

# TI-3252: Perancangan Organisasi

## Proses Manajemen Organisasi

Laboratorium Sistem Produksi  
[www.lspitb.org](http://www.lspitb.org)  
©2003



## PENDAHULUAN (1)

- Organisasi:
  - Abstrak & mencakup banyak aspek kehidupan
- Definisi: Abstrak ⇒ banyak definisi
  - Koordinasi individu, kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan (Barnard)
  - Kerjasama individu, ada pemimpin, mempunyai tujuan (Davis)
  - Keterkaitan aspek sosial



## PENDAHULUAN (2)

- Suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan juga mempunyai batas-batas jelas sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (pendekatan modern, Daft)



## PENDAHULUAN (3)

- Kesimpulan:
- Aspek-aspek yang terdapat pada definisi organisasi adalah:
  - Kesatuan sosial
  - Pembagian tugas & fungsi
  - Mempunyai tujuan
  - Mempunyai batas yang tegas terhadap lingkungannya



## BEBERAPA PENDEKATAN

- Karena abstrak & menyangkut aspek sosial, maka:
  - Tinjauan menjadi luas, menyangkut berbagai aspek yang berbeda
  - Muncul lebih dari 18 orientasi
  - Muncul berbagai cara untuk pengelompokan:
    - Klasik, Sistem Sosial, Struktur, Teknologi, Adaptif, Integral (TOSI)
    - Klasik, Neo Klasik, Modern (Scott, 1961)



## PENDEKATAN KLASIK (1)

- Taylor (1856 – 1915)
  - Pengaturan cara kerja karyawan pelaksana
  - Mencoba menemukan cara kerja yang paling efisien
- Dasar pemikiran:
  - Analisis ilmiah mencari cara kerja terbaik
  - Manusia = makhluk rasional
- Cara kerja paling efisien/standar & jika dilaksanakan oleh pekerja standar, menghasilkan: kapasitas kerja standar atau waktu kerja standar
- Organisasi = Volume Pekerjaan / Kapasitas Kerja (Standar)



## PENDEKATAN KLASIK (2)

- Implisit:
  - Adanya keseimbangan antara tugas dengan wewenang
  - Adanya pengelompokan secara fungsional
  - Adanya standar kerja, Sistem imbalan
- Kesamaan:
  - Weber: Manusia & Prosedur ⇔ Rasional
  - Fayol: Manajemen, Planning, Organizing (Rasional-Makro), Actuating (Taylor: Rasional-Mikro), Coordination, Control



## PENDEKATAN NEO KLASIK (1)

- Elton Mayo: Penelitian Hawthorne, Western Electric Company (1927 – 1932)
- Mempelajari: hubungan kondisi fisik lingkungan kerja dengan prestasi kerja
- Tanpa sengaja, menemukan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh:
  - Kondisi fisik lingkungan kerja
  - Faktor psiko-sosial



## PENDEKATAN NEO KLASIK (2)

- Konsep Neo-Klasik tentang organisasi sbb:
- Organisasi = sistem sosial
- Manusia = Mahluk psiko-sosial
- Sistem sosial dalam pekerjaan ⇨ Interaksi sosial ⇨ Kelompok non formal ⇨ Norma kelompok ⇨ Sikap & Prestasi kerja
- Komunikasi dalam organisasi ⇨ Interaksi sosial yang baik ⇨ Prestasi kerja yang baik
- Fokus perhatian pendekatan Neo-Klasik adalah pada: human relations



## PENDEKATAN NEO KLASIK (3) PERBANDINGAN PENDEKATAN KLASIK & NEO-KLASIK

Klasik	Neo Klasik
Manusia = Mahluk rasional	Manusia = Mahluk Psikososial
Mampu menentukan anatomi organisasi	Tidak mampu menentukan anatomi organisasi
Fokus perhatian: Anatomi organisasi/jumlah personel	Fokus perhatian: Hubungan antar manusia
Organisasi = Sistem tertutup	Organisasi = Sistem tertutup



## PENDEKATAN MODERN (1)

- Setelah pendekatan Neo-Klasik:
  - teori organisasi jadi menyebar
  - tidak ada kesatuan pandangan antar pendekatan
- Contoh:
  - Manusia: Makhluk rasional (menurut klasik) berlawanan dengan Makhluk sosial (menurut neo-klasik)
- Penelitian Woodward (1950-an) terhadap perusahaan 100 perusahaan manufaktur (Inggris)



## PENDEKATAN MODERN (2)

- Menggunakan prinsip-prinsip manajemen klasik (seperti rentang kendali) untuk menemukan karakteristik perusahaan yang sukses
- Penemuan: Jenis teknologi  $\Leftrightarrow$  Karakteristik (Struktur Organisasi)  $\Leftrightarrow$  Prestasi Perusahaan
- Struktur Organisasi tertentu sesuai untuk digunakan oleh suatu organisasi yang menggunakan Jenis Teknologi tertentu
- Muncul pendekatan Contingency (ketergantungan):
  - Tidak ada yang ideal & berlaku universal
  - Ideal hanya untuk suatu kondisi tertentu



## PENDEKATAN MODERN (3) PERBANDINGAN KLASIK, NEO-KLASIK & MODERN

Klasik	Neo Klasik	Modern
Manusia = Mahluk rasional	Manusia = Mahluk Psikososial	Manusia tidak diperhatikan sebagai individu Perhatian pada kelompok individu
Mampu menentukan anatomi organisasi	Tidak mampu menentukan anatomi organisasi	Mampu menentukan anatomi organisasi (secara makro)
Fokus perhatian: Anatomi organisasi/jumlah personil	Fokus perhatian: Hubungan antar manusia	Fokus perhatian: Hubungan organisasi dengan lingkungan
Organisasi = Sistem tertutup	Organisasi = Sistem tertutup	Organisasi = Sistem terbuka



## EVOLUSI ORGANISASI (Wilson & Dobrzynski, 1986)

Date	Form	Description
1880	Owner-managed	<b>Small companies</b> , generally making <b>one product</b> for a regional market, are controlled by <b>one person</b> who performs many administrative tasks
1850	Vertical	Companies grow larger and hire <b>more managers</b> , each to oversee a stage of chain from <b>raw material to finished product</b>
1900	Divisional	<b>Large companies</b> organize around a series of <b>vertical chains of command</b> to manage <b>each product, or group of related products</b> , that the company makes
1950	Matrix	<b>Large companies</b> with vertical structures add a second, <b>informal reporting chain</b> that links managers with allied responsibilities or managers working together on temporary projects
2000	Network	<b>Small central organizations</b> rely on other companies and suppliers to perform manufacturing, distribution, marketing, or other crucial business functions on a <b>contract basis</b>



## EVOLUSI ORGANISASI (SINK & KOELLING)

Exhibit 8.2 Towards The Organization of the Future

Drucker (1954)	Fascale & Athos (1981)	Peters & Waterman (1982)	NASA Symposium (1984)	Waterman (1987)
7 Key Result Areas	7-S Model	8 Common Attributes	9 Themes	8 Renewal Factors
Customer satisfaction	Structure	A Bias for action	Challenge for the competitive edge	Informed opportunism
Employee performance	Systems	Close to the customer	Make a management commitment to quality and productivity	Direction and empowerment
Innovation	Strategy	Autonomy and entrepreneurship	Mesh goals and responsibilities	Friendly facts, congenial controls
Management development	Style	Productivity through people	Make innovation rewarding	A different mirror
Internal productivity	Staff	Hands-on, value-driven	Build dedication, pride and team effort	Teamwork, trust, politics, and power
Social responsibility	Skills	Stick to the knitting	Unlock individual talent	Stability in motion
Operating budget	Shared values	Simple form, lean staff	Modernize for survival	Attitudes and attention
		Simultaneous loose-tight property	Maximize human capital	Causes and commitment
			Improve quality and productivity practices	

Source: This table is an extension of the original work by Sink and Koelling [1987], p. 282, IIE Integrated Systems Conference. Copyright Institute of Industrial Engineers.



## PENDEKATAN MODERN (4) PEMBAHASAN ORGANISASI

Menurut pendekatan modern sebagai berikut :

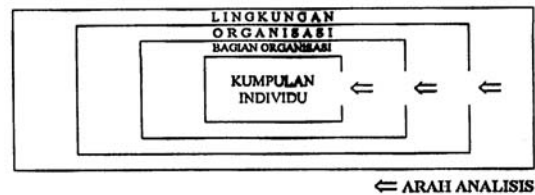




## PEMBAHASAN ORGANISASI

- Kontingensi: belum ada regularitas, sehingga teori organisasi belum dapat dianggap sebagai « teori » ⇒ dianggap way of thinking

Kontingensi : belum ada regularitas, sehingga teori organisasi belum dapat dianggap sebagai "teori" → dianggap "way of thinking".



## DIMENSI ORGANISASI (1)

- Dimensi Struktural: menggambarkan karakteristik internal organisasi
- Formalisasi: tingkat penggunaan dokumen tertulis dalam organisasi yang sebenarnya menggambarkan corak dari perilaku dan kegiatan organisasi
- Spesialisasi: derajat pembagian kerja/tugas dalam organisasi
- Standardisasi: derajat kesamaan cara (prosedur) dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi

## DIMENSI ORGANISASI (2)

- Sentralisasi: corak pembagian menurut tingkatan (hirarkhi) dalam organisasi, diperlihatkan oleh jenis keputusan yang boleh ditetapkan pada setiap tingkatan
- Hierarkhi Otoritas: pola pembagian kekuasaan serta rentang kendali
- Kompleksitas: banyak kegiatan (sub sistem) dalam organisasi
  - Vertikal: jumlah tingkatan yang ada pada organisasi
  - Horizontal: pembagian kegiatan secara horizontal menjadi bagian-bagian yang secara vertikal berada pada tingkatan yang sama



## DIMENSI ORGANISASI (3)

- Profesionalisme: tingkat pendidikan formal maupun tidak formal yang secara rata-rata dimiliki oleh anggota organisasi
- Konfigurasi: bentuk pembagian anggota organisasi pada bagian-bagian baik secara vertikal maupun secara horizontal



## DIMENSI ORGANISASI (4)

- Dimensi Kontekstual: karakteristik keseluruhan organisasi dalam lingkungannya
- Ukuran Organisasi: besarnya organisasi, seringkali dinyatakan dengan jumlah anggota organisasi
- Teknologi Organisasi: jenis dari tingkatan teknologi yang digunakan pada sistem produksi suatu organisasi
- Lingkungan: keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat di luar batas-batas organisasi terutama yang berpengaruh kuat terhadap organisasi