

# TI-3252: Perancangan Organisasi

## Pendahuluan & Proses Manajemen

Laboratorium Sistem Produksi

[www.lspitb.org](http://www.lspitb.org)

©2003



## Perancangan Organisasi (Tujuan)

- Mampu memahami konsep organisasi sesuai dengan kegiatan tuntutan operasi tertentu serta mampu menyusun rancangan struktur organisasi yang meliputi organigram, tugas pokok & fungsi kegiatan operasi unit organisasi untuk mencapai tujuan.



## PENDAHULUAN PROSES MANAJEMEN

- Konsep Dasar Manajemen: Persoalan Dasar, Kinerja, Pendekatan, Tingkat, Atribut, Evolusi Sistem Manajemen
- Evolusi Teori Manajemen: Klasik, Neo-Klasik, Modern
- Fungsi-fungsi Manajemen: P-O-A-C



## PERSOALAN DASAR MANAJEMEN

- Ketidakpastian: ketidaklengkapan informasi mengenai masa depan
- Keterbatasan: keterbatasan sumber daya



## KINERJA MANAJEMEN (DRUCKER)

- **EFICIENCY:** hubungan input-output ⇒ menghasilkan dengan sumber-sumber yang ekonomis (doing thing right)
- **EFFECTIVENESS:** kemampuan untuk menentukan tujuan serta kemampuan untuk mencapainya (doing the right thing)



## PENDEKATAN MANAJEMEN

- Pendekatan Kewirausahaan: intuitif & agresif, dramatic leap forward in face of uncertainty
- Pendekatan Penyesuaian: konservatif, pertumbuhan tanpa pola
- Pendekatan Terencana: sistematis, terstruktur, rasional



## LEVEL MANAGEMENT

- First line manager : memerintahkan para pelaksana (foremen, supervisor)
- Middle manager : memerintah first line manager, menjabarkan strategi & kebijaksanaan perusahaan dalam kegiatan operasional
- Top manager : bertanggung jawab atas seluruh manajemen perusahaan, merumuskan strategi & policy perusahaan



## ATRIBUT MANAJEMEN

- Kekuasaan: pelaksanaan tugas & fungsi (memerlukan dukungan kekuasaan)
- Tujuan: pencapaiannya menuntut komitmen & motivasi
- Proses: pelaksanaan tugas & fungsi
- Manusia: pendukung proses
- Sumber daya: fisik & non fisik



## KEKUASAAN MANAJERIAL (SCHERMERHORN, 1993) (1)

- Position power: kekuasaan yang bersumber dari status atau posisi resmi manajer dalam suatu organisasi
  - Reward power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui imbalan
  - Coercive power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui hukuman
  - Legitimate power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui otoritas formal



## KEKUASAAN MANAJERIAL (SCHERMERHORN, 1993) (2)

- Personal power: kekuasaan yang bersumber dari individu manajer tersebut atau kualitas kepribadiannya yang unik
  - Expert power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui keahlian khusus dan informasi yang dimilikinya
  - Reference power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui identifikasi personal



## Penetapan Tujuan (1)

- Realistik (realistic): tujuan harus mempunyai kemungkinan untuk dicapai, jangan terlalu sukar
- Menantang (challenging): tujuan sebaiknya jangan terlalu mudah, sehingga menimbulkan tantangan kepada anggota organisasi untuk mencapainya



## Penetapan Tujuan (2)

- Khusus (specific): tujuan harus didefinisikan secara jelas, tidak ngambang & khusus
- Berbatas waktu (time horizon): tujuan harus dibatasi oleh jangka waktu yang jelas, berlaku untuk kapan
- Terukur: diketahui secara pasti terhadap tingkat pencapaian tujuan yang diraih



## EVOLUSI SISTEM MANAJEMEN (1)

- 1. Management by control (of performance)
  - Change is slow
  - System and procedure manuals
  - Financial control
  
- 2. Management by exploration
  - Change are accelerated, but the future could be predicted
  - Operations budgeting
  - Capital budgeting
  - Long range planning



## EVOLUSI SISTEM MANAJEMEN (2)

- 3. Management by anticipation
  - Discontinuities of changes
  - While rapid, changes are slow enough to permit timely anticipation and response
  - Periodic strategic planning
  - Strategic posture management
  
- 4. Management by flexible/rapid respond
  - Changes develop too rapidly to permit timely anticipation
  - Strategic issue management



## TEORI MANAJEMEN KLASIK (1)

- Revolusi Industri (1780, Inggris) ⇒ keadaan & permasalahan pada industri
- Permasalahan:
- Substitusi tenaga manusia oleh mesin ⇒ kapasitas pabrik
- Perluasan pasar ⇒ Perluasan daerah jajahan
- Pertumbuhan perusahaan & akumulasi sumber daya
- Kurang manajer dan tenaga trampil



## TEORI MANAJEMEN KLASIK (2)

- Persoalan Organisasi & Manajemen ⇒ Kompleks
- Teori manajemen klasik : Organisasi Mekanistik
- Karakteristik:
  - Sentralisasi tinggi
  - Spesialisasi tugas
  - Disiplin
  - Aturan
  - Supervisi ketat





## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK (PEMIKIRAN AWAL)

- CHARLES BABBAGE (Profesor Matematik - Inggris)
- Prinsip ilmiah:
- Pembagian tugas: setiap pekerjaan harus dipecah sehingga keterampilan yang terlibat dapat dipisahkan
- Spesialisasi pekerjaan: efisiensi penggunaan tenaga kerja
- Lintas assembly modern: karyawan bertanggung jawab atas tugas repetitif yang berbeda & spesialis



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK SCIENTIFIC MANAGEMENT (1)

- TAYLOR (Insinyur mesin, 1856 - 1915)
- Penelitian & Gagasan:
- Studi waktu (time studies), Waktu gerakan
- Merancang cara pengerjaan (work design) : "one best method" & "one best way" ⇒ mencari suatu cara terbaik & menguasai metoda efisien



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK SCIENTIFIC MANAGEMENT (2)

- Tujuan: Peningkatan efisiensi kerja
- Pembagian pekerjaan menjadi komponen pekerjaan: seleksi & pemilihan karyawan
- Sistem upah differensial: karyawan bekerja yang melebihi standard prestasi diberi insentif lebih ⇒ motivasi bertambah baik
- Pendekatan: Manusia sebagai bagian atau eksistensi dari sebuah mesin



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK SCIENTIFIC MANAGEMENT (3)

- Karakteristik Organisasi (Taylor):
- Integrasi kekuasaan & tanggung jawab
- Pemisahan perencanaan & operasi
- Spesialisasi tugas: Organisasi fungsional
- Penggunaan standard dalam pengendalian



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK ADMINISTRATIVE MANAGEMENT THEORY (1)

- FAYOL (Industrialis Perancis, 1916)
- Administration Industrielle Generale ⇨ 5 elemen administrasi (Planning, Organization, Command, Coordination, Control )
- Prinsip Manajemen:
- Pembagian tugas: spesialisasi tugas
- Kekuasaan & tanggung jawab
  - Kekuasaan: hak memberikan perintah & kekuatan untuk menjamin kepatuhan
  - Kekuasaan harus diimbangi dengan tanggung jawab



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK ADMINISTRATIVE MANAGEMENT THEORY (2)

- Disiplin: supaya aktivitas bisnis berjalan lancar
- Kesatuan arah & perintah: perintah dari seorang atasan
- Subordinasi kepentingan pribadi: kepentingan pribadi dibawah kepentingan organisasi
- Remunerasi: gaji harus adil & memberikan kepuasan kepada karyawan & perusahaan
- Sentralisasi: pengambilan keputusan, wewenang
- Rantai skalar: rantai kekuasaan dari kekuasaan tertinggi sampai terendah



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK ADMINISTRATIVE MANEGEMENT THEORY (3)

- Keteraturan: posisi orang harus diatur (a place for everyone and everyone in his place)
- Keadilan: gaji, status, fasilitas, dll.
- Stabilitas: karyawan perlu menyesuaikan diri pada tugas & lingkungannya
- Insitiatif
- Esprit de corps: spirit teamwork, pemeliharaan hubungan personil



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK ADMINISTRATIVE MANEGEMENT THEORY (4)

- Karakteristik Organisasi (Fayol):
  - Struktur piramida
  - Implementasi rantai skalar
  - Pembatasan rentang kendali
  - Pendelegasian kekuasaan



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK MODEL BIROKRATIS(1)

- WEBER (sosiologi modern, akhir abad ke 19)
- Gagasan:
  - Organisasi Birokratis ⇨ “Read tape and inefficiency”
  - Kekuasaan resmi & legal
  - Posisi seseorang diorganisasikan menurut hirarkhi kekuasaan
  - Organisasi diatur & dioperasikan berdasarkan peraturan
  - Penugasan didasarkan pada kompetensi teknis
  - Kompensasi dalam bentuk gaji tetap



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK MODEL BIROKRATIS (2)

- 1. Peraturan dan Prosedur
  - Organisasi dan bagian-bagiannya, satu sama lain, terikat peraturan
  - Ada Standard Operating Procedure (SOP) ⇨ Organisasi jadi rutin, predictable, realibel ⇨ personil saling percaya, klien juga percaya terhadap organisasi
- 2. Spesialisasi dan Pembagian Pekerjaan
  - Pembagian kerja jelas, otoritas seimbang dengan tugas yang dibebankan
- 3. Hirarkhi Otoritas
  - Menganut prinsip hirarkhi: bagian yang rendah diatur & dikontrol oleh tingkat yang lebih tinggi (chain of command)



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KLASIK MODEL BIROKRATIS (3)

- 4. Karyawan Kompeten
  - Dasar seleksi anggota organisasi adalah kompetensi teknis
- 5. Keterpisahan Pemilik - Kepemimpinan Organisasi
  - Pemisahan ⇒ organisasi menjadi bersifat impersonal, sehingga bisa efisien
- 6. Keterpisahan milik Individu - milik Organisasi
  - Pemisahan ⇒ tindakan bisa objektif, relevan terhadap tugas, tidak melayani kepentingan pribadi
- 7. Penggunaan dokumen tertulis
  - Penggunaan dokumen tertulis untuk kegiatan, aturan, keputusan



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN MODERN

- Menyempurnakan pendekatan klasik dalam hal perhatian terhadap manusia
- Tujuan organisasi tidak saja meliputi efisiensi-ekonomis, tetapi mencakup pula kepuasan manusia
- Asumsi: Teori manajemen ilmiah (karyawan adalah makhluk rasional –ekonomis)



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN MODERN KECENDERUNGAN KEARAH HUBUNGAN ANTAR MANUSIA

- ELTON MAYO: EKSPERIMEN HAWTHORNE (1924)
- Studi: hubungan antar tingkat pencahayaan (iluminasi) ruangan kerja dengan produktivitas (efisiensi) kerja karyawan
- Fenomena: Efek Hawthorne (pengaruh kinerja karyawan dengan situasi kerja)

## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN MODERN BARNARD

- Peran individu pada lingkungan kerja
- Keinginan individu untuk berkontribusi ⇒ "Compliance" (pekerja mengorbankan kepentingan pribadi) dengan diberikan insentif (finansial & non finansial)
- "Zone of difference" : daerah dimana perintah akan ditaati
- Struktur organisasi sebagai sistem komunikasi & struktur pengambilan keputusan

## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN MODERN PENDEKATAN BEHAVIORAL

- Rensis LIKERT: Sistem 4
- Mc. GREGOR: Teori Pandangan terhadap Manusia (teori X dan teori Y)
- MASLOW: Hierarki Kebutuhan (Physical need, Safety need, Social need, Esteem need & Self actualization need)
- HERZBERG: Teori dua faktor (Hygiene factor & Motivator)



## PENDEKATAN BEHAVIORAL TEORI RENSIS LIKERT (1)

- **SISTEM 1: EXPLORATIVE AUTHORITATIVE**
  1. Pemimpin menentukan dan memerintahkan semua hal
  2. Standard, metode & hasil kerja ditentukan pimpinan
  3. Kegagalan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pimpinan, diancam dengan hukuman
- **SISTEM 2: BENEVOLENT AUTHORITATIVE**
  1. Pimpinan masih tetap sumber keputusan dan perintah, tetapi bawahan diperbolehkan memberikan komentar
  2. Bawahan memperoleh sejumlah kebebasan untuk menyelesaikan tugas dalam batas-batas (limitasi) yang telah ditentukan





## PENDEKATAN BEHAVIORAL TEORI RENSIS LIKERT (2)

- **SISTEM 3: CONSULTATIVE**
  1. Pimpinan mengambil keputusan & mengeluarkan perintah setelah didiskusikannya dengan bawahan
  2. Pimpinan dapat memutuskan bagaimana melaksanakan tugas mereka
- **SISTEM 4: PARTICIPATIVE**

Tujuan & keputusan-keputusan yang berkaitan dengan tugas ditentukan secara bersama-sama dalam kelompok



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN MODERN KATZ & MANN

- **ORGANISASI:** Sistem terbuka yang menyesuaikan diri terhadap lingkungan
- **5 SUB SISTEM ORGANISASI:**
  - **PRODUKSI:** fabrikasi & distribusi
  - **PEMELIHARAAN:** stabilitas & prediktabilitas
  - **BATASAN:** transaksi dengan lingkungan (marketing, advertising)
  - **ADAPTIF:** rencana
  - **MANAJERIAL:** koordinasi (sub sistem lain & sumber eksternal), resolusi konflik



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN MODERN PENDEKATAN KUANTITATIF (1)

- METODA OR: merubah persoalan manajemen menjadi metode kuantitatif
- Tujuan :
  - Mencari jawaban bagaimana sumber daya yang terbatas seharusnya dialokasikan untuk mencapai tujuan manajemen
  - Menunjukkan alternatif optimum
- INSTRUMEN OR: MODEL (representasi dari suatu keadaan, objek atau sistem, baik yang sudah ada ataupun yang masih berbentuk gagasan)



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN MODERN PENDEKATAN KUANTITATIF (2)

- Fungsi model:
  - Mempelajari perilaku sistem untuk memperbaiki hasil kerjanya
  - Mencari struktur sistem yang ideal
- Jenis Model:
  - Model Kompleks: Representasi sistem yang akurat Pemecahan sukar diperoleh
  - Model Sederhana: Representasi sistem yang kurang akurat Pemecahan mudah diperoleh



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN MODERN PENDEKATAN SISTEM (1)

- Sistem: kesatuan, bukan jumlah dari bagian-bagiannya, sehingga membentuk totalitas dengan karakteristik tertentu.
- Karakteristik sistem tergantung pada kualitas & keterkaitan di antara bagian-bagiannya.
- Fungsi sistem dapat menunjukkan karakteristik sistem.



## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN MODERN PENDEKATAN SISTEM (2)

- KEMAMPUAN PENDUKUNG :
  - 1. KEMAMPUAN
    - Basic knowledge of facts
    - Basic knowledge of principles
    - Ability to analyze, Ability to evaluate
  - 2. KUALITAS
    - Kreativitas, Imajinasi
    - Sense of reality, Kualitas Helicopter



## FUNGSI –FUNGSI MANAJEMEN (1)

- Penetapan Tujuan
  - Proses paling awal, tujuan: spesifik, menantang, realistik (bisa dicapai), terukur, berbatas waktu
  
- Perencanaan
  - Pemilihan informasi & asumsi tentang keadaan di masa datang untuk merumuskan kegiatan dalam mencapai tujuan

## FUNGSI –FUNGSI MANAJEMEN (2)

- Pengorganisasian
  - Koordinasi sumber daya: rentang kendali, hierarki, kesatuan komando
  
- Pengarahan
  - Mobilisasi sumber daya dalam satu kesatuan sesuai arah yang ditetapkan dalam tujuan
  
- Pengendalian
  - Memeriksa bahwa organisasi bergerak sesuai arah yang telah ditetapkan: pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar, tindakan perbaikan