

KULIAH PERTAMA ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUSAHAAN INDUSTRI/PERANCANGAN ORGANISASI

Dr. Wisnu Dewobroto

ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUSAHAAN INDUSTRI/ PERANCANGAN ORGANISASI

Buku Wajib:

1. Daft, Richard.L. 2013. "*Understanding The Theory and Design of Organizations*".Thomson, South Western.
2. Robbins, S.P and Coulter, M. *Management*. Eleventh edition. Prentice Hall. 2012

Nama/Kode Mata Kuliah : Organisasi dan
Manajemen Perusahaan Industri /IIO 309

Sifat Ujian UTS/UAS : Buka text book dan resume catatan
satu lembar tinta biru (mind mapping)

Waktu Ujian UTS/UAS : 90 menit

Komposisi Nilai : Tugas = 50% UTS = 25%, UAS= 25%

Program Studi : Teknik Industri

Prasyarat Mata Kuliah : Pengantar Teknik Industri

Ko syarat: Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

Referensi

1. Daft, Richard, L ., “Organization Theory and Design.” eleventh edition, South-Western, Thomson Learning, 2013
2. Jones, Gareth, R., “Organizational Theory, Design, and Change.” Fourth Edition, Pearson Education International, 2004.
3. Galbraith, Jay, R. “Designing Organization” An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process, Jossey-Bass, A Wiley Company, 2002.
4. Robbins,

Tujuan Pembelajaran

- **Mampu** memahami konsep dan **perancangan organisasi dan manajemen perusahaan industri**, melakukan analisis, mengevaluasi, memperbaiki atau merancang organisasi dan manajemen serta mengaplikasikan dalam suatu perusahaan industri baik industri jasa maupun manufaktur.

Bahan Kajian

1. Pengenalan Teori Organisasi dan Perancangan Organisasi dan Manajemen [1,bab 1], [2,bab 2]
2. Dimensi Struktural Organisasi: alternatif bentuk Struktur Organisasi-Fungsional, Divisional, Matriks, horizontal, jejaring maya dan alih daya, hibrida, [1,bab 2], [2,bab 10]
3. Strategi dan Efektivitas Organisasi [1,bab 3] [2, bab 8]
4. Perancangan organisasi global [1,bab 5] ,[2, bab 4]
5. Dimensi Kontekstual Lingkungan: Dampak Lingkungan [1,bab 6]
6. Konflik dan Politik Organisasi (bab 7)
7. Budaya Organisasi dan Nilai/etik [1,bab 9], [2,bab 3]
8. Perubahan dan Inovasi Organisasi [1,bab 10] [2,bab 13]
9. Proses Pengendalian dan Informasi [1,bab 11], [2, bab 10, bab 18]
10. Dimensi Kontekstual - Ukuran, dan Siklus Hidup Organisasi (bab 12)
1. Dimensi Kontekstual - Teknologi tempat kerja dan perancangan (bab 13)

Bahan Kajian Kuliah I

Pengenalan Teori Organisasi dan Perancangan Organisasi dan manajemen

1. Teori organisasi dalam tindakan,
2. Definisi Organisasi dan Manajemen
3. Pentingnya organisasi,
4. Dimensi perancangan organisasi (dimensi struktural dan dimensi kontijensi/kontekstual),
5. Bagan Organisasi
6. Karakteristik Organisasi
7. Kinerja dan dampak efektivitas,
8. Evolusi teori organisasi dan perancangan organisasi.
9. Rancangan mekanistik dan organik,
10. Aras organisasi dan pengertian manajemen dan fungsi manajemen

Industrial Engineering Definition: DII, PMIEE, MPS, EA&D, SPE

- *Industrial engineering is concerned with the **design, improvement, and installation of integrated system of people, materials, information, equipment, and energy**. It draws upon specialized knowledge and skill in the **mathematical, physical, and social sciences** together with the principles and methods of **engineering analysis and design to specify, predict, and evaluate the results to be obtained from such systems**.*

Teknik Industri (15)

- Teknik Industri berkaitan dengan **perancangan, perbaikan dan instalasi** sistem integral (terpadu) dari **orang, bahan, informasi, peralatan, dan enerji**. Yang memanfatkan pengetahuan dan keterampilan khusus **matematika, fisika, dan ilmu sosial** bersama sama dengan **prinsip dan metode analisis dan disain rekayasa** untuk **menentukan, memprediksi dan mengevaluasi** hasil yang diperoleh dari sistem tersebut.

1. Teori Organisasi dalam tindakan

- Tantangan Masa Kini (**Diskusi: apa lagi tantangan ke depan?**)
 - **Globalisasi** – mengecil, kemajuan cepat Telekomunikasi, *outsourcing* (alih daya), *strategic partnering* (mitra strategis)
 - **Kompetisi** yang intens: turunkan biaya, harga murah, SCM
 - **Etik dan keberlanjutan** (tanggung jawab sosial, “green”)
 - **Kecepatan tanggap**
 - **Tempat kerja digital – tim maya (*virtual*)**
 - **Diversitas** (keragaman) – budaya perusahaan yang kuat, keseimbangan kehidupan kerja
- Teori Organisasi membantu kita menjelaskan “**apa yang terjadi di masa lampau**”, sama halnya dengan “**apa yang terjadi di masa yang akan datang**”, sehingga kita dapat **memajukan organisasi lebih secara efektif**.

Memahami, merancang dan mengatur organisasi secara lebih efektif

Isu:

- Adaptasi dengan lingkungan yang berubah
- Ukuran dan kompleksitas organisasi yang membesar
- Mengelola konflik internal dan koordinasi
- Budaya yang tepat untuk mencapai tujuan

2. Apakah Organisasi? - Alat



- ✓ **Entitas sosial** (orang) yang diarahkan tujuan
- ✓ Dirancang **terstruktur secara sengaja** dan sistem **aktivitas terkoordinasi**
- ✓ Terhubung dengan **lingkungan luar**.

Termasuk perusahaan multinasional besar, bisnis yang dimiliki keluarga (kecil), manufaktur dan jasa, serta organisasi nirlaba

Diskusi: definisi organisasi dari teoris yang lain.

Kata Kunci: orang, tujuan bersama, pembagian kerja, hirarki wewenang, interaksi

Apakah Manajemen?

- *The art/process getting things done through and with other people efficiently and effectively* (Mary Parker Pollet)
- Seni/proses mendapatkan hal-hal dilakukan (sesuatu terjadi) melalui dan dengan orang lain secara efisien dan efektif (Mary Parker Pollet)
- Fungsi/proses Manajemen: POAC (*Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*)
- Aras manajemen: *Top, Middle, Lower management*
- Peran Manajemen (management role)
- Keterampilan manajemen: Teknikal, *Human* (insani), Konseptual

Management role

Interpersonal

Figurehead
Leader
Liaison

Informational

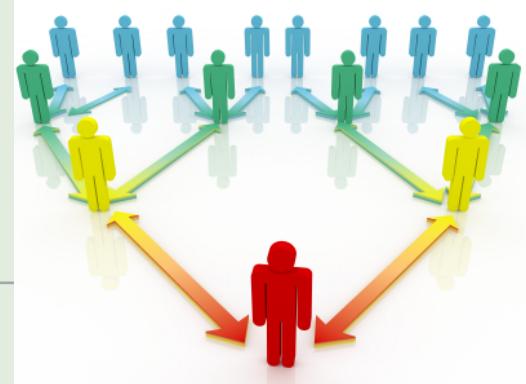
Monitor
Disseminator
Spokesperson

Decisional

Entrepreneur
Disturbance Handler
Resource

3. Pentingnya Organisasi

- Organisasi merupakan cara (alat) untuk hasil akhir
- Perusahaan telah memainkan peran penting dalam 100 tahun terakhir:
 1. Organisasi **menyatukan sumber daya** untuk mencapai tujuan tertentu.
 2. **Menghasilkan** barang dan jasa secara **efisien**.
 3. **Memfasilitasi inovasi**.
 4. Menggunakan teknik-teknik yang inovatif dan teknologi informasi dan manufaktur **yang modern**, untuk harga yang kompetitif.
 5. **Beradaptasi pada dan mempengaruhi perubahan lingkungan**.
 6. Mengakomodasi tantangan yang sedang dihadapi **diversitas, etika, dan motivasi dan koordinasi karyawan**.
 7. Menciptakan **nilai** bagi pemilik, pelanggan, dan karyawan dengan melakukan kegiatan.



3. Pentingnya Organisasi



4. Dimensi Perancangan Organisasi

Dimensi Struktural

- Formalisasi.
- Spesialisasi.
- Hirarki wewenang.
- Sentralisasi.

Kontijensi/Faktor Kontekstual

- Ukuran.
- Teknologi Organisasi.
- Lingkungan.
- Tujuan dan Strategi.
- Budaya.

4a. Dimensi Struktural

Dimensi struktural menyediakan **label** untuk menggambarkan **karakteristik internal** organisasi.

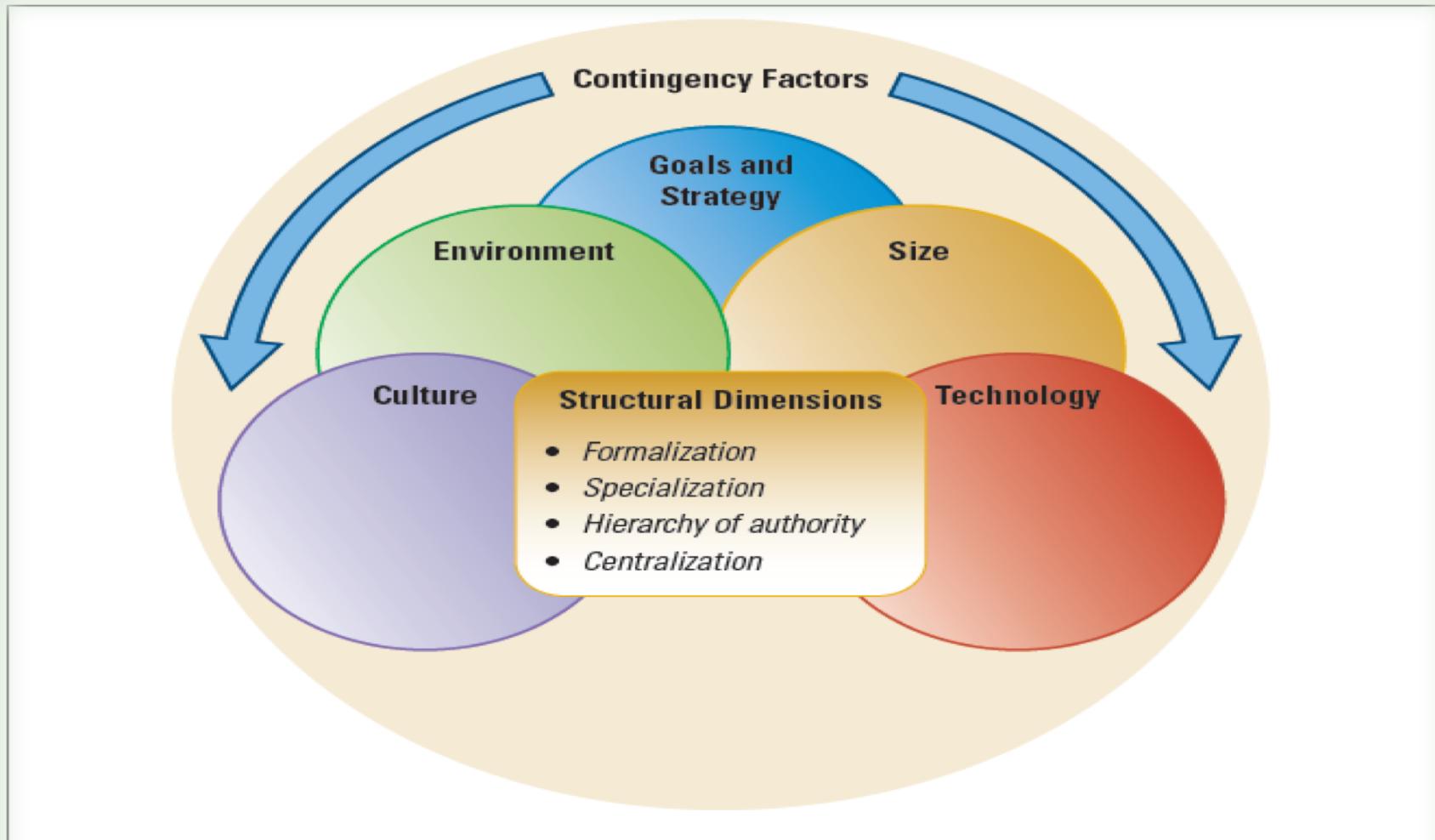
- **Formalisasi** berkaitan dengan **banyaknya dokumentasi tertulis dalam organisasi**;
- **Spesialisasi** adalah sejauh mana **tugas organisasi terbagi menjadi pekerjaan yang terpisah**;
- **Hiraku wewenang** menjelaskan **siapa melapor ke siapa dan rentang kendali**;
- **Sentralisasi** mengacu pada **tingkatan hirarki yang mempunyai kewenangan untuk membuat keputusan**.

4b. Faktor Kontijensi/Kontekstual

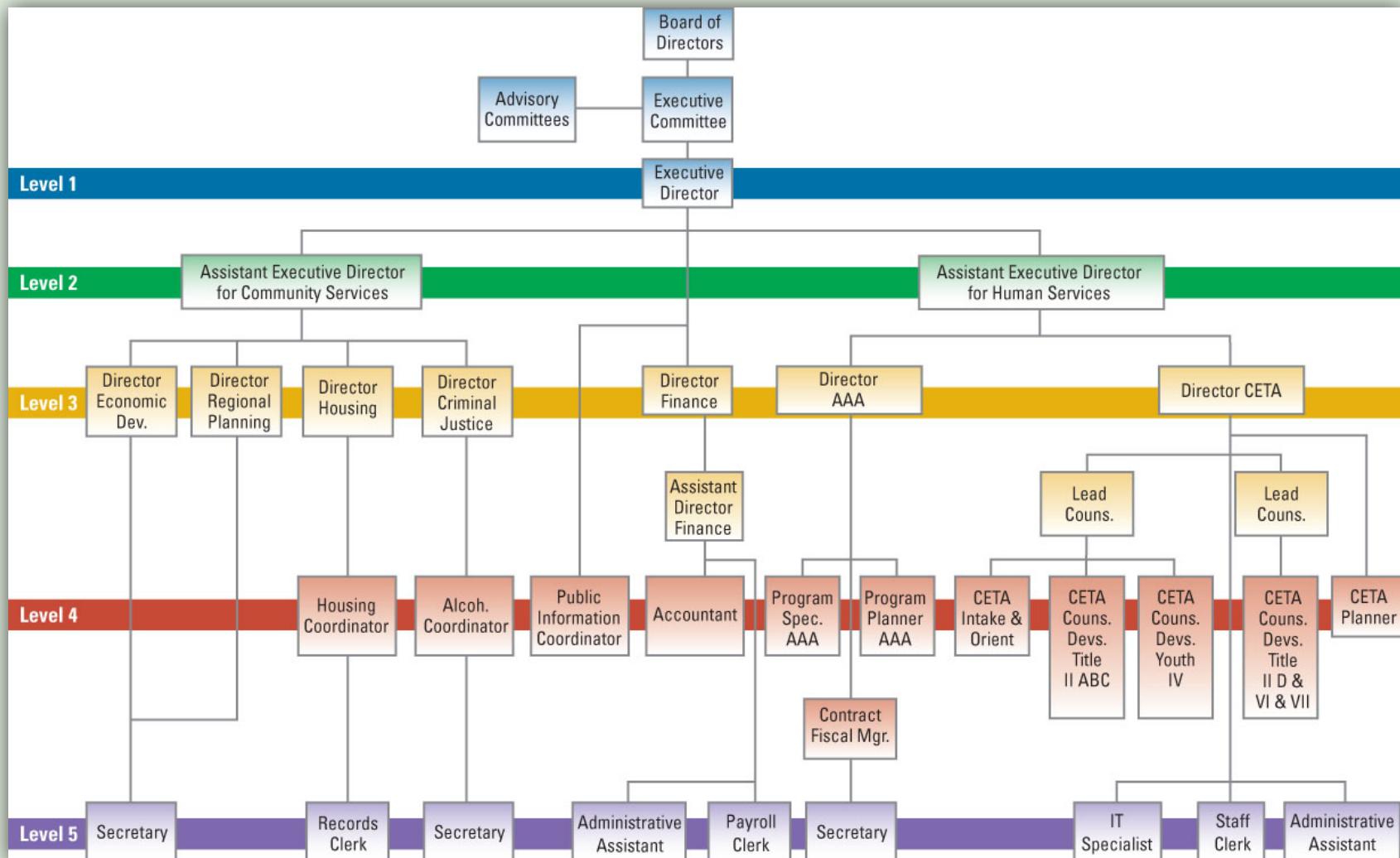
Dimensi kontekstual menandai organisasi keseluruhan dan menjelaskan *setting* organisasi.

1. **Ukuran** adalah besarnya organisasi sebagaimana tercermin dalam **jumlah orang dalam organisasi**;
2. **Teknologi Organisasi** mengacu pada **alat, teknik, dan tindakan-tindakan** yang digunakan untuk memproduksi produk atau jasa organisasi;
3. **Lingkungan** termasuk semua unsur **di luar batas organisasi**;
4. **Tujuan dan strategi** mendefinisikan **tujuan dan teknik kompetitif yang membedakannya** dari organisasi lain;
5. **Budaya** yang mendasari seperangkat **nilai-nilai kunci, kepercayaan, pengertian, dan norma-norma bersama karyawan**.

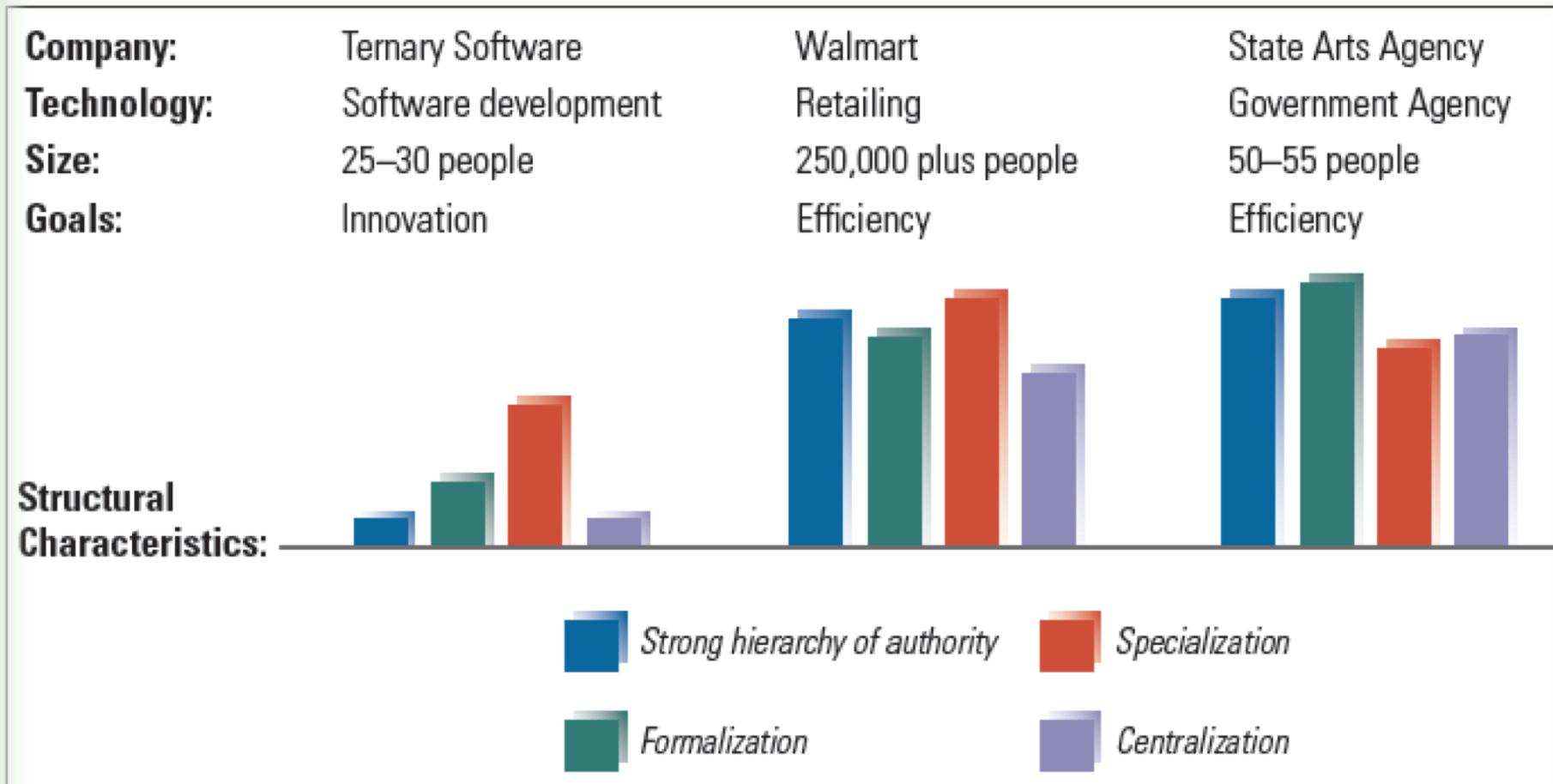
Interaksi Dimensi Struktural Perancangan dan Faktor Kontijensi



5. Bagan Organisasi



6. Karakteristik 3 Organisasi



7. Kinerja dan Efektivitas Luaran/ Dampak

- **Efisiensi** –jumlah sumber daya terkecil yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi
- **Efektivitas** – derajat dimana organisasi mencapai tujuannya –.
- Dalam melakukan ini, perusahaan harus mempertimbangkan **pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terdiri atas kelompok di dalam maupun luar organisasi** yang berkepentingan pada kinerja organsasi.
- Pemangku kepentingan khusus termasuk: **karyawan, pelanggan, kreditor, manajemen, pemerintah, serikat pekerja, komunitas, pemasok, pemilik dan pemegang saham.**
- Manajer sulit untuk memuaskan banyak pemangku kepentingan, sehingga harus menetapkan tujuan yang dicapai paling sedikit kepuasan minimal untuk mereka.
- **Pendekatan pemangku kepentingan** – Menyeimbangkan kebutuhan kelompok di dalam dan luar organisasi yang berkepentingan pada kinerja organisasi.

8. Kelompok Pemangku Kepentingan (Stakeholder) utama dan apa yang diharapkan



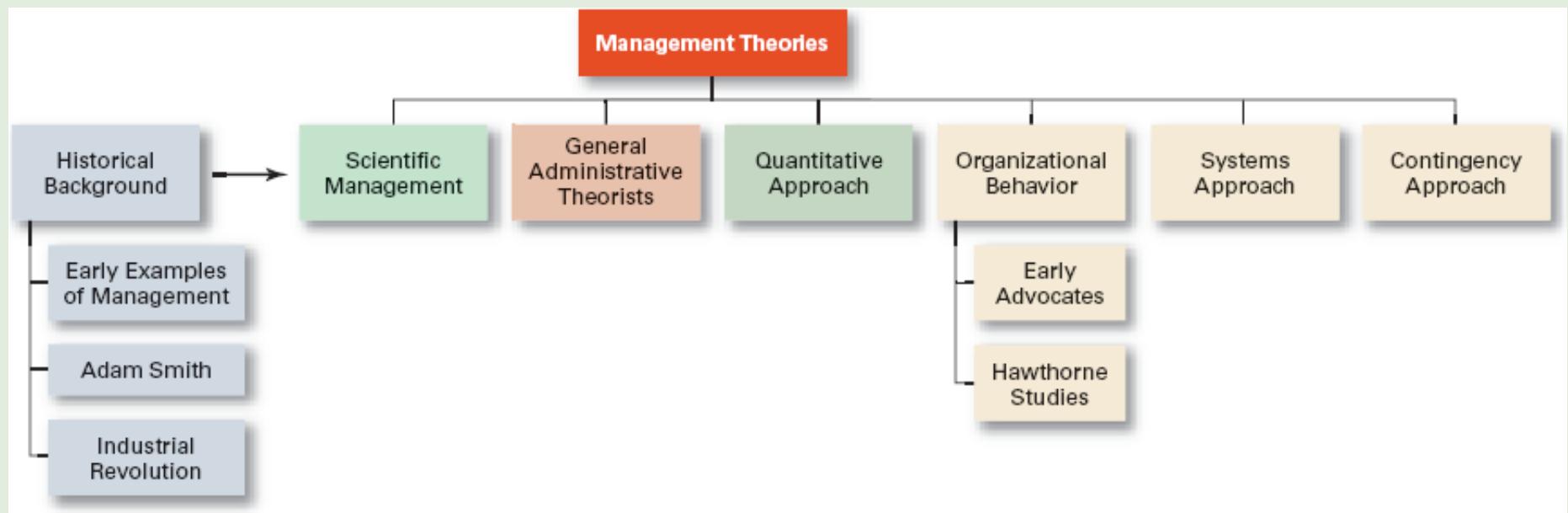
© Cengage Learning 2013

Diskusi Pemangku Kepentingan untuk : PTS, Bank, RS, Industri otomotif, industri makanan...

9. Evolusi Teori Organisasi dan Perancangan

*Perspektif sejarah memberikan wawasan tentang bagaimana praktik **desain** dan **manajemen organisasi** telah bervariasi dari waktu ke waktu dalam menanggapi perubahan dalam masyarakat.*

Development of Major Management Theories



Desain organisasi telah bervariasi dari waktu ke waktu dalam menanggapi perubahan sosial

- **Perspektif klasik** menjadi dasar teori manajemen hari ini. Satu subbidang klasik, dipelopori oleh Frederick Winslow **Taylor**, adalah pendekatan sistem tertutup dari manajemen ilmiah. Melalui prosedur ilmiah pada tahun 1898, Taylor mengidentifikasi gerakan-gerakan yang tepat dan alat-alat untuk memuat empat kali lebih banyak besi atau baja pada pabrik baja Bethlehem.
- **Prinsip-prinsip administrasi** berfokus pada organisasi total berdasarkan wawasan dari praktisi seperti Henry **Fayol**.
- **Birokrasi** adalah cara yang efektif untuk kebutuhan era industri, menyerukan jelas **otoritas dan tanggung jawab, pencatatan formal dan keseragaman penerapan standar aturan**. Tetap pendekatan utama untuk desain organisasi melalui tahun 1980s (**Max Weber**)
- **Studi Hawthorne** menyebabkan revolusi dalam perlakuan pekerja dari temuan bahwa perlakuan positif meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Itu semua tergantung kontingensi utama

- **Teori kontingensi** berarti bahwa satu hal **tergantung** pada hal-hal lain, dan untuk organisasi untuk menjadi efektif, harus ada **kesesuaian antara struktur dan kondisi** dalam lingkungan eksternal.
- Ada tidak satu cara terbaik untuk mengelola, dan sebaliknya, **pendekatan manajemen yang benar** yang **bervariasi** untuk sebuah perusahaan Internet versus pabrik pengolahan besar

Perspektif Historis

- **Efisiensi adalah segalanya**

Manajemen ilmiah: Dipelopori oleh Frederick Winslow **Taylor**, Frank dan Lillian **Gilbreth**

- **Bagaimana untuk menjadi terorganisir**

- Prinsip-prinsip Administratif : Henry **Fayol**

- Berkontribusi pada organisasi birokratis (Max **Weber**)

- **Bagaimana dengan orang-orang?**

- Studi **Hawthorne**, Chester **Barnard**, Douglas **McGregor**

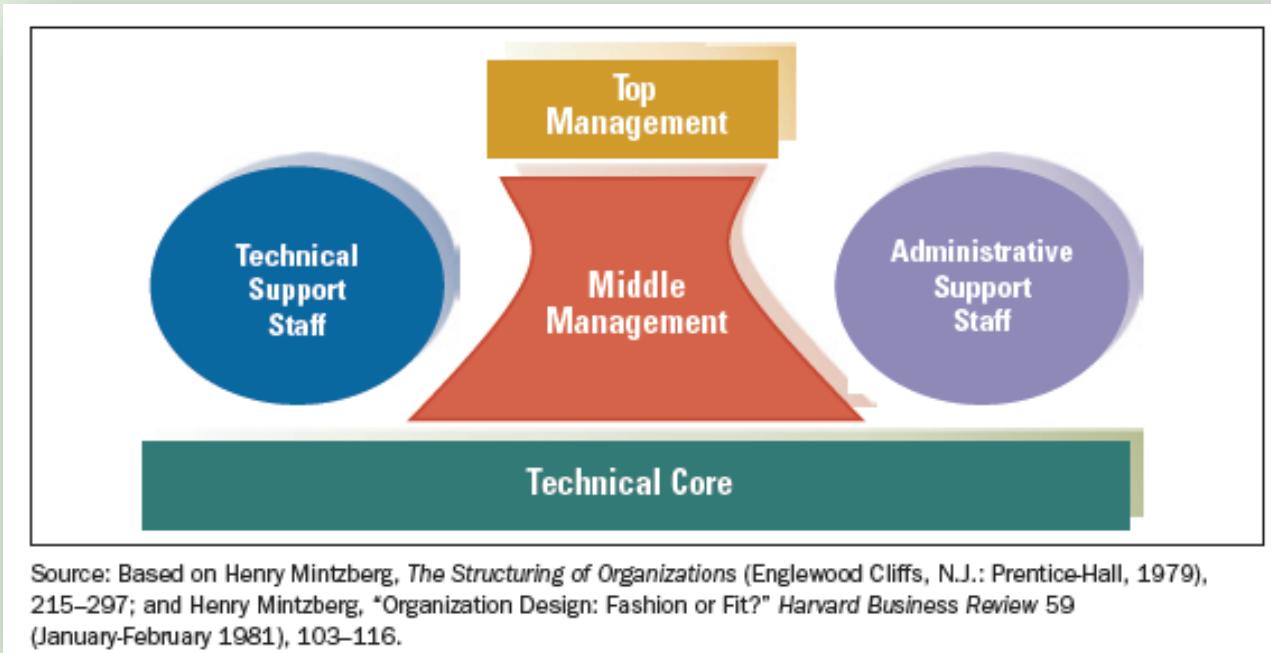
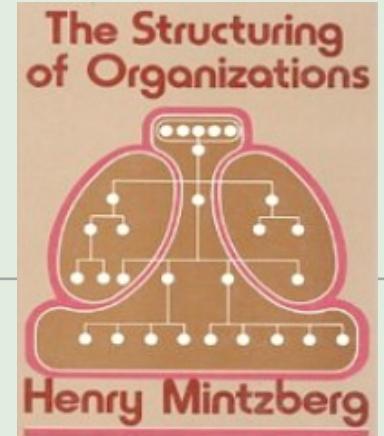
- **Birokrasi dapat fleksibel?**

- Fleksibel dan lean (ramping); focus pada pelayanan, kualitas, dan melibatkan karyawan (1908s)

- **Itu semua tergantung: kontijensi utama**

- **Kontinjensi:** tidak ada "satu cara terbaik"

10. Jenis organisasi



- ✓ Mintzberg mengusulkan bahwa lima komponen bisa cocok bersama-sama di setiap jenis organisasi
- ✓ Dalam kehidupan nyata organisasi, lima komponen saling terkait dan sering melayani lebih dari satu fungsi

Lima Komponen Mintzberg

1. **Inti teknis** melakukan pekerjaan dasar organisasi;
2. **Penunjang teknis** membantu beradaptasi organisasi lingkungan;
3. **Penunjang administratif** mengurus operasi, termasuk unsur-unsur fisik dan manusia;
4. **Manajemen (aras/level atas)** mengarahkan dan mengkoordinasi organisasi.
5. **Manajemen (aras/level tengah)** mengarahkan dan mengkoordinasi organisasi lebih rendah.

Ukuran dan interaksi bagian ini bervariasi. Bagian saling terkait dan sering menunjang lebih dari satu fungsi.

11. Organik vs. Mekanistik

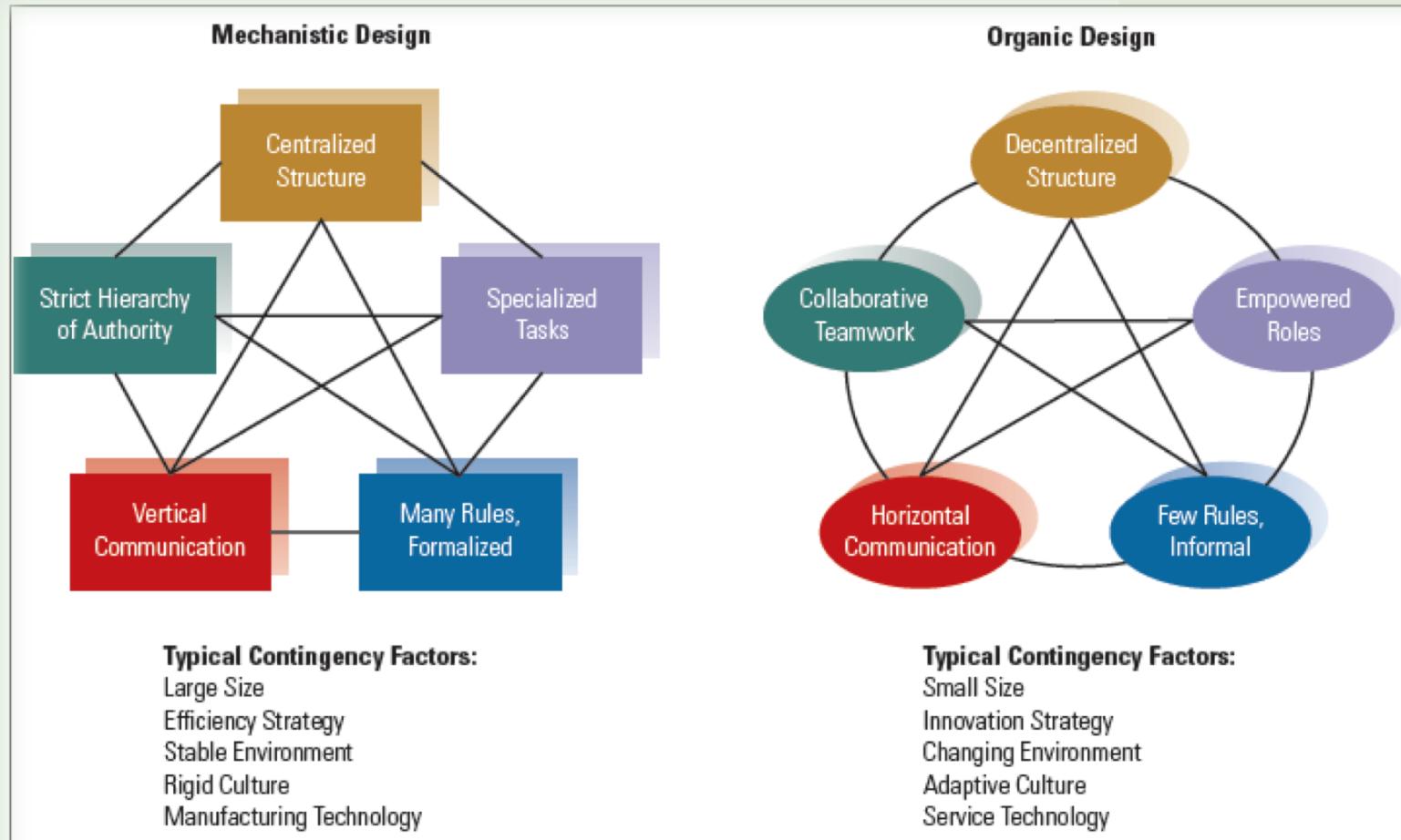
- **Desain mekanistik** berarti bahwa organisasi yang bercirikan seperti mesin- standar aturan prosedur dan hirarki otoritas yang jelas. Organisasi yang sangat formal dan juga terpusat, dengan kebanyakan keputusan dibuat di bagian atas.
- **Desain organik** yang berarti bahwa organisasi **lebih longgar**, mengalir bebas dan adaptif. Aturan dan peraturan sering tidak ditulis atau diterapkan secara fleksibel.

Organik vs. Mekanistik

Tergantung pada:

- Struktur
- Tugas/peran
- Formalitas Sistem
- Komunikasi
- Hirarki versus kolaborasi

Rancangan Organik dan Mekanistik



© Cengage Learning 2013

12. Pendekatan Sistem

- **Definisi Sistem**

- Suatu kumpulan bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang disusun dengan cara yang menghasilkan suatu kesatuan menyeluruh.

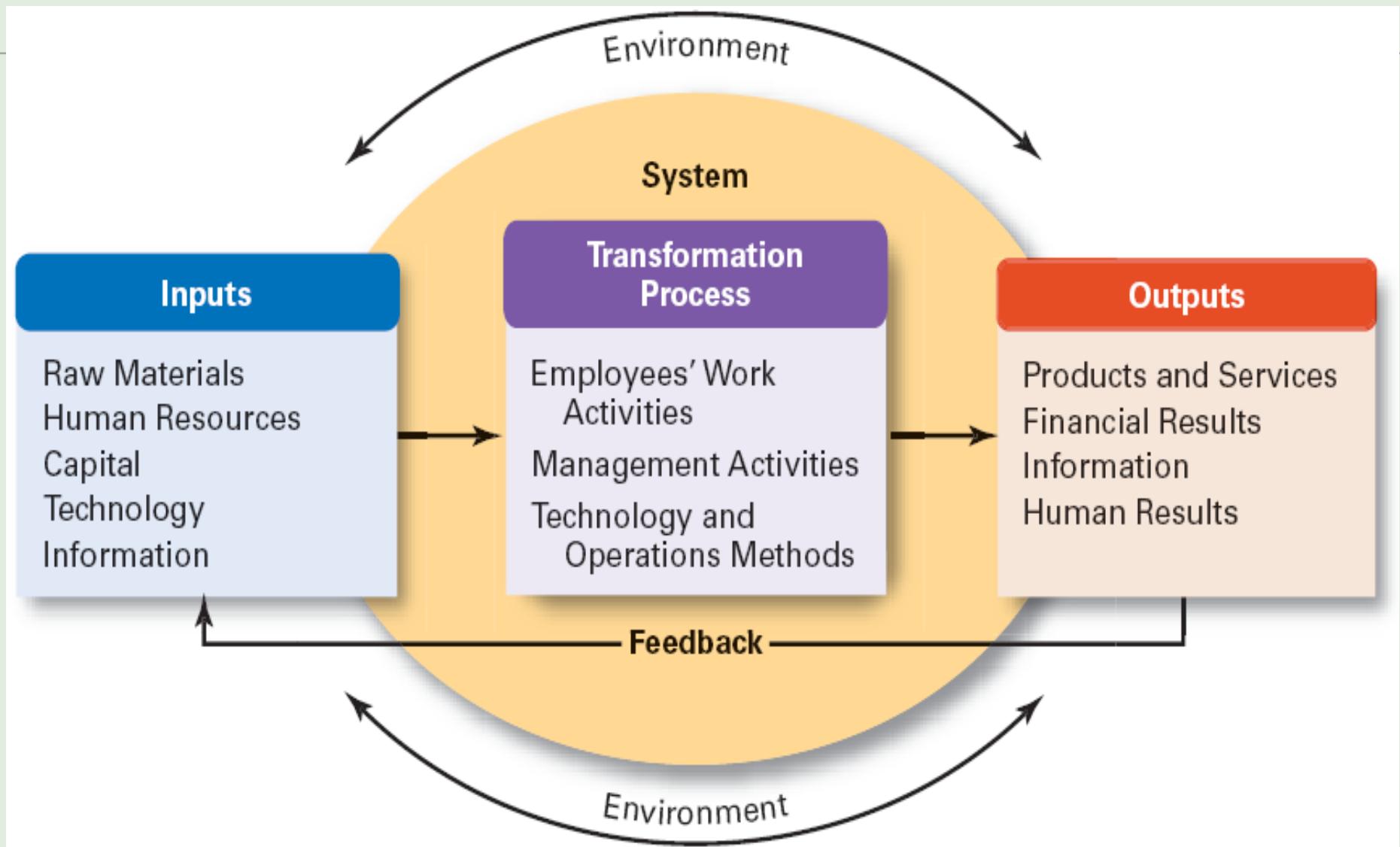
- **Tipe sistem dasar**

- Sistem tertutup
 - Tidak dipengaruhi oleh dan tidak berinteraksi dengan lingkungan (semua masukan dan keluaran sistem internal).

Sistem terbuka

- Secara dinamis **berinteraksi dengan lingkungan** dengan mengambil masukan dan mentransformasikan menjadi keluaran yang didistribusikan ke lingkungan
- **Sistem terbuka** harus berinteraksi dengan lingkungan untuk bertahan hidup.
- **Sistem** berarti serangkaian bagian-bagian yang saling terkait yang berfungsi secara keseluruhan.
- Bagian-bagian yang saling terkait sistem adalah **subsistem**. Perubahan dalam salah satu bagian dari sistem yang mempengaruhi bagian lain

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka



Implikasi dari pendekatan sistem

- Koordinasi bagian organisasi penting untuk memfungsikan keseluruhan organisasi secara layak.
- Keputusan dan tindakan pada suatu area organisasi akan berakibat pada area lain di organisasi.
- Organisasi tidak hidup dari dirinya sendiri dan karenanya harus bisa beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Tingkatan/aras analisis

- Individual human being – mikro (motivasi, gaya kepemimpinan, kepribadian, kognitif dan emosional)
- Kelompok/departemen
- Organisasi
- *Interorganizational set and community*

Kerangka

- Perilaku organisasi adalah pendekatan **mikro** untuk organisasi karena berfokus pada **individu-individu** dalam organisasi. (**HRD**)
- Teori organisasi adalah pemeriksaan **makro** organisasi karena ia menganalisa seluruh **organisasi sebagai satu kesatuan**.
- Teori organisasi ini secara langsung berkaitan dengan masalah **manajemen puncak dan menengah** dan sebagian relevan untuk **manajemen yang lebih rendah**.
- *Teori organisasi bersangkutan dengan gambaran besar organisasi dan Departemen yang utama.*
- Pengembangan Organisasi (**OD**): melakukan perubahan organisasi

Desain Esensial

- Teori Organisasi dan Manajemen: memahami, merancang dan mengatur organisasi lebih efektif
- Tantangan
- Dimensi Perancangan
- Jenis organisasi – performansi/kinerja organisasi: efisiensi dan efektivitas
- Lima komponen Mintzberg
- Mekanistik dan Organik (*Burns and Stalker*)
- Sistem Terbuka
- Tingkatan Organisasi

Tugas 1 (2 minggu)

- Bagi kelompok (maksimal 2 orang), Cari buku Teori Organisasi dan manajemen, Disain Organisasi.
- Pilih Pencetus/Tokoh Organisasi (pilih salah satu):

1. **Frederick Winslow Taylor**
2. **Henry Fayol**
3. **Max Weber**
4. **Douglas McGregor**
5. **Elton Mayo (Studi Hawthorne)**
6. **Henry Mintzberg**
7. **Charles Perrow**
8. **Joan Woodward**

- Jelaskan sumber buku, biodata pencetus/tokoh (ada foto dan masa hidup), konsep dan aplikasinya yang penting dalam teori organisasi dan manajemen, kesimpulan. Tokoh tidak boleh sama.
- Buat PPT minimal 8 slide, email: didien1117@gmail.com
- Nama file: Tugas 1 PO_Taylor_nama mhs (ketua kelompok), jika nama file tidak diikuti dianggap belum mengumpulkan.
- Penulisan referensi buku: Nama Pengarang, Tahun, Judul buku, edisi, penerbit
- Presentasi