

## ORGANISASI FORMAL DAN INFORMAL: TINJAUAN KONSEP, PERBANDINGAN, DAN STUDI KASUS

**Bambang Irawan<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Dosen Magister Administrasi Publik FISIP Unmul  
Alamat Korespondensi : bambangirawan@unmul.ac.id

### **Abstract**

*Formal organizations and informal organizations are one form of organizational entity that is important in the study of management and public administration. This paper tries to examine the formal and informal organizations in concept, comparison, and existing case study models so that a comprehensive understanding of the issues of formal and informal organizations can be obtained in the study of management and public administration.*

**Keyword:** formal, informal, organization

### **Abstrak**

*Organisasi formal dan organisasi informal merupakan salah satu bentuk entitas organisasi yang penting dalam kajian ilmu manajemen dan administrasi publik. Tulisan ini mencoba untuk menelaah organisasi formal dan informal secara konsep, perbandingan, dan model studi kasus yang ada sehingga dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai isu-isu organisasi formal dan informal dalam studi ilmu manajemen dan administrasi publik.*

**Kata Kunci :** formal, informal, organisasi

### **Pendahuluan**

Dalam kehidupan sehari-hari manusia sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari kelompok, baik dalam kegiatan usaha mencari nafkah atau pun dalam kehidupan sosial bermasyarakat bahkan dalam kehidupan pribadi sebagai suatu keluarga. Manusia dalam berkelompok dengan tujuan yang beraneka ragam. Kelompok bisa untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi atau bisa sebagai pembatas perilaku dalam bermasyarakat. Ketika dua orang atau lebih bersedia untuk saling membantu, tercipta sebuah kerja sama yang tujuannya saling menolong dalam rangka memenuhi kebutuhan masing-masing.

Kerjasama antara dua orang atau lebih boleh saja dikatakan bersifat natural. Karena selain sebagai makhluk individu, manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial (*social being*). Manusia tidak bisa terlepas dari kehidupan sosialnya. Ketergantungan antara manusia yang satu dengan yang lain membuat manusia mau tidak mau hidup berkelompok untuk mencapai tujuan ataupun kesejahteraan. Gambaran ini menunjukkan bahwa perbedaan tujuan sesungguhnya tidak menghalangi mereka menjalin kerja sama selama mereka bisa memenuhi kebutuhan dan tujuan masing-masing. Jika katakanlah ikatan kerja sama ini dianggap efektif, sangat boleh jadi bentuk kerja sama yang semula bersifat temporer kemudian diatur dengan pola kegiatan yang lebih tersistem, terstruktur, dan masing-masing memiliki tanggung jawab sesuai dengan peran yang terlebih dahulu mereka sepakati.

Pola kerja sama semacam ini sering disebut sebagai organisasi (Achmad Sobirin,2000:2).

Organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*). Meski definisi ini cukup populer karena mudah dipahami, banyak ahli mengatakan bahwa definisi ini terlalu sederhana. Masih ada beberapa unsur penting yang seharusnya menjadi bagian dari esensi dasar organisasi, tetapi belum terungkap dalam definisi di atas. Stephen F. Robbins (2000) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. David Cherrington (1989) memberikan definisi organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur dan yang didirikan oleh manusia serta beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu set tujuan tertentu. Sementara itu, Richard Daft (1992) mendefinisikan organisasi dengan memberi tekanan pada karakter organisasi, dimana Daft mendefinisikan organisasi sebagai sebuah entitas sosial yang berorientasi pada tujuan dengan suatu sistem kegiatan yang terstruktur dan mempunyai batas-batas yang bisa teridentifikasi.

Ketika seseorang atau sekelompok orang mendirikan organisasi tujuan akhirnya bukan sekadar berdiri kokohnya organisasi tersebut, melainkan agar orang-orang yang terlibat di dalamnya bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Dengan alasan tersebut, semakin banyak dan semakin variatif kebutuhan seseorang, semakin ia terlibat pada berbagai macam organisasi berbeda, mengingat setiap organisasi hanya mampu memenuhi kebutuhan tertentu. Karena itu pula, tidak jarang seseorang terlibat dalam berbagai macam organisasi pada waktu bersamaan. Manusia sesungguhnya tidak bisa lepas dari organisasi sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa manusia sejak dilahirkan hingga meninggal pun selalu membutuhkan dan berhubungan dengan organisasi. Akibat yang ditimbulkannya adalah organisasi tumbuh menjamur di sekitar kita dan bahkan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan manusia. Semua itu karena manusia memang sangat membutuhkan organisasi. Tumbuh dan berkembangnya organisasi di sisi lain menyebabkan organisasi menjadi bidang kajian yang tidak pernah habis untuk ditelaah.

Dalam perkembangan dan dinamikanya, kajian penting mengenai organisasi adalah mengenai jenis organisasi itu sendiri. Organisasi secara garis besar dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu organisasi formal dan informal. Pembagian tersebut tergantung pada tingkat atau derajat mereka terstruktur. Namun dalam kenyataannya tidak ada sebuah organisasi formal maupun informal yang sempurna. Dalam tulisan ini, penulis ingin menelaah lebih dalam dan secara luas apa yang dimaksud dengan organisasi formal dan organisasi informal, apa yang membedakan kedua jenis organisasi tersebut,

bagaimana organisasi formal dan informal bisa saling bertautan secara bersamaan, dan contoh kasus yang menggambarkan dua jenis entitas organisasi ini sehingga pada akhirnya kita akan mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai organisasi formal, organisasi informal dan hubungan keduanya dalam kaitannya dengan ilmu administrasi publik.

## **Organisasi Formal dan Informal: Telaah Teoritik**

### ***Organisasi Formal***

Angelo J. Gonzalez (Mark Bevir, 2007:320-321) menuliskan bahwa organisasi formal adalah komponen struktur organisasi sosial yang dirancang untuk memandu dan membatasi perilaku anggota organisasi. Konsep formal digunakan karena konsep tersebut mencakup aturan, prosedur, dan rutinitas resmi dari organisasi, serta hubungan otoritas yang menetapkan peran di antara anggota organisasi. Standar operasional prosedur dan bagan organisasi, yang pada dasarnya adalah peta hubungan otoritas formal, adalah dua simbol yang paling penting (dan produk) dari organisasi formal. Lebih lanjut, Angelo J. Gonzales (Mark Bevir, 2007:320-321) mengatakan bahwa organisasi formal, bisa dibilang konsep yang paling sering muncul ketika membayangkan suatu organisasi secara umum. Dari sudut pandang konseptual, bagaimanapun, organisasi formal digambarkan sebagai jenis struktur sosial organisasi, daripada jenis organisasi umum atau khusus. Selain itu, organisasi formal bukan hanya kumpulan aturan, prosedur, dan rutinitas — konsep tersebut mendapatkan maknanya dari bagaimana masing-masing elemen ini digunakan untuk memandu dan membatasi perilaku anggota organisasi. Akibatnya, organisasi formal sering memiliki implikasi penting bagi siapa pun, pada tingkat apa pun, yang berusaha mengendalikan anggota organisasi.

Organisasi formal ialah suatu organisasi yang memiliki struktur yang jelas, pembagian tugas yang jelas, serta tujuan yang ditetapkan secara jelas. Atau organisasi yang memiliki struktur (bagan yang menggambarkan hubungan-hubungan kerja, kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab antara pejabat dalam suatu organisasi). Atau organisasi yang dengan sengaja direncanakan dan strukturnya secara jelas disusun. Organisasi formal harus memiliki tujuan atau sasaran. Tujuan ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi struktur organisasi yang akan dibuat.

Struktur organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, atau pun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialis kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Struktur organisasi formal yang digunakan untuk merancang hubungan antara fungsi-fungsi, unit-unit, kedudukan-kedudukan dan posisi orang-orang yang menunjukkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing. Pada struktur organisasi formal ini tergambar masalah pekerjaan yang diamanahkan pada tiap individu atau setiap departemen/bagian.

Organisasi formal memiliki ciri-ciri yang melekat di dalamnya. Berikut ciri-ciri organisasi formal yang dapat dilihat:

1. Organisasi formal mencakup keterkaitan antara posisi-posisi yang telah ditetapkan. Dasar dari organisasi formal adalah posisi atau jabatan.
2. Hal-hal yang diperlukan dalam perencanaan organisasi yang digunakan untuk tugas-tugas, tanggung jawab, dan tanggung jawab. Penugasan menyebar sesuai dengan spesialisasi dari masing-masing departemen atau individu.
3. Pada organisasi formal, tugas seseorang dalam organisasi melekat pada kebenaran atau kedudukan yang diperolehnya. Dengan kata lain kewenangan dalam organisasi formal selalu beriringan dengan tanggung jawab yang diemban oleh seseorang.
4. Hirarki pada organisasi formal formal komando / kewenangan. Tatanan hirarki pada organisasi formal biasanya berbentuk piramida yang bertujuan untuk setiap individu yang bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh bawahannya dan diri sendiri.
5. Prosedur, aturan, dan kebijakan yang menekankan pada siapa.
6. Peraturan dan prosedur yang diterapkan di dalam organisasi bersifat formal dan pribadi yaitu berlaku pada setiap individu. Diperlukan berbagai elemen di organisasi formal yang memiliki keterkaitan personal antar unit, individu baik di dalam maupun luar organisasi.
7. Menyusun sistem disiplin pada setiap peraturan, prosedur, dan kebijakan merupakan bagian dari organisasi.
8. Setiap anggota organisasi tidak berhubungan dengan tanggung jawab pribadi dengan tanggung jawab organisasi.
9. Proses perekrutan dan seleksi karyawan di organisasi formal berdasarkan kualifikasi yang dimiliki dari hubungan politik, keluarga atau koneksi lainnya.
10. Menentukan tanggung jawab dan penugasan dalam birokrasi termasuk dengan materi teknis dan promosi jabatan yang biasanya dilaksanakan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

Ciri-ciri suatu organisasi formal berkaitan dengan suatu fenomena yang disebut komunikasi jabatan. Hubungan dibentuk antara jabatan-jabatan, bukan antara orang-orang. Keseluruhan organisasi terdiri dari jaringan jabatan.

Organisasi formal memiliki seperangkat perintah khusus untuk mengarahkan anggota dalam mencapai tujuannya. Beberapa tujuan penting dari organisasi formal adalah sebagai berikut:

1. Memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi:  
Dalam organisasi formal pekerjaan tersebut didelegasikan kepada masing-masing individu organisasi. Anggota bekerja menuju pencapaian tujuan yang pasti, yang sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Untuk memfasilitasi koordinasi berbagai kegiatan:  
Kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas individu dalam organisasi didefinisikan. Oleh karena itu, memfasilitasi koordinasi kegiatan organisasi secara efektif.
3. Untuk membantu pembentukan hubungan otoritas logis:  
Tanggung jawab individu dalam organisasi didefinisikan dengan baik. Mereka memiliki tempat yang pasti dalam organisasi karena struktur hierarki yang didefinisikan yang melekat dalam organisasi formal manapun.
4. Membantu pembagian kerja:  
Izin penerapan konsep spesialisasi dan pembagian kerja, pembagian kerja antar individu sesuai dengan kemampuan mereka membantu dalam spesialisasi dan pembagian kerja yang lebih besar.
5. Menciptakan kekompakan kelompok:  
Menciptakan sebuah kelompok yang kohesif adalah salah satu tujuan mendasar sebuah organisasi yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan dinamika dan produktivitas kelompok.

Organisasi formal memiliki karakteristik sebagai berikut. **Pertama**, aturan dan peraturan yang jelas. Karakteristik organisasi formal yang pertama dan terutama adalah seperangkat aturan dan peraturan yang ditetapkan dengan baik. Ini akan diikuti dengan ketat untuk melakukan aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan. **Kedua**, struktur kewenangan. Organisasi formal selalu mengandung struktur kewenangan yang memungkinkan semua departemen organisasi bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai target. **Ketiga**, tujuan dan kebijakan yang ditetapkan. organisasi formal terdiri dari tujuan dan kebijakan yang spesifik. Semua kegiatan di organisasi formal mengikuti kebijakan ini dan untuk mencapai tujuan. **Keempat**, batasan kegiatan individu. Setiap individu dalam individu organisasi formal ditugaskan dengan tugas dan tanggung jawab yang spesifik. Ini menjadi acuan untuk setiap personil. **Kelima**, ketaatan prinsip asas koordinasi. Koordinasi antara berbagai departemen dalam sebuah organisasi formal dipelihara dengan ketat untuk mencapai hasil yang paling efisien. Keenam, pesan dikomunikasikan melalui rantai vertikal. Biasanya dalam organisasi formal, rantai komunikasi vertikal diikuti sehingga rantai komando dan kesatuannya dipertahankan. **Ketujuh**, simbol status. Organisasi formal adalah entitas sosial yang terpisah. Kegiatan memiliki entitas yang terpisah dari individu yang melakukan aktivitas tersebut.

### ***Fungsi Organisasi Formal***

Organisasi tentu memiliki fungsi dalam menjalankan roda organisasinya. Fungsi organisasi formal melibatkan banyak hal yang bertemu satu sama lain dalam sebuah organisasi formal. Berikut ini adalah fungsi dari organisasi formal.

Penetapan tujuan spesifik untuk organisasi. Organisasi formal harus menetapkan tujuan spesifik untuk personil yang bekerja di dalamnya. Dengan mencapai tujuan yang dicapai secara individual, keseluruhan organisasi akan diuntungkan dalam mencapai tujuan akhir.

Membangun hubungan kerja. Dalam organisasi formal tujuan utamanya adalah untuk menjalin hubungan kerja yang efisien dan untuk membangun rantai komando yang jelas. Hubungan kerja yang efektif adalah hal yang paling penting untuk mencapai tujuan.

Ciptakan kekompakan kelompok. Ini menciptakan rasa kekosongan dan kekosongan di antara kelompok personil yang bekerja dalam organisasi formal. Interaksi anggota antar personel penting untuk memfungsikan sebuah organisasi.

Pengembangan Organisasi. Sebuah organisasi formal bekerja pada pengembangan organisasi dengan menguji semua peraturan, peraturan dan rangkaian aktivitas. Organisasi formal yang baik mampu mendeteksi adanya masalah dan bekerja untuk mengubahnya jika perlu untuk layanan yang lebih baik.

Disiplin. Disiplin dalam sebuah organisasi penting untuk mendapatkan hasil terbaiknya. Manajemen harus menemukan cara yang tepat untuk mencapai disiplin yang semestinya.

Pengembangan sumber daya manusia. Ini membantu dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia lainnya seperti rekrutmen, promosi, perencanaan karir dan pengembangan dan perencanaan tenaga kerja. Bagian penting dari sebuah organisasi adalah anggotanya. Organisasi formal memberi kesempatan untuk mengembangkan sumber daya manusia di dalam organisasi. Pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia mudah dilakukan dalam organisasi formal.

Sebuah organisasi formal bekerja untuk mencapai beberapa tujuan spesifik mengenai organisasi tersebut. Prinsipnya adalah sebagai berikut:

1. Sifat resmi organisasi. Organisasi harus legal dan resmi dalam segala hal. Ini harus dikenali dalam industri operasinya masing-masing secara resmi.
2. Otoritas dan tanggung Jawab. Organisasi formal menekankan pada pendelegasian wewenang yang jelas dan satu set tanggung jawab khusus untuk posisi tertentu.
3. Fokus pada posisi. Organisasi formal berfokus pada posisi personil dan posisinya mengenai organisasi daripada personelnya.
4. Daya yang didelegasikan oleh Manajemen. Manajemen organisasi formal mendelegasikan kekuatan mengenai setiap posisi personil dan perangkat kekuasaan spesifik untuk otoritas tertentu.

5. Aturan dan Kebijakan Tertentu. Aturan dan kebijakan mengenai organisasi formal bersifat spesifik dan harus selalu diikuti dalam hal melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Imbalan dan Hukuman. Organisasi formal harus memiliki cara sistematis untuk memberi penghargaan kepada personil berdasarkan pada kinerja masing-masing individu dan juga perlu memiliki sistem hukuman yang dijabarkan untuk mencegah kesalahan dari para anggota.

Organisasi formal tentu memiliki arti penting dalam kehidupan manusia, khususnya dalam artian organisasi formal sebagai sebuah organisasi yang membawahi manajemen sekumpulan manusia. Arti penting dari organisasi formal adalah sebagai berikut:

***Mampu Menguraikan Struktur Organisasi.*** Ini menyediakan struktur dasar pembagian kerja dan tanggung jawab. Tanpa struktur seperti itu, sangat sulit bagi anggota untuk menyetujui antara tugas dan tanggung jawab masing-masing, dan kesulitan semacam itu berkembang biak dalam proporsi geometris dengan ukuran organisasi yang semakin meningkat. Organisasi formal sangat membantu dan ketat dalam hal yang akan dilakukan perusahaan.

***Kejelasan Rantai Komando.*** Ini menghasilkan kejelasan tentang dukungan dan masukan yang dapat diharapkan setiap anggota dari orang lain, dan pada gilirannya apa yang diharapkan darinya oleh orang lain. Dalam organisasi formal rantai komando jelas ditarik sehingga personil dalam organisasi dapat mengikuti mereka sesuai kebutuhan dan memerintahkan untuk melakukannya. Dalam organisasi formal, rantai komando diikuti dengan ketat untuk mencapai tujuan perusahaan.

***Disiplin dalam Organisasi.*** Ini mempromosikan disiplin dalam organisasi. Dalam organisasi formal seperti peraturan dan peraturan sudah jelas dan terorganisir, maka kehadiran disiplin ada disana. Disiplin ini sendiri memengaruhi efisiensi organisasi.

***Pengembangan Organisasi.*** Ini memudahkan untuk meninjau dan merevisi organisasi dengan perubahan persyaratan. Dunia berubah setiap hari dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Untuk mengikuti lingkungan yang selalu berubah, organisasi perlu mengembangkan perubahan yang merangkul. Dalam organisasi formal proses pembangunan menjadi lebih mudah.

***Proses Pengambilan Keputusan.*** Ini menyediakan struktur untuk meletakkan skala gaji dan mengambil keputusan lain yang terkait dengan tingkat organisasi. Organisasi formal adalah distribusi sumber daya logis untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang paling efisien. Setiap pengambilan keputusan mengenai organisasi itu mudah dan mudah diterapkan.

***Pengembangan Sumber Daya Manusia.*** Ini membantu dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia lainnya seperti rekrutmen, promosi,

perencanaan karir dan pengembangan dan perencanaan tenaga kerja. Bagian penting dari sebuah organisasi adalah anggotanya. Pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia mudah dilakukan dalam organisasi formal.

***Koordinasi antar Departemen yang berbeda.*** Sebuah organisasi terdiri dari berbagai departemen untuk melaksanakan berbagai aktivitas dan berkontribusi dalam fungsi akhir organisasi. Dalam organisasi formal semua departemen telah ditetapkan fungsi yang harus dikerjakan. Jadi mudah untuk berhubungan dan berkoordinasi. Dengan demikian organisasi formal lebih mudah dikelola.

### ***Keterbatasan Organisasi Formal***

Sebuah organisasi formal memiliki banyak manfaat baik untuk lingkungan internal maupun eksternal namun memiliki beberapa kekurangan juga. Batasan dari organisasi formal secara umum adalah sebagai berikut:

**a) Fleksibilitas Terbatas**

Karena jenis organisasi ini sangat spesifik dalam setiap aktivitas, ada sedikit fleksibilitas dan pengambilan keputusan spontan di dalam perusahaan. Praktik semacam itu di perusahaan bisa membuat motivasi anggota menjadi turun.

**b) Proses yang lambat**

Dalam organisasi formal untuk menjalankan tugas membutuhkan banyak prosedur formal. Formalitas seperti itu sering memperlambat pelaksanaan pengambilan keputusan.

**c) Hambatan Komunikasi**

Seperti dalam organisasi formal, sebuah tugas memerlukan koordinasi dari berbagai departemen sehingga komunikasi perlu dilakukan dengan jelas dalam proses ini. Segala jenis miskomunikasi dapat menyebabkan ketidakefisienan.

**d) Kualitas keputusan:**

Terkadang kualitas keputusan yang dibuat di manajemen puncak mungkin tidak paling sesuai untuk perusahaan namun kemungkinan koreksi sangat langka.

**e) Kelambatan dalam deteksi dan penanganan masalah:**

Karena setiap prosedur berjalan melalui banyak formalitas, masalah yang terdeteksi di tingkat operasi tidak dapat langsung dikoreksi. Proses yang tepat akan memakan waktu lama untuk mendeteksi masalahnya dan koreksi dan implementasinya. Dalam proses seperti itu, organisasi mungkin mengalami kerugian finansial.

### ***Organisasi Informal***

Organisasi informal adalah struktur sosial yang saling terkait yang mengatur bagaimana orang bekerja sama dalam suatu kegiatan. Ini adalah gabungan dari perilaku, interaksi, norma, hubungan pribadi dan profesional



melalui dimana pekerjaan dilakukan dan hubungan dibangun di antara orang-orang yang memiliki afiliasi organisasi atau kelompok afiliasi yang sama. Organisasi informal berkembang secara organik dan spontan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan kerja dan dinamika sosial yang kompleks dari para anggotanya.

Chester I. Barnard (1970:75) menyatakan bahwa organisasi informal membawa kohesifitas atau keterikatan ke dalam organisasi formal. Ini membawa kepada anggota organisasi formal, perasaan memiliki, status, penghargaan diri dan kepuasan berkelompok. Keogh Jarvis sendiri mendefinisikan organisasi informal sebagai sebuah organisasi yang memiliki pengaruh yang kuat pada produktivitas dan kepuasan kerja. Secara efektif, organisasi informal melengkapi struktur, rencana dan proses organisasi formal yang lebih eksplisit: ia dapat mempercepat dan meningkatkan respons terhadap kejadian yang tidak diantisipasi, mendorong inovasi, memungkinkan orang memecahkan masalah yang memerlukan kolaborasi lintas batas, dan menjadi perintis yang suatu saat organisasi formal mungkin akan mengambil alih.

Keith W. Smith (Mark Bevir, 2007:445) mendefinisikan organisasi informal sebagai sebuah cara berorganisasi yang berlawanan dari sistem pembagian peran dan tanggung jawab formal. Organisasi informal dapat langsung dibandingkan dengan model birokrasi rasional-hukum sebagaimana yang dipaparkan oleh Max Weber. Model organisasi Weber lebih bersifat impersonal dimana tanggung jawab dan peran dirancang sedemikian rupa sehingga siapapun dengan keterampilan apapun dapat menduduki sebuah jabatan, bagaimana menjalankan fungsinya, dan melaukannya dengan sedikit lebih variatif dalam outputnya. Organisasi informal bersifat sebaliknya, dimana organisasi informal lebih bersifat pribadi.

Sedangkan menurut Hicks dan Gullet (1982:108), organisasi informal terdiri dari hubungan tidak resmi dan tidak resmi yang tidak dapat dihindari terjadi antara individu dan kelompok dalam organisasi formal. Oleh karena itu organisasi informal diperlukan untuk organisasi formal sebagai sarana komunikasi yang bersifat kohesi, dan untuk melindungi integritas individu dalam organisasi formal.

Organisasi Informal muncul dari interaksi sosial. Disimpulkan dari kajian yang dilakukan oleh The Hawthorne Study (The Hawthorne Study Report, 2017:57-65) bahwa organisasi informal merupakan bagian integral dari keseluruhan situasi kerja. Organisasi informal adalah jaringan hubungan pribadi dan sosial yang muncul secara spontan saat orang melakukan kontak satu sama lain dan bukan hasil dari otoritas formal. Kekuasaan dalam organisasi informal 'melekat pada orang dan tidak pada posisi dan itu diberikan oleh anggota, kelompok terlepas dari posisi dalam struktur formal atau dicapai oleh pemimpin. Hal ini sangat tidak stabil karena berkaitan dengan sentimen masyarakat kelompok tersebut. Manajer, umumnya, adalah pemimpin dalam format organisasi dan mereka suka menghapus kelompok

informal. Tapi mereka tidak dapat melakukannya karena mereka tahu bahwa mereka belum menetapkannya sehingga mereka tidak dapat menghapusnya. Organisasi informal kecil karena terkait erat dengan keterbatasan hubungan pribadi. Jadi, mereka begitu banyak organisasi informal dalam organisasi formal. Sifat organisasi informal menjadi lebih berbeda bila karakteristik utamanya dibandingkan dengan organisasi formal.

1. Berkembang terus-menerus
2. Akar rumput
3. Dinamis dan responsif
4. Bagus pada motivasi
5. Membutuhkan pengetahuan orang dalam untuk dilihat
6. Memperlakukan orang sebagai individu
7. Datar dan lebih cair
8. Kepercayaan dan timbal balik
9. Sulit untuk dijabarkan
10. Penting untuk situasi yang berubah dengan cepat atau belum sepenuhnya dipahami

### ***Fungsi Organisasi Informal***

Keith Davis (2002) menyarankan agar kelompok informal melayani setidaknya empat fungsi utama dalam struktur organisasi formal.

**Melestarikan nilai-nilai budaya dan sosial.** Mereka mengabadikan nilai-nilai budaya dan sosial yang dimiliki kelompok ini. Nilai-nilai tertentu biasanya sudah umum dimiliki oleh anggota kelompok informal. Interaksi sehari-hari memperkuat nilai-nilai ini yang mengabadikan gaya hidup tertentu dan mempertahankan kesatuan kelompok dan integritas. Misalnya, kelas manajemen perguruan tinggi dari 50 siswa mungkin berisi beberapa kelompok informal yang merupakan organisasi informal di dalam struktur formal kelas. Kelompok-kelompok ini dapat berkembang dari hubungan persaudaraan atau persahabatan, tempat tinggal asrama, tim kerja proyek, atau pengaturan tempat duduk.

**Memberikan status dan kepuasan sosial.** Organisasi informal memberikan status sosial dan kepuasan yang mungkin tidak diperoleh dari organisasi formal. Dalam sebuah organisasi besar (atau kelas), seorang pekerja (atau siswa) mungkin merasa seperti seseorang yang anonim daripada individu yang unik.

**Mempromosikan komunikasi antar anggota.** Kelompok informal mengembangkan saluran komunikasi atau sistem (yaitu, selentingan) untuk menjaga agar anggotanya mengetahui tentang tindakan manajemen yang akan mempengaruhi mereka dalam berbagai cara. Banyak manajer cerdas menggunakan jamuan wine untuk "secara informal" menyampaikan informasi tertentu tentang tindakan dan rumor perusahaan.

**Menyediakan kontrol sosial.** Mereka memberikan kontrol sosial dengan mempengaruhi dan mengatur perilaku di dalam dan di luar kelompok. Kontrol internal membujuk anggota kelompok untuk

menyesuaikan diri dengan gaya hidupnya. Misalnya, jika seorang siswa mulai mengenakan mantel dan mengikat ke kelas, anggota kelompok informal mungkin akan sangat menyukaikannya dan meyakinkan siswa bahwa pakaian semacam itu tidak dapat diterima dan karena itu kembali ke sandal, celana jins, dan kaos. Kontrol eksternal diarahkan ke kelompok seperti manajemen, pimpinan serikat pekerja, dan kelompok informal lainnya.

### ***Manfaat Keberadaan Organisasi Informal***

Organisasi informal juga memiliki manfaat dalam parakteknanya dimana manfaat dari keberadaan organisasi informal ini berkaitan erat juga dengan organisasi formal yang ada. Berikut ini adalah manfaat dari keberadaan organisasi informal.

**Sistem Total Lebih Baik.** Organisasi Informal berbaur dengan sistem formal untuk menghasilkan sistem total yang efektif. Beberapa persyaratan dapat dipenuhi lebih baik oleh hubungan informal, yang bisa bersifat fleksibel dan spontan. Mereka memiliki kemampuan untuk bereksperimen secara bebas dengan pendekatan inovatif dan, jika perlu, mengambil risiko.

**Beban kerja yang lebih ringan untuk manajemen.** Organisasi Informal meringankan beban kerja manajemen dalam organisasi formal. Ketika para manajer mengetahui bahwa Organisasi Informal bekerja sama dengan mereka, mereka akan memastikan bahwa organisasi informal yang bergabung dengan mereka berada dalam satu kapal tujuan yang sama.

**Kepuasan kerja kelompok.** Organisasi Informal memberikan kepuasan dan stabilitas pada kelompok kerja. Pekerja merasakan rasa memiliki dan keamanan, sehingga kepuasan meningkat. Mereka mampu merekrut baik tenaga ahli dan staf yang sangat termotivasi dengan batasan yang lebih sedikit daripada pemerintah.

**Katup pengaman untuk permasalahan yang bersifat emosional.** Organisasi Informal adalah katup pengaman untuk anggota kelompok yang frustrasi dan memiliki masalah emosional lainnya. Anggota dapat mengurangi tekanan emosional dengan mendiskusikannya dengan orang lain dalam kelompok Informal.

**Kohesi.** Kohesi ditunjukkan dengan seberapa kuat para anggota saling bersatu, saling bergantung, dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota kelompok.

**Mengisi kesenjangan.** Jika manajer lemah dalam perencanaan, seorang anggota mungkin secara informal dapat membantu perencanaan kerja. Dengan cara ini perencanaan dapat dilakukan terlepas dari kelemahan manajer. Jadi organisasi Informal bertindak untuk mengisi kesenjangan dalam kemampuan manajer.

**Saluran komunikasi anggota.** Organisasi Informal menyediakan sarana bagi orang untuk tetap berhubungan, untuk belajar lebih banyak tentang pekerjaan mereka, dan untuk memahami apa yang terjadi di lingkungan mereka. Dengan demikian organisasi informal bisa menjadi saluran komunikasi anggota yang bermanfaat. Mereka memiliki kemampuan

untuk berkomunikasi di semua tingkat, mulai dari lingkungan sampai di tingkat pemerintahan yang paling atas.

**Merencanakan dan bertindak lebih hati-hati.** Kehadiran Organisasi Informal mendorong manajer untuk merencanakan dan bertindak lebih hati-hati daripada yang seharusnya. Karena mereka tahu kelompok informal dapat melemahkan bahkan proyek yang berguna bagi kelompok informal sekalipun.

**Mendorong Kerjasama.** Dukungan organisasi Informal terhadap manajer mengarah pada kerjasama dan produktivitas yang lebih baik. Ini membantu menyelesaikan pekerjaan.

**Memahami dan Menangani Krisis dengan Fleksibel.** Organisasi informal lebih fleksibel dalam beradaptasi dengan situasi lokal dan menanggapi kebutuhan lokal dan karena itu dapat mengembangkan suatu pekerjaan. Mereka menikmati hubungan baik dengan orang-orang dan dapat memberikan bantuan mikro kepada orang tua yang sangat miskin karena mereka dapat mengidentifikasi mereka yang paling membutuhkan dan menyesuaikan bantuan dengan kebutuhan mereka.

**Mendorong praktik manajemen yang lebih baik.** Manfaat kecil dari kelompok informal adalah bahwa mereka mendorong para manajer untuk mempersiapkan, merencanakan, mengatur, dan mengendalikan dengan cara yang lebih profesional.

### ***Permasalahan yang terkait dengan Organisasi Informal***

Ada beberapa kekurangan yang dapat menjadi sebuah permasalahan dalam sebuah organisasi informal. Permasalahan ini sedikit banyak akan mempengaruhi perjalanan dari organisasi informal itu sendiri. Permasalahan-permasalahan ini jika tidak tertangani dengan baik akan membuat organisasi informal menjadi organisasi yang rentan terdistorsi dan tidak bisa mencapai tujuannya. Beberapa permasalahan yang terkait dengan organisasi informal adalah sebagai berikut.

#### **1) Tidak adaptif terhadap perubahan**

Sistem nilai dan gaya hidup menyebabkan kelompok dalam organisasi informal menjadi sangat protektif terhadap "budaya" mereka dan oleh karena itu menolak perubahan. Misalnya, jika pembatasan output adalah norma dalam kelompok manajemen yang otokratis, ia harus terus demikian, walaupun perubahan manajemen telah menghasilkan administrasi yang lebih partisipatif.

#### **2) Konflik peran**

Pencarian untuk kepuasan kelompok informal dapat menyebabkan anggota pergi dari tujuan organisasi formal. Apa yang baik dan diinginkan oleh anggota kelompok informal tidak selalu baik untuk organisasi. Keinginan anggota untuk memenuhi persyaratan dan layanan baik dari kelompok informal maupun manajemen menghasilkan konflik peran. Konflik peran dapat dikurangi dengan hati-hati untuk mencoba mengintegrasikan kepentingan, tujuan,

metode, dan sistem evaluasi baik dari organisasi informal maupun formal, yang menghasilkan produktivitas dan kepuasan yang lebih besar atas nama setiap orang.

### **3) Rumor**

Komunikasi informal menyebarkan kebenaran dan rumor dengan kadar yang sama. Anggota yang tidak tahu informasi mengkomunikasikan informasi yang tidak terverifikasi dan tidak benar yang dapat menciptakan dampak buruk bagi anggota. Hal ini dapat merusak moral, membangun sikap buruk, dan sering berakibat pada perilaku menyimpang atau bahkan kekerasan.

### **4) Kesesuaian**

Kontrol sosial mempromosikan dan mendorong kesesuaian di antara anggota kelompok informal, sehingga membuat mereka enggan untuk bertindak terlalu agresif atau tampil di tingkat yang terlalu tinggi. Hal ini dapat membahayakan organisasi formal dengan mencampuri inisiatif, kreativitas, dan keragaman kinerja.

### **5) Disiplin Yang Lemah**

Kelompok informal menentang peraturan kebijakan manajemen, prosedur yang dimaksudkan untuk menyusun dan mendisiplinkan perilaku kerja dan kinerja anggota. Manajer dipaksa untuk bersikap lunak dalam menegakkan peraturan dan peraturan serta harus menoleransi penyimpangan dari perilaku anggota kelompok informal.

### **6) Politik kekuasaan**

Organisasi informal sering diliputi friksi dan politik kekuasaan. Mengalihkan energi dan waktu mereka dari pekerjaan ke dalam faksi dan politik kecil. Pemimpin informal dapat memanipulasi kelompok terhadap kepentingan sendiri atau tujuan yang tidak diinginkan. Organisasi informal juga mengembangkan konflik antar pribadi dan internal yang dapat merusak organisasinya. Ketika anggota memberi lebih banyak pemikiran dan energi untuk saling menentang, mereka cenderung memberi lebih sedikit kepada atasan mereka. Konflik dan kepentingan pribadi dapat menjadi begitu kuat dalam organisasi informal sehingga mengurangi motivasi dan kepuasan anggota. Sikap paternalistik membatasi tingkat partisipasi dalam rancangan program/proyek.

## ***Perbandingan Organisasi Formal dan Informal***

Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Ada dua jenis struktur organisasi, yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Suatu organisasi dikatakan sebagai organisasi formal ketika dua atau lebih dari dua orang bersatu untuk mencapai tujuan bersama, dan mereka mengikuti hubungan formal, aturan, dan kebijakan ditetapkan untuk kepatuhan, dan ada sistem otoritas. Sementara itu, selain organisasi formal, ada organisasi informal yang dibentuk di bawah organisasi formal sebagai sistem hubungan sosial, yang

muncul ketika orang-orang dalam suatu organisasi, bertemu, berinteraksi, dan bergaul satu sama lain. Kita akan membahas perbedaan utama antara organisasi formal dan informal.

**Pertama.** Organisasi Formal memiliki peraturan dan peraturan tersendiri. Aturan ini harus diikuti oleh anggota (anggota dan manajer). Organisasi formal memiliki sistem koordinasi. Ini juga memiliki sistem kewenangan. Ini memiliki hubungan superior-bawahan yang jelas. Dalam organisasi formal, tujuannya spesifik dan didefinisikan dengan baik. Semua anggota diberi tugas dan tanggung jawab khusus. Sebuah organisasi informal tidak memiliki peraturan dan peraturan sendiri. Ini tidak memiliki sistem koordinasi dan wewenang. Ini tidak memiliki hubungan atasan-bawahan atau tujuan spesifik dan terdefinisi dengan baik. **Kedua.** Dibentuk oleh siapa. Sebuah organisasi formal dibentuk oleh manajemen tingkat atas. Sebuah organisasi informal dibentuk oleh kekuatan sosial di dalam organisasi formal. **Ketiga.** Aturan dan Peraturan. Anggota sebuah organisasi formal harus mengikuti peraturan dan peraturan tertentu. Aturan ini tersedia secara tertulis (didokumentasikan). Mereka dibuat oleh otoritas formal (atasan). Jika anggota mengikuti peraturan ini dengan benar, maka mereka akan diberi ganjaran. Namun, jika mereka tidak mengikuti peraturan ini, mereka akan dihukum. Anggota organisasi informal tidak harus mengikuti peraturan dan peraturan apapun. **Keempat.** Tugas dan Tanggung Jawab. Dalam organisasi formal, tugas, tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas masing-masing anggota didefinisikan dengan baik. Dalam sebuah organisasi informal Organisasi mal, tidak ada tugas, tanggung jawab, wewenang, akuntabilitas, dan sebagainya yang tetap untuk anggota. **Kelima.** Tujuan atau Tujuan. Dalam organisasi formal, tujuan atau sasaran bersifat spesifik dan didefinisikan dengan baik. Tujuan utama organisasi formal adalah produktivitas, pertumbuhan, dan perluasan. Dalam organisasi informal, tujuannya tidak spesifik dan didefinisikan dengan baik. Tujuan utama sebuah organisasi informal adalah persahabatan, keamanan, ketertarikan bersama, kepuasan individu dan kelompok, dan lain-lain. **Keenam.** Stabilitas. Sebuah organisasi formal stabil. Sebuah organisasi informal tidak stabil. **Ketujuh.** Saluran Komunikasi. Sebuah organisasi formal menggunakan formal saluran komunikasi. Sebuah organisasi informal menggunakan saluran komunikasi informal. **Kedelapan.** Bagan Organisasi. Sebuah organisasi formal ditunjukkan pada bagan organisasi. Sebuah organisasi informal tidak diperlihatkan pada bagan organisasi. **Kesembilan.** Hubungan Unggulan-Subordinasi. Dalam sebuah organisasi formal, ada hubungan atasan-bawahan yang lebih tinggi. Dalam sebuah organisasi informal, tidak ada hubungan bawahan yang superior seperti itu. **Kesepuluh.** Manfaat untuk Anggota. Anggota organisasi formal mendapatkan keuntungan finansial dan tunjangan seperti gaji atau gaji, bonus, Tunjangan perjalanan, asuransi kesehatan, dll. Anggota organisasi informal mendapatkan keuntungan sosial dan pribadi seperti lingkaran teman, komunitas, kelompok, dll.

Surbhi S (2016:1-5) dalam artikelnya menjelaskan bagaimana perbedaan antara organisasi formal dan informal. Menurut Surbhi, dalam istilah organisasi formal, struktur yang muncul adalah ketika dua atau lebih orang berkumpul bersama untuk tujuan yang sama, dan ada hubungan hukum dan formal di antara mereka. Pembentukan organisasi semacam itu disengaja oleh manajemen tingkat atas. Organisasi memiliki seperangkat aturan, peraturan, dan kebijakan sendiri yang dinyatakan secara tertulis.

Tujuan dasar dari pembentukan organisasi adalah pencapaian tujuan organisasi. Untuk tujuan ini, pekerjaan ditugaskan, dan otoritas didelegasikan kepada setiap anggota dan konsep pembagian kerja dan spesialisasi pekerja diterapkan dan oleh karena itu pekerjaan diberikan berdasarkan kemampuan mereka. Pekerjaan masing-masing bersifat tetap, dan peran, tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas yang terkait dengan pekerjaan didefinisikan dan diuraikan dengan jelas. Selain ini, ada struktur hierarkis, yang menentukan hubungan otoritas logis dan mengikuti rantai komando. Komunikasi antara dua anggota hanya melalui saluran yang direncanakan.

Sementara itu, sebuah organisasi informal kebanyakan dibentuk dalam organisasi formal dimana itu adalah sistem hubungan interpersonal antara individu yang bekerja di suatu perusahaan tertentu, yang terbentuk sebagai hasil dari orang-orang bertemu, berinteraksi dan bergaul dengan satu sama lain. Surbhi S (2016) lebih lanjut menjelaskan bahwa organisasi ini dibuat oleh anggota secara spontan, yaitu diciptakan dari kebutuhan sosio-psikologis dan dorongan orang untuk berbicara dengan topik dan ketertarikan yang seirama. Organisasi ini muncul dengan bantuan timbal balik, kerja sama, dan persahabatan di antara anggota.

Dalam sebuah organisasi informal, tidak ada saluran komunikasi yang jelas, sehingga anggota dapat berinteraksi dengan anggota lain dengan bebas. Mereka bekerja bersama dalam kapasitas masing-masing dan tidak profesional. Tidak ada seperangkat aturan dan peraturan yang mengatur hubungan antar anggota. Sebaliknya, itu adalah seperangkat norma sosial, koneksi, dan interaksi. Organisasi bersifat pribadi yaitu tidak ada aturan dan peraturan yang diberlakukan pada mereka, pendapat, perasaan, dan pandangan mereka diberikan penghargaan. Namun, sifatnya sementara, dan itu tidak berlangsung lama.

Untuk lebih mudahnya, perbandingan organisasi formal dan informal dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Perbandingan Organisasi Formal dan Organisasi Informal**

| DASAR PERBANDINGAN             | ORGANISASI FORMAL   | ORGANISASI INFORMAL  |
|--------------------------------|---|--|
| Definisi                       | Jenis organisasi di mana pekerjaan setiap anggota didefinisikan secara jelas, yang wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitasnya ditetapkan adalah organisasi formal. | Suatu organisasi yang dibentuk dalam organisasi formal sebagai jaringan hubungan interpersonal, ketika orang berinteraksi satu sama lain, dikenal sebagai komunikasi informal. |
| Asal Mula/Pembentukan          | Dibentuk secara sengaja oleh Manajemen Puncak/Top Management  | Spontan oleh anggota.  |
| Tujuan                         | Untuk memenuhi tujuan akhir dari organisasi.  | Untuk memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis mereka.   |
| Kondisi Alamiah/ <i>Nature</i> | Stabil, itu berlanjut untuk waktu yang lama.  | Tidak stabil   |
| Komunikasi                     | Komunikasi resmi  | Komunikasi secara informal   |
| Mekanisme kontrol              | Aturan dan Peraturan  | Norma, nilai, dan keyakinan  |
| Fokus                          | Performa kerja  | Hubungan interpersonal   |
| Wewenang                       | Anggota terikat oleh struktur yang bersifat hierarkis.  | Semua anggota memiliki kesetaraan yang sama  |
| Ukuran                         | Besar   | Kecil  |

**Perubahan Organisasi Informal ke Organisasi Formal atau sebaliknya.**

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah apakah bisa sebuah organisasi informal menjadi organisasi formal atau sebaliknya. Organisasi informal dapat dialihkan menjadi organisasi formal apabila hubungan di dalamnya dan kegiatan yang dilakukan terstruktur dan terfokus. Organisasi informal yang sudah terstruktur dan terfokus dengan baik, bahkan beralih menjadi sebuah badan hukum yang resmi dapat dikatakan sudah menjadi sebuah organisasi formal. Hal ini dapat dilihat dari hubungan otoritasnya, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya, bentuk saluran-saluran di dalam organisasi berubah seperti organisasi formal, komunikasi berlangsung secara formal dan yang terakhir menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya (Hicks and Gullet, 1982:68-70).

Organisasi formal juga dapat berubah menjadi sebuah organisasi informal walaupun dalam kenyataannya sulit terjadi. Organisasi formal dapat



berubah menjadi sebuah organisasi informal jika terjadi kemunduran dalam sebuah organisasi formal dimana organisasi formal tidak lagi memiliki ciri-ciri sebagaimana yang layaknya organisasi formal. Kemunduran sebuah organisasi formal dapat ditandai dengan tidak adanya jalinan komunikasi formal antar anggota, hilangnya pembagian tugas yang jelas antar anggota, dan tidak adanya hubungan struktur yang bersifat vertikal (atasan dan bawahan) lagi dalam organisasi tersebut. Sehingga pada akhirnya, orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut memiliki derajat yang sama dan hanya disatukan oleh kepentingan yang sama. Atau sebuah organisasi formal bubar dan tidak memiliki dasar hukum lagi yang jelas sehingga mantan anggota organisasi formal yang terlibat di dalamnya membentuk kelompok yang anggotanya berasal dari eks atau bekas organisasi formal yang telah bubar tersebut.

### **Studi Kasus Organisasi Formal dan Informal**

#### ***PT. Garuda Indonesia Tbk***

PT. Garuda Indonesia (persero) merupakan maskapai penerbangan pertama dan terbesar di Indonesia dengan visinya menjadi perusahaan penerbangan pilihan utama di Indonesia berdaya saing internasional serta memiliki lima anak perusahaan yaitu PT Aerowisata yang bergerak di bidang Travel, Hotel, Transportasi & Katering Pesawat; PT GMF Aero Asia yang menyediakan jasa pemeliharaan pesawat terbang; PT ABACUS Distribution System, penyedia jasa reservasi via komputer; PT Gapura Angkasa (*Ground Handling*) serta PT Lufthansa System Indonesia yang bergerak di bidang IT Provider & Solution.

Garuda Indonesia adalah maskapai penerbangan Indonesia yang berkonsep sebagai *full service airline* (maskapai dengan pelayanan penuh). Saat ini Garuda Indonesia mengoperasikan 82 armada untuk melayani 33 rute domestik dan 18 rute internasional termasuk Asia (Regional Asia Tenggara, Timur Tengah, China, Jepang dan Korea Selatan), Australia serta Eropa (Belanda).

Sebagai bentuk kepeduliannya akan keselamatan, Garuda Indonesia telah mendapatkan sertifikasi IATA *Operational Safety Audit* (IOSA). Hal ini membuktikan bahwa maskapai ini telah memenuhi standar internasional di bidang keselamatan dan keamanan.

Untuk meningkatkan pelayanan, Garuda Indonesia telah meluncurkan layanan baru yang disebut "*Garuda Indonesia Experience*". Layanan baru ini menawarkan konsep yang mencerminkan keramahan asli Indonesia dalam segala aspek. Untuk mendukung layanan ini, semua armada baru dilengkapi dengan interior paling mutakhir, yang dilengkapi LCD TV layar sentuh individual di seluruh kelas eksekutif dan ekonomi. Selain itu, penumpang juga dimanjakan dengan Audio and Video on Demand (AVOD), yaitu sistem hiburan yang menawarkan berbagai pilihan film atau lagu, sesuai pilihan masing-masing penumpang.

Dalam sudut pandang konsep organisasi, PT Garuda Indonesia merupakan sebuah contoh organisasi formal yang ideal. Hal ini dikarenakan semua unsur dan karakteristik dalam organisasi formal terdapat pada PT Garuda Indonesia.

Dilihat dari definisi organisasi, PT Garuda Indonesia merupakan organisasi dimana pekerjaan setiap anggotanya didefinisikan secara jelas dan bersifat rigid dimana wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitasnya diatur secara jelas dalam aturan yang mengikat. Hal ini tergambar dari struktur organisasi dari PT Garuda. Dalam struktur organisasi di PT Garuda dapat dilihat dari pembagian tugas dalam setiap divisi yang ada di PT Garuda. Sebagai suatu organisasi formal yang bersifat mekanik, struktur organisasi PT Garuda Indonesia menunjukkan kompleksitas vertikal karena jumlah tingkatan-tingkatan dalam struktur organisasi. Lebih jauh, struktur organisasi yang dimiliki oleh PT Garuda Indonesia dapat di analisis melalui dua model desain organisasi yaitu desain model tradisional atau desain model kontemporer.

Berdasarkan desain organisasi tradisional, tipe struktur organisasi PT Garuda Indonesia (persero) tergolong kedalam tipe struktur divisional karena organisasi yang dibuat melalui pembagian atau unit bisnis antara unit semi otonom dan divisi-divisi. Setiap unit dari divisi-divisi memiliki otonomi terbatas dari perusahaan induk. Struktur divisional ini memiliki tiga tipe struktur, yaitu struktur divisional berdasarkan produk, struktur divisional berdasarkan market dan struktur divisional berdasarkan geografi.

Begitupun dalam struktur organisasi PT Garuda Indonesia (persero). Pada struktur organisasi PT Garuda Indonesia, menunjukkan bahwa pembagian divisi berdasarkan area atau wilayah seperti area *Eastern Indonesia*, area Asia, area Eropa dan sebagainya merupakan bentuk struktur divisional berdasarkan geografi. Selanjutnya pada sub-divisi *Customer Relation MGT*, apabila struktur organisasi tersebut digambarkan lebih rinci akan tampak adanya struktur divisional berdasarkan market karena berhubungan dengan para customer atau pelanggan yang dihadapi, baik dalam skala instansi, skala kecil maupun besar. Sedangkan untuk sub-divisi operasi seperti *cabin service*, *flight operation*, *ground operation* dan sejenisnya, menunjukkan struktur divisional berdasarkan produk, ini berkaitan dengan produk jasa yang dihasilkan oleh departemen tersebut. Kelebihan struktur organisasi divisional yaitu berfokus pada hasil. Manajer divisi bertanggungjawab terhadap apa yang terjadi pada produksi dan layanan mereka. Namun, mengandakan biaya kegiatan dan sumber organisasi berdampak pada efisiensi sehingga merupakan salah satu kekurangan dari desain struktur organisasi divisional.

**Gambar 1**  
**Struktur Organisasi PT Garuda Indonesia**



Sumber: [www.garudaindonesia.com](http://www.garudaindonesia.com)

Dilihat dari segi awal mula pembentukan, PT. Garuda dibentuk secara sengaja oleh manajemen puncak, yang dalam hal ini adalah pemerintah Indonesia. Garuda Indonesia berawal dari tahun 1940-an, di mana Indonesia masih berperang melawan Belanda. Pada saat itu, Garuda terbang jalur spesial dengan pesawat DC-3. Pada tanggal 26 Januari 1949 dianggap sebagai hari jadi Garuda Indonesia. Pada saat itu nama maskapainya adalah Indonesian Airways.

Pada tanggal 25 Desember 1949, wakil dari KLM yang juga teman Presiden Soekarno, Dr. Konijnenburg, menghadap dan melapor kepada Presiden di Yogyakarta bahwa *KLM Interinsulair Bedrijf* akan diserahkan kepada pemerintah sesuai dengan hasil Konferensi Meja Bundar (KMB) dan meminta kepada beliau memberi nama bagi perusahaan tersebut karena pesawat yang akan membawanya dari Yogyakarta ke Jakarta nanti akan dicat sesuai nama itu.

Menanggapi hal tersebut, Presiden Soekarno menjawab dengan mengutip satu baris dari sebuah sajak bahasa Belanda gubahan pujangga terkenal, Raden Mas Noto Soeroto di zaman kolonial, *Ik ben Garuda, Vishnoe's vogel, die zijn vleugels uitslaat hoog boven uw eilanden* ("Aku adalah Garuda, burung milik Wisnu yang membentangkan sayapnya menjulang tinggi diatas kepulauanmu")

Maka pada tanggal 28 Desember 1949, terjadi penerbangan yang bersejarah yaitu pesawat DC-3 dengan registrasi PK-DPD milik KLM Interinsulair terbang membawa Presiden Soekarno dari Yogyakarta ke Kemayoran - Jakarta untuk pelantikannya sebagai Presiden Republik Indonesia Serikat (RIS) dengan logo baru, Garuda Indonesian Airways, nama yang diberikan Presiden Soekarno kepada perusahaan penerbangan pertama ini.

Di tahun 1985, pimpinan GIA yang baru yakni R.A.J Lumenta melakukan *re-branding* terhadap maskapai ini dengan merubah nama *Garuda Indonesian Airways* menjadi Garuda Indonesia. Selain itu, Lumenta juga memindahkan pangkalan utama maskapai yang awalnya berada di Bandara Kemayoran dan Bandar Udara Halim Perdanakusuma dipindahkan ke Bandara Soekarno Hatta demi memperbaiki sistem manajemen dan penambahan rute. Pada tahun yang sama, Garuda Indonesia berhasil merintis penerbangan menuju ke Amerika Serikat dengan destinasi Los Angeles menggunakan armada pesawat Douglas DC-10-30 yang diberi logo spesial gabungan dari *Continental Airlines* dan Garuda Indonesia.

Dari sejarah pembentukan hingga sekarang menjadi salah satu sebuah perusahaan BUMN terbesar di Indonesia, PT. Garuda Indonesia adalah salah satu bentuk organisasi formal yang berdasarkan kondisinya/nature bersifat stabil dan berkelanjutan atau sudah berjalan dalam waktu yang lama. Dilihat dari segi tujuan organisasinya, PT Garuda Indonesia berhasil menjadi sebuah perusahaan BUMN yang memberi keuntungan pada negara dan menyediakan layanan penerbangan yang berkualitas dan aman bagi masyarakat Indonesia. Ini dapat diartikan bahwa sebagai sebuah organisasi formal, PT Garuda Indonesia sudah memenuhi kaidah dari tujuan organisasi formal, yaitu untuk memenuhi dan menjalankan apa yang menjadi visi dan misi ketika organisasi (PT Garuda Indonesia) ini dibentuk.

Berlanjut pada unsur atau kriteria yang lain, sebagai sebuah organisasi formal, bentuk komunikasi yang digunakan dalam menjalankan roda organisasi PT. Garuda Indonesia adalah bentuk komunikasi formal dan resmi, apalagi PT. Garuda Indonesia ini adalah perusahaan BUMN yang juga sebagai unit bisnis negara sehingga penggunaan pola komunikasi formal mutlak diperlukan. Jika melihat struktur organisasi dalam PT. Garuda Indonesia, ada 3 jenis pola komunikasi formal dalam organisasi formal (Gibson, Ivancevich, and Donnely, 1997:75-80) yang digunakan dalam PT. Garuda Indonesia, yaitu komunikasi horizontal, komunikasi diagonal, dan komunikasi vertikal. Komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan sama, posisi sama, jabatan selevel, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Contoh Pola komunikasi horizontal dalam PT. Garuda Indonesia adalah bentuk komunikasi setara antara EVP Service dengan EVP Marketing and sales atau antara EVP Finance dan EVP Operations dimana masing masing orang yang berada dalam posisi pihak yang sama rata atau equal. Komunikasi horizontal diperlukan untuk

menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan (2000:100-122).

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Penggunaan komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit, juga mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan organisasi (Gibson, Ivancevich, and Donnely, 1997:75-80). Aplikasi pola komunikasi diagonal dalam struktur PT. Garuda Indonesia misalnya antara VP *Internal Audit* dengan EVP *Finance*.

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Robbins (2000:100-122) menjelaskan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi/kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi. Pola komunikasi ini sangat jelas terlihat dalam PT. Garuda Indonesia, karena pola komunikasi ini adalah antara orang yang secara hierarkis berbeda tingkat kewenagannya dalam struktur organisasi.

Dilihat dari segi mekanisme kontrolnya, seluruh kegiatan yang berlangsung dalam organisasi PT. Garuda Indonesia diatur dan diikat dalam aturan yang ketat dimana dalam setiap divisi dan bagian memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda dan itu semua diatur sesuai dengan Standar Operasional Prosedur berbentuk dokumen berisi aturan yang mengikat. Hal ini dilakukan agar dalam perjalanannya, tidak ada tumpang tindih maupun benturan pekerjaan. Semua divisi dan bagian dalam organisasi PT. Garuda Indonesia bekerja sesuai dengan tugas yang sudah diberikan dan diatur dalam SOP. Dan dilihat dari sisi wewenangnya, setiap anggota dalam divisi maupun bagian dalam struktur organisasi PT. Garuda Indonesia diikat oleh struktur yang bersifat hierarkis dengan pola atasan-bawahan. Dan kewenangan anggota atau perorangan dalam lingkungan organisasi PT. Garuda Indonesia tidak bisa melebihi kewenangan divisi atau orang yang berada satu tingkat di atasnya. Dan yang terakhir, dilihat dari segi ukuran, PT. Garuda Indonesia sebagai sebuah organisasi formal memiliki ukuran yang besar. Ukuran yang besar ini dapat dilihat dari struktur organisasi dan divisi-divisi, serta orang yang terlibat di dalamnya.

Sebagai sebuah organisasi formal, PT. Garuda Indonesia memiliki fokus untuk meningkatkan pelayanan penerbangan dan memperkuat jaringan bisnis penerbangannya. Hal ini tentu hanya bisa dilakukan dengan meningkatkan performa kerja dari setiap divisi yang ada dalam struktur organisasi PT. Garuda Indonesia.

### ***Asosiasi Pilot Garuda Indonesia***

Keberadaan PT. Garuda Indonesia yang bergerak di bidang penerbangan tentunya memiliki banyak karyawan yang juga berprofesi sebagai Pilot. Dalam perjalanan sejarahnya, Pilot Garuda Indonesia kemudian membentuk sebuah organisasi yang diberi nama Asosiasi Pilot Garuda.

Pada tahun 1955 dibentuk perkumpulan penerbang Garuda dengan nama Ikatan Penerbang Sipil Indonesia (IPSINDO) untuk memperjuangkan nasib Karyawan Garuda umumnya dan penerbang khususnya.

Akibat perselisihan perburuhan, sekitar tahun 1956, pada era Direktur Utama Garuda Bpk. Wiweko S., IPSINDO membubarkan diri. Setelah IPSINDO membubarkan diri, para penerbang tidak memiliki tempat bernaung. Pada tanggal 16 Desember 1985, tepatnya pukul: 02.22 WIB telah berdiri Forum Komunikasi Antar-Penerbang Garuda Indonesia (FKAP-GA) yang dideklarasikan di kediaman rumah Capt. Krismanto, dengan ketuanya Capt. H.J.J. Sumolang.

Melihat peran positif FKAP-GA, sekitar tahun 1988 Menteri Perhubungan, Bpk. Roesmin Noerjadin memanggil para pengurusnya dan mengusulkan agar dapat dibentuk organisasi pilot berskala nasional. Menindaklanjuti pertemuan tersebut, berkat upaya keras yang dimotori oleh para penerbang Garuda, dibentuk Persatuan Penerbang Sipil Indonesia (PERSEPSI) yang beranggotakan seluruh pilot Indonesia, dengan ketuanya Capt. Krismanto. Selanjutnya, PERSEPSI berubah nama menjadi Federasi Pilot Indonesia (FPI).

Untuk menjalankan mandatnya dalam forum internasional, FKAP-GA telah menjadi anggota International Federation of Airline Pilots' Associations (IFALPA), induk organisasi penerbang internasional. Keanggotaan ini dimulai tahun 1993 pada saat berlangsungnya konferensi IFALPA di Rio de Janeiro, Brazil. Ketika itu, FKAP-GA diketuai oleh Capt. Amir Hamzah.

Sementara itu, kegiatan FKAP-GA terus berlanjut sebagai organisasi yang khusus beranggotakan pilot Garuda. Forum Komunikasi ini pada tanggal 15 Desember 1999 berubah nama menjadi Asosiasi Pilot Garuda (APG), yang tetap memperjuangkan harkat dan martabat para penerbang Garuda Indonesia.

Sebagai sebuah asosiasi yang berada di luar struktur organisasi PT. Garuda Indonesia, Asosiasi Pilot Garuda dapat dikatakan sebagai sebuah organisasi informal. Asosiasi Pilot Garuda sebagai sebuah organisasi informal dapat dilihat dari karakteristiknya yang memenuhi indikator sebagai sebuah organisasi informal.

Dari segi definisi, Asosiasi Pilot Garuda dibentuk dalam sebuah lingkup organisasi formal atau PT. Garuda Indonesia yang dialndasi dari hubungan interpersonal atau jaringan hubungan pilot yang tergabung dala PT. Garuda Indonesia. Para pilot ini saling berinteraksi satu sama lain hingga tercapai pada kesepakatan untuk membentuk sebuah organisasi pilot yang akan menjadi wadah bagi mereka untuk menyuarkan aspirasi mereka sebagai pilot.

Pembentukan asosiasi ini dapat diaktakan sebagai sesuatu yang spontan karena didorong oleh kepentingan kesejahteraan pilot garuda. Apalagi dengan bubarnya IPSINDO, para pilot ini tidak memiliki naungan lagi untuk memperjuangkan nasib sehingga pada akhirnya mereka kemudian secara spontan membentuk sebuah asosiasi perkumpulan khusus pilot garuda yang diberi nama Asosiasi Pilot Garuda.

Dari segi sudut pandang tujuan, Asosiasi Pilot Garuda ini memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis para pilot garuda. Kebutuhan sosial para pilot garuda ini adalah kebutuhan untuk saling bersosialisasi dan membicarakan permasalahan mereka dengan orang yang memiliki permasalahan dan isu yang sama. Secara psikologis, para pilot garuda juga sangat membutuhkan teman atau anggota yang memiliki kondisi psikologis berupa kebutuhan untuk lebih dipandang sebagai sebuah individu daripada sebagai sebuah bawahan. Namun dari sudut pandang kondisi alamiah sebuah organisasi informal, Asosiasi Pilot Garuda adalah organisasi yang tidak stabil karena tidak diikat dalam aturan dan SOP yang ketat. Komunikasi dalam sebuah asosiasi juga lebih informal karena semua anggota adalah setara dimana tidak ada konsep atasan dan bawahan. Para pimpinan dalam Asosiasi Pilot Garuda pun dipilih secara bersama dan bukan melalui sistem jenjang karir sebagaimana organisasi formal seperti PT. Garuda Indonesia. Mekanisme kontrol dalam Asosiasi Pilot Garuda diatur oleh norma, nilai, dan keyakinan dimana norma-norma sosial seperti persahabatan, kesetiakawanan, sama rata sama rasa menjadi kontrol sosial dalam menjaga eksistensi Asosiasi Pilot Garuda. Nilai-nilai kepercayaan dan keyakinan bahwa Asosiasi Pilot Garuda ini dapat menjaga eksistensi organisasi dan mampu memperjuangkan hak dan kewajiban menjadi mekanisme kontrol dalam perjalanan organisasi Asosiasi Pilot Garuda.

Dalam Asosiasi Pilot Garuda, fokus kerja mereka adalah bagaimana menciptakan hubungan yang bersifat interpersonal atau yang lebih bersifat hubungan kekerabatan yang lebih bersifat tidak resmi atau formal. Dari suasana hubungan interpersonal ini, harapan anggota organisasi bisa tersampaikan tanpa melalui mekanisme hierarkis yang rumit dan bisa tersampaikan lebih mudah.

Dalam Asosiasi Pilot Garuda, semua anggota, yang dalam hal ini adalah para pilot, memiliki kesetaraan yang sama tanpa ada struktur hierarkis di dalamnya. Hal ini disebabkan karena semua anggota yang tergabung di dalamnya memiliki kesamaan profesi yang memungkinkan organisasi ini untuk menciptakan situasi dan suasana organisasi yang lebih cair dan tidak rigid.

Berbicara mengenai ukuran organisasi, Asosiasi Pilot Garuda merupakan organisasi yang hanya berukuran kecil, karena yang tergabung di dalamnya hanya para pilot yang berada dalam PT. Garuda Indonesia, bukan pilot secara keseluruhan yang ada di Indonesia.

### ***Hubungan Timbal Balik Asosiasi Pilot Garuda dan PT. Garuda Indonesia***

Bagaimana kemudian kita melihat manfaat dari keberadaan Asosiasi Pilot Garuda sebagai organisasi informal yang mendukung kinerja PT. Garuda Indonesia sebagai organisasi formal.

Jika kita melihat dari manfaat keberadaan organisasi informal bagi organisasi formal, salah satunya adalah untuk meningkatkan kinerja dan mendorong praktek manajemen yang lebih baik. Jika kita mengaitkannya dengan case study antara Asosiasi Pilot Garuda dan Pt. Garuda Indonesia, dua hal ini sangat berhubungan. PT. Garuda Indonesia sebagai sebuah organisasi yang fokus pada performa untuk memberikan pelayanan penerbangan yang aman dan nyaman bagi publik atau masyarakat. Untuk menciptakan layanan penerbangan yang aman dan nyaman tentu membutuhkan salah satunya adalah keberadaan pilot, yang selain juga handal, namun harus juga memiliki kesejahteraan yang baik. Untuk menciptakan kesejahteraan yang baik bagi para Pilotnya, PT. Garuda Indonesia tentu membutuhkan masukan-masukan mengenai apa yang harus dilakukan untuk memberikan kesejahteraan bagi para pilotnya. Disinilah kemudian keberadaan Asosiasi Pilot Garuda menjadi penting karena tentu yang bisa mengkomunikasikan dan menyampaikan hal-hal apa saja yang dibutuhkan oleh pilot untuk sejahtera adalah para pilot itu sendiri sehingga para pengambil keputusan dalam PT. Garuda Indonesia bisa mempersiapkan, merencanakan, mengatur, dan mengendalikan manajemen pilot yang berada dibawah PT Garuda Indonesia dengan lebih profesional. Asosiasi Pilot Garuda juga mampu menjadi jalan untuk bisa menyampaikan aspirasi para pilot yang berada di naungannya. Hal ini terkait dengan salah satu manfaat organisasi informal dimana Asosiasi Pilot Garuda ini mampu memahami dan menangani permasalahan yang dialami oleh para pilot dengan lebih fleksibel daripada para pilot ini menyampaikan keluhan atau permasalahannya secara hierarkis dalam PT. Garuda Indonesia.

### **Kesimpulan**

Dari uraian teoritis hingga pada studi kasus yang telah diulas sebelumnya dapat kita ambil kesimpulan sebagai berikut

Organisasi formal dan organisasi informal adalah dua entitas organisasi yang berbeda dan tidak setara kedudukannya, dimana organisasi informal lebih bersifat independen dan terbuka. Organisasi formal lebih kepada organisasi yang mengedepankan legalitas, aturan, dan prosedur yang mengikat serta bersifat hierarkis sedangkan organisasi informal lebih kepada sebuah organisasi yang mengedepankan pada kesamaan, kesetaraan, dan interaksi hubungan sosial yang setara. Keberadaan organisasi informal kebanyakan terbentuk sebagai sebuah efek limpahan (spill over) dari keberadaan organisasi formal dimana para anggota yang tergabung dalam organisasi formal perlu membentuk sebuah kelompok yang memiliki persamaan persepsi, hobi, kondisi sosial psikologis, dan hubungan pribadi yang sama atau serupa.



Organisasi informal dan formal memiliki keterkaitan yang erat satu sama lain meskipun berada pada dua entitas organisasi yang berbeda. Organisasi formal membutuhkan keberadaan organisasi informal agar bisa mendapatkan masukan mengenai performa kinerja sedangkan organisasi informal mendapatkan timbal balik dari tersampainya aspirasi dan mampu memberikan pengaruh terhadap proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi formal.

Interaksi antara organisasi formal dan informal memiliki implikasi penting bagi kepemimpinan organisasi mana pun — baik pada tahap desain dan dalam koordinasi kegiatan organisasi sehari-hari. Ini karena kemampuan untuk merancang organisasi formal dan memanipulasinya secara teratur untuk mencapai tujuan yang ditentukan tergantung pada jenis organisasi dan sifat kegiatan yang dikoordinasikan serta pada keterampilan eksekutif atau badan yang menjalankan organisasi.

### Daftar Pustaka

- Anonim, 2017. *"Informal Organizational Structure"*. The Hawthorne Studies. Diakses di <http://www.analytictech.com/mb021/hawthorne.html> pada tanggal 5 desember 2018
- \_\_\_\_\_. 2018. *"Who We Are?"*. Asosiasi Pilot Garuda. Diakses di <https://apg.or.id/apg/> pada tanggal 10 Desember 2018.
- \_\_\_\_\_. 2018. *"Profil Perusahaan"*. Garuda Indonesia. Diakses di <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/corporate-partners/company-profile/index.page?> Pada tanggal 10 Desember 2018.
- Barnard, Chester I. 1970. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press: Cambridge. London
- Bevir, Mark (Ed). 2007. *Encyclopedia of Governance*. Sage Publications Ltd: London.
- Cherrington, David J. 1989. *Organizational Behavior*. Allyn & Bacon: Boston.
- Daft, Richard L. 1992. *Organization Theory and Design*. West Publishing Company: Minnesota.
- David, Stephen F. Robbins. 2000. *Human Resources Management Concept and Practices*. PT. Preehalindo: Jakarta.
- Gonzalez, Angelo J. 2007. *"Formal Organization"*. Encyclopædia Britannica. diakses di <https://www.britannica.com/topic/formal-organization> pada tanggal 5 desember 2018
- Gibson, James.L, Ivancevich, Jhon.M, Donnely, James.H. 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Nunuk Ardiani. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Hicks, H.G and Gullet, R.C. 1982. *Organization: Theory and Practice*. McGraw Hill Inc: New York.
- Madarisa, Fuad. 2014. *Perspektif Sosiologi Pembangunan Agribisnis*. Andalas University Press: Padang

- Newstorm, John W. and Keith Davis. 2002. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill/Irwin: New York
- Nickels, William G. 2008. *Understanding Business*. 8 Edition. McGraw-Hill: New York
- Smith, Keith W. 2007. "Informal Organization". Encyclopædia Britannica. diakses di <https://www.britannica.com/topic/informal-organization> pada tanggal 5 Desember 2018.
- Sobirin,Achmad. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. UPP-STIM YKPN: Yogyakarta.
- Surbhi, S. 2016. "Difference Between Formal and Informal Organization". Key Differences. Diakses di <https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-organization.html> pada tanggal 5 Desember 2018.