

TEORI ORGANISASI

Dosen Pengampu:

1. Dra. ROSA ANGGRAEINY, M.Si
(Pertemuan 1 sampai 8)
2. Dini Zulfiani, M.Si
(Pertemuan 9 sampai 14)

ORGANISASI

Hand Out 1

ORGANISASI

- Organisasi merupakan entitas-entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara sendiri (Gibson, et.al., 1985)
- Organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari aneka macam elemen atau sub sistem, diantara mana subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan di mana terlihat bahwa masing-masing sub sistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan (Winardi, 2003)

CIRI UMUM ORGANISASI

- Sebuah organisasi senantiasa mencakup sejumlah orang
- Orang-orang tersebut terlibat satu sama lain dengan satu atau lain cara, artinya mereka semua berinteraksi
- Interaksi tsb selalu dapat diatur atau diterangkan dengan jenis struktur tertentu
- Masing-masing orang di dalam organisasi memiliki sasaran-sasaran pribadi; beberapa diantaranya merupakan alasan bagi tindakan-tindakan yang dilakukannya

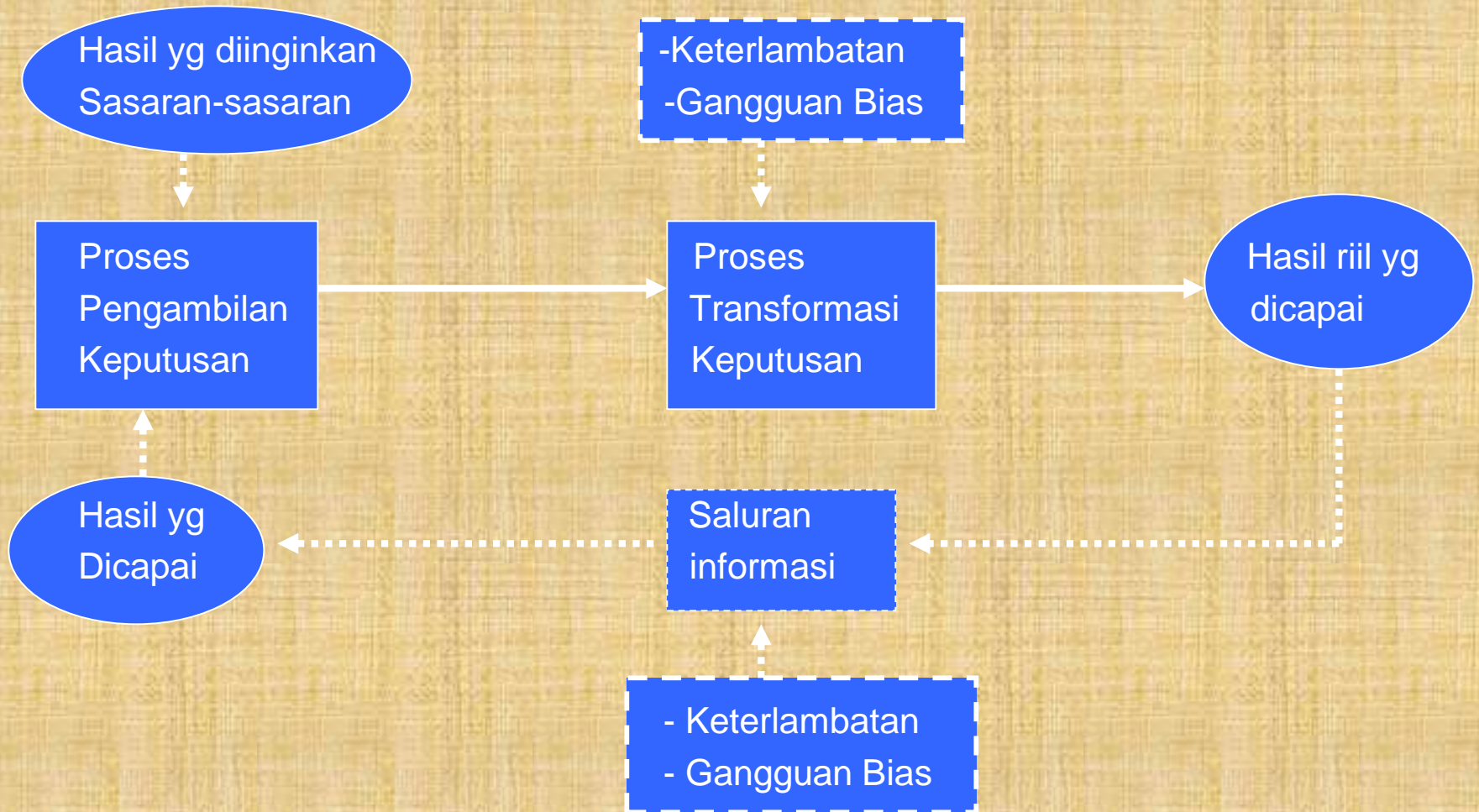
KLASIFIKASI ORGANISASI

- Organisasi pelayanan (*service organizations*)
- Organisasi ekonomi (*economic organizations*)
- Organisasi religius (*religious organizations*)
- Organisasi perlindungan (*protective organizations*)
- Organisasi pemerintah (*government organizations*)
- Organisasi sosial (*social organizations*)

ALASAN MENGAPA ORANG MEMBENTUK ORGANISASI

1. Alasan sosial (*social reasons*), manusia berorganisasi karena membutuhkan dan menikmati kepuasan sosial yang diberikan organisasi, misalnya organisasi olahraga
2. Alasan material (*material reasons*), melalui bantuan organisasi, manusia dapat melakukan 3 macam hal yang tidak mungkin dilakukakannya sendiri, yaitu :
 - (a) memperbesar kemampuannya
 - (b) menghemat waktu yang diperlukan untuk mencapai sesuatu sasaran
 - (c) menarik manfaat dari pengetahuan generasi-generasi sebelumnya yang telah dihimpun
3. Efek sinergistik organisasi-organisasi

SISTEM KONTROL ORGANISASI



PENGGORGANISASIAN

Hand Out 2

PENGORGANISASIAN

- adalah suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien

ELEMEN-ELEMEN ORGANISASI

(Reece,et.al., 1987 : 152)

1. Manusia
2. Tujuan tertentu
3. Pembagian tugas-tugas
4. Sebuah sistem untuk mengkoordinasi tugas-tugas
5. Sebuah batas yang dipatok, yang menunjukkan pihak yang berada di luarnya

PROSES PENGORGANISASIAN

(Certo, 1994 : 215)

1. Melaksanakan refleksi tentang rencana-rencana dan sasaran-sasaran
2. Menetapkan tugas pokok
3. Membagi tugas-tugas pokok menjadi tugas-tugas bagian (*subtasks*)
4. Mengalokasi sumber-sumber daya dan penunjuk-penunjuk untuk tugas-tugas bagian
5. Mengevaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasikan

STRUKTUR ORGANISASI

- adalah mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola
- menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan, diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yg menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi
- struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja

FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN PERANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya
2. Teknologi yang digunakan
3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi
4. Ukuran organisasi

UNSUR-UNSUR STRUKTUR ORGANISASI (1)

1. Spesialisasi kerja

- sejauh mana suatu tugas dibagi menjadi pekerjaan yang terpisah-pisah

2. Departementalisasi

- dasar yang digunakan untuk mengelompokkan secara bersama pekerjaan-pekerjaan yang sama

3. Rantai komando

- garis yang menjelaskan siapa yang melapor pada siapa dari seluruh struktur organisasi dari atas sampai bawah

UNSUR-UNSUR STRUKTUR ORGANISASI (2)

4. Rentang kendali

- jumlah individu yang menjadi tanggung jawab seorang manajer

5. Koordinasi kegiatan

- prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja dalam organisasi

6. Sentralisasi dan desentralisasi

- letak wewenang pengambilan keputusan dalam organisasi

7. Formalisasi

- tingkat penggunaan peraturan dan keputusan untuk mengelola pekerjaan

PERTUMBUHAN ORGANISASI BARU

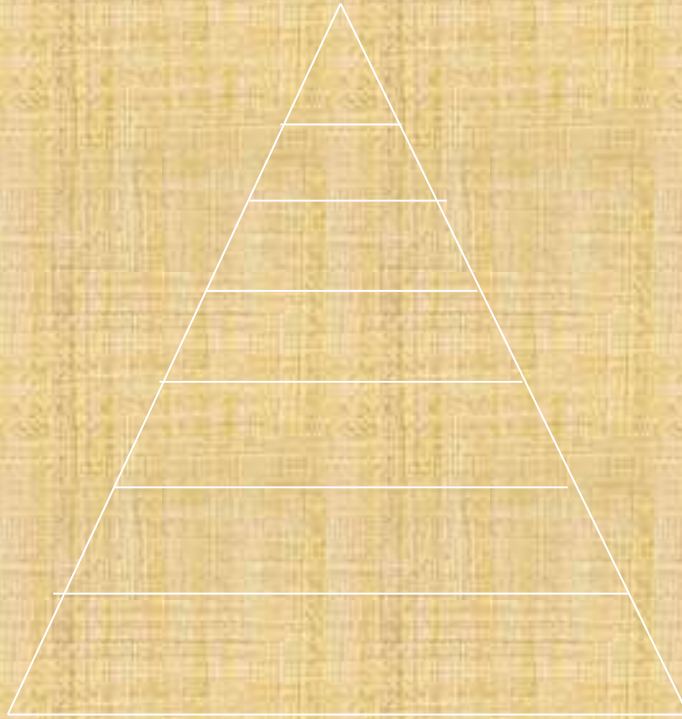
ORGANISASI BARU



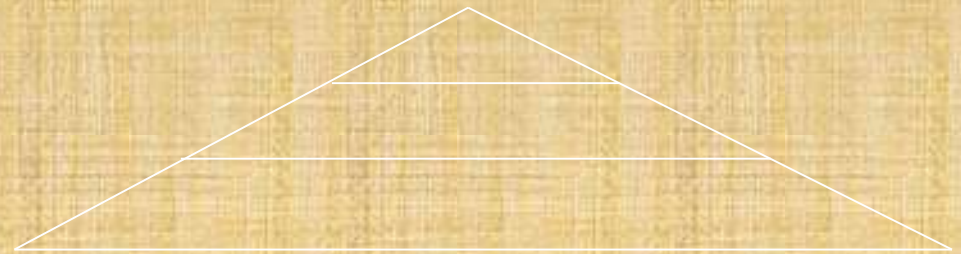
ORGANISASI BARU DGN PERTUMBUHAN



STRUKTUR TINGGI DAN LEBAR DARI ORGANISASI



Organisasi tinggi dg 7 tingkatan
(tall organization)



Organisasi lebar 3 tingkatan
(flat organization)

BENTUK STRUKTUR ORGANISASI

- Dalam implementasi strategi maka langkah pertama adalah menyesuaikan struktur organisasi dengan strategi yang dipilih
- Perubahan lingkungan memungkinkan organisasi merubah struktur organisasinya dari waktu ke waktu

Bentuk struktur organisasi ada 6 yaitu :

- Struktur Fungsional
- Struktur Divisional Produk
- Struktur Divisional Geografis
- Struktur Unit Usaha
- Struktur Matrik
- Struktur Horizontal

STRUKTUR FUNGSIONAL



STRUKTUR DIVISIONAL PRODUK

DIREKTUR UTAMA

DIR KEUANGAN

DIR OPERASI

DIVISI KULKAS

DIVISI POMPA AIR

DIVISI TELEVISI

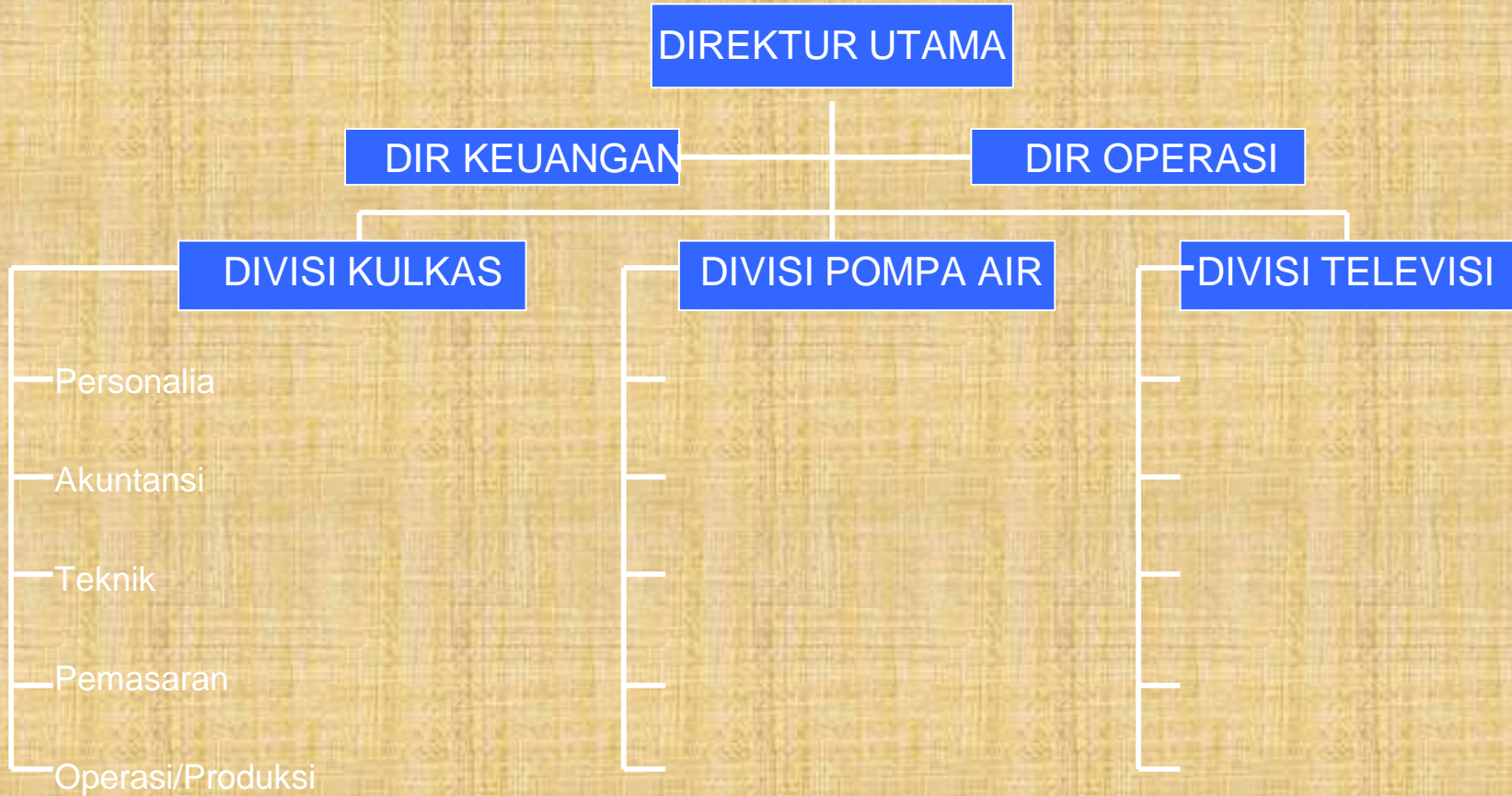
Personalia

Akuntansi

Teknik

Pemasaran

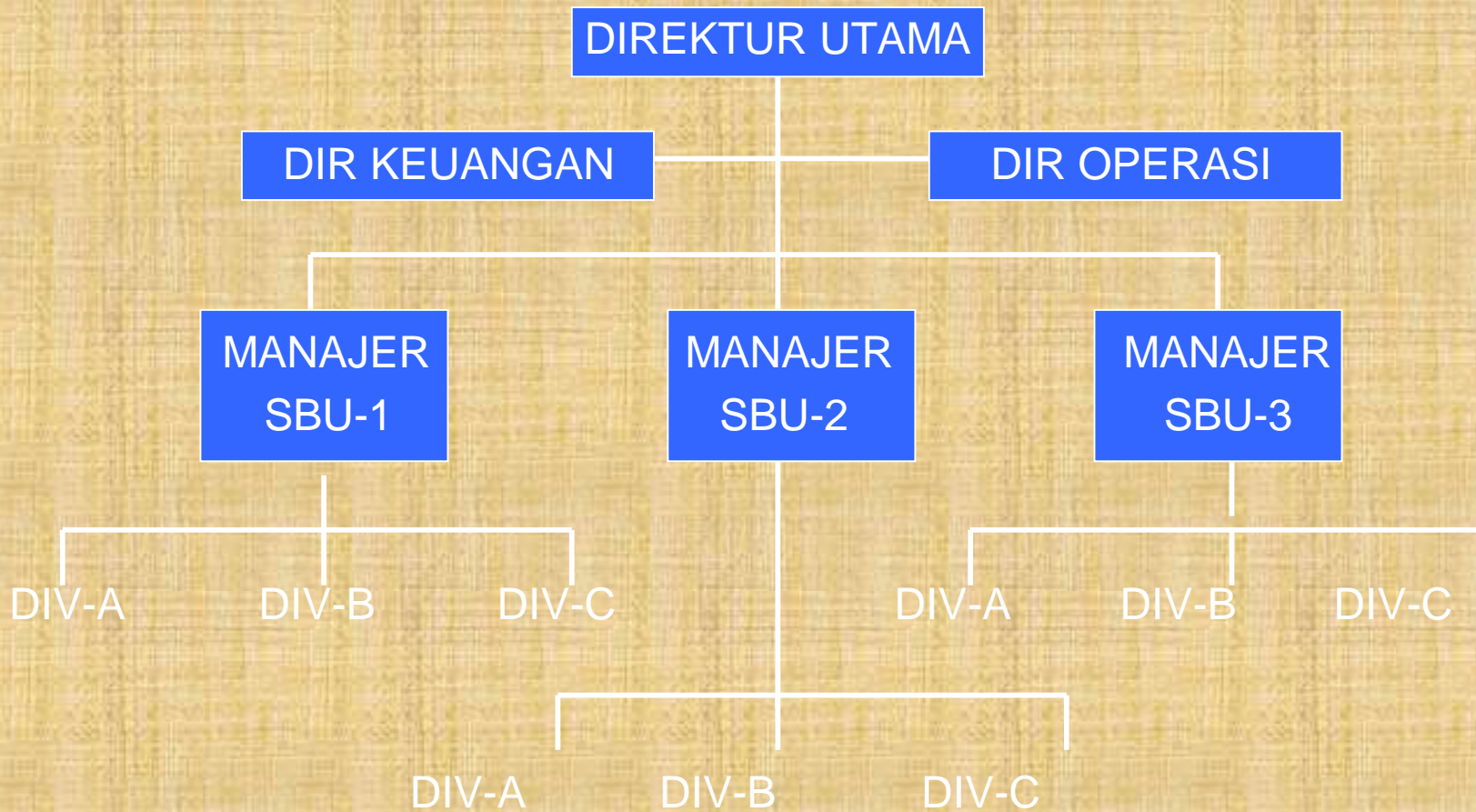
Operasi/Produksi



STRUKTUR DIVISIONAL GEOGRAFIS



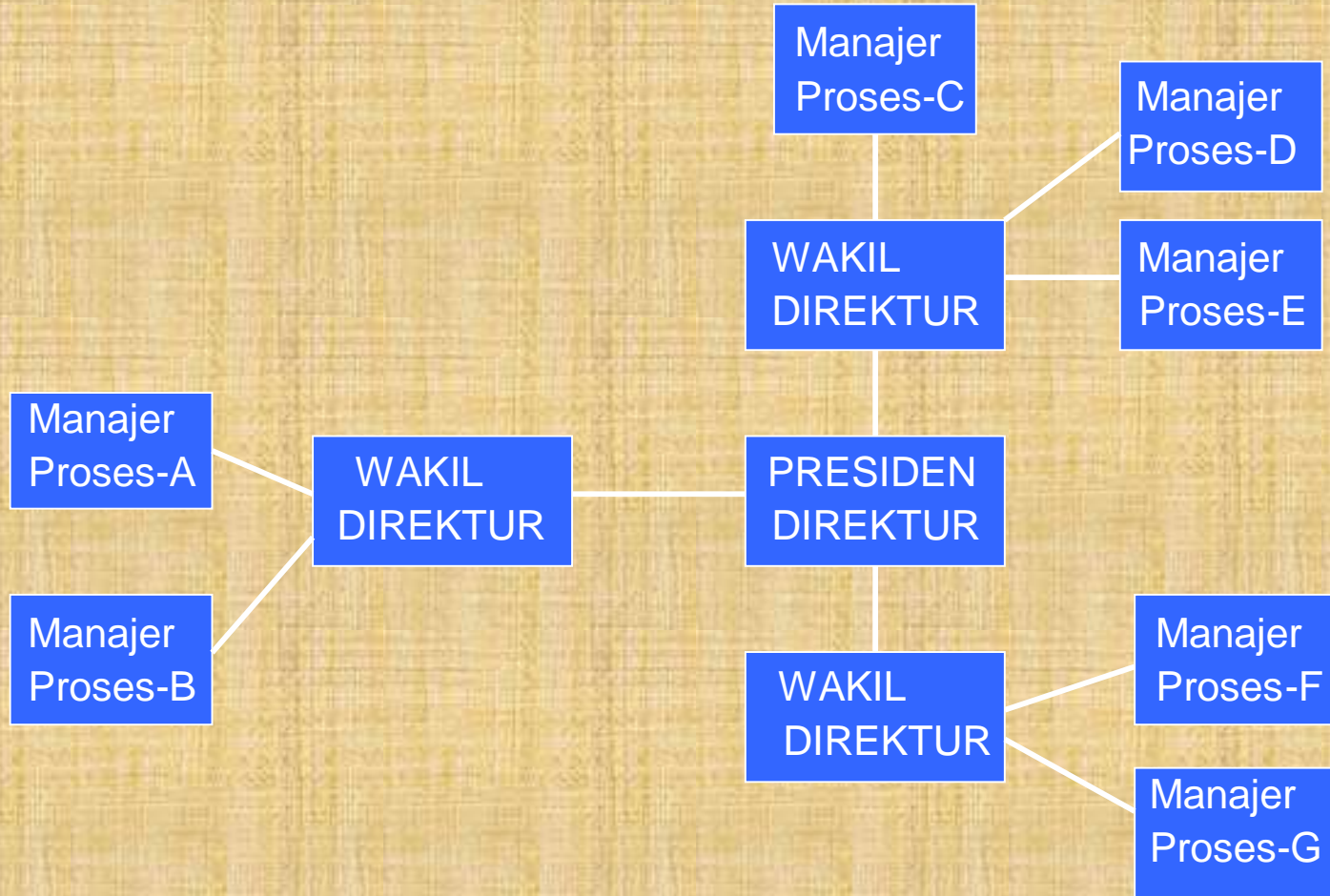
STRUKTUR UNIT USAHA



STRUKTUR ORGANISASI MATRIK



STRUKTUR HORIZONTAL



SENTRALISASI vs DESENTRALISASI

- SENTRALISASI : wewenang keputusan berada di manajemen puncak
- DESENTRALISASI : wewenang pengambilan keputusan diturunkan kepada level organisasi yang lebih rendah

- FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SENTR & DESENTR
- 1. Besarnya perubahan dan ketidakpastian
- 2. Strategi perusahaan :
 - D : jika perusahaan ingin lebih dekat dg konsumen
 - atau jika ingin mengoptimalkan pangsa pasar
 - S : jika perusahaan melakukan efisiensi biaya
 - atau jika ingin pengambilan keputusan cepat
- 3. Pada saat krisis/ menghadapi risiko kegagalan

**LINGKUNGAN
KEORGANISASIAN
Hand Out 3**

VARIABEL-VARIABEL LINGKUNGAN

LINGKUNGAN EKSTERNAL :

- Politik dan Hukum
- Ekonomi
- Sosial budaya
- Teknologi

LINGKUNGAN INDUSTRI

- Pemegang saham
- Pemasok
- Tenaga kerja/ Serikat Pekerja
- Pesaing
- Asosiasi Dagang
- Kreditur
- Pelanggan
- Pemerintah
- Masyarakat

LINGKUNGAN OPERASI

- Posisi kompetitif
- Profil pelanggan
- Kepentingan *stakeholders*
- reputasi perusahaan
- pasar karyawan yg dapat dicapai

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL (1)

POLITIK	SOSIAL
Aturan pajak Aturan ttg upah minimum Aturan perdagangan asing Stabilitas Pemerintahan Proteksi	Perubahan gaya hidup Aktivitas konsumen Tingkat pertumbuhan penduduk Kesadaran akan kualitas hidup

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL (2)

EKONOMI	TEKNOLOGI
Trend GDP	Perkembangan teknologi baru
Tingkat suku bunga	Perbaikan produktivitas melalui otomatisasi
Jumlah uang beredar	Penemuan produk baru
Tingkat inflasi	
Tingkat pengangguran	

ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI

Analisis industri adalah analisis terhadap kelompok yang terkait (*stakeholder*), seperti pemasok, pelanggan, pesaing dan pendatang baru

Terdapat 5 atribut struktur industri yang dapat mengancam kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan di atas normal, yaitu :

1. pendatang baru (*new entrants*)
2. sesama persh dlm satu industri (*rivalry among existing firms*)
3. Munculnya produk pengganti (*substitute*)
4. Pemasok (*supplier*)
5. Pembeli (*buyer*)

TEKANAN DARI LINGKUNGAN INDUSTRI

(Porter, 1980)



(1) ANCAMAN DARI PENDATANG BARU

Pendatang baru adalah sebuah perusahaan yg baru memulai operasinya di sebuah industri

Besarnya ancaman dari pendatang baru ini tergantung pada besarnya biaya untuk memasuki industri, yg terkait dg kekuatan halangan untuk memasuki sebuah industri (*barriers to entry*)

Ada 5 faktor yg mempengaruhi besar kecilnya halangan untuk memasuki sebuah industri, yaitu :

- 1. Skala ekonomi
- 2. Diferensiasi produk
- 3. Keunggulan biaya
- 4. Penciptaan hambatan (*contrived deterrence*)
- 5. Peraturan pemerintah

(2) ANCAMAN DARI SESAMA PERUSAHAAN DLM SATU INDUSTRI

Tingkat persaingan yang tinggi dalam satu industri diindikasikan oleh aktivitas-aktivitas seperti potongan harga, pengenalan produk baru, tingginya intensitas kampanye iklan, cepatnya aksi dan reaksi dalam persaingan

Atribut-atribut industri yg menciptakan persaingan :

1. Jumlah perusahaan yg berkompetisi banyak
2. Perusahaan-perusahaan yg berkompetisi berukuran sama dan mempunyai pengaruh yg sama
3. Pertumbuhan industri lamban
4. Diferensiasi kurang
5. Kapasitas produksi meningkat dengan cepat

(3) ANCAMAN DARI PEMASOK

Pemasok dpt dipandang sbg ancaman bila mereka bisa menekan perusahaan untuk membayar lebih dari harga yg seharusnya dibayarkan oleh perusahaan

Beberapa indikasi ancaman pemasok dlm industri:

- Industri pemasok didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan
- Pemasok menjual produk yang unik dan berbeda
- Pemasok tidak diancam oleh produk substitusi
- Pemasok mengancam untuk melakukan integrasi vertikal
- Perusahaan bukan merupakan pelanggan yg penting bagi pemasok

(4) ANCAMAN DARI PEMBELI

Pembeli dapat meminta kualitas yg lebih tinggi dan pelayanan yg lebih baik, shg akan menurunkan laba

Pembeli akan mempunyai kekuatan lebih bila :

1. Jumlah pembeli sedikit
2. Produk yg dijual kpd pembeli sedikit dan standar
3. Produk yg dijual kpd pembeli merupakan presentasi dari biaya akhir pembeli
4. Pembeli tidak mendapatkan laba secara ekonomis
5. Pembeli mengancam untuk melakukan integrasi kebelakang (*backward integration*)

(5) ANCAMAN DARI BARANG SUBSTITUSI

- Barang substitusi adalah produk-produk atau jasa-jasa yg dapat memenuhi kebutuhan konsumen yg sama, namun dg cara yang berbeda
- Misalnya mesin faksimile menggantikan pengiriman surat dg titipan kilat; air mineral menggantikan soft drink

SENTRALISASI
&
DESENTRALISASI
Hand Out 4

PENGERTIAN

- Sentralisasi adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan atas suatu organisasi
- Desentralisasi adalah penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah

KEUNTUNGAN DESENTRALISASI

- Mengurangi beban manajer puncak
- Memperbaiki pembuatan keputusan karena dilakukan dekat dengan permasalahan
- Meningkatkan latihan, moral dan inisiatif manajemen bawah
- Membuat lebih fleksibel dan lebih cepat dalam pengambilan keputusan

FAKTOR YG MEMPENGARUHI DERAJAT DESENTRALISASI

- Filasafat manajemen
- Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi
- Strategi dan lingkungan organisasi
- Penyebaran geografis organisasi
- Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif
- Kualitas manajer
- Keanekaragaman produk dan jasa
- Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya

PERTANYAAN PENTING

- • *Bukan apakah organisasi harus didesentralisasi, tetapi sampai seberapa jauh desentralisasi perlu dilakukan*
- *Delegasi* menyangkut seberapa jauh manajer mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab kepada bawahan yang secara langsung melapor kepadanya
- *Desentralisasi* merupakan konsep yang lebih luas yang menyangkut seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah, ke divisi-divisi, cabang-cabang atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya

**KEPEMIMPINAN
DALAM
ORGANISASI
Hand Out 5**

PENGERTIAN

- *Kepemimpinan manajerial* adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.
- *Kepemimpinan* adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran

IMPLIKASI

- Kepemimpinan menyangkut orang lain
- Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok
- Pemimpin dapat menggunakan pengaruh

PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN

1. Pendekatan Sifat Kepemimpinan
(*traits approach*)
2. Pendekatan Perilaku Kepemimpinan
(*behaviors approach*)
3. Pendekatan Situasional (*Situational approach*)

Pendekatan Sifat Kepemimpinan (*traits approach*)

- para pemimpin memiliki ciri atau sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin pengikutnya
- pemimpin itu dilahirkan (*by born*), dan bukan dibuat (*by made*)
- ciri/sifat utama pemimpin yang berpengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi :
 - kecerdasan
 - kedewasaan dan keluasan hubungan sosial
 - motivasi diri dan dorongan berprestasi
 - sikap-sikap hubungan manusiawi

Pendekatan Perilaku Kepemimpinan (*behaviors approach*)

- menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif
- memusatkan pd aspek perilaku kepemimpinan :
 - (a) fungsi-fungsi kepemimpinan, yang meliputi :
 - fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah
 - fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial
 - (b) gaya-gaya kepemimpinan yang meliputi :
 - *gaya dengan orientasi tugas (task oriented)*
 - *gaya dengan orientasi karyawan (employee oriented)*

Konsep Douglas McGregor

- bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia

ANGGAPAN 'TEORI X'

- Rata-rata pembawaan manusia malas dan tidak menyukai pekerjaan
- Orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas
- Rata-rata manusia lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, ingin keamanan dan jaminan hidup

ANGGAPAN 'TEORI Y'

- Penggunaan usaha fisik dan mental manusia adalah kodrat manusia
- Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi
- Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan atas prestasi mereka
- Belajar tdk hanya unt menerima tetapi mencari tanggung jawab
- Adanya kapasitas besar karyawan untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreatifitas dalam menyelesaikan masalah
- Potensi intelektual manusia hanya digunakan sebagian saja

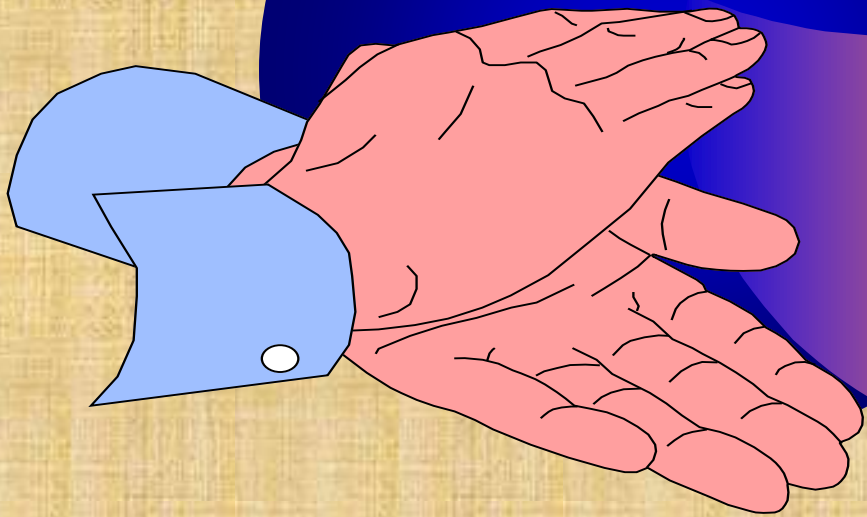
SIMPULAN TEORI Mc GREGOR

- *Pemimpin yg menyukai teori X -----→ gaya kepemimpinan otokratik*
- *Pemimpin yg menyukai teori Y -----→ gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratik*

PENDEKATAN 'SITUASIONAL' (*Contingency approach*)

- gaya yang digunakan tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel lingkungan lainnya
- Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku gaya pemimpin :
 - pemimpin
 - pengikut atau bawahan
 - situasi

KITA LANJUT PADA BAB BERIKUTNYA



ALIRAN-ALIRAN TEORI ORGANISASI

Oleh

Dra. ROSA ANGGRAEINY, M.Si

Pertemuan 6, 7 & 8

TEORI ORGANISASI

- Teori organisasi yang ada sekarang ini merupakan hasil dari sebuah proses evolusi. Selama beberapa dekade, para akademisi dan praktisi dari latar belakang dan perspektif yang berbeda telah mengkaji dan menganalisis organisasi-organisasi.
- Organisasi yang ada pada saat ini mencerminkan suatu pola perkembangan yang kumulatif, berbagai teori telah diperkenalkan, dievaluasi dan diperbaiki dari waktu ke waktu.
- Pandangan-pandangan baru cenderung mencerminkan keterbatasan teori-teori terdahulu, jadi jika ingin memahami apa yang tengah berlangsung sekarang ini pada teori organisasi maka kita perlu melihat kebelakang di sepanjang alur tempat teori itu berasal

Teori Organisasi Klasik

- Teori organisasi klasik (*classical theory*) atau biasa disebut dengan teori tradisional atau teori mesin berisi konsep-konsep organisasi dalam kerangka waktu 1900-1930. (abad 19)
- Dalam teori ini organisasi secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai **sangat *tersentralisasi* dan tugas-tugasnya *terspesialisasi* serta memberikan petunjuk mekanistik struktural yang kaku tidak mengandung *kreatifitas*.**
- ***Teori klasik*** mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerjasama.

CIRI ALIRAN KLASIK

- aliran klasik mengembangkan prinsip-prinsip atau *model universal* yang dapat digunakan pada semua keadaan , melihat organisasi sebagai *system tertutup* yang diciptakan untuk mencapai tujuan dengan *efisien*.
- Jadi tema utama aliran klasik **adalah efisiensi dan mekanistik** sedangkan berdasarkan perspektif sistem teori organisasi klasik bersifat tertutup dan berdasarkan perspektif tujuan *bersifat rasional*.

- Dalam teori ini organisasi digambarkan seperti toet piano dimana masing2 nada mempunyai spesialisasi (do...re..mi..fa..sol..la..si..) dimana tiap nada dirangkai maka akan tercipta lagu yang indah begitu juga halnya dgn organisasi itu
- Dan dikatakan sebagai teori mesin karena organisasi menganggap manusia itu bagaikan sebuah onderdil yang setiap saat bisa dipasang dan digonta ganti sesuai kehendak pemimpin.
- Teori organisasi klasik sepenuhnya menguraikan anatomi organisasi formal. Empat unsur pokok yang selalu muncul dalam organisasi formal ;
 - a. Sistem kegiatan yang terkoordinasi
 - b. Kelompok Orang
 - c. Kerjasama
 - d. Kekuasaan & Kepemimpinan

- Sedangkan menurut penganut teori klasik suatu organisasi tergantung pada 4 kondisi pokok ;

1. Kekuasaan
2. Saling melayani
3. Doktrin
4. Disiplin

Sedangkan yang menjadi tiang dasar penting dalam organisasi formal adalah ;

- a. Pembagian kerja
- b. Proses skalar&fungsional (proses pertumbuhan vertikal dan horizontal)
- c. Struktur (hubungan antar kegiatan)
- d. Rentang kendali (berapa banyak atasan bisa mengendalikan bawahan)

- Teori klasik berkembang dalam 3 aliran :
 - **Birokrasi** (dikembangkan dari ilmu sosiologi)
 - **Manajemen Ilmiah** (langsung dari praktek manajemen memusatkan aspek mikro sebuah organisasi)
 - **Administrasi** (langsung dari praktek manajemen memusatkan aspek makro sebuah organisasi)

Semua teori di atas dikembangkan sekitar tahun 1900-1950 pelopor dari teori ini kebanyakan dari sebuah negara berbentuk kerajaan “ mesir, cina dan Romawi”

TEORI BIROKRASI

- Teori ini dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya “*The Protestant Ethic and Spirit Capitalism* “. Dan “*The theory of sosial and economic organization*”
- Birokrasi menurut Weber bersifat Legal Rasional.
- Organisasi itu legal, karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas
- dan organisasi disebut rasional dalam penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut .

- Istilah birokrasi berasal dari kata LEGAL-RASIONAL
- “LEGAL” disebabkan adanya wewenang dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas. Sedangkan
- “RASIONAL” karena adanya penetapan tujuan yang ingin dicapai
- Agar tujuan itu tercapai secara efisien, koordinasi kegiatan membutuhkan struktur yang rasional, dimana ada pihak yg diberi otoritas sebagai penguasa (untuk memberi perintah)_command) dan ada yg menjadi yg dikuasai (untuk menjalankan perintah). Dalam hal ini staff administrasi berfungsi menjalankan kepentingan dan menjadi penghubung antara *the ruler dan the ruled*. *Begitulah asal usul birokrasi itu.*

- Birokrasi mencoba melukiskan sebuah organisasi yang ideal, organisasi yang secara murni rasional dan yang akan memberikan efisiensi operasi yang maksimum.
- Karakteristik-karakteristik dibawah ini merupakan **esensi dari birokrasi Weber atau disebut juga organisasi yang ideal.**

KARAKTERISTIK BIROKRASI WEBER

- Pembagian kerja. Pekerjaan dari setiap orang dipecah-pecah sampai ke pekerjaan-pekerjaan yang sederhana, rutin dan ditetapkan dengan jelas.
- Hirarki kewenangan yang jelas
- Formalisasi yang tinggi/Program rasional
- Bersifat tidak pribadi (*impersonal*)/hubungan antar pribadi yang bersifat *impersonal*.
- Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai didasarkan atas kemampuan
- Jejak karier bagi para pegawai
- Kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi.

- Karakteristik2 birokrasi menurut Max Weber;
 - *Pembagian kerja
 - *Hirarki wewenang
 - *Program Rasional
 - *Sistem Prosedur
 - *Sistem aturan dan Hak
 - *Hubungan antar pribadi yang bersifat impersonal

- organisasi birokratis mungkin dapat diterapkan dengan lebih baik dengan menggunakan beberapa seting yang berbeda. Walaupun bentuk birokrasi lebih banyak diterapkan pada organisasi pemerintah bentuk ini juga dapat diterapkan pada organisasi bisnis, organisasi sukarela atau organisasi- organisasi keagamaan.
- Organisasi birokrasi sangat menarik sebab menampakkan pentingnya pendekatan paling efisien untuk mengawasi pekerjaan yang diberikan karyawan dengan jumlah objek yang besar. Pengalaman secara umum cenderung menunjukkan bahwa keaslian tipe birokrasi administrasi adalah berasal dari keaslian dalam sudut pandang tehnikal, kesesuaian yang tinggi dalam mencapai efisiensi dan secara formal mementingkan pengetahuan dan rasionalitas, pentingnya melaksanakan pengawasan terhadap manusia. Sebab organisasi birokrasi menyediakan struktur yang pasti dari sedikit kekuasaan dimana perintah-perintah disalurkan berdasarkan tingkat dari jumlah pengaruh dalam posisi yang dikuasai.

- Terlihat dalam pemikiran tersebut bahwa organisasi tdk lain merupakan penerapan instrumental rationality .

Scientific Management

- Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) dikembangkan mulai tahun 1911 oleh Frederick Winslow Taylor dengan karyanya yang berjudul “ *Principles of Scientific Management* “ menandai awal penciptaan teori yang serius di bidang manajemen dan organisasi.

Definisi manajemen ilmiah adalah ; penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah organisasi atau seperangkat mekanisme untuk meningkatkan efisiensi kerja.

catatan

- F.W. Taylor menuangkan idenya dalam 3 makalah ; “Shop Management” “Principle of Scientific Management” dan “testimony before the special house comitte” dan dari tiga masalah tersebut lahir sebuah buku **“Scientific Management” Dan berkat jasa2nya sampai sekarang konsepnya masih dipergunakan pada praktek manajemen modern. Maka F.W. Taylor dijuluki sebagai “BAPAK MANAJEMEN ILMIAH**
- **Sebagai pelopor manajemen ilmiah sering dijuluki “the enemy of working Man” krn ajarannya dianggap menindas kaum buruh**
- **Julukan lain yg sering diberikan kepadanya adalah**

Scientific Management

- Titik penekanan yang ditampakkan dalam mempelajari manajemen adalah percobaan untuk memperoleh prinsip-prinsip ilmiah yang menjadi petunjuk kegiatan dari praktek manajer untuk mendisain atau memodifikasi struktur organisasi.
- Tekanannya pada ilmu adalah sangat penting,

Scientific Management

- Ada dua pendapat penting tentang manajemen ilmiah,
- ***pertama*** manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah organisasi.
- ***Kedua***, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme atau teknik “ *a bag of trick*” untuk meningkatkan efesiensi kerja organisasi.

Prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah

1. Penggantian metode kira-kira atau system coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan di setiap unsur kegiatan.
2. Seleksi dan pelatihan para pekerja secara ilmiah
3. Kerjasama antara manajemen dan buruh untuk menyelesaikan tujuan pekerjaan, yang sesuai dengan metode ilmiah.
4. Pembagian tanggung jawab yang lebih merata diantara manajer dan para pekerja, yaitu pihak pertama sebagai perencana dan supervise sedangkan yang kedua sebagai pelaksana.

- Empat kaidah manajemen menurut Taylor
 - a. Menggantikan metode kerja dalam praktek dengan metode atas dasar ilmu pengetahuan.
 - b. Mengadakan seleksi, latihan dan pengembangan karyawan
 - c. Pengembangan ilmu tentang kerja, seleksi dan latihan dan pengembangan secara ilmiah perlu diintegrasikan
 - d. Perlu dikembangkan semangat dan mental karyawan untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah.

Pokok Pikiran Taylorisme

- Taylorisme adalah nama populer untuk gagasan F.W. Taylor dan kini bersinonim dengan sebutan “efficiency expert”. inilah prinsip dasar Taylorisme ;
- 1. Geser tanggung jawab keorganisasian dari pekerja ke manajer. Manajer adalah pihak yang harus memikirkan perencanaan dan perancangan kerja
- 2 . Gunakan metode ilmiah (scientific method) untuk menentukan cara yang paling efisien untuk melakukan suatu pekerjaan (misalnya dengan memakai teknik ***time and motion studi***). Kemudian rancanglah pekerjaan untuk tiap pekerja dengan menetapkan secara jelas dan detail mengenai pekerjaan apa saja yang perlu dilakukan.
- 3. Pilih orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang baru saja dirancang tersebut.

- 4. Latihlah karyawan tersebut untuk melakukan pekerjaannya secara efisien
- 5. Lakukan monitoring terhadap kinerja karyawan untuk menjamin prosedur kerja yang telah ditetapkan benar-benar dijalankan dan tujuan yang dikehendaki dicapai
- Penggunaan teknik tersebut di atas ditujukan untuk mempersingkat waktu pengerjaan dengan memaksa para pekerja menghilangkan waktu yang tidak produktif. Itu merupakan sebuah waktu dan gerak yang telah banyak dilakukan untuk menemukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dibandingkan dengan “rule of Thumb”
- Perlu juga anda ketahui bahwa teknik Taylorisme tidak hanya diterapkan di pabrik tetapi juga di bagian administrasi dengan cara memecahkan rangkaian pekerjaan (integrated task) menjadi komponen-komponen yang spesifik (specialized components) untuk dikerjakan masing-masing ahlinya.

TEORI ADMINISTRASI

- Teori ini dikembangkan oleh Henry fayol, Lyndall Urwick dari Eropa dan James D. Mooney ,Allen Reily dari Amerika.
- Henry Fayol (1841-1925) seorang industrial asal Prancis thn 1916 menulis sebuah buku "***Administration Industrielle et generale***" diterjemahkan dalam bahasa inggeris 1926 dan baru dipublikasikan di Amerika 1940
- 14 Kaidah manajemen menurut Fayol yang menjadi dasar teori Administrasi

- Walaupun prinsip-prinsip organisasi ditulis pada waktu yang hampir bersamaan tetapi fokus Taylor dan Fayol berbeda. Ide-ide Taylor didasarkan atas penelitian ilmiah sedangkan Fayol menulis atas dasar pengalamannya bertahun-tahun sebagai seorang praktisi eksekutif. Fayol mencoba menengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan seorang manajer, sedangkan Taylor memusatkan perhatian pada tingkat yang paling rendah dalam organisasi.

- Henry Fayol menggunakan seluruh karier bisnisnya pada sebuah perusahaan pertambangan dan industri di Perancis dan pension setelah membuat kemajuan besar dalam mengorganisir dan memperluasnya. Tahun-tahun terakhir digunakannya untuk memperkembangkan hasil pemikirannya khususnya dalam lingkungan pemerintahan, bahwa prinsip-prinsip administrasi dapat dan harus diaplikasikan pada semua bentuk organisasi tidak hanya pada perusahaan dan industri.

Prinsip-Prinsip Organisasi

1. Pembagian Kerja, (*division of work*)
2. Wewenang dan Tanggunga jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*Diciplin*)
4. Kesatuan Perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan Pengarahan (*unity of direction*)
6. Mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi (*subordination interest of individual interest to general interest*)
7. Balas jasa (*remuneration of personnel*)
8. Sentralisasi (*centralization*)
9. Rantai Skalar (*scalar chain*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Kelanggengan personalia (*stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*initiative*)
14. Semangat Korps (*esprit de corps*)

Lanjutan

- Selain dari empat belas prinsip tersebut, Henry Fayol mengemukakan pula bahwa kegiatan dalam setiap industri dapat dibagi dalam enam bidang :
 1. Manajerial
 2. Pembukuan termasuk didalamnya statistik
 3. Teknis (produksi)
 4. Komersial (membeli, menjual dan melaksanakan pertukaran)
 5. Finansial (pencaharian dan penggunaan modal secara optimal)
 6. Kepastian (perhitungan harta dan manusia)

Catatan tambahan

- **Fayol membagi kegiatan industri menjadi 6 kelompok;**
 - 1. Kegiatan Teknikal (Produksi, Adaptasi dan Manufaktur)**
 - 2. Kegiatan Komersil (pembelian, penjualan, pertukaran)**
 - 3. Kegiatan Financial (penggunaan optimum modal)**
 - 4. Kegiatan Keamanan**
 - 5. Kegiatan Akutansi**
 - 6. Kegiatan Manajerial atau “Fayol’s Functionaism” yaitu ;**
 - a. Perencanaan**
 - b. Pengorganisasian**
 - c. Pemberian Perintah**
 - d. Pengkoordinasian**
 - e. Pengawasan**

CATATAN PENDAHULUAN

NEO KLASIK

Penyebab gerakan hubungan antar manusia
(*human relation*) (*Teori Neo klasik*)

- *Teori neo klasik ini muncul akibat ketidak puasan dgn teori klasik dan teori ini merupakan penyempurnaan dari teori klasik tsb.*
- *Teori ini menekankan pada “pentingnya aspek psikologis dan sosial karyawan sebagai individu maupun kelompok kerja”*
- *Teori organisasi neo klasik ini didefinisikan sebagai suatu organisasi kelompok dgn tujuan bersama.*
- *Teri Neo Klasik ini banyak menekankan pentingnya aspek sosial dalam pekerjaan atau organisasi informal dan psikologis (emosi)*

Aliran Neo Klasik

- Aliran Neo Klasik atau biasa disebut dengan aliran human relation menjadikan perilaku manusia dan sifat sosial sebagai pusat perhatian.
- Anggapan dasar teori ini adalah menekankan pada pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya.
- Atas dasar anggapan ini maka teori neo klasik mendefinisikan suatu organisasi sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersama.

Aliran Neo Klasik

- Beberapa tokoh yang terkenal dalam aliran Neo Klasik antara lain :
 - 1) Elton Mayo dengan “ *Hawthorne Study* “
 - 2) Hugo Munsterberg “ *Psikologi Industri* “
 - 3) Maslow “ *Teori Hirarki Kebutuhan* “ (*Basic Need*)
 - 4) Herzberg “ *Motivasi Dua Faktor* “
 - 5) Chester Bernard “ *Sistem Kerjasama* “
 - 6) Douglas Mc. Gregor “ *Teori X dan Y* “

Elton Mayo dan Kajian Howthorne

- Penemuan-penemuan howthorne telah menambah dimensi dimensi baru dan esensial bagi teori organisasi.
- Di dalam studi Howthorne tersebut telah memperkenalkan gagasan bahwa organisasi adalah suatu system terbuka dimana segmen teknis dan manusiawi saling terkait erat.
- Dan pada akhirnya percobaan-percobaan Howthorne menunjukkan bagaimana kegiatan kelompok-kelompok kerja kohesif sangat berpengaruh pada operasi organisasi.

Lanjutan

- Kajian howthorne diperluas dan diteruskan pada tahun 1930-an, pada mulanya diciptakan oleh para insinyur industri dari Western electric untuk menguji akibat dari berbagai macam tingkat penerangan terhadap produktivitas kerja. Kesimpulan dari penelitian ini ternyata bahwa intensitas penerangan jelas tidak mempunyai hubungan langsung dengan produktivitas kelompok, tetapi mereka tidak dapat menjelaskan perilaku yang mereka saksikan.

Lanjutan....

- Kemudian para insinyur Western Electric menghubungi ahli psikologi Elton Mayo untuk ikut dalam kajian tersebut. Akhirnya ditambahkan elemen-elemen pengujian perubahan panjang hari kerja dan waktu kerja dalam seminggu. Pengenalan waktu istirahat, rencana upah individual dan kelompok, ternyata insentif tidak terlalu berpengaruh terhadap produktivitas. Kajian Hawthorne mengantar ke jaman humanisme organisasi dalam melihat rancangan organisasi para manajer selalu mempertimbangkan akibat terhadap kelompok kerja, sikap pegawai dan hubungan antara manajemen dengan pegawai.

2) Hugo Munsterberg “ Psikologi Industri “

- Hugo Munsterberg merupakan pencetus psikologi industri sehingga dikenal sebagai Bapak Psikologi Industri. Dalam bukunya

“ Psikology and Industrial Efficiency” Buku ini merupakan jembatan penting antara manajemen ilmiah dan perkembangan lebih lanjut teori neo klasik yg berkembang sekitar thn 1930 –an.

Munsterberg mengembangkan berbagai pengujian dgn berusaha membuat perimbangan antara jasmani individu dan sifat2 mental dgn persyaratan kerja.

_menguraikan bahwa untuk mencapai tujuan produktivitas harus melakukan tiga cara, yaitu :

a. penemuan best possible person.

b. penciptaan best possible work.

c. penggunaan best possible effect

3) Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow

- ***Teori ini pada dasarnya menyatakan bahwa seseorang berperilaku tertentu karena didorong oleh berbagai kebutuhan yang harus dipenuhinya.***
- Maslow menggolongkan kebutuhan manusia menjadi lima macam yang tersusun dalam suatu hirarki.

catatan

- Para praktisi manajemen ingin mengetahui faktor apakah yang mempengaruhi produktivitas kerja.
- Salah satu eksperimen yg dilakukan di hawthorne adalah meneliti dampak faktor penyalinan (yaitu ; remang2, terang, terang sekali) pada kinerja karyawan.
- Dan kemudian sejak saat itu penelitian untuk memahami kebutuhan2 psikis karyawanpun semakin banyak dilakukan baik oleh mereka yang memiliki latar belakang ilmu psikologi ataupun para praktisi yg tertarik pada masalah psikologi karyawan.
- Lahirlah Maslow's Theory Of Need
- .Perlawanan yg makin keras terhadap pendekatan mekanistik Mnjemen ilmiah menyebabkan para teoritis organisasi menengok ilmu biologi dan psikologi yang mengakui manusia sebagai makhluk hidup dgn kebutuhan yang kompleks untk digunakan dalam menganalisis organisasi

catatan

- Kalangan ilmiah ingin mengetahui apakah yg memotivasi buruh bekerja .
- Maslow mengajukan teori tentang “**hirarki kebutuhan manusia**” yang apabila tidak dipengaruhi akan menyebabkan yang bersangkutan berusaha keras agar kebutuhan tersebut terpenuhi.

Teori Hirarki Kebutuhan

- 1. Kebutuhan yang bersifat fisiologis (physiological needs), yang dapat dimanifestasikan dalam hal kebutuhan akan makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan lain yang bersifat fisik, misalnya kebutuhan bebas akan rasa sakit.**
- 2. Kebutuhan akan rasa aman (safety and security needs), misalnya dalam bentuk kebutuhan akan kebebasan dari segala bentuk ancaman, baik di dalam dinas maupun diluar jam dinas, bebas dari segala macam tuduhan, kebutuhan akan keamanan jiwa dan harta.**
- 3. Kebutuhan social dan rasa memiliki (social and belongingness). Yang termasuk dalam kebutuhan ini antara lain kebutuhan akan berkelompok(berteman), afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai.**
- 4. Kebutuhan akan penghargaan atau prestige (esteem needs), kebutuhan ingin dihargai pendapatnya dan dihormati.**
- 5. Kebutuhan untuk mempertinggi kapasitas kerja/Aktualisasi diri (self actualization), yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan dan potensi.**

4) Herzberg “Teori Dua Faktor”

- Teori ini dinamakan teori dua faktor karena dalam teori ini dikembangkan dua factor motivasi bagi para pegawai.

***Faktor yang pertama** dinamakan faktor yang membuat pegawai merasa tidak puas (dissatisfiers factor) dan*

factor yang kedua adalah factor yang membuat pegawai merasa puas (*satisfiers factor*).

Dua factor tersebut juga dinamakan faktor **ekstrinsik** dan **intrinsik**.

Faktor ekstrinsik

- Faktor yang membuat pegawai tidak puas (*dissastifiers*) atau faktor ekstrinsik meliputi faktor-faktor sebagai berikut :
 - Gaji atau upah
 - Keamanan Kerja
 - Kondisi Kerja
 - Status
 - Kebijaksanaan perusahaan
 - Mutu dari teknik pengawasan
 - Interaksi antar personal, yang dapat dibedakan menjadi interaksi antar sesama pegawai, interaksi antara atasan dan bawahan.

Faktor pemuas/intrinsik

Faktor yang kedua yaitu faktor pemuas(**satisfiers**) atau intrinsik terdiri dari serangkaian kondisi yang meliputi beberapa faktor sebagai berikut :

- Pengakuan (*recognition*)
- Tanggung jawab (*responsibility*)
- Prestasi (*achievement*)
- Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)
- Adanya kemungkinan untuk berkembang (*the possibility of growth*)
- Kemajuan (*advancement*)

5) Chester Barnard dan Sistem Kerja Sama

- Chester Barnard merupakan pencetus “ organisasi sebagai system social “ ialah yang pertama kali memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem.
- Barnard dalam karyanya “The Function of The Executive” menekankan agar organisasi dan individu dapat berhasil, organisasi dan individu tersebut harus mengembangkan kerjasama.
- Barnard menekankan pentingnya pengakuan terhadap adanya organisasi informal disamping organisasi yang formal.

- **Beberapa pandangan dari Chester Barnard :**
 - **Lebih menekankan aspek psikologi daripada aspek teknis ekonomis**
 - **Hidupnya organisasi bergantung pada pemeliharaan keseimbangan diantara sumbangan dengan kepuasannya.**
 - **Perlu diberikan imbalan psikosial disamping materi.**
 - **Wewenang bergantung pada kesediaan bawahan untuk patuh**
 - **Harus ada organisasi informal.**

Douglas MC. Gregor “ Teori X dan Y “

- **Dalam tesisnya Douglas menyatakan ada dua pandangan tentang manusia.**
- **Pandangan pertama, pada dasarnya bawahan itu sifatnya negatif (Teori X) dan yang lainnya pada dasarnya positif (Teori Y).**
- **Setelah mempelajari cara para manajer menghadapi para pegawai,**
- **MC Gregor berkesimpulan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokan asumsi tertentu dan bahwa manusia cenderung untuk menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya sesuai dengan asumsi-asumsi tersebut :**
- **Asumsi dari teori X dan Y ini dapat membimbing manajer dalam merancang organisasi mereka dalam memotivasi pegawai-pegawainya.**

Asumsi X

- Teori X ada 4 asumsi yang dianut oleh para manajer :
 - Para pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan jika mungkin menghindarinya.
 - Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan dan diancam dengan hukuman.
 - Para pegawai akan mengelakkan tanggung jawab.
 - Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman diatas factor lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan dan hanya akan memperlihatkan sedikit ambisi.

Asumsi Y

- Teori Y terdapat 4 asumsi :
 - Para pegawai dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang biasa seperti halnya istirahat atau bermain.
 - Manusia akan menentukan arahnya sendiri dan mengendalikan diri, jika mereka terikat pada tujuan-tujuan.
 - Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, malahan mencari tanggung jawab
 - Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik tersebar luas pada seluruh populasi dan tidak selalu merupakan hak dari mereka yang menduduki fungsi manajerial.

C. ALIRAN MODERN

- Aliran Modern lebih mengarah pada pendekatan **kontingensi**.
- Aliran ini menekankan bahwa organisasi harus bersifat **terbuka** atau **berhubungan dengan lingkungan**.
- Organisasi yang efektif adalah jika struktur organisasinya mampu menyesuaikan dengan karakteristik lingkungannya, organisasi harus memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi.
- Tokoh-tokoh dalam aliran modern antara lain :

Joan Woodward “ Pengaruh Teknologi terhadap Organisasi “

- Woodward melakukan studi tentang pengaruh teknologi terhadap organisasi. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa kebanyakan struktur organisasi berhubungan dengan teknik-teknik pembuatan (*manufacturing*) yang dipergunakan dalam organisasi yang bersangkutan.**
- Menurut Woodward perbedaan teknologi akan menyebabkan perbedaan tuntutan terhadap keahlian manusia yang berbeda-beda dan akhirnya juga menuntut perbedaan dalam struktur organisasinya.**

Lanjutan ...

- Dalam penelitiannya Woodward menemukan juga bahwa banyak organisasi yang strukturnya didesain hanya berdasarkan meniru struktur organisasi lainnya atau semata-mata keinginan dari pihak manajernya.
- Penemuan utama dari Woodward adalah bahwa teknologi berpengaruh langsung terhadap struktur social organisasi.
- Perubahan-perubahan dalam penggunaan teknologi dalam organisasi akan berpengaruh langsung terhadap strukturnya seperti **panjangnya rantai komando, rentang kendali dan rasio antara manajer dengan total personal serta ukuran organisasi.**

James D. Thompson

- Ide-ide Thompson tentang hubungan teknologi, lingkungan dan struktur tidak hanya terbatas pada organisasi bisnis tetapi juga diluar bisnis. Menurutnya ada kesamaan antara organisasi bisnis dan non bisnis dalam menanggapi pengaruh lingkungan dan teknologi terhadap struktur. **Organisasi-organisasi yang memiliki pengalaman dan problem-problem yang sama dalam berhubungan dengan lingkungan dan struktur akan memiliki perilaku yang hampir sama. Dan dengan demikian akan mendorong munculnya kesamaan bentuk diantara organisasi-organisasi tersebut.** Ide-ide Thompson tersebut sangat berarti bagi pengembangan teori organisasi terutama dalam hal bagaimana organisasi harus mendesain strukturnya agar mampu menghadapi perubahan-perubahan teknologi dan lingkungannya.

Lanjutan

- Sumbangan Thompson yang lain adalah pemikirannya tentang organisasi sebagai system terbuka. Konsep Thompson yang memandang organisasi sebagai system terbuka akhirnya menjadi konsep utama dalam mempelajari evolusi organisasi.

Jay W. Lorsch dan Paul R. Lawrence

- Konsep-konsep yang dikemukakan oleh Lorsch dan Lawrence pada dasarnya adalah konsep tentang diferensiasi dan integrasi.
- Konsep Diferensiasi mengacu pada adanya keanekaragaman jenis tugas dan pekerjaan, sedangkan konsep integrasi adalah sama dengan konsep koordinasi. ***Agar tugas-tugas yang beraneka ragam dalam organisasi dapat terkoordinir dengan baik maka harus ada koordinasi yang baik terhadap tugas-tugas tersebut.***

Lanjutan...

- ***Lorsch dan Lawrence*** meneliti tentang hubungan antara lingkungan dengan organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa organisasi dapat berhasil maka struktur organisasi harus disesuaikan dengan kondisi lingkungannya.
- **Penyesuaian-penyesuaian** terhadap tuntutan perubahan lingkungan inilah yang menyebabkan munculnya diferensiasi dalam organisasi.

Daniel Katz dan Robert Kahn “ Perspektif Lingkungan”

- Buku Daniel Katz dan Robert Kahn berjudul “*The social Psycology of Organizations*” merupakan pendorong yang penting bagi pengenalan perspektif system terbuka dalam teori organisasi.
- Buku ini memberikan deskripsi yang meyakinkan tentang keunggulan-keunggulan perspektif system terbuka untuk menelaah hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya dan perlunya organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungannya yang berubah jika mereka ingin bertahan hidup.

Kelompok Aston dengan “ Besaran Organisasi “

- Kelompok ini mendukung besaran (*size*) organisasi sebagai factor penting yang mempengaruhi struktur. Organisasi besar telah terbukti mempunyai banyak kesamaan komponen structural.
- Demikian juga dengan organisasi kecil, yang paling penting adalah bukti menunjukkan bahwa beberapa hal dari komponen tersebut mengikuti sebuah pola tertentu pada saat organisasi berkembang dalam besarnya. Bukti tersebut berguna bagi para manajer untuk membantu mereka membuat keputusan desain organisasi bersamaan dengan bertumbuhnya organisasi.

D. ALIRAN POST MODERN

- **Aliran Post Modern termasuk dalam teoritikus tipe 4 yg lebih memperhatikan *pada sifat politis organisasi.***
- **Pandangan Aliran ini adalah bahwa struktur bukanlah merupakan usaha yang rasional dari para manajer untuk menciptakan struktur yang paling efektif tetapi merupakan hasil dari suatu pertarungan politis diantara koalisi-koalisi di dalam organisasi untuk memperoleh kontrol.**

Catatan

- Awalan “post” dalam istilah posmodernisme” memberi indikasi bahwa paham ini membahas ide tentang kehidupan sosial diluar kondisi modernitas yg diteorikan oleh sebagian para filosof barat seperti Comte, Durkheim, WEBER, dan Marx (Agger.2005)
- Emunculan paham posmodernisme ini oleh banyak orang dianggap sebagai respon atas kegagalan teori 2 modernitas sebelumnya dlm menjelaskan perubahan luar biasa dalam peradapan kita saat ini
- Seorang tokoh posmodernisme mengatakan bahwa posmodernisme adalah sebagai pemikiran2 “Pasca-Modern”

ALIRAN POST MODERN

- Selain itu aliran post modern juga berisi teori-teori mulai tahun 1975 sd sekarang. Yang memandang bahwa :
 1. Suatu organisasi terdiri dari berbagai entitas (tim) yang beragam namun terhubung satu sama lain. Entitas-entitas tersebut mempunyai kemampuan untuk mengatur dan mengontrol dirinya sendiri melalui koordinasi yang bersifat polisentris.
 2. Koordinasi dibangun melalui kebutuhan pekerjaan
 3. Entitas diorganisasikan dalam flat desain, pekerja sangat diberdayakan dan dilibatkan dalam pekerjaan, informasi disebarluaskan
 4. Menekankan pada “continuous improvement”.

March dan Simon “ Batas-Batas Kognitif terhadap Rasionalitas “

- **March dan Simon menentang gagasan klasik mengenai keputusan yang rasional atau optimum.**
- **Mereka berargumentasi bahwa mayoritas pengambil keputusan memilih alternatif yang memuaskan – alternative cukup baik. Hanya pada kasus-kasus yang luar biasa mereka akan mencari dan menyeleksi alternatif yang optimal.**

Jefrey Pfeffer “ Organisasi sebagai Arena Politik “

- **Jeffrey Pfeffer menciptakan model teori organisasi yang mencakup koalisi kekuasaan, konflik inherent atas tujuan serta keputusan desain organisasi yang mendukung kepentingan pribadi dari orang yang berkuasa.**
- **Pfeffer mengusulkan agar kendali di dalam organisasi menjadi tujuan ketimbang hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan-tujuan yang rasional, seperti produksi output yang efisien.**

Lanjutan ...

- **Organisasi merupakan koalisi terdiri dari berbagai kelompok dan individu dengan tuntutan yang berbeda-beda.**
- **Desain organisasi merupakan hasil dari pertarungan kekuasaan berbagai koalisi tersebut.**

Reinventing Government dan Banishing Bureacracy

- Pada tahun 1992 diterbitkan karya yg berjudul Reinventing Government “ dengan judul *How the entrepreunerial spirit is transforming the public sectors* karya David Osborne dan Ted Gabler.
- Karena kegagalan birokrasi di dunia barat, spt di Amerika serikat sendiri direspon dengan melahirkan pemikiran2 unk pembaharuan tata layanan publik pemerintahan lokal
- Pesan inti dari buku ini adalah bahwa pemerintah-pemerintah dimana-mana perlu memasukkan jiwa entrepreneur ke dalam sektor publik. Hal tsb dirasakan perlu untuk menghadapi dunia yg selalu mengalami perubahan.
- **RGBB MENCoba Mengintroduksikan** konsep2 kewirausahakan dalam pemerintahan. Mereka menjelaskan bahwa jika pemerintah ingin berhasil dalam mengadopsi sifat wirausaha didalam pemerintahan

Lanjutan ...

- Dalam buku tsb terdapat sebuah pendekatan yang disampaikan oleh W. Edward Deming yang dinamakan *Manajemen Kualitas Total (Total Quality Management)*.
- Dalam pendekatan ini lembaga2 publik harus memusatkan pada lima prinsip :
 1. Hasil (result)
 2. Pelanggan (customer)
 3. Desentralisasi (decentralization)
 4. Pencegahan (prevent)
 5. Pendekatan pasar dan sistem

- TQM didasarkan pd pengalaman Deming, Juran, Kaizen dan Taguchi. Ide dasarnya terletak pd TQM Triangle yg menekankan keberhasilan manajemen berdasarkan komitmen anggota dan pimpinan organisasi (commitment), pelibatan para anggota organisasi (involvement) dan pemanfaatan ilmu pengetahuan (scientific knowledge)

Banishing Bureaucracy

- **Osborne dan Plastrik (1997)**
mengajukan lima macam strategi *The Five C'S* : changing government DNA,(Pemerintah harus Merubah gen (DNA)nya. strategi tersebut adalah ;
 - 1.The core strategy**
 - 2.The consequences strategy**
 - 3.The customer strategy**
 - 4.The control strategy**
 - 5.The culture strategy**

The Knowledge Creating Company (1995)

- Ikujiro Nonaka (1995)
- Penciptaan pengetahuan keorganisasian (organizational knowledge creation) yaitu kemampuan sebuah perusahaan secara keseluruhan untuk menciptakan :
 1. Pengetahuan baru
 2. Menyebarkannya melalui seluruh sistem yg ada
 3. Memasukkannya ke dlm produk2, servis dan sistem2
 4. Maka komponen yg plg mendasar serta universal organisasi adh pengetahuan manusia (human knowledge)

Teori lain yg terkait ANE

- **Teori Good Governance, UNDP (2007)**
- **New Public Service dari J.V. Denhardt dan RB. Denhardt (2003)**
- **Dinamic Governance, Boon Siong NEO, 2007**

GG (UNDP)

- **Participation**
- **Rule of Law**
- **Tranparency**
- **Responsiveness**
- **Consensus orientation**
- **Equity**
- **Effectiveness and Effeciency**
- **Accountability**
- **Strategic Vision (Rondinelli, 2007)**

NPS

- **Melayani warga masyarakat bukan pelanggan**
- **Mengutamakan kepentingan publik**
- **Lebih menghargai kewarganegaraan drpd kewirausahaan**
- **Berpikir strategis dan berindak demokratis**
- **Menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yg mudah**
- **Melayani drpd mengendalikan**
- **Menghargai orang bukan produktivitas semata**

Dinamic Governance

- ***Boon Siong NEO and Geraldine CHEN, 2007***
- ***Institusi dikatakan dinamis dengan karakteristik sbb :***
- ***New ideas, fresh perception, continual upgrading, quick question, continuous learning, fas and effective execution and unending change***
- ***DG kunci u sukses di era glibalisasi dan era teknologi.***
- ***Kemampuan : Thinking ahead, thinking again, thinking across***

Daftar Pustaka

- ***Stephen P. Robbins, 1994, Teori Organisasi, Desain, Struktur dan Aplikasi***
- ***Prof . Dr. J.Winardi, 2001, Teori Organisasi dan Pengorganisasian***
- ***Prof. Dr. Yeremias Keban, 2007, Enam Dimensi Strategis Ilmu Administrasi***