

EVOLUSI TEORI ORGANISASI-1

Week-3, 30 Januari 2017

By
Dr. Ida Nurnida, MM.

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 , James D. Thompson, Jay W. Lorsch & Paul R. Lawrence, dan Daniel Katz & Robert Kahn “ Perspektif Lingkungan”**

JOAN WOODWARD: “PENGARUH TEKNOLOGI TERHADAP ORGANISASI “

- Woodward melakukan studi tentang **pengaruh teknologi terhadap organisasi**. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa secara umum, 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.

JOAN WOODWARD: ... (cont'd)

- 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 sosial organisasi.**
- Perubahan-perubahan dalam penggunaan teknologi dalam organisasi akan berpengaruh langsung terhadap strukturnya seperti **panjangnya rantai komando, rentang kendali, rasio antara manajer dengan total personal, dan 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. dengan demikian akan mendorong munculnya kesamaan bentuk diantara organisasi-organisasi tersebut.**

JAMES D. THOMPSON (*Cont'd*)

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

JAY W. LORSCH & 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 terkoordinasikan dengan baik maka tugas-tugas tersebut harus terintegrasi dengan baik pula.**

JAY W. LORSCH & PAUL R. LAWRENCE (*Cont'd*)

- ▣ Lorsch dan Lawrence meneliti tentang hubungan antara lingkungan dengan organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa agar 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 & ROBERT KAHN: “ PERSPEKTIF LINGKUNGAN ”

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

KELOMPOK ASTON: “BESARAN ORGANISASI”

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

D. ALIRAN POST MODERN

- ▣ Aliran Post Modern adalah teori evolusi tipe 4 yg lebih memperhatikan pada **sifat politis organisasi**.
- ▣ Pandangan Aliran ini adalah bahwa struktur bukan hanya merupakan usaha yang rasional dari para manajer untuk menciptakan struktur yang paling efektif, tetapi juga merupakan hasil dari suatu pertarungan politis diantara koalisi-koalisi di dalam organisasi tersebut untuk memperoleh kontrol (kendali).



D. ALIRAN POST MODERN

- Aliran Post Modern juga berisi teori-teori mulai tahun 1975 sd sekarang, yang memandang bahwa :
 - > 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,
 - > Koordinasi dibangun melalui kebutuhan pekerjaan,
 - > Entitas diorganisasikan dalam flat desain, pekerja diberdayakan (*empowering*) dan dilibatkan (*involving*) dalam pekerjaan, informasi mulai disebarluaskan, dan
 - > Menekankan pada “*continous improvement*”.

ALIRAN POST MODERN

- Tokoh-tokoh aliran ini di antaranya:
 - March & Simon,
 - Jeffrey Pfeffer,
 - David Osborne & Ted Gabler,
 - W. Edward Deming,
 - Osborne & Plastrik, dan
 - Ikujiro Nonaka

MARCH & SIMON: “BATAS-BATAS KOGNITIF*) TERHADAP RASIONALITAS“

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

*) Potensi intelektual yang terdiri dari tahapan : pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*comprehention*), penerapan (*aplication*), analisa (*analysis*), sintesa (*synthesis*), evaluasi (*evaluation*)

JEFREY PFEFFER: “ORGANISASI SEBAGAI ARENA POLITIK”

- ▣ Jeffrey Pfeffer menciptakan model teori organisasi yang mencakup koalisi kekuasaan, konflik inheren 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.

JEFREY PFEFFER: “ORGANISASI SEBAGAI ARENA POLITIK” (*Cont’d*)

- ▣ 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 & BANISHING**) BUREAUCRACY

- ▣ Pada tahun 1992 diterbitkan karya tentang “*Reinventing Government*” dengan judul “*How the entrepreneurial spirit is transforming the public sectors*” karya David Osborne dan Ted Gabler.
- ▣ Pesan inti dari buku ini adalah bahwa pemerintah dimana-mana perlu memasukkan jiwa entrepreneur ke dalam sektor publik. Hal tsb dirasakan perlu untuk menghadapi dunia yang selalu mengalami perubahan dengan tetap mendapatkan kinerja terbaik.

* Penemuan kembali

** Menghindarkan, membuang

REINVENTING*) GOVERNMENT & BANISHING**) BUREAUCRACY (*Cont'd*)

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

REINVENTING*) GOVERNMENT & BANISHING**) BUREAUCRACY (*Cont'd*)

- ▣ *Total Quality Management (TQM)* didasarkan pd pengalaman Deming, Juran, Kaizen dan Taguchi. Ide dasarnya terletak pd *TQM Triangle* yg menekankan keberhasilan manajemen berdasarkan: 1) komitmen anggota dan pimpinan organisasi (*commitment*), 2) pelibatan para anggota organisasi (*involvement*), dan 3) pemanfaatan ilmu pengetahuan (*scientific knowledge*)

BANISHING BUREAUCRACY

- ▣ Osborne (2007) mengajukan lima macam strategi (*The Five C'S*): changing government DNA,
- ▣ Osborn memikirkan sistem masyarakat sebagai organisme: kompleks, sistem adaptif yang hidup, tumbuh, berubah dari waktu ke waktu, dan mati, yang dibentuk oleh DNA yang menentukan apa dan siapa mereka.
- ▣ DNA memberikan yang paling dasar, petunjuk paling kuat untuk mengembangkan kapasitas abadi suatu entitas dan perilaku.

BANISHING BUREAUCRACY (*Cont'd*)

- ▣ *The Five C'S* : changing government DNA, strategi tersebut adalah ;
 - > The core strategy
 - > The consequences strategy
 - > The customer strategy
 - > The control strategy
 - > The culture strategy

THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY

- ▣ Ikujiro Nonaka (1995)
- ▣ Penciptaan pengetahuan keorganisasian (*organizational knowledge creation*) yaitu kemampuan sebuah perusahaan secara keseluruhan untuk menciptakan :
 - > Pengetahuan baru,
 - > Menyebarkannya melalui seluruh sistem yang ada,
 - > Memasukkannya ke dalam produk, servis dan sistem.

THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY (*Cont'd*)

- ▣ Ikujiro Nonaka (1995)
- ▣ Penciptaan pengetahuan keorganisasian (organizational knowledge creation) yaitu kemampuan sebuah perusahaan secara keseluruhan untuk menciptakan :
 - > Pengetahuan baru
 - > Menyebarkannya melalui seluruh sistem yg ada
 - > Memasukkannya ke dalam produk2, servis dan sistem2
 - > Maka komponen yang paling mendasar serta universal organisasi adalah pengetahuan manusia (*human knowledge*)

TEORI LAIN DALAM ALIRAN POST MODERN

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

GOOD GOVERNANCE (UNDP)

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

NEW PUBLIC SERVICE (NPS)

- ▣ Melayani warga masyarakat bukan pelanggan,
- ▣ Mengutamakan kepentingan publik,
- ▣ Lebih menghargai kewarganegaraan daripada kewirausahaan,
- ▣ Berpikir strategis dan berindak demokratis,

NEW PUBLIC SERVICE (NPS) (*Cont'd*)

- ▣ Menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah,
- ▣ Melayani daripada 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.*



THANK YOU