

Penjelasan RPS & ORGANISASI PUBLIK DAN SWASTA

Kuliah 1

Mata Kuliah Organisasi dan Manajemen Publik

Jumat, 27 Agustus 2021

(Video masih menggunakan tahun 2020)

Drs. Sudarmo, MA., Ph.D



Ketidaksadaran manusia bahwa dirinya terlibat dalam Organisasi

- **Realita kehidupan:** pada umumnya secara tidak disadari orang-orang telah terlibat dalam suatu organisasi.
- Bahkan orang-orang pada kehidupan modern jaman sekarang pada umumnya dari lahir, bekerja dan mati ada dalam sebuah urusan/menjadi bagian aktivitas organisasi.
- Namun tak ada satupun yang melihat atau menyentuh organisasi karena organisasi sifatnya *intangible*- hanya bisa dirasakan saja.



Organisasi dan Manajemen

- **Organisasi** merupakan alat/perangkat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengkoordinasikan tindakan-tindakan mereka untuk mencapai sesuatu yang mereka inginkan atau mencapai suatu nilai, yakni mencapai tujuan-tujuan mereka
- **Manajemen** merupakan segala bentuk aktifitas/seni tentang apa yang dilakukan (dan atau bagaimana cara melakukannya) oleh para manajer /pimpinan (kelompok) untuk mencapai tujuan atau keberhasilan organisasi (efektivitas, efisiensi, produktivitas, ekonomis, kualitas, akuntabilitas, transparansi, responsivitas, responsibilitas, keadilan, hak-hak asasi manusia dan nilai-nilai demokrasi lainy).

Manajemen

- Manajemen merupakan proses yang mencakup empat fungsi dasar– **planning, organizing, leading, dan controlling** untuk mencapai tujuan atau keberhasilan organisasi (efektivitas, efisiensi, kualitas, akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, keadilan, hak-hak asasi manusia dan nilai-nilai demokrasi lainnya).
1. **Planning**: proses menentukan tujuan dan menentukan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan,
 2. **Organizing**: proses menentukan tugas-tugas, mengalokasikan sumberdaya, dan mengatur aktivitas untuk mengimplementasikan perencanaan
 3. **Leading**: proses menstimulasi antusias dan usaha mengarahkan untuk mencapai tujuan organisasi
 4. **Controlling**: proses mengukur kinerja dan melakukan tindakan untuk menjamin dicapainya hasil-hasil yang diinginkan



Komponen organisasi

- **Entitas sosial** (terdiri dari individu & orang-orang yang berinteraksi satu sama lain untuk menjalankan fungsi-fungsinya)
- **Memiliki batas-batas yang bisa diidentifikasi** (ada perbedaan orang yang termasuk dalam organisasi dan outsider)
- **Memiliki tujuan** (organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan dan outcomes yang diinginkan. Tujuan para anggota mungkin berbeda dari tujuan organisasi. Ketika tujuan organisasi berbeda dan para anggota organisasi berubah tujuan, organisasi juga berubah)
- **Memiliki sistem aktivitas terstruktur secara sengaja** (organisasi dirancang untuk menjalankan fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas tertentu secara efisien. Hal ini bisa dicapai dengan membagi tugas-tugas ke dalam unit, departemen, atau divisi)



ORGANISASI SEBAGAI SISTEM

- Sistem merupakan satuan-satuan (unit-unit) terorganisir yang terdiri dari dua atau lebih bagian-bagian yang saling tergantung yang ada dalam sistem lingkungan atau suprasistem besar
- Sistem biasanya diklasifikasikan sebagai kontinum sistem tertutup ke sistem terbuka.
- **Sistem tertutup**: survive pada dirinya dan mengisolasi dari lingkungannya (ia cenderung mengalami gerakan ke arah **entropy**: degradation, disorder, death of system).
- Sistem terbuka: serangkaian elemen-elemen yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi yang memerlukan input dari lingkungan, merubah input, dan menawarkan/menjual output ke lingkungan external.



Konsep OD

- OD pada dasarnya merupakan teori dan praktek untuk menghasilkan **perubahan terencana** (*planned change*) pada organisasi.
- **Perubahan terencana** tersebut biasanya dirancang untuk menangani masalah organisasi atau membantu organisasi untuk menyiapkan masa depannya, agar *survive*.
- Untuk melakukan perubahan biasanya perlu adanya **interventions** (teknik-teknik/stretegi-strategi yang digunakan oleh praktisi OD)



Perbedaan Organisasi Publik dari organisasi Swasta bisa dilihat dari 3 sisi

- Faktor lingkungan
- Transaksi antara organisasi dengan lingkungan
- Peran, struktur dan proses organisasi



Faktor lingkungan

- Tidak adanya pasar ekonomi untuk outputnya; mendasarkan pada dukungan dana pemerintah
- Adanya hambatan aturan formal yang kompleks sebagai akibat aturan-aturan yang dibentuk oleh cabang legislatif, hirarki eksekutif, lembaga-lembaga pengawas, dan pengadilan
- Adanya pengaruh politik eksternal secara intensif



Transaksi antara organisasi dan lingkungan

- Organisasi publik dan para manajer sering terlibat dalam menghasilkan barang-barang publik atau menangani externalities. Output yang dihasilkan tidak siap ditransfer ke pasar ekonomi dengan harga pasar.
- Aktivitas pemerintah sering *coercive*/memaksa, monopolistik, atau tak bisa dihindari. Pemerintah memiliki sangsi unik dan kekuatan memaksa dan sering menjadi satu-satunya provider (penyedia jasa layanan atau barang). Partisipasi dalam konsumsi dan pembiayaan aktivitas sering bersifat keharusan.
- Aktivitas pemerintah sering memiliki dampak yang lebih luas dan makna simbolik yang besar. Terdapat lingkup perhatian yang lebih luas, seperti kriteria kepentingan publik secara umum.
- Terdapat seleksi yang sangat rumit untuk para manajer publik
- Terdapat harapan khusus untuk keadilan, responsiveness, kejujuran, keterbukaan, dan akuntabilitas



Peran organisasi, struktur dan proses

- Terhadap tujuan yang *ambiguity, multiplicity, conflict*.
- Peran manajer publik memiliki ciri khusus (berbau politis, membawa kepentingan kelompok kepentingan/otoritas politik tertentu, menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan antara kepentingan internal organisasi dan kepentingan eksternal yang cenderung bernuansa politik)
- Otoritas administrasi dan praktek kepemimpinan cenderung kurang otonom dalam pembuatan keputusan dan kurang fleksibel (misal: atasan kurang memiliki otoritas untuk mengambil keputusan sewenang-wenang terhadap bawahannya karena aturan sistem kepegawaian)



lanjutan

- Struktur organisasi sering ditandai oleh *red tape*, terlalu birokratis,
- Strategi proses pembuatan keputusan cenderung banyak direcoki oleh intervensi, interupsi dan keterlibatan otoritas eksternal dan kelompok kepentingan
- Insentif dan struktur insentif cenderung terhambat karena faktor administratif yang besar; tidak ada hubungan langsung antara kinerja dan insentif yang diterima.
- Karakteristik individu, sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan cenderung ditandai dengan adanya motivasi rendah, tidak adanya penghargaan yang bernilai uang secara memadai oleh atasan kepada bawahan, kekuasaan rendah.
- Kinerja individu dan organisasi cenderung tidak inovatif, terlalu hati-hati penuh dengan kewaspadaa takut salah, tidak efisien,

Perbedaan publik-private

(memiliki banyak persamaan-sedikit perbedaan tetapi mendasar)

- Motive keuntungan/tidak
- Tanggung jawab sosial/publik
- Customer/clients-warganegara

Quasi-publik (semi publik): yayasan, LSM, kantor-kantor pelayanan publik-mencari dana/keuntungan



Variasi Pembentukan Organisasi yang didasarkan pada Tujuan

- Setiap organisasi cenderung dibentuk oleh tujuan tertentu.
- Orang-orang yang memiliki tujuan (nilai) untuk menciptakan keamanan bisa membentuk organisasi seperti kepolisian, tentara, bank.
- Orang-orang yang bertujuan (memiliki nilai) untuk mempercepat pelayanan hiburan bisa membentuk paguyuban lawak, kesenia ketoprak, wayang orang, wayang kulit, drama-tari dsb.
- Orang-orang yang memiliki nilai untuk menciptakan pengobatan alternatif bisa membentuk organisasi paranormal, tabib.



Siapa yang menciptakan organisasi untuk memuaskan kebutuhan orang-orang?

- Kadang individu atau beberapa orang yakin bahwa **mereka memiliki keahlian-keahlian dan pengetahuan-pengetahuan** yang diperlukan dan membentuk organisasi untuk menghasilkan barang dan jasa/pelayanan
- Kadang-kadang beberapa orang membentuk organisasi untuk **merespon kebutuhan** sesuai yang mereka persepsikan.
- Beberapa orang dengan sejumlah **uang** yang mereka miliki bisa menanamkan modalnya secara berpatungan untuk membentuk organisasi.
- Orang-orang dengan kesamaan keyakinan bisa membentuk partai, sekte (organisasi) agama, paguyuban, kelompok , dsb.
- Proses dimana orang-orang mengakui kesempatan untuk memuaskan kebutuhan dan kemudian mengumpulkan dan menggunakan sumberdaya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut disebut *entrepreneurship*.



Bagaimana organisasi menciptakan nilai

- **Input** → proses → **output** → lingkungan → **input**
- **Input:** raw material, money & capital, human resources, information & knowledge, customer of service organization
- **Process:** machinery, technology (computers), human skills & abilities
- **Output:** finished goods, services, dividends, salaries, value for stakeholders
- **Environment:** customers, shareholders, suppliers, distributors, government, competitors, other stakeholders



Alasan Mengapa Organisasi Ada

- Untuk meningkatkan spesialisasi dan pembagian kerja
- (Penggunaan teknologi berskala besar)
- Mengelola/*manage* lingkungan luar (termasuk mengatur kehidupan yang lebih luas untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat umum--- jaman Pak Harto: gaung---keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia---sangat kuat)
- Economize transaction cost
- Exert power and control



Teori, Design dan Perubahan Organisasi

- Teori Organisasi merupakan studi tentang bagaimana organisasi-organisasi berfungsi dan bagaimana mereka berpengaruh dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana mereka menjalankan aktivitasnya.
- Untuk memahami bagaimana organisasi-organisasi berfungsi maka perlu mengkaji 3 hal utama: (1) struktur organisasi, (2) Design dan perubahan organisasi, dan (3) budaya organisasi, (4) Iklim

Struktur organisasi

- Sistem hubungan tugas dan otoritas yang mengendalikan bagaimana orang-orang bekerjasama dan memanfaatkan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi.
- Kontrol kordinasi dan motivasi; membentuk perilaku orang-orang dan sumberdaya manusia
- Respon terhadap kemungkinan-kemungkinan yang terjadi dalam hal lingkungan, teknologi, dan sumberdaya manusia.
- Mengalami perubahan ketika organisasi tumbuh dan berbeda dari semula.
- Bisa dimanage dan dirubah melalui proses design organisasi.



Design dan Perubahan Organisasi

- **Design Organisasi** : Proses dimana para manajer memilih dan *manage* aspek-aspek struktur dan kultur organisasi sehingga organisasi bisa mengontrol aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi
- **Perubahan Organisasi**: proses dimana organisasi bergerak dari kondisi sekarang ke kondisi yang diinginkan dimasa mendatang untuk meningkatkan efektivitasnya/kinerjanya/mencapai tujuan organisasi.
- Menyeimbangkan kebutuhan organisasi untuk *manage* tekanan eksternal dan internal sehingga ia bisa *survive* (diterima dan dibutuhkan) dalam jangka panjang oleh lingkungan dan masyarakat luas/stakeholders
- Organisasi bisa secara terus menerus melakukan *re-design* dan mentransormasikan struktur dan budaya organisasi untuk merespon perubahan lingkungan global



Pentingnya Design Dan Perubahan Organisasi

- Untuk memperoleh kemampuan berkompetisi
- Untuk mengelola dan menampung *diversity* dalam hal ras, gender, nationality, agar tercipta pengambilan keputusan yang demokratis dan representatif serta adil
- Meningkatkan efisiensi, percepatan dan inovasi
- Meningkatkan responsivitas dan akuntabilitas terhadap citizens, *customer* maupun segmen publik tertentu yang termarginalkan.
- Memperkuat daya/tingkat penerimaan warga masyarakat terhadap keberadaan organisasi



Budaya Organisasi

- Serangkaian nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang bersama yang mengontrol interaksi para anggota organisasi satu sama lain dan antara anggota organisasi dengan orang-orang diluar organisasi
- Mengontrol koordinasi dan motivasi; membentuk perilaku orang-orang dan organisasi
- Dibentuk oleh orang-orang, etika, dan struktur organisasi
- Mengalami perubahan ketika organisasi tumbuh dan berbeda dari semula
- Bisa *dimanage* dan dirubah melalui proses *design* organisasi.



Penilaian kinerja organisasi ke depan: Efektivitas, efisiensi, kualitas, produktivitas, adaptif, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas organisasi, kolaborasi, networks, partnership, justice/human rights

- **Menilai kinerja organisasi:**

1. Technical feasibility (effectiveness, produktivitas)
2. Economic and financial possibility (economy, efficiency)
3. Political Viability (moral, ethics, equity, responsiveness, accountability)
4. Administrative and legal Operability (responsibility)

- **Teknik memperbaiki kinerja**

1. Penerapan TQM (kualitas)
2. Penerapan Strategic Management (adaptif)
3. Penerapan demokratik governance (network, kolaborasi, partnership antara state-community-market)
4. Penerapan capability approach (justice, pengakuan human rights)

