

Perkembangan Organisasi dan Manajemen Publik

Mata kuliah Organisasi dan Manajemen Publik

Jum'at, 3 September 2021

MAP-UNS

Drs. Sudarmo, MA., Ph.D

TEORI ORGANISASI KLASIK

1. Birokrasi rasional-legal (weber)
2. Scientific management (Frederick Taylor)
3. Administrative Management School



Teori Birokrasi: Karakteristik

- Hirarki
- Professional Qualities
- Career Aspects
- Rules, Regulations and Procedures
- Legal Authority & Power



Manajemen Administrasi: elemen

- Prinsip-prinsip manajemen (Fayol's Principles of management: division of work, authority & responsibility, discipline, Unity of command, unity of direction, subordination of individual interest to general interest, remuneration of personnel, centralization, scalar chain, order, equity, stability of tenure of personnel, initiative, esprit de corps
- Line-Staff
- Committees
- Functions of management (Gulick's POSDCORB)



Teori Manajemen Ilmiah

- Penerapan prinsip-prinsip efisiensi berdasarkan pemikiran bisnis manufaktur (produktivitas, imbalan uang, spesialisasi tugas, time and motions)
- Economic man motives



Teori neo-Klasik, Redirections, New directions & new Insights

- Kritik terhadap teori klasik
- Studi tentang produktivitas manusia dari sisi hubungan manusia
- Perkembangan teori :
 1. Human relations and Psychological Theories (hawthorne studies: motivating factors, Maslow: the need hierarchy, MacGregor: theories X & Y, Lewin: Social Psychology and group dynamics)
 2. Teori tentang Fungsi executive & perilaku adiministrative (Chester Barnard & Herbert Simon)
 3. Sosiologi organisasi & Disfungsi birokrasi (struktur birokrasi & kepribadian para anggota; biopatologi; kooptasi melalui kepemimpinan dan institusionalisasi; mengembangkan komitmen melalui sosialisasi)



Elemen Teori Neo-Klasik

- Individu: situation, feelings, emotions, perception, inner world; jangan hanya bicara soal “fact”
- Work groups (informal organization)
- Participative Management



Neo klasik: Hubungan antar manusia

- Studi Hawthorne dan penelitian Mayo dan Roethlisberger menemukan kembali bagaimana organisasi berpikir tentang dan manajer pekerja.
- Tidak seperti perspektif Taylor, Mayo dan Roethlisberger merasa bahwa hubungan interpersonal itu penting.
- Selain itu, mereka merasa bahwa masyarakat terdiri atas kelompok dan bukan hanya individu, individu tidak bertindak sendiri-sendiri dengan kepentingannya sendiri tetapi dipengaruhi oleh orang lain, dan sebagian besar keputusan pekerja lebih bersifat emosional daripada rasional.
- Seseorang tidak dapat menekankan pentingnya Mayo dan Roethlisberger terhadap teori manajemen dan akademisi organisasi.
- **Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan pentingnya komunikasi dalam interaksi bawahan-supervisor, pentingnya hubungan sejawat, dan pentingnya organisasi informal.**

Lanjutan hubungan antar manusia

- Sementara Studi Hawthorne merevolusi teori manajemen, mereka juga cukup bermasalah.
- Misalnya, sebagian besar studi tersebut terdiri dari sampel yang sangat kecil (6 dan 13 pekerja pada perusahaan yang berbeda), jadi hasil ini DIPERTANYAKAN keilmiahannya.
- Lebih lanjut, beberapa orang berpendapat bahwa efek Hawthorn sebenarnya adalah hasil dari pekerja yang lebih takut pada pengangguran daripada hubungan komunikasi.
- Terlepas dari potensi kesalahan penelitian, kesimpulan yang ditemukan Mayo, Roethlisberger, dan Dickson cukup luar biasa.
- **Hubungan manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja organisasi.**

Neo Klasik: Sumberdaya Manusia

- Kurt Lewin adalah salah satu yang mengeksplorasi sisi hubungan antarmanusia dalam komunikasi organisasi
- Lewin merasa ada hambatan yang sangat besar terkait adanya ibu rumah tangga yang berkecenderungan membeli daging karena keluarga, teman, dan orang tua mereka berharap akan disediakan daging.
- Lewin berhipotesis bahwa jika ibu rumah tangga dapat berbicara dengan ibu rumah tangga lain tentang kecenderungan membeli daging, mereka akan dapat mengatasi hambatan ini.
- Lewin dan kelompoknya melakukan percobaan dan menemukan dukungan untuk hipotesisnya.
- Para ibu rumah tangga yang dapat membicarakan (berkomunikasi) dengan ibu rumah tangga lainnya, tentang pembelian daging, mereka memiliki kemungkinan sepuluh kali lipat untuk mengubah perilaku mereka.
- Lewin merasa dia dapat menganalisis prinsip yang sama ini dalam sebuah organisasi

Lanjutan sumberdaya manusai

- Lewin menemukan bahwa pekerja di suatu pabrik piyama lebih cenderung mendukung metode kerja baru jika mereka diberi kesempatan untuk mendiskusikannya dan memberikan pengaruh pada keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka.
- Temuan baru ini membantu organisasi menyadari manfaat pembentukan, pengembangan, dan sikap kelompok.
- Ide-ide Lewin membantu mempengaruhi ahli teori komunikasi organisasi di masa depan dengan menekankan pentingnya komunikasi.
- Lewin membantu mengidentifikasi fakta bahwa pekerja ingin bersuara dan memberikan masukan dalam tugasnya

Lanjutan Teori sumberdaya manusia

- Berdasarkan perspektif ini, manajer tidak boleh berfokus pada pengendalian karyawan atau membuat mereka "menyetujui" keputusan, yang merupakan ciri khas manajemen ilmiah dan hubungan manusia.
- Sebaliknya, tugas utama manajemen harus menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan kreativitas dan pengambilan risiko karyawan dalam upaya memaksimalkan dan memanfaatkan sumber daya yang dibawa karyawan ke pekerjaan.
- Dengan demikian, komunikasi dalam perspektif ini harus konstan dan dua arah dan partisipasi dalam pengambilan keputusan harus mencakup manajemen dan pekerja.
- Miles menjelaskan bahwa model sumber daya manusianya "mengenali potensi yang belum dimanfaatkan dari sebagian besar anggota organisasi dan menganjurkan partisipasi sebagai cara untuk mencapai peningkatan langsung dalam kinerja individu dan organisasi

- **Pebedaan Hubungan antar manusia dan Sumberdaya manusia**

	Human Relations	Human Resources
Kebutuhan pekerja	Pekerja perlu handarbeni/memiliki, disukai, dan dihormati	Sementara pekerja perlu memiliki, disukai, dan dihormati, pekerja juga ingin secara kreatif dan efektif berkontribusi pada tujuan yang bermanfaat
Pekerja Keinginan	Para pekerja sangat ingin merasa seolah-olah mereka adalah bagian yang berguna dari organisasi	Pekerja sangat ingin mempraktikkan inisiatif, tanggung jawab, dan kreativitas, sehingga manajemen harus mengizinkannya
Hasil	Jika kebutuhan dan keinginan pekerja terpenuhi, mereka akan rela bekerja sama dan mematuhi manajemen.	Manajemen harus memanfaatkan kemampuan pekerja dan menghindari pemborosan sumber daya yang belum dimanfaatkan.

	Human Relations	Human Resources
Kepuasan kerja	Ketika kebutuhan dan keinginan karyawan terpenuhi, mereka akan lebih puas	Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki pengarahan dan kendali diri dan dapat dengan bebas menggunakan kreativitas, pengalaman, dan wawasan mereka, mereka akan lebih puas.
Produktivitas	Kepuasan kerja dan berkurangnya penolakan terhadap otoritas formal akan menghasilkan pekerja yang lebih produktif	Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki pengarahan dan kendali diri dan dapat dengan bebas menggunakan kreativitas, pengalaman, dan wawasan mereka, mereka akan lebih produktif
Tujuan Manajemen	Manajer harus berusaha untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa menjadi bagian dari tim.	Manajer harus membantu karyawan menemukan bakat tersembunyi dan memastikan bahwa semua pekerja dapat menggunakan sepenuhnya berbagai bakat mereka untuk membantu mencapai tujuan organisasi

	Human Relations	Human Resources
Pembuatan Keputusan	Manajemen harus mengizinkan karyawan untuk menawarkan masukan tentang keputusan rutin dan bersedia untuk mendiskusikan keputusan ini, tetapi manajemen harus menyimpan keputusan penting untuk diri mereka sendiri.	Manajemen harus mengizinkan dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi secara bebas dalam proses pengambilan keputusan dengan semua jenis keputusan. Faktanya, semakin penting keputusannya, semakin manajer harus mencari sumber daya karyawannya dalam proses pengambilan keputusan.
Berbagi Informasi	Berbagi informasi adalah alat yang berguna saat membantu karyawan merasa menjadi bagian dari kelompok.	Berbagi informasi sangat penting untuk pengambilan keputusan yang efektif dan harus mencakup seluruh kreativitas, pengalaman, dan wawasan dari karyawan.
Kerja Tim	Manajemen harus mengizinkan tim untuk melatih pengarahan dan kendali diri dalam jumlah sedang.	Manajemen harus mendorong kerja tim dan terus mencari bidang yang lebih luas di mana tim dapat melakukan lebih banyak kendali.

McGregor's Theory X and Theory Y

- Theory X berasumsi bahwa orang-orang pada dasarnya tidak suka bekerja, tidak memiliki ambisi, tidak bertanggung jawab dan tidak menyukai perubahan, dan lebih suka diarahkan (dipimpin).
- Theory Y berasumsi bahwa orang-orang pada dasarnya senang bekerja dengan sendirinya tanpa harus dipaksakan, bertanggungjawab, dan mampu memimpin dirinya sendiri dan kreatif.



Maslow's Theory of Human Needs

5. **Self-actualization Needs** (merupakan kebutuhan tertinggi: kebutuhan untuk pencapaian prestasi oleh dirinya sendiri; kebutuhan untuk tumbuh dan menggunakan kemampuannya untuk memperluas pada tataran kreatifitas yang paling tinggi.)
4. **Esteem Needs** (kebutuhan pengharagan dimata orang lain, kebutuhan untuk dihormati, prestise, pengakuan dan opini yang positif dari pihak lain, rasa kompetensi pribadi, keahlian)
3. **Social Needs** (kebutuhan untuk cinta, perhatian, rasa memiliki dalam hubungan satu dengan yang lain)
2. **Safety Needs** (kebutuhan keamanan, perlindungan, dan stabilitas dalam kehidupan sehari-hari)
1. **Physiological Needs** (kebutuhan pokok manusia pada umumnya: kebutuhan untuk memelihara secara biologis, pangan, air dan kesejatreaan fisik lainnya)



Social Psychology and Group Dynamics

- Kelompok kerja dalam perusahaan lebih siap untuk melakukan perubahan jika mereka telah diberi kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dalam manajemen
- Proses kelompok untuk pengembangan pribadi dan pengembangan organisasi melalui metode T-group (kelompok yang mendapat training).



Teori tentang Fungsi executive & perilaku adiministrative & pembuatan keputusan

- Chester Barnard (the functions of executive):
 1. Berawal dari aliran manajemen administrative, ia menekankan pentingnya “informal organization structure”.
 2. Executive harus menstimulasi adanya kerjasama dan komunikasi dan harus memperhatikan kompleksitas insentif, bukan hanya insentif berupa uang tetapi juga pemenuhan nilai-nilai bersama, prestise, menjamin keinginan kelompok.
- Herbert Simon
 1. Ia mengkritik prinsip-prinsip dari “proverbs of administration, yang justru prinsip-prinsipnya justru bertentangan satu sama lain.
 2. Menekankan pada decision making dalam organisasi dengan “bounded rationality and satisficing”



Mengapa Organisasi informal Muncul

- Kepuasan kebutuhan sosial
- Rasa memiliki dan identifikasi
- Pengetahuan tentang perilaku yang disetujui/diterima oleh orang lain
- Untuk mendapatkan simpati
- Membantu menemukan tujuan
- Peluang untuk mempengaruhi dan kreativitas
- Melanggengkan nilai budaya
- Komunikasi dan informasi secara informal untuk peningkatan produktivitas, motivasi, prestasi dan kinerja organisasi

