasi agar dapat tumbuh dan berkembang. Dalam pencapaian sesuatu tujuan terkait dengan perkembangan organisasi, maka perlu digalang kerjasama antara administrator dan pemilik (*owner*). Kerja sama yang dibangun antara pemilik dengan administrator ini bersifat rasional, sebab antara kedua belah pihak saling mengisi kelemahan masing-masing. Artinya kelemahan yang dimiliki pemilik merupakan kekuatan yang dimiliki administrator, demikian pula

sebaliknya. Kerjasama ini diwujudkan dalam kegiatan berupa administrator melakukan administer terhadap pemilik. Administer merupakan (1) melayani, mentaati terhadap majikan atau pemilik; (2) melaksanakan kegiatan selaras dengan kebijakan/kehendak pemilik atau atasan; (3) mentaati prosedur dan formalitas tertentu: berita acara, laporan, penyusunan nearca, dan sebagainya. Dalam konteks etimologi, maka administrasi dapat dikatakan bantuan kepada seseorang yang harus menunaikan jabatan, menjalankan sesuatu usaha (*enterprise*) tertentu. Namun demikian, administer yang dilaksanakan pada masa Romawi merupakan kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh para pendeta, pastor, dan rohaniwan dalam upacara keagamaan. Orang yang melaksanakan administer pada masa Romawi Kuno disebut *minister*, yaitu: *a person authorized to conduct a religious worship, a clergyman, pastor*. Pelayanan yang dilakukan pada masa itu berdasarkan sikap pasrah, dengan pertimbangan supra rasional, dan pelayan atau administrator memiliki posisi lebih rendah daripada yang dilayani. Hal ini dapat ditelusuri bahwa istilah administrasi, *administratio*, *administer*, *administro*, *administrare* memiliki akar kata **minis** yang bermakna: *less, minor, kurang, kecil*.

Konsep administer berkembang sampai sekarang dapat ditemukan dalam kehidupan baik bersifat kenegaraan maupun sosial. Administer tetap seperti awal perkembangan yang berarti memberi pelayanan. Perbedaan terletak pada jiwa pelayanan. Pelayanan yang dilakukan oleh administrator terhadap pemilik pada masa kini tidak didasarkan pertimbangan supra rasional, tetapi terfokus pada alasan rasional dan manusiawi. Seorang administrator harus mampu membuat organisasi yang dikelola menjadi tumbuh dan berkembang. Untuk dapat mengelola organisasi sesuai dengan tujuan pemilik, administrator harus melaksanakan dua kegiatan yang utama, yaitu: (1) administro, dan (2) administrare. Administro merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, seperti: merencanakan, memimpin, mengarahkan, mengawasi, menilai, membimbing, mengatur, dan kegiatan lain sejenis. Dari segi inilah kebanyakan para pakar berpendapat bahwa manajemen merupakan bagian dari kegiatan administrasi. Pelaksanaan administro tidak cukup untuk dapat memberikan pelayanan kepada pemilik. Administrator juga harus melaksanakan kegiatan lain, yaitu administrare. Administrare merupakan kegiatan tulis menulis, tatausaha yang berupa: klasifikasi, inventarisasi, pembukuan, pencatatan data, pengolahan, distribusi dan penyimpanan data yang di-

perlukan untuk pelayanan. Kedua kegiatan ini mutlak dilakukan oleh seorang administrator agar berhasil dan dapat mempertanggungjawabkan dalam mengembangkan organisasi atau administratio. Perkantoran (kantor) dalam perspektif administrasi secara etimologis sebenarnya merupakan kegiatan administrare. Kedua kegiatan tersebut (administrare dan administro) menjadi tanggung jawab dan harus dilaksanakan oleh administrator. Namun demikian dalam praktik, karena keterbatasan yang dimiliki administrator, dan semakin kompleksnya lingkungan yang dihadapi organisasi maka administrator menjadi tidak berdaya untuk melaksanakan dua kegiatan sekaligus. Kondisi seperti ini mendorong administrator untuk melimpahkan tugas administrare kepada pihak lain baik secara perorangan maupun kelembagaan. Berdasarkan uraian di muka secara mudah diterima bahwa dalam kegiatan administrasi (administer) terdapat aktivitas kantor (adminis-trare).

### **Perkantoran dalam Proses Administrasi**

Banyak ahli yang memandang administrasi sebagai suatu proses kerjasama sekelompok orang. Sondang P. Siagian merumuskan " administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang dida-

sarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya" (2000: 20. ). Demikian Leonard D. White merumuskan administrasi: "sebagai suatu proses yang umumnya terdapat pada semua kelompok, negara atau suasta, sipil atau militer, usaha besar atau kecil. Dua pendapat tersebut dipandang mewakili pendapat yang menyatakan bahwa administrasi sebagai keseluruhan proses. Keseluruhan proses merupakan kata kunci yang harus memperoleh penjelasan lebih lanjut. Keseluruhan proses mengandung tiga aspek, yaitu: (1) *thinking process* (proses pemikiran), (2) *operational process* (proses substantive), dan (3) *auxiliary process* (proses pembantuan). Ketiga proses ini selalu ada dalam kegiatan administrasi, baik di bidang kenegaraan, sosial, organisasi kecil maupun berskala besar bahkan nasional atau global. Suatu universitas, fakultas, jurusan atau program studi dapat dipandang sebagai suatu administrasi. Proses pemikiran (*thinking process*) dilakukan oleh para pimpinan, para menejer mulai tingkat terendah sampai pucuk pimpinan. Produk atau hasil proses pemikiran berupa: peraturan, rencana, anggaran, kebijakan, undang-undang, dan sebagainya. Proses operasional merupakan kegiatan pelaksanaan pekerjaan substantive, pekerjaan pokok atau pekerjaan operatif. Pekerjaan jenis ini merupakan aktivitas yang berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan.

Oleh karena itu untuk dapat mengenal pekerjaan yang termasuk dalam kategori substantive harus dipahami secara baik tujuan organisasi yang bersangkutan. Proses operasional memiliki ciri khas: (1) produk untuk keperluan pihak ekstern: pelanggan, pembeli, *client*, (2) menghasilkan *income, revenue*, pendapatan. Bertolak dari unsur pandangan ini terkesan yang paling dominant dalam organisasi berupa kegiatan operasional dan berjasa dalam kehidupan organisasi. Proses operasional ini lebih dikenal masyarakat karena kegiatan ini berkaitan dengan pihak luar. Sedangkan proses pembantuan (*auxiliary process*) merupakan kegiatan pelayanan terkait dengan informasi terhadap proses pemikiran maupun proses operasional. Pelayanan ini mengandung makna bahwa kegiatan yang dilakukan untuk mempermudah (*facilitating functions*) pencapaian tujuan pihak lain, yaitu pihak proses pemikiran maupun proses operasional. Proses pembantuan memiliki ciri : (1) produk kegiatan diperuntukkan terutama kepada kepentingan intern, (2) tidak menghasilkan keuntungan, *income, revenue*. Walaupun tidak menghasilkan pendapatan namun keberadaan dan eksistensi proses pembantuan dalam kehidupan organisasi cukup berarti. Namun demikian, karena ciri proses pembantuan tidak menghasilkan pendapa-



tan, kadang kala kehadiran proses ini direspon dengan sebelah mata. Kesan yang sering ditangkap bahwa proses pembantuan merupakan aktivitas yang cenderung menjadi beban daripada memberi kontribusi secara signifikan. Berdasarkan perspektif administrasi sebagai suatu proses, maka keberadaan perkantoran ada pada kegiatan proses pembantuan (*auxiliary process*). Dengan lain perkataan dapat diungkapkan bahwa dalam administrasi (sebagai suatu proses) terdapat aktivitas kantor (*auxiliary process*).

Konsep administrasi seperti dirumuskan di atas dapat diamati dalam konteks Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi (FISE) Universitas Negeri Yogyakarta (UNY). FISE dan fakultas-fakultas lainnya di UNY dapat dipandang sebagai suatu administrasi. Proses pemikiran dilaksanakan oleh para pimpinan fakultas mulai dari Dekan, Pembantu Dekan, Ketua Jurusan, dan Ketua Program Studi. Proses pemikiran juga dilaksanakan oleh para pimpinan di bidang tatausaha atau kepala tatausaha dan kepala sub bagian-sub bagian di lingkungan bagian tatausaha. Proses operasional dilaksanakan oleh para dosen sesuai dengan keahlian masing-masing. Dosen memberi kuliah, membimbing dan mengawasi praktikum, studi lapangan, memberi tugas terstruktur, menyelenggarakan ujian tengah dan akhir semester, membimbing penyusunan dan menguji tugas akhir, dan seba-

gainya merupakan proses operatif. Semua kegiatan dosen tersebut berkaitan dengan pencapaian tujuan fakultas secara langsung. Dosen melaksanakan kegiatan diperuntukkan pihak luar baik berupa pendidikan dan pengajaran, penelitian, maupun pengabdian masyarakat. Oleh karena itu pada fakultas kiranya dosen lebih dikenal masyarakat daripada unsur lainnya. Proses pembantuan melaksanakan kegiatan mempermudah aktivitas lain, baik proses pemikiran maupun proses operasional agar mampu mencapai tujuan secara efisien. Proses pembantuan dilakukan oleh beberapa sub bagian di FISE UNY: (1) sub bagian pendidikan, (2) sub bagian kerumahtanggaan, (3) sub bagian keuangan dan kepegawaian, dan (4) sub bagian kemahasiswaan. Semua sub bagian-sub bagian ini melaksanakan kegiatan pembantuan baik terhadap kegiatan Dekan dan jajarannya maupun terhadap dosen dalam melaksanakan tugas operasional. Tugas pembantuan yang diberikan berupa penyediaan berbagai informasi atau data tentang dosen, mahasiswa, keuangan, kebutuhan-kebutuhan pengajaran, surat menyurat, dokumentasi, dan sebagainya. Betapapun dosennya sangat ahli dalam bidang ilmu tertentu pasti akan menghadapi hambatan yang serius tanpa memperoleh bantuan kegiatan pelayanan. Demikian pula para

Dekan, Pembantu Dekan, ketua Jurusan, ketua Pro-gram Studi tidak cukup daya untuk membuat keputusan, kebijakan yang baik tanpa dukungan informasi yang *up to date*, *valid*, dan lengkap yang disiapkan oleh proses pembantuan. Pemenuhan informasi ini harus dibangun dari proses pem-bantuan yang tertata secara profesional. Dengan demikian jelas bahwa dalam perspektif administrasi sebagai keseluruhan proses letak perkantoran berada pada *auxiliary process*. Dengan kata lain dapat diungkapkan bahwa dalam administrasi sebagai suatu proses terdapat kegiatan perkantoran.

### Perkantoran dalam Administrasi Sebagai Institusi

Perspektif lain, administrasi dapat dipandang sebagai suatu lembaga atau institusi. Beberapa definisi yang mengarah pada administrasi sebagai institusi seperti dikemukakan oleh Munawardi Reksohadiprawiro menyatakan bahwa administrasi "sebagai pranata (institution) yang terdiri dari keseluruhan orang-orang baik secara individual maupun kolektif, yang secara kesatuan menjalankan kegiatan-kegiatan untuk menghasilkan karya-karya sesuai dengan tujuan semula. Begitu juga dengan Prajudi Atmosudirdjo merumuskan administrasi dalam arti kepranataan (institutional) ialah keseluruhan orang-orang, baik secara orang-orang maupun secara kelompok-kelompok yang secara ke-

satuan menjalankan proses serta kegiatan-kegiatan kearah tercapainya tujuan bersama. Pada dasarnya institusi merupakan keseluruhan orang dalam satu kesatuan kerjasama berdasarkan strukturalisasi dan fungsi-onalisasi kerja.

Administrasi sebagai institusi terdiri dari beberapa unsur orang, yaitu: (1) administrator, (2) menejer, (3) *supervisor*, (4) *worker*, dan (5) staf. Administrator merupakan pimpinan pucuk suatu organisasi, lembaga atau disebut juga sebagai top menejer. Administrator dalam organisasi memiliki kedudukan yang paling atas. Fungsi atau tugas yang dilaksanakan berupa administrasi yang meliputi: pengembangan organisasi (*organization development*), tatausaha, manajemen, dan top manajemen (menyusun strategi, merumuskan peraturan, menyusun rencana induk, merumuskan kebijakan umum, dan merencanakan budget). Kegiatan yang dilakukan administrator bersifat determinatif atau penentuan, artinya ketentuan yang dirumuskan berlaku bagi semua menejer bawahan dalam menjalankan organisasi secara keseluruhan. Kelompok orang jenis yang **kedua** dalam institusi disebut menejer. Kedudukan menejer dalam organisasi berada di bawah administrator dan memiliki fungsi melaksanakan kebijakan yang telah dirumuskan oleh administrator. Dalam kehidupan organisasi kadangkala



menejer ini dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu: (1) *Executive manager*, memiliki tugas: interpretasi, koordinasi, dan melaksanakan perintah dan ketentuan atasan; (2) *Operative manager*, yang memiliki tugas memimpin operasi dan memelihara efisiensi. **Ketiga**, dalam organisasi terdapat kelompok orang yang disebut *supervisor*, berkedudukan di bawah menejer dan melaksanakan fungsi bertanggungjawab terhadap pelaksanaan operasional atau mutu produk. Pada organisasi yang berukuran cukup besar fungsi supervisor ini dilaksanakan oleh lembaga khusus, seperti: pengawasan oleh BPK (Badan Pemeriksa Keuangan), BPKP (Badan Pemeriksa Keuangan Pembangunan), Inspektorat Jendral Departemen, Mandor Bangunan, dan sebagainya. Namun demikian kadang fungsi supervisor ini cukup dilaksanakan oleh atasan langsung sehingga tidak membentuk lembaga secara khusus (pengawasan melekat = Waskat). Kelompok **keempat** dalam suatu institusi disebut pegawai (*worker*), yaitu melaksanakan pekerjaan *substantive*, pekerjaan pokok, pekerjaan operatif sesuai keahlian masing-masing. Guru dan dosen merupakan contoh konkrit kelompok orang yang melaksanakan tugas operatif dalam institusi pendidikan. Dokter, bidan, dan para medis merupakan *worker* pada suatu rumah sakit, klinik, panti kesehatan yang melaksanakan tugas pokok menyembuhkan pasien, dan sebagainya.

Kelompok terakhir, **kelima** dalam institusi berupa staf. Staf memiliki tugas membantu memberi pemikiran, saran, pendapat, kepada dan untuk dipertimbangkan oleh administrator atau menejer dalam mengambil keputusan atau memecahkan masalah. Setiap hari, jam, detik, menit administrator atau menejer selalu menghadapi masalah yang menuntut pemecahan. Staf ini harus mampu menyediakan berbagai informasi yang dibutuhkan bagi menejer atau administrator agar mampu membuat keputusan dengan mudah dan tepat. Staf secara etimologis berarti tongkat. Makna lebih jauh, dengan bantuan staf ini perjalanan organisasi menjadi kokoh walaupun dalam kondisi sakit. Staf diharapkan mampu menjaga keseimbangan perjalanan organisasi menghadapi terpaan permasalahan baik intern maupun ekstern.

### Perkantoran dalam Organisasi

Organisasi dibentuk, disusun, dan diciptakan dengan tujuan agar mampu tumbuh dan berkembang. Tanda, indikator pertumbuhan dan perkembangan bagi organisasi sangat ditentukan oleh jenis dan orientasinya. Organisasi bisnis dengan orientasi mencari keuntungan, seperti: perusahaan terbatas, firma, komanditer mempergunakan kecenderungan laba yang diperoleh dari tahun ke tahun sebagai ukuran pertumbuhan dan perkembangan.

Namun bagi organisasi nirlaba dengan orientasi sosial, maka kepuasan pelanggan, *client*, pemakai merupakan indikasi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Terlepas orientasi yang dianut oleh organisasi, agar mampu tumbuh dan berkembang harus menghadapi lingkungan. Lingkungan merupakan semua elemen atau unsur terdapat di luar organisasi yang memberi pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap intern organisasi. Lingkungan meliputi: (1) Pesaing, (2) Pelanggan, (3) Supplier (penyedia bahan baku), (4) Pasar tenaga kerja, (5) Lembaga keuangan, (6) Pemerintah, dan sebagainya. Semua gerak dan langkah lingkungan ini harus diwaspadai oleh semua organisasi, diketahui informasinya, dan dipelajari kondisinya. Produk atau hasil organisasi menghadapi lingkungan ini ada tiga kemungkinan, yaitu: (1) monopoli, (2) adaptasi, atau (3) mati. Harapan semua organisasi tentu menghindari kematian, minimal mampu adaptasi bahkan jika mungkin menguasai atau monopoli.

Ada dua dimensi lingkungan yang perlu dipahami dalam kehidupan organisasi, yaitu: (1) Kompleksitas dan (2) Stabilitas. Kompleksitas merupakan banyaknya atau heterogenitas elemen lingkungan atau eksternal yang memiliki pengaruh terhadap berfungsinya organisasi. Sedangkan Stabilitas, merupakan kecepatan perubahan pada elemen lingkungan. Interaksi kedua dimensi ini akan menghasilkan ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi pemimpin organisasi tidak memiliki informasi yang cukup mengenai lingkungan sehingga menyebabkan kesulitan memperkirakan perubahan-perubahan yang akan terjadi. Bagi organisasi sebenarnya yang paling menyenangkan dengan ketidakpastian rendah atau kepastian yang tinggi. Oleh karena itu untuk memahami kondisi lingkungan dapat diperhatikan matrik berikut:

Stabilitas	Stabil	KETIDAKPASTIAN RENDAH 1	KETIDAKPASTIAN AGAK RENDAH 2
	Tidak Stabil	KETIDAKPASTIAN AGAK TINGGI 3	KETIDAKPASTIAN TINGGI 4
		Sederhana	Kompleksitas Kompleks

Berdasarkan matrik di atas dapat disimak bahwa kuadran 1, merupakan lingkungan dengan ketidakpastian rendah. Lingkungan ini paling mudah dihadapi, memiliki karakteristik stabil (dilihat dari stabilitas) dan sederhana (dilihat dari kompleksitas). Artinya, perubahan elemen lingkungan perlahan dan elemen lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi sedikit. Pada kuadran 2, merupakan elemen lingkungan yang lebih sulit dihadapi daripada sebelumnya. Lingkungan dengan ketidakpastian agak rendah memiliki karakteristik stabil (dilihat dari stabilitas) dan kompleks (dilihat dari kompleksitas). Artinya, elemen lingkungan yang berpengaruh banyak jumlahnya (kompleksitas) dengan perubahan yang perlahan (stabilitas). Selanjutnya elemen pada kuadran 3, merupakan lingkungan yang relative lebih sulit dihadapi dibandingkan dua lingkungan sebelumnya. Lingkungan dengan ketidakpastian agak tinggi, memiliki karakter bahwa elemen yang berpengaruh da-

lam jumlah sedikit, sederhana (aspek kompleksitas) dan perubahan elemen lingkungan berlangsung cepat, tidak stabil (aspek stabilitas). Kuadran 4, merupakan lingkungan yang paling sulit dihadapi, lingkungan dengan ketidakpastian tinggi. Karakter yang dimiliki oleh lingkungan ketidakpastian tinggi, berupa: elemen yang berpengaruh dalam jumlah banyak, kompleks (segi kompleksitas) disertai perubahan elemen lingkungan cepat, tidak stabil (dilihat dari segi stabilitas). Sebenarnya interaksi antara dimensi kompleksitas dan stabilitas akan menghasilkan puluhan bahkan ratusan jenis ketidakpastian lingkungan. Namun demikian, untuk keperluan kajian ilmiah diperlukan penyederhanaan sehingga dibedakan menjadi 4 jenis. Manfaat yang dapat diambil dengan klasifikasi tekstur lingkungan ini berupa penempatan atau positioning sesuatu organisasi masuk dalam kategori lingkungan kuadran ter-

tentu. Masing-masing lingkungan yang dihadapi memerlukan aksi, tindakan dari organisasi dengan cara yang tidak sama. Lingkungan yang ke 4 harus dihadapi dengan berebut kesempatan atau peluang walaupun dengan keuntungan tipis. Namun harus disadari bahwa analisis terhadap positioning organisasi dalam lingkungan tertentu harus selalu mengingat konteks (kontekstual). Usaha pompa bensin di Yogyakarta tidak selalu menempati lingkungan yang sama dibandingkan usaha komoditas sama (pompa bensin) di tempat yang berbeda, di Irian Jaya.

Banyak rumusan organisasi dikemukakan oleh para ahli baik dari daratan Eropa Kontinental maupun Anglo Saxon. Namun untuk kepentingan menganalisis kedudukan kantor dalam organisasi, di sini akan dikutipkan rumusan organisasi menurut James D. Thompson. Organisasi menurut James D. Thompson seperti diterjemahkan oleh Martani Huseini dan Hari Lubis (1987) merupakan "inti teknis yang dikelilingi sejumlah *buffers* (peredam) agar inti teknis menjadi sistem tertutup supaya berfungsi dengan cara yang paling efisien". Inti teknis merupakan bagian yang mengerjakan tugas utama organisasi, seperti: bagian produksi bagi suatu pabrik, bagian pendidikan bagi lembaga sekolah, dan sebagainya. Peredam merupakan bagian organisasi di luar inti teknis, seperti: bagian pemasaran, bagian penyediaan bahan

baku, bagian promosi, bagian keuangan, dan seterusnya. Peredam ini memiliki fungsi meredam ketidakpastian lingkungan. Berkaitan dengan ini, maka setiap elemen lingkungan dihadapi oleh minimal satu bagian peredam secara khusus. Elemen lingkungan Pesaing minimal secara khusus dihadapi oleh bagian Pemasaran, bahkan dapat pula dihadapi oleh bagian Promosi. Lebih lanjut harus Dianalisis, bahwa dalam setiap peredam (*buffers*) maupun inti teknis terdapat suatu unit organisasi yang disebut elemen perbatasan (*boundary spanning*). Lebih lanjut dirumuskan elemen perbatasan merupakan bagian *buffers* yang menghubungkan dan menyelaraskan terhadap unsur-unsur penting lingkungan baik bersifat individual maupun organisatoris melalui pertukaran informasi dengan lingkungan. Jadi elemen perbatasan ini memiliki dua fungsi utama, yaitu: (1) mendeteksi dan memproses informasi mengenai perubahan yang terjadi pada lingkungan, dan (2) mempresentasikan organisasi terhadap lingkungan. Dengan demikian dapat ditemukan titik terang bahwa aktivitas perkantoran dalam organisasi menurut versi James D Thompson terletak pada elemen perbatasan (*boundary spanning*).

### Daftar Pustaka

- Dann Sugandha. 1986. *Manajemen Administrasi, Suatu Pendekatan Sistem Dalam Manajemen Perkantoran*, Bandung: Sinar Baru.
- Hari Lubis dan Martani Huseini. 1987. *Ilmu Organisasi (Pendekatan Makro)*, Jakarta: Pusat Antar Universitas UI.
- Prajudi Atmosudirdjo. 1986. *Kesekretarian dan Administrasi Perkantoran*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian. 2001. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, Jakarta: Rineka Cipta.

### Biodata Penulis

Joko Kumoro adalah salah satu staf pengajar pada Jurusan Pendidikan Administrasi Perkantoran, FISE UNY, lulusan Magister Ilmu Administrasi FISIP UI, Jakarta tahun 1997.