

EVOLUSI TEORI ORGANISASI

Materi Week-2

By
Dr. Ida Nurnida

School of Communication &

EVOLUSI TEORI ORGANISASI

- ▣ **ALIRAN KLASIK,**
- ▣ **ALIRAN NEO KLASIK,**
- ▣ **ALIRAN MODERN**
- ▣ **ALIRAN POST MODERN**

INTRODUCTION

- 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 tentang teori-teori 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.**

A. ALIRAN KLASIK

- Teori organisasi klasik (*classical theory*) atau biasa disebut dengan teori tradisional berisi konsep-konsep organisasi dalam kerangka waktu 1900-1930. 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 sistem tertutup yang diciptakan untuk mencapai tujuan dengan efisien.
- ▣ Tema utama aliran klasik adalah efisiensi dan mekanistik sedangkan berdasarkan perspektif sistem teori organisasi klasik bersifat tertutup dan berdasarkan perspektif tujuan bersifat rasional.

TOKOH-TOKOH ALIRAN KLASIK

Beberapa tokoh yang terkenal dalam aliran Klasik antara lain :

- ▣ Max Weber,
- ▣ Frederick Winslow Taylor,
- ▣ Henry Fayol.

ORGANISASI & TEORI BIROKRASI WEBER

- ▣ Teori ini dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya “ *The Protestant Ethic and Spirit Capitalism* “ .
- ▣ 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 .

ORGANISASI & TEORI BIROKRASI WEBER

- ▣ Birokrasi mencoba melukiskan sebuah organisasi yang ideal, organisasi yang secara murni rasional dan yang akan memberikan efisiensi operasi yang maksimum.
- ▣ Karakteristik-karakteristik birokrasi merupakan esensi dari 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
- ▣ Bersifat tidak pribadi (impersonal)
- ▣ Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai didasarkan atas kemampuan
- ▣ Jejak karier bagi para pegawai
- ▣ Kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi.

KARAKTERISTIK BIROKRASI WEBER (lanjutan)

- ❑ 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 efisiensi untuk mengawasi pekerjaan yang diberikan karyawan dengan jumlah objek yang besar.

KARAKTERISTIK BIROKRASI WEBER (lanjutan)

- ▣ Pengalaman secara umum cenderung menunjukkan bahwa keaslian tipe birokrasi administrasi adalah berasal dari keaslian dalam sudut pandang tehnikal, kesesuaian yang tinggi dalam mencapai efesiensi dan secara formal mementingkan pengetahuan dan rasionalitas tentang pentingnya melaksanakan pengawasan terhadap manusia, karena organisasi birokrasi menyediakan struktur yang pasti dari sedikit kekuasaan dimana perintah-perintah disalurkan berdasarkan tingkat dari jumlah pengaruh dalam posisi yang dikuasai.

ORGANISASI & *SCIENTIFIC* MANAGEMENT F.W. TAYLOR

- ▣ 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.
- ▣ 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,
- ▣ 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 TAYLOR

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.

PERBEDAAN PRINSIP ORGANISASI TAYLOR >< FAYOL

- ▣ 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.

PERBEDAAN PRINSIP ORGANISASI TAYLOR >< FAYOL

- ▣ Fayol menggunakan seluruh karier bisnisnya pada sebuah perusahaan pertambangan dan industri di Perancis dan pensiun setelah membuat kemajuan besar dalam mengorganisir dan memperluasnya.
- ▣ Fayol berpendapat bahwa prinsip-prinsip administrasi dapat dan harus diaplikasikan pada semua bentuk organisasi tidak hanya pada perusahaan dan industri.

14 PRINSIP ORGANISASI (FAYOL)

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*)

14 PRINSIP ORGANISASI (FAYOL)

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*)

PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI FAYOL (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)

B. 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 sosial karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya.
- ▣ Atas dasar anggapan tersebut, maka teori neo klasik mendefinisikan suatu organisasi sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersama.

TOKOH-TOKOH ALIRAN NEO KLASIK

Beberapa tokoh yang terkenal dalam aliran Neo Klasik antara lain :

- ▣ Elton Mayo dengan “ *Hawthorne Study* “
- ▣ Hugo Munsterberg “ Psikologi Industri “
- ▣ Maslow “ Teori Hirarki Kebutuhan “ (Basic Need)
- ▣ Herzberg “ Motivasi Dua Faktor “
- ▣ Chester Bernard “ Sistem Kerjasama “
- ▣ Douglas Mc. Gregor “ Teori X dan Y “

1. ELTON MAYO & KAJIAN HOWTHORNE

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

ELTON MAYO DAN KAJIAN HOWTHORNE (lanjutan)

- ▣ Kajian *Howthorne* diperluas dan diteruskan pada tahun 1930-an, yang 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.

ELTON MAYO DAN KAJIAN HOWTHORNE (lanjutan)

- ▣ Selanjutnya para insinyur *Western Electric* menghubungi ahli psikologi Elton Mayo untuk ikut dalam kajian tersebut, yang menambahkan elemen-elemen penguji perubahan panjang hari kerja dan waktu kerja dalam seminggu, pengenalan waktu istirahat, serta rencana upah individual dan kelompok. Dari kajian tersebut, ternyata insentif tidak terlalu berpengaruh terhadap produktivitas.
- ▣ Kajian *Howthorne* 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” 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.

TEORI HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW

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.

TEORI HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW

1. Kebutuhan sosial dan rasa memiliki (*social and belongingness*). Yang termasuk dalam kebutuhan ini antara lain kebutuhan akan berkelompok(berteman), afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai.
2. Kebutuhan akan penghargaan atau prestige (*esteem needs*), kebutuhan ingin dihargai pendapatnya dan dihormati.
3. 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 faktor motivasi bagi para pegawai. Faktor yang pertama dinamakan faktor yang membuat pegawai merasa tidak puas (*dissatisfiers factor*) dan faktor yang kedua adalah faktor yang membuat pegawai merasa puas (*satisfiers factor*).
- Dua factor tersebut juga dinamakan faktor **ekstrinsik** dan **intrinsik**.

FAKTOR EKSTRINSIK

- ▣ Faktor yang membuat pegawai tidak puas (*disasstifiers*) atau faktor ekstrinsik meliputi faktor-faktor sebagai berikut :
 - Gaji atau upah
 - Keamanan Kerja
 - Kondisi Kerja
 - Status
 - Kebijakan perusahaan
 - Mutu dari teknik pengawasan
 - Interaksi antar personal, yang dapat dibedakan menjadi inetraksi 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 sistem sosial “, yaitu 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.

5) Chester Barnard dan Sistem Kerja Sama (lanjutan)

- Beberapa pandangan dari Chester Barnard :
 - Lebih menekankan aspek psikologi dari pada 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.

6) 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.