

**DIKTAT UNTUK KALANGAN SENDIRI**  
**ORGANISASI DAN MANAJEMEN PEMERINTAH**



**MAKSUM SYAHRI LUBIS, S.STP, M.AP**  
Staf Pengajar Fakultas Isipol – UMA

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
**MEDAN**  
**2008**



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat limpahan dan rahmat serta hinayah-Nya penulis dapat menyelesaikan diktat mata kuliah manajemen dan organisasi pemerintahan ini dalam waktu yang sesuai dengan rencana.

Penyusunan diktat mata kuliah manajemen dan organisasi pemerintahan ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat bahan ajar pada Fakultas Isopol Universitas Medan Area

Secara jujur harus penulis akui bahwa tak mungkin diktat mata kuliah manajemen dan organisasi pemerintahan ini rampung tanpa bantuan orang lain, baik langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Ayahanda, Bunda, Istri serta keluarga besarku yang telah menjadi sumber inspirasi dan telah banyak mengorbankan waktunya untuk bersabar, membiarkan penulis mencari, mencari, mencari.

Kepada semua pihak yang telah membantu penulis, mudah-mudahan amal baiknya tersebut mendapat ganjaran yang berlipat ganda di sisi Allah SWT.

Penulis sadar bahwa penulisan diktat mata kuliah manajemen dan organisasi pemerintahan ini masih jauh dari kata sempurna, walaupun telah dicurahkan dengan segala daya dan kemampuan yang ada. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dan akan diterima dengan senang hati, demi penyempurnaan diktat mata kuliah manajemen dan organisasi pemerintahan ini.

**Medan,**

**Penulis,**

**MAKSUM SYAHRI LUBIS**

## DAFTAR ISI

	<i>Hal</i>
KATA PENGANTAR .....	i
BAB I PENDAHULUAN .....	1
BAB II EVOLUSI TEORI ORGANISASI DAN MANAJEMEN .....	8
BAB III TEORI ORGANISASI DAN MANAJEMEN .....	18
BAB IV BIROKRASI INDONESIA .....	20
BAB V TUJUAN ORGANISASI .....	24
DAFTAR PUSTAKA	

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Administrasi, Organisasi, dan Manajemen

#### Administrasi

- a) Administrasi berasal dari kata "Ad" dan "Ministro" (latin) yang berarti "melayani" atau "menyelenggarakan" (Webster, 1974).
- b) Administrasi ialah proses kegiatan penyelenggaraan yang dilakukan oleh seorang administrator secara teratur dan diatur menerusi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai hal tuju yang telah ditetapkan.
- c) Administrasi ialah proses kerja sama secara rasional untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.
- d) Administrasi adalah pengkoordinasian dan pengarahan sumber-sumber tenaga manusia dan material untuk mencapai tujuan yang diinginkan (John M. Phiffner dan RV Presthus dalam buku Public Administration).
- e) Administrasi menekankan kepada kegiatan pengkoordinasian orang-orang yang berkerjasama, alat-alat dan dana yang digunakan untuk mencapai tujuan yang inginkan.
- f) Administrasi adalah pengarahan, kepemimpinan, dan pengendalian dari usaha-usaha kelompok orang dalam rangka pencapaian tujuan yang umum atau pokok (William H. Newman dalam buku Administration Action).
- g) Pelaksana administrasi adalah seorang yang disebut administrator. Ketika organisasi belum maju dan belum terlalu kompleks, seorang administrator melaksanakan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Tetapi ketika kegiatannya telah maju dan bersifat kompleks, maka tugas administrator lebih ditumpukan kepada pengawasan dan koordinasi.
- h) Tugas seorang administrator dalam melakukan administrasi mencakup koordinasi dan pengawasan/pengendalian.

- i) Pada saat kegiatan administrasi telah maju, maka pelaksanaan administrasi dilaksanakan oleh orang-orang yang bekerjasama dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan bersama, dan untuk itulah diperlukan organisasi dan manajemen.

### Organisasi

- a) Secara sederhana, organisasi adalah suatu kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada.
- b) Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.
- c) Ciri-ciri organisasi ialah: 1) terdiri daripada dua orang atau lebih, 2) ada kerjasama, 3) ada komunikasi antar satu anggota dengan yang lain, 4) ada tujuan yang ingin dicapai.
- d) James D. Mooney  
Organisasi adalah sebagai bentuk setiap perserikatan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan bersama (*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*).
- e) John D. Millet  
Organisasi adalah sebagai kerangka struktur dimana pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama (*Organization is the structural framework within which the work of many individuals is carried on for the realization of common purpose*).
- f) Herbert A. Simon  
Organisasi adalah sebagai pola komunikasi yang lengkap dan hubungan-hubungan lain di dalam suatu kelompok orang-orang (*Organization is the complex pattern of communication and other relations in a group of human being*).

## g) Chester L. Barnard

Organisasi adalah sebagai sebuah sistem tentang aktivitas kerjasama dua orang atau lebih dari sesuatu yang tidak berwujud dan tidak pandang bulu, yang sebagian besar tentang persoalan siaturahmi (*Organization is a system of cooperative activities of two or more person something intangible and impersonal. Largely a matter of relationship*).

## h) Dwight Waldo

Organisasi adalah sebagai suatu struktur dari kewenangan-kewenangan dan kebiasaan-kebiasaan dalam hubungan antara orang-orang pada suatu sistem administrasi (*Organization is the structure of authoritative and habitual personal interrelations in an administrative system*).

## i) Luther Gulick

Organisasi adalah sebagai suatu alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur kewenangan; dus dengan demikian pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan yang menjangkau dari puncak sampai ke dasar dari seluruh badan usaha (*Organization is the means of interrelating the subdivisions of work by allotting them to men who are placed in a structure of authority, so that the work may be coordinated by orders of superiors to sub ordinates, reaching from the top to the bottom of the entire enterprise*).

j) Organisasi sebagai suatu kelompok orang yang bersatu dalam tugas-tugas, terikat pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan (*Malinowskij*).k) Organisasi timbul bilamana orang-orang yang bergabung di dalam suatu usaha mencapai tujuan bersama (*James D. Mooney*).l) Organisasi ada bila orang-orang berhubungan satu dengan yang lain, mau bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (*Chester I. Barnard*).m) Organisasi sebaai suatu kesatuan, yaitu sekelompok orang yang terlibat bersama-sama di dalam hubungan yang resmi untuk mencapai tujuan-tujuan (*Henry L. Sisk*).

- n) Organisasi merupakan suatu sistem terbuka, yang memiliki interaksi konstan dengan lingkungannya, serta terdiri dari banyak sub-grup, unit-unit jabatan, susunan hierarki serta segmen yang tersebar secara geografis (Schein).
- o) Organisasi dapat dilihat dengan dua cara berbeda, yaitu: 1) organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang terdiri atas sub-sistem yang saling berkaitan, dan memperoleh input untuk diolah yang berasal dari lingkungan serta menyalurkan output hasil pengolahan ke lingkungan kembali, dan 2) organisasi sebagai sekelompok orang yang berkerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama (Monir H. Thayeb).
- p) Organisasi dapat diartikan dalam dua macam, yaitu:
1. Dalam arti statis, yaitu organisasi sebagai wadah tempat dimana kegiatan kerjasama dijalankan;
  2. Dalam arti dinamis, yaitu organisasi sebagai suatu sistem proses interaksi antara orang-orang yang bekerjasama, baik formal maupun informal.
- q) Sinonim Organisasi
1. Institusi/lembaga;  
Kelompok yang menampung aspirasi masyarakat; punya aturan tertulis atau tidak; tumbuh dalam masyarakat; mencapai tujuan bersama; dibentuk oleh pemerintah atau swasta.
  2. Birokrasi, dan
    - a. Etimologi (asal kata): bureau=meja kratia (cracein)=pemerintahan, dus pemerintahan atau administrasi melalui kantor.
    - b. Administrasi dan manajemen: badan administrasi atau badan manajemen (*administrative body* atau *management body*), dus suatu badan yang menyelenggarakan suatu kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (baik dalam bidang pemerintahan maupun swasta).
    - c. Sistem: sistem kerja yang berlandaskan suatu jaringan tata-hubungan kerjasama sesuai dengan tata aturan dan prosedur yang ditentukan.



- r) Organisasi formal  
Organisasi yang memiliki struktur (bagan yang menggambarkan hubungan-hubungan kerja, kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab antara pejabat dalam suatu organisasi).
- s) Suatu organisasi harus memuat 4 unsur utama, yaitu: 1) goals oriented (berorientasi tujuan), 2) *Psychosocial system* (sistem hubungan sosial), 3) *structured activities*, 4) *technological system*.
- t) Kesimpulan:  
Organisasi adalah: 1) wadah atau tempat terselenggaranya administrasi; 2) didalamnya terjadi berbagai hubungan antar-individu maupun kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar; 3) terjadinya kerjasama dan pembagian tugas; 4) berlangsungnya proses aktivitas berdasarkan kinerja masing-masing.
- u) Organisasi Publik  
Organisasi publik adalah 1) organisasi yang terbesar; 2) yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara; 3) mempunyai kewenangan yang absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi pemerintahan, dan hukum secara terlembaga 4) sehingga mempunyai kewajiban melindungi warga negaranya, dan 5) melayani keperluannya, 6) sebaliknya berhak pula memungut pajak untuk pendanaan, 7) serta menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan. Organisasi publik sering dilihat pada bentuk organisasi pemerintah yang dikenal sebagai birokrasi pemerintah (organisasi pemerintahan). Atau satu-satunya organisasi didunia yang mempunyai wewenang merampok harta rakyat (pajak), membunuh rakyat (hukuman mati), dan memenjarakan rakyat.
- v) Organisasi formal v informal  
Organisasi formal ialah suatu organisasi yang memiliki struktur yang jelas, pembagian tugas yang jelas, serta tujuan yang ditetapkan secara jelas. Organisasi informal akan timbul apabila anggota organisasi formal merasa keinginannya tidak terpenuhi oleh organisasi formal. Hubungan organisasi formal dengan organisasi informal bersifat berbanding terbalik "semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai, maka semakin kecil kemungkinan munculnya atau terbentuknya organisasi informal.

w) Faedah organisasi informal terhadap organisasi informal

- 1) boleh dijadikan sarana komunikasi,
- 2) boleh dijadikan alat pemersatu dan menghilangkan frustrasi,
- 3) boleh dijadikan pendorong agar rajin bekerja.

### Manajemen

- a) Manajemen adalah seni melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang (*Mary Parker Follet*). Atau sebagai pengaturan atau pengelolaan sumberdaya yang ada sehingga hasilnya maksimal.
  - b) Manajemen adalah tindakan atau kemampuan untuk memperoleh hasil yang diinginkan dengan menggunakan orang-orang yang mempunyai keahlian khusus.
  - c) Manajemen selalu digunakan dalam hubungannya dengan orang-orang yang menjalankan kepemimpinan di dalam suatu organisasi. Dus manajemen didefinisikan sebagai suatu proses kegiatan manajer dalam mengambil keputusan, mengkoordinasikan usaha-usaha kelompok, dan kepemimpinan (*J. G. Longenecker*).
  - d) Manajemen meliputi koordinasi orang-orang dan koordinasi sumber-sumber material untuk mencapai tujuan organisasi (*Kast & Rosenzweig*). Sedangkan *Henry L. Sisk* mendefinisikan manajemen sebagai koordinasi dari semua sumber (tenaga manusia, dana, material, waktu, metode kerja dan tempat) melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian supaya dapat mencapai sasaran yang diinginkan.
- d) Kesimpulan:
- Manajemen lebih banyak berhubungan dengan pengambilan kebijaksanaan, koordinasi dan kepemimpinan. Koordinasi adalah menyelaraskan (mensinkronisasikan) dan menyatukan tindakan-tindakan kelompok orang dalam organisasi (*William H. Newman*).

### Hubungan administrasi, organisasi, dan manajemen

- a) Dalam melaksanakan administrasi, seorang administrator dibantu oleh orang-orang yang bekerjasama dalam menjalankan tugas-tugas dan tugas-tugas tersebut harus diselaraskan dan dipadukan agar mengarah pada tujuan yang ingin dicapai.
- b) Kerjasama orang-orang dalam mencapai tujuan, perlu disusun dan diatur, dan untuk itu administrasi memerlukan organisasi.
- c) Karena dalam administrasi yang dihadapi adalah orang-orang yang bekerjasama dengan akal dan perasaannya dengan menggunakan alat-alat dan materi lainnya, maka orang-orang perlu digerakkan menuju sasaran yang akan dicapai, untuk itu diperlukan manajemen.
- d) Dari uraian di atas, maka administrasi modern dapat diartikan secara luas yaitu meliputi organisasi dan manajemen.

#### 1.2. Terbentuknya Organisasi

Manusia makhluk sosial, makhluk bermasyarakat (*homo socius, social animal, zoon politicon*), tidak mungkin dapat hidup sendiri, cenderung bermasyarakat atau berkelompok (*gregariousness*).

#### Keperluan Manusia Abraham Maslow

1. Keperluan fisik (*physical need*);
2. Keperluan rasa aman dan selamat (*safety need*);
3. Keperluan social (*social needs*);
4. Keperluan akan harga diri (*esteem needs*);
5. Keperluan aktualisasi diri (*self realization needs*).

#### Dorongan Orang Bekerja

1. Dorongan primer (Kelangsungan hidup organis)
2. Motif Dasar (Psikologis dan sosial)

### Motivasi Orang Bekerja

1. Kepastian (masa depan-kelangsungan kerja);
2. Kesempatan (naik pangkat/dipromosikan);
3. Peran serta (saran-saran/masukan dalam pengambilan keputusan);
4. Pengakuan/penghargaan (prestasi kerja);
5. Ekonomi (upah/gaji yang layak untuk hidup);
6. Pencapaian (keberhasilan dalam pekerjaan);
7. Komunikasi (mengetahui apa yang terjadi dalam organisasi);
8. Kekuasaan (kewibawaan, dan mempengaruhi orang lain);
9. Keterpaduan (bagian dari organisasi secara keseluruhan);
10. Kebebasan (pribadi dan pendapat).

### Kesimpulan

Keperluan (*needs*) — Keinginan (*wants*) memenuhi keperluan — tindakan (*action*) memenuhi keperluan — pencapaian tujuan (*objectives*)

Tidak semua keperluan (*needs*) dapat dipenuhi seorang diri untuk itu perlu Organisasi (*Berorganisasi*).



## BAB II EVOLUSI TEORI ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Ilmu pengetahuan terdiri atas seperangkat teori dalam bidang tertentu. Teori berfungsi untuk membaca kenyataan empiris. Fakta empiris yang sama dapat diceritakan oleh beberapa orang dengan cara yang berbeda-beda sesuai dengan kacamata teori yang digunakan. Tanpa teori, buta tentang peristiwa empiris, sebaliknya tanpa berhadapan dengan peristiwa-peristiwa empiris, suatu teori lumpuh. Ciri-ciri teori:

1. Terdiri atas seperangkat proposisi (proposisi=pernyataan tentang hubungan antara dua konsep atau lebih) yang saling berkaitan;
2. Masing-masing proposisi atau defenisi atau konsep saling menerangkan (sehingga diperoleh gambaran yang bulat dan utuh tentang suatu peristiwa);
3. Beberapa diantaranya dapat diuji secara empiris (metodologi penelitian).

Contoh teori: Apabila seseorang diberi stimulus, maka ia akan memberikan reaksi dengan cara tertentu (*stimulus* dan *reaksi* adalah dua konsep yang dihubungkan menjadi satu proposisi); Konsep hukuman dan perilaku (apabila anak diberi hukuman, maka perilakunya akan berubah ke arah yang positif=proposisi), Fungsi teori:

1. eksplanatif (menjelaskan)-bersifat positif; ditentukan oleh: a) kesederhanaan strukturnya, b) kecermatan penjelasannya, c) relevansinya terhadap fenomena sosial yang berbeda-beda.
2. prediktif (peramalan/prakiraan)-bersifat probabilities; diterapkan dalam tiga jenis situasi: a) waktu yang akan datang, b) tempat yang berbeda, c) kelompok sosial yang lebih besar.
3. kontrol (mengendalikan)

Teori organisasi adalah studi tentang bagaimana organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya ataupun *masyarakat di lingkup* kerja mereka.

Teori organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan masalah organisasi agar lebih berhasil dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Masalah adalah segala sesuatu yang segala sesuatu yang ada hubungannya dengan kepentingan organisasi yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan.

Ada banyak masalah yang dihadapi organisasi (kompleks) dan memerlukan pemecahan tersendiri sehingga muncul berbagai kajian untuk lebih memahami efektivitas organisasi.

Teori organisasi Muncul pada abad 19 dilatarbelakangi oleh Revolusi Inggris dan lahirnya perusahaan raksasa di Amerika Serikat.

### Evolusi Teori Organisasi

Terdiri atas:

#### A. Teori Klasik

1. Teori tipe organisasi (Birokrasi) oleh Max Weber (Sosiolog Jerman);
2. Teori manajemen Ilmiah oleh Fredrick Winslow Taylor (Amerika);
3. Teori administrative (prinsip-prinsip organisasi) oleh Henry Fayol (Prancis).

#### B. Teori Organisasi dan Manajemen Neo Klasik;

#### C. Teori modern;

#### D. Teori organisasi dan manajemen Jepang dan teori Z;

### 5 Golongan Teori Organisasi Modern

*(Prajudi Atmosudirdjo)*

1. Teori organisasi klasik;
2. Teori organisasi hubungan antar manusia;
3. Teori proses;
4. Teori perilaku;
5. Teori Sistem.

### 4 Macam Teori Organisasi

*(Amitai Etzioni)*

1. Teori klasik (*Scientific management*);
2. Aliran hubungan manusia (*human relations*);

3. Sistem pendekatan struktural;
4. Teori pembuatan keputusan.

### **9 Macam Teori Organisasi** *(Wursanto, 2003:260-274)*

1. Teori organisasi klasik;
2. Teori organisasi birokrasi;
3. Teori organisasi human relations;
4. Teori organisasi perilaku;
5. Teori organisasi proses;
6. Teori organisasi kepemimpinan;
7. Teori organisasi fungsi;
8. Teori organisasi pembuatan keputusan;
9. Teori organisasi kontingensi.

### **8 Pendekatan Teori Organisasi** *(Harold Koontz dan Cyrill o'Donnell)*

1. Pendekatan pengalaman atau kasus *(the empirical, or case approach)*;
2. Pendekatan perilaku antar pribadi *(the interpersonal behavior approach)*;
3. Pendekatan perilaku kelompok *(the group behavior approach)*;
4. Pendekatan kerjasama sistem social *(the cooperative social system approach)*;
5. Pendekatan sistem teknik sosial *(the sociotechnical system approach)*;
6. Pendekatan teori keputusan *(the decision theory-center approach)*;
7. Pendekatan pusat komunikasi *(the communication-center approach)*;
8. Pendekatan operasi *(the operational approach)*.

#### **Kesimpulan:**

Tidak ada satupun teori yang memiliki kebenaran mutlak. Masing-masing teori saling melengkapi.

## A. TEORI KLASIK

Teori organisasi klasik disebut juga, antara lain: teori organisasi *spesialisasi*, teori *formalisme*, *teori struktur (the structure theory of organization)*. Muncul untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

### 1. Teori tipe organisasi (Birokrasi) oleh Max Weber (Sosiolog Jerman); *Ciri Birokrasi modern (ideal):*

1. Adanya prinsip pembagian tugas yang jelas (*jurisdictional areas*), umumnya diatur oleh hukum/peraturan-peraturan administrasi, yaitu:
  - a. adanya pembagian tugas yang jelas bagi apparatus birokrasi,
  - b. adanya pendelegasian wewenang,
  - c. setiap tugas yang dilaksanakan menuntut keahlian/keterampilan (*spesialisasi*). Dus yang dapat diangkat menjadi aparat birokrasi adalah mereka yang mempunyai keahlian (kualifikasi).
2. Adanya prinsip hierarki;
3. Manajemen kantor modern didasarkan pada dokumen tertulis/diarsipkan;
4. Tugas dalam organisasi dilaksanakan berdasarkan spesialisasi, dus diperlukan pendidikan dan latihan secara terus menerus;
5. Menuntut pegawai bekerja dengan kapasitas penuh;
6. Karena tindakan dalam manajemen harus didasari oleh peraturan-peraturan/perundang-undangan, maka setiap apparatus birokrasi harus mempelajari perundang-undangan dan memahaminya.

#### Unsur Birokrasi Ideal:

1. Hirarki,
2. Kualitas Keahlian,
3. Aspek-aspek keahlian,
4. Kewenangan dan kekuasaan yang legal.

#### Fungsi Birokrasi Ideal:

1. Spesialisasi,
2. Struktur,
3. Kemungkinan meramalkan dan kestabilan,



4. Rasionalisasi, dan
5. Bagian dari demokrasi.

**Strategi Untuk Mencapai Tujuan Organisasi (5 Prinsip):**

1. Prinsip spesialisasi;
  2. Prinsip rantai komando atau prinsip hirarki;
  3. Prinsip loyalitas;
  4. Prinsip impersonal;
  5. Prinsip uniformalitas.
2. Teori manajemen ilmiah (Scientific Manajement, 1911) oleh Fredrick Winslow Taylor (Amerika);  
(Charles Babbage, On the economy of machinery and manufactures, 1832)

**Prinsip:**

1. Pembagian Kerja Berdasarkan Keterampilan (waktu dan tenaga dapat dihemat bila prinsip pembagian kerja diterapkan dalam produksi),
2. Mempelajari kebiasaan kerja pegawai dan menganalisisnya;
3. Seleksi pegawai secara ilmiah;
4. Kerjasama antara pengawas dan pegawai;
5. Pembagian tanggung jawab antara manajemen dan pegawai secara wajar.

**Manajemen ilmiah:**

*(berhubungan dengan manajemen inisiatif dan insentif)*

1. Penghematan dalam mendidik pekerja yang magang dalam satu perusahaan;
2. Penghematan dalam pemakaian material belajar;
3. Menghemat waktu dan menghindari perpindahan tempat kerja;
4. Menghemat waktu dalam tukar menukar alat kerja;
5. Keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan dengan sistem berulang;
6. Dalam pembagian tugas pekerjaan, disarankan mengganti pekerjaan tangan manusia dengan mesin;

**Kesimpulan:**

1. Menerapkan "one best way" dalam melaksanakan pekerjaan;

2. Menyeragamkan cara melakukan pekerjaan dengan mempelajari gerak dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan satu pekerjaan (*time and motion studies*);
3. Melakukan seleksi pekerjaan sesuai dengan tugas khusus yang akan dilaksanakan dan pegawai dilatih secara efisien sebelum melaksanakan tugas;
4. Upah/gaji dibayar berdasarkan potongan kerja yang telah diselesaikan (*piece rate system*) oleh seseorang dan bukan perkelompok kerja;
5. Pegawai dirangsang untuk melampaui target yang telah ditentukan dengan cara memberikan bonus.

### Scientific Management

1. Memfokuskan unit analisisnya pada kegiatan fisik pekerjaan (hubungan pegawai dan pekerjaannya/manusia dan alat/mesin);
2. Tujuan utamanya memperbaiki tugas pekerjaan rutin dan yang bersifat repetitive;
3. Pendekatannya bersifat empiris, induktif dan melakukan penelitian terperinci terhadap pekerjaan untuk menentukan bagaimana yang paling efisien suatu pekerjaan harus dilakukan;
4. Sasaran utama adalah organisasi tingkat bawah (operasional/bengkel kerja);
5. Pandangannya bersifat mikro dan orientasinya *bottom up* (dari tingkat bawah organisasi ke tingkat atas).

### Efisiensi

1. Tanpa tolok ukur;
2. Dengan tolok ukur.
  - a. Segi produktivitas (hasil/output)
  - b. Segi penghematan (pengorbanan/input)

### Tanpa tolok ukur

1. segi produktivitas/hasil/output dengan pengorbanan yang sama, hasil berbeda (hasil tinggi=efisien, hasil rendah=tidak efisien).
2. segi penghematan/pengorbanan/input

dengan pengorbanan yang berbeda, memberikan hasil yang sama (kecil pengorbanan=efisien, besar pengorbanan=tidak efisien).

#### Dengan tolok ukur

1. segi hasil/output/produktivitas  
perbandingan antara hasil minimum yang ditetapkan dengan hasil ril yang dicapai (efisien=hasil ril>hasil minimal ditetapkan; normal=hasil ril=hasil minimal ditetapkan; tidak efisien=hasil ril<hasil yang ditetapkan).
2. segi pengorbanan/input/penghematan  
perbandingan antara pengorbanan maksimal yang ditetapkan dengan pengorbanan ril (efisien=pengorbanan ril<pengorbanan maksimal ditetapkan; normal=pengorbanan ril=pengorbanan maksimal ditetapkan; tidak efisien=pengorbanan ril>pengorbanan maksimal ditetapkan).
3. Teori administrative (prinsip-prinsip organisasi) oleh Henry Fayol (Prancis) (Henry Fayol, D.S. Pugh, 1971).

#### Ada 10 Prinsip organisasi

1. Penetapan tujuan yang jelas;
2. Kesatuan perintah (the principle of unity of command);
3. Keseimbangan;
4. Pendistribusian pekerjaan (the principle of distribution of work);
5. Rentang pengawasan (the principle of span of control);
6. Prinsip pelimpahan wewenang (the principle of delegation of authority);
7. Prinsip departementasi (the principle of departementation);
8. Prinsip penempatan pegawai yang tepat (the principle of the right man in the right place);
9. Prinsip koordinasi (the principle of coordination);
10. Prinsip pemberian balas jasa yang memuaskan.

### Prinsip-prinsip Organisasi dan Manajemen:

1. Pembagian tugas/pekerjaan (spesialisasi);
2. Kewenangan dan tanggung jawab;
3. Disiplin;
4. Kesatuan komando;
5. Kesatuan arah;
6. Kepentingan pribadi tunduk kepada kepentingan umum organisasi;
7. Imbalan jasa;
8. Sentralisasi;
9. Rantai skala;
10. Ketertiban (the right man in the right place on the right time);
11. Kewajaran;
12. Kestabilan organisasi;
13. Inisiatif;
14. Kebanggaan kesatuan (l'espirit de corps).

### Prinsip Organisasi Fayol:

1. Pembagian tugas pekerjaan;
2. Kesatuan pengarahan;
3. Sentralisasi;
4. Mata rantai, tingkat jenjang organisasi;

### Prinsip Organisasi Max Weber:

1. Keahlian  
Semua kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, harus didasarkan keahlian, sehingga mampu menjalankan tugas dengan baik;
2. Berdasarkan kebijaksanaan, peraturan, dan prosedur  
Pelaksanaan tugas pekerjaan harus sesuai dengan kebijaksanaan, peraturan dan prosedurnya;
3. Jenjang hirarki  
Setiap pelaksanaan tugas pekerjaan harus dapat dipertanggung jawabkan kepada atasan melalui mata rantai tingkat unit dalam organisasi;

4. **Formalitas**  
Semua keputusan harus diambil secara formal dan tidak ada pertimbangan yang bersifat pribadi;
5. **Meritokrasi system**  
Hal-hal yang menyangkut bidang kepegawaian harus didasarkan pada sistem kecakapan (meritokrasi system).

#### Kesimpulan:

1. *Formulation of the objectives* (perumusan tujuan-jelas, dimengerti, dipahami, dan diterima);
2. *Devison of work* (pembagian tugas pekerjaan)/distribution of work (pembagian tugas)/homogenetise assignment (pembagian kerja)/devisonisasi (departementasi);
3. *Delegation of authority and responsibility* (pelimpahan wewenang dan tanggung jawab-seimbang);
4. *Level of herarchy* (banyaknya tingkat hierarkis)/span of control (rentang pengawasan);
5. *Unity of direction* (kesatuan arah)/unity of command (kesatuan perintah);
6. *Understanding by the individual of his own task and the task of the whole* (memahami akan tugas masing-masing dan kaitan tugas secara keseluruhan)/the right man in the right place on the right time (penempatan orang sesuai keahlian dan waktu);
7. Struktur organisasi sederhana dengan pola dasar relatif permanen;
8. *Security of tenure* (jaminan jabatan);
9. Balas jasa setimpal dengan jasa yang diberikan;
10. Koordinasi.

#### Hubungan Antara Pemikiran-Pemikiran Teori klasik

Erat sekali, pada beberapa aspek keduanya adalah identik (persamaan teori birokrasi dan teori administrative):

1. Bersifat deduktif, menjelaskan secara luas dan melihat organisasi secara normatif,
2. Sebagai satu kesatuan yang lahir secara abstrak sebagai suatu konsep mental,

3. Mendukung organisasi formal yang mengambil untung dari spesialisasi (suatu ciri dasar organisasi formal),
4. Menekankan segi objektif, rasionalitas, kepastian, hierarki, dan profesional serta menghasilkan organisasi formal dengan karakteristik sama;
5. Memfokuskan pada struktur organisasi dan manusia (dimulai dari tingkat atas, pandangan bersifat makro dan berorientasi top down).

#### Perbedaan Birokrasi & Teori Administratif

Birokrasi	Teori Administratif
1. menekankan pada <i>apa yang harus dilakukan</i> organisasi;	1. menekankan pada <i>bagaimana memperoleh organisasi formal</i> ;
2. memfokuskan pada <i>organisasi</i>	2. memfokuskan pada <i>manajemen</i> .

#### B. TEORI ORGANISASI DAN MANAJEMEN NEO KLASIK

(Hugo Munstenberg, Chester I. Barnard, Argyris, Elton Mayo dkk)

Pendekatan:  
Teoritis dan Empiris.

Human relations movement (pendekatan hubungan kemanusiaan), setiap orang berbeda, mempunyai keunikan tersendiri sesuai dengan keadaan, sikap, kepercayaan dan motivasi hidup masing-masing.

Dalam bekerja, manusia tidak mungkin terlepas dari keunikan, tetapi akan mempengaruhi tindakan dan cara berfikir.

Faktor yang mendekatkan orang satu sama lain adalah faktor kesamaan (daerah, kegemaran, profesi, kepercayaan dan ideologi).

Keakraban hubungan akan terwujud dalam bentuk organisasi informal yang selalu membayangi organisasi formal.

Dus seorang pemimpin harus menyadari dan memperhitungkan kehadiran organisasi informal dalam menganalisis masalah organisasi formal.

### Elemen-Elemen

1. Individu,
  2. Kelompok kerja (organisasi informal),
  3. Manajemen partisipatif,
- Tujuan Dilaksanakan Human Relations

1. Kepuasan psikologis pegawai;
2. Moral tinggi;
3. Disiplin tinggi;
4. Loyalitas tinggi;
5. Motivasi tinggi.

### C. TEORI MODERN *(dikembangkan tahun 1950-an)*

Suatu organisasi merupakan suatu proses yang tersusun para individu saling mempengaruhi untuk berbagai tujuan.

#### Karakteristik Teori Modern:

1. Kadang-kadang disebut analisis sistem organisasi,
2. Mempertimbangkan semua elemen, organisasi,
3. Memandang organisasi sebagai suatu sistem,
4. Penyesuaian diri agar organisasi itu dapat bertahan lama dalam hidupnya, harus disesuaikan dengan perubahan lingkungannya,
5. Organisasi dan lingkungannya harus dilihat sebagai sesuatu yang saling ketergantungan. Multidisiplin.

#### Kontributor Teori Modern:

1. Alfred Korzybski, 1933, *General Semantics* (manusia hidup dalam tiga dunia yang berbeda, yaitu dunia peristiwa, dunia objek dan dunia simbol, menitik beratkan masalah bahasa dan komunikasi, topik: ringkasan, penyimpulan, kekakuan bahasa, lingkungan komunikasi, sifat ka'a-kata, dan pentingnya tanggapan),
2. Mary Parker Follet, 1920-an (keseimbangan antara perhatian individu dan organisasi; mengerjakan sesuatu sebagai jalan keluar dalam suatu

semangat kerja sama; kesadaran cita-cita sehingga setiap orang adalah bagian dari suatu kelompok; dan masyarakat; dorongan individu diterima tanpa mengorbankan kepentingan organisasi),

3. Chester I. Barnard, 1938 (organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dinamis; individu, organisasi, penyalur, dan konsumen merupakan bagian dari lingkungan organisasi; aspek organisasi formal dan informal),
4. Norbert Wiener, 1948 (menemukan sibernetika=orang=pengemudi, pengendalian sistem pada pengaruh arus balik informasi; menunjang perkembangan komputer elektronik, penggunaan komputer dalam proses pengawasan, suatu sistem terdiri atas input, proses, output, arus balik, dan lingkungan),
5. Ludwig Von Bertalanffy, (organisasi sebagai masalah yang utama bagi seluruh kehidupan; kedinamisan, sistem, interaksional multidimensional, multi level; suatu sistem dilihat sebagai suatu kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan; suatu organisasi dalam pandangan yang modern merupakan suatu sistem).

#### Sifat Teori Modern:

1. Memandang suatu organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri atas lima bagian pokok, yaitu: input, proses, output, arus balik, dan lingkungan,
2. Kedinamisan,
3. Multi Level dan Multi Dimensional,
4. Multi Motivasi,
5. Multi Disipliner,
6. Deskriptif,
7. Multi Variabel,
8. Adaptif.



**BAB III**  
**TEORI ORGANISASI DAN MANAJEMEN**  
**JEPANG DAN TEORI Z**  
*(Richard T.Pascall dan William Cuchi)*

Kombinasi antara gaya manajemen Jepang (nilai-nilai kerjasama kelompok, kepercayaan dan perasaan tanggung jawab bersama) dengan gaya manajemen Amerika (pendekatan secara struktural/formal organisasi).

**Manajemen Amerika**

1. Sistem kerja jangka pendek;
2. Evaluasi dan promosi cepat;
3. Sistem bonus dan upah berdasarkan produktivitas;
4. Karier berdasarkan spesialisasi;
5. Mekanisme pengawasan: hierarki;
6. Pengambilan keputasan oleh pimpinan;
7. Tanggung jawab individual

**Ciri-Ciri Manajemen Jepang:**

1. Sistem kerja seumur hidup;
2. Evaluasi dan promosi lama;
3. Sistem bonus dan kemudahan kerja;
4. Karier tidak berdasarkan spesialisasi;
5. Mekanisme pengawasan oleh anggota kelompok;
6. Proses pengambilan keputusan: ringi (dari tingkat bawah);
7. Tanggung jawab kelompok dalam manajemen;
8. Keterlibatan seluruh orang (konsumen, suplayer, orang tua pegawai).

**Keunggulan Tipe Z:**

1. Jangka waktu kerja lama;
2. Sistem evaluasi dan promosi lambat;
3. Pengambilan keputusan: consensus dan partisipasi;
4. Tanggung jawab: masing-masing orang;
5. Sifat keseluruhan (orang dihargai sebagai manusia);

6. Egalitarianisme (persamaan hak);

**Langkah-Langkah Perubahan dari Tipe A ke Tipe Z:**

1. Memahami teori z;
2. Mengevaluasi filosofi organisasi;
3. Melibatkan diri dalam kepemimpinan organisasi;
4. Melaksanakan filsafat organisasi dengan menciptakan struktur yang lebih fleksibel dan intensif;
5. Mengembangkan keterampilan antara individu-individu;
6. Mengevaluasi diri dan sistem;
7. Melibatkan serikat pekerja;
8. Menciptakan stabilitas kerja;
9. Sistem kerja dengan evaluasi dan promosi lambat;
10. Mengembangkan jalan karier;
11. Perubahan dimulai dari tingkat atas;
12. Menciptakan bidang-bidang untuk berprestasi;
13. Mengembangkan hubungan menyeluruh.

## BAB IV BIROKRASI INDONESIA

### pengertian

1. Sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai bayaran yang tidak dipilih oleh rakyat;
2. Cara pemerintahan yang sangat dikuasai oleh pegawai.

### Peranan Birokrasi Pemerintah Indonesia

1. Stabilisator (menciptakan suasana aman dan stabil);
2. Dinamisator (menggerakkan);
3. Inovator (pembaharuan);
4. Arbitrator dan moderator (perantara).

### 10 Prinsip Birokrasi Pemerintah Indonesia (Kepres No. 15 tahun 1984)

1. Pembagian habis tugas;
2. Perumusan tugas pokok dan fungsi yang jelas;
3. Fungsionalisasi;
4. Koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi;
5. Kontinuitas;
6. Jalur dan staf;
7. Kesederhanaan;
8. Asas fleksibilitas;
9. Pendelegasian wewenang yang jelas;
10. Pengelompokan sehomogen mungkin.

### Kendala Birokrasi di Indonesia:

1. Struktur organisasi
  - a. Dalam struktur  
mengarah pada pola mekanik, prinsip pembagian habis tugas akibatnya terjadi pengkotakan, tanggung jawab satu bidang tugas, memandang tugasnya lebih penting.
  - b. Koordinasi horizontal (kelemahan komunikasi dan unsur psikologis)
2. Kelemahan komunikasi,
  - a. Kendali psikologis,
  - b. Kendala dalam pendelegasian wewenang,
  - c. Kendala komunikasi ke atas,
3. Aparatus birokrasi
  - a. Hubungan antara atasan dan bawahan;
  - b. Kapasitas kerja yang belum maksimal;
  - c. Mental aparat birokrasi yang rapuh;

### Patologi (Penyakit) Birokrasi Pemerintahan

1. Budaya feodalistik;
2. Menunggu petunjuk/arahan;
3. Loyalitas pada atasan, bukan organisasi;
4. Belum berorientasi prestasi;
5. Budaya melayani rendah;
6. Belum didukung teknologi menyeluruh;
7. Ekonomi biaya tinggi;
8. Jumlah pegawai relatif banyak, kurang bermutu/asal jadi.

### Penyakit Organisasi

1. Tujuan telah ditetapkan, tetapi tidak dirumuskan secara rinci dan jelas (tidak membumi);
2. Pembagian tugas tidak adil, tidak merata, tidak tuntas dan tidak jelas batas-batas (tidak adil);
3. Anggota hanya mau bekerja sesuai dengan tugasnya, terjadi pengkotakan (kaku);
4. Merasa dirinya/unitnya yang paling penting, yang lain tidak/kurang penting (sok penting);

5. Pemberian tanggung jawab yang tidak seimbang dengan wewenang (zalim);
6. Terlalu banyak bawahan yang harus diawasi – kewalahan (rakus);
7. Seseorang bawahan mendapat perintah dari satu atasan mengenai hal yang sama, tetapi perintahnya saling bertentangan (plin plan);
8. Sanksi terhadap pelanggaran tidak tegas (banyak pertimbangan).

**Ciri Manusia Indonesia**  
(Mochtar Lubir, 2001: 18-36)

1. Hipokratis (munafik);
2. Tidak bertanggung jawab;
3. Feodal;
4. Percaya takhyul;
5. Artistik;
6. Watak lemah;
7. Lain-lain (tidak hemat /boros; bukan pekerja keras; kurang sabar; tukang menggerutu; cepat cemburu/dengki; gampang senang dan bangga; sok; tukang tiru; tukang tiru kejam; bisa meledak, ngamuk, membunuh, membakar; khianat; menindas, memeras; menipu; mencuri; korupsi; khianat, dengki; hipokrit; bermalas-malas; tolong menolong, saling menjaga, struktur masyarakat berdasarkan suku (exogam=haram kawin di dalam suku); ikatan kekeluargaan yang mesra, berhati lembut; suka berdamai; rasa humor; cepat belajar; mudah dilatih, sabar; bekerja keras tanpa mencari untung; manusia memajukan dunia dll).

**Usaha Penyehatan Birokrasi**  
**Menata ulang organisasi pemerintah**  
*(reinventing government)*  
*(David Osborne & Ted Gaebler)*

1. Pemerintahan katalis: mengarahkan ketimbang mengayuh;
2. Pemerintahan milik masyarakat: memberi wewenang ketimbang melayani;
3. Pemerintahan yang kompetitif: menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan;
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan;
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil: mebiayai hasil, bukan masukan;

6. Pemerintahan berorientasi pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi;
7. Pemerintahan wirausaha: menghasilkan ketimbang membelajakan;
8. Pemerintahan antisipatif: mencegah daripada mengobati;
9. Pemerintahan desentralisasi: dari hierarki menuju partisipasi dan tim kerja;
10. Pemerintahan berorientasi pasar: mendongkrak perubahan melalui pasar

#### **Strategi Memperbaharui Organisasi Pemerintah (Birokrasi):**

*(David Osborne dan Peter Plastik)*

1. Memperjelas tujuan/maksud organisasi (strategi inti);
2. Konsekuensi terhadap kinerja organisasi (strategi konsekuensi);
3. Pertanggung jawaban terhadap publik (strategi pelanggan/masyarakat);
4. Organisasi dan pegawai berinovasi (strategi kontrol);
5. Mengubah perilaku, perasaan, dan berfikir pegawai (strategi budaya).

#### **Prinsip Organisasi Pemerintah Yang baik (Good Governance)**

*(Sarundajang, 2003: 157-161)*

1. Partisipasi;
2. Penegakan hukum;
3. Transparansi;
4. Kesetaraan;
5. Daya Tanggap;
6. Wawasan Ke depan;
7. Akuntabilitas;
8. Pengawasan;
9. Efisiensi dan efektivitas;
10. Profesionalisme.

#### **Karakteristik Good Governance**

*(Menurut UNDP)*

1. Participation (keterlibatan masyarakat),
2. Rule of law (penegakan hukum yang adil);
3. Transparency (kebebasan memperoleh informasi);
4. Responsiveness (cepat dan tanggap);
5. Consensus Orientation (berorientasi pada kepentingan masyarakat);
6. Equity (kesempatan yang sama);

7. Efficiency and effectiveness (efisiensi dan efektivitas);
8. Accountability (pertanggungjawaban publik);
9. Strategic vision (visi ke depan).

**Agar Birokrasi Pemerintah Lebih Efisien dan Efektif:**  
*(Inu Kencana Syafi'i, 2003:90-92)*

1. Rule (kerja taat pada aturan);
2. Spesialisasi (tugas khusus);
3. Zakelijk (kaku dan sederhana);
4. Formal (penyelenggaraan resmi);
5. Hirarkis (pengaturan dari atas ke bawah);
6. Rasional (berdasarkan logika);
7. Otoritas (tersentralistis);
8. Obedience (taat dan patuh);
9. Disiplin (tidak melanggar ketentuan);
10. Sistematis (terstruktur);
11. Impersonal (tanpa pandang bulu).

**Balance (menyeimbangkan)  
Antara Birokrasi Dengan Kebijakan:**

1. Mengkoordinasikan tugas;
2. Kadang-kadang diperlukan kebijakan;
3. Seni penyelenggaraan pemerintahan;
4. Kesempatan memberikan saran yang produktif;
5. Desentralisasi demokratis.

## BAB V TUJUAN ORGANISASI

Tujuan adalah keadaan yang dikehendaki pada masa yang akan datang yang senantiasa dikejar oleh organisasi agar dapat direalisasikan (Amitai Etzioni).

### Tujuan tunggal dan tujuan ganda

1. Tujuan tunggal;
2. Tujuan ganda (*multiplicity goals*)
  - a. Tujuan keluar;  
meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Untuk memenuhi kepuasan pelanggan (masyarakat) dan kesejahteraan social (Stephen Robins).
  - b. Tujuan ke dalam.  
Meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan pegawai serta meningkatkan produktivitas dan hasil, sebagai berikut:

### Tujuan ke dalam

1. Profitability (keuntungan)  
penanaman modal kembali (kelangsungan hidup organisasi);
2. Growth (pertumbuhan)  
Anggaran biaya, keuntungan, jumlah pegawai, bangunan fisik, dijaga agar tidak kalah dalam persaingan;
3. Perluasan pasar  
Pertumbuhan yang tidak diimbangi dengan perluasan pasar hasil produksi tidak ada artinya;
4. Kepemimpinan



Kepemimpinan adalah sumber pembaharuan dalam menciptakan produk-produk baru dan jasa. Dus dengan lahirnya produk-produk baru maka organisasi (untuk beberapa lama) dapat merebut pasaran yang pada akhirnya mendatangkan keuntungan;

5. **Produktivitas**  
Kemampuan memproses bahan (masukan/input) menjadi (keluaran/output) yang bermutu tinggi dengan biaya yang serendah-rendahnya (asas efisiensi).

#### Fungsi Tujuan *Sebagai:*



1. Pedoman bagi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan (pedoman ke arah mana organisasi akan dibawah);
2. Sumber legitimasi untuk membenarkan segala kegiatan yang akan dilaksanakan (landasan bagi organisasi yang bersangkutan);
3. Standard (tolok ukur) pelaksanaan dimana segala kegiatan harus berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan);
4. Sumber motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih produktif;
5. Dasar rasionalitas bagi kegiatan berorganisasi (menentukan program, prosedur, KISS ME (Koordinasi, Integrasi, Simplikasi, Sinkronisasi, dan Mekanisasi);

#### Kendala Dalam Mencapai Tujuan

1. Tujuan berubah-ubah  
Organisasi yang kurang stabil, kadang-kadang tujuan dapat berubah-ubah/penukaran tujuan (pengaruh lingkungan, biaya, penemuan baru, dll);

2. Pimpinan terpusat pada satu bagian  
Pimpinan hanya memusatkan pada suatu bagian saja dari tujuan sehingga bagian lain dari tujuan tadi terabaikan;
3. Tidak ada kerjasama  
Kurang adanya kerjasama yang baik, menyebabkan kegiatan menjadi kurang selaras mengarah pada tujuan bersama (kegiatan terkotak-kotak – kepala bagian hanya memikirkan bagiannya saja);
4. Pertentangan  
Antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi dan antara tujuan-tujuan sendiri;

#### Agar Tujuan Efektif

1. Melibatkan seluruh individu;  
Dalam merumuskan tujuan harus melibatkan seluruh individu.
2. Pembagian tugas;  
Dalam merumuskan tujuan ada pembagian tugas (pucuk pimpinan=tujuan umum, menengah=merumuskan/menjabarkan sesuai bidang dst);
3. Tujuan tidak bertentangan;  
Tujuan bidang/fungsional tidak boleh bertentangan dengan tujuan umum;
4. Realistis  
Tujuan harus realistis/sesuai keadaan (eksternal dan internal organisasi);
5. Jelas batas-batas;  
Tujuan harus jelas batas-batas yang hendak dicapai;
6. Tindakan koreksi  
Bila tujuan tidak tercapai, pimpinan harus meneliti apa penyebabnya dan melakukan tindakan koreksi.

### Merumuskan Tujuan

Pendekatan yang sering digunakan dalam merumuskan sasaran bidang (unit) organisasi adalah "*Management By Objective*" (MBO).

MBO adalah suatu proses dimana atasan dan bawahan merumuskan secara bersama-sama sasaran organisasi, menetapkan tanggung jawab, tugas masing-masing, hasil yang diharapkan, dan ukuran-ukuran yang digunakan sebagai pedoman untuk operasi kesatuan (unit) dan memperkirakan pengarahan pegawai.

### Empat Langkah Proses MBO

1. Rumusan sasaran (goals setting);
2. Perencanaan tindakan (action planning);
3. Pengawasan sendiri (self control); dan
4. Laporan kemajuan secara berkala.

### Efektivitas Organisasi

(Richard M. Steers, 1980:43-45)

1. Kualitas;
2. Produktivitas;
3. Kesiagaan;
4. Efisiensi;
5. Laba/penghasilan;
6. Pertumbuhan;
7. Pemanfaatan lingkungan;
8. Stabilitas;
9. Turnover (keluar masuk pegawai);
10. Kemangkiran;
11. Kecelakaan;
12. Semangat kerja;
13. Motivasi;
14. Kepuasan kerja;
15. Penerimaan tujuan organisasi;
16. Kepaduan antara konflik – kompak;

17. Keluwesan adaptasi;
18. Penilaian pihak luar.

### Pembagian Kerja (*Departementasi*)

#### Pedoman Pembagian Kerja

1. Tujuan dijabarkan dalam tugas-tugas pokok;
2. Tugas pokok dijabarkan dalam fungsi;
3. Fungsi diikuti dengan kegiatan-kegiatan;
4. Setiap orang diberi daftar tugas yang harus dijalankan;
5. Meskipun tugas bervariasi, satu dengan yang lain berkaitan;
6. Penempatan orang sesuai dengan keahlian, pembawaan, kecakapan, dan kemampuan;
7. Beban tugas merata sama, tercipta keadilan, kepuasan, dan kegairahan kerja;
8. Penambahan/pengurangan pegawai sesuai kebutuhan dan volume kerja;
9. Mutasi pegawai didasarkan atas terciptanya kondisi kerja yang baik/mendidik.

#### Pertimbangan Pembagian Kerja

1. Wilayah kerja;
2. Fungsi, tugas, dan kegiatan;
3. Waktu;
4. Alat yang digunakan.

#### Manfaat Pembagian Kerja

1. Meringankan tugas koordinasi;
2. Memperlancar pengawasan;
3. Memanfaatkan keahlian dan pengetahuan yang bersifat khusus;
4. Penghematan biaya;
5. Mengeratkan hubungan antar manusia.

### Proses Pembagian Kerja

1. Menetapkan dan merumuskan tujuan;
2. Menetapkan kegiatan (menjabarkan dalam tugas pokok, fungsi dan kegiatan);
3. Menyusun daftar kegiatan yang akan dilaksanakan;
4. Membuat kelompok-kelompok kegiatan (dengan dasar tujuan sama);
5. Melimpahkan wewenang (macam dan batas wewenang ditentukan);
6. Menetapkan rentang pengawasan (pertimbangan obyektif dan subyektif);
7. Merinci tugas (berdasarkan keahlian);
8. Membuat bagan organisasi (sesuai tipe yang dipilih).

### Dasar Pembagian Kerja

1. Wilayah/teritorial (rt, rw, kelurahan/desa, kecamatan, kabupaten/kota, propinsi, kodam, kodim);
2. Jenis produksi
3. Langgan yang dilayani
4. Fungsi/rangkaian kerja (bagian kepegawaian, hukum, rumah tangga dll);
5. Waktu (pagi, siang, malam);
6. Jasa yang diberikan (pemadam kebakaran)
7. Alat perlengkapan yang digunakan

### PELIMPAHAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB

Penyerahan sebagian wewenang atasan kepada bawahan setelah diadakan penyerahan tugas pekerjaan kepada yang bersangkutan, dalam hal wewenang:

1. Menjalankan tugas;
2. Memerintah bawahan;
3. Menggunakan fasilitas/peralatan.

### Manfaat Pelimpahan Wewenang dan Tanggung Jawab

1. Pemimpin dapat melaksanakan tugas-tugas pokok/strategis;
2. Tiap tugas dikerjakan oleh tingkatan yang tepat (atas=makro/strategis, menengah=taktis, bawah=operasional);
3. Keputusan dapat diambil dengan cepat;
4. Bawahan dapat berpartisipasi banyak;
5. Dapat menghindari sikap menunggu perintah;
6. Berguna sebagai bahan latihan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi;
7. Pelayanan dapat berjalan terus (meskipun pejabat tidak ada di tempat).

### Pedoman Pelimpahan Wewenang dan Tanggung Jawab

1. Batas wewenang dan tanggung jawab jelas dan seimbang;
2. Memperhatikan pendapat yang akan menerima wewenang;
3. Percaya bahwa penerima wewenang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab;
4. Pemberi wewenang tetap melakukan pengarahan, bimbingan, dan pengawasan (agar tugas berjalan baik).

### Tanggungjawab *Bedakan!*

1. Tanggung jawab hukum (dilimpahkan melalui saluran hukum);
2. Tanggung jawab politik (dilandasi pada partai politik, bukan pada atasan);
3. Tanggung jawab jabatan (dilakukan seseorang dalam jabatan yang dipangkunya);
4. Tanggung jawab kelembagaan (tanggungjawab setiap anggota organisasi).

### Span of Control

#### Faktor-faktor yang mempengaruhi Span of Control

1. Kesamaan fungsi (banyak kesamaan=rentang pengawasan melebar);
2. Kedekatan geografis (dekat=rentang pengawasan melebar);
3. Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan (sedikit pengawasan langsung=rentang pengawasan melebar);
4. Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan (kurang tingkat koordinasi=rentang pengawasan melebar);

5. Perencanaan yang dibutuhkan (sedikit perencanaan=rentang pengawasan melebar);
6. Bantuan organisasional yang tersedia bagi pengawas (banyak bantuan operasional, seperti penataran, pengawasan mutu dsb=rentang pengawasan melebar).

### Tantangan Organisasi (Widodo, 2005:2-3)

1. Lingkungan strategis yang senantiasa berubah,
2. Pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan layanan masyarakat, dan
3. Kondisi masyarakat yang mengalami dinamika.

### Paradigma Pergeseran Organisasi

1. Birokratis (bureaucratic organization) weberian – rasional oleh Max Weber
2. Performance based organization (organisasi kinerja) oleh Peter Druker
3. Learning Organization (organisasi pembelajaran) oleh Peter Senge, 2000)

### Organisasi Pembelajaran

Adalah suatu organisasi yang senantiasa mengembangkan kapasitasnya untuk membangun masa depan (Peter Senge).

Suatu organisasi yang memiliki keterampilan menciptakan, menguasai dan mempelajari pengetahuan serta dengan perubahan perilakunya mampu melakukan kilas balik terhadap pengetahuan baru serta pandangannya (David Garvin).

- Memiliki otonomi,
- Memiliki daya tangkal terhadap intervensi pihak eksternal,
- Menghasilkan kualitas asli (*Genuine Quality*).

**Karakteristik Organisasi Pembelajaran**  
*(The Fifth Diciplines, Peter Senge, 1996)*

1. **Systems Thinking**
  - Fokus terhadap bagaimana sesuatu masalah akan dipecahkan melalui interaksi antar elemen dalam suatu sistem,
  - Lebih mengutamakan mengkaji elemen sistem yang lebih besar dan saling berinteraksi daripada mengkaji bagian-bagian kecil dari suatu sistem.
2. **Personal Mastery**
  - Dicapai melalui suatu proses peningkatan berkelanjutan atau disebut "*generative learning*" (senge, 1990),
  - Kendala antara "dimana keberadaan seseorang saat ini "dengan "keinginan" disebut "*creative tension*";
  - Kreativitas akan muncul jika seseorang tidak puas dengan kondisi saat ini yang mendorong dirinya untuk berubah.
3. **Mental models**
  - Tetap dalam mental unilateral,
  - Memaksimalkan menang dan meminimalkan kalah,
  - Menekankan perasaan negatif, dan
  - Berupaya serasional mungkin dimana seseorang mendefenisikan tujuannya serta mengevaluasi perilakunya menurut ukuran apakah dia telah atau belum mencapai tujuannya itu.
4. **Building shared vision**
  - Bermula dari visi individu, yaitu sesuatu yang dipegang teguh sebagai kebenaran,
  - Visi seseorang seringkali dimaknai sebagai sasaran yang hendak dicapai,
  - Suatu organisasi haruslah dibangun di atas visi para anggotanya,
  - Bagi pimpinan ini berarti bahwa visi organisasi tidak boleh diciptakan hanya oleh pimpinan, tetapi harus berasal dari hasil interaksi antar individu di dalam organisasi tersebut,



- Peran pemimpin dalam menciptakan "shared vision" adalah bersinergi dengan bawahan untuk menciptakan visi organisasi (jangan memaksa kehendak) dengan cara berdialog.

#### 5. Team learning

- Tim adalah sekumpulan orang-orang yang mengerjakan sesuatu secara bersama-sama (*Robinson dan Finley*),
- Fundamental beliets sebuah tim:
  - a. tim pekerja merupakan unsure bangunan organisasi,
  - b. tim harus mampu mengelola "kultur, proses, sistem serta hubungan kemitraan antar mereka untuk mencapai kesuksesan.
- Karakteristik team learning yang handal, adalah:
  - a. memiliki sasaran yang jelas dan senantiasa meningkat,
  - b. struktur dibentuk berlandaskan orientasi hasil capaian,
  - c. anggota tim memiliki kompetensi,
  - d. bersatunya komitmen,
  - e. lingkungan kerjasama kondusif,
  - f. memiliki standard mutu,
  - g. memiliki dukungan dan pengakuan eksternal,
  - h. memiliki prinsip kepemimpinan.

#### Paradigma Penyelenggaraan Organisasi Pemerintah (Organisasi Publik) (*Thoha, dalam Widodo, 2005:3*)

No.	Lama	Baru
01.	Rule government	Good governance
02.	Sentralisasi	Desentralisasi
03.	Rule/government	Private sector/civil society
04.	Masyarakat Powerless	Masyarakat Powerful
05.	Suka Mengatur	Suka Melayani
06.	Pendekatan Kekuasaan	Fleksibel/Kolaboratis/Dialogis
07.	Sloganis	Realistis/Pragmatis

**Pergeseran Paradigma Organisasi**  
*(dari second wave ke third wave)*  
*Ancok (dalam Usman, 2000:138-139)*

No.	Dimensi	Second wave	Third wave
01	Sifat Organisasi	Hierarchy (jejang)	Networking (jaringan)
02	Keluaran (output) organisasi	Market share (memperbesar pangsa pasar)	Creation (produk baru)
03	Pengambilan keputusan	Institusi	Individu (empowerment)
04	Gaya kerja organisasi	Kaku	Fleksibel
05	Kekuatan organisasi	Stabilitas organisasi	Kemampuan adaptasi
06	Orientasi organisasi	Self sufficiency	Interdependencies (saling ketergantungan)
07	Tujuan organisasi	Perencanaan strategic dan tujuan yang ingin dicapai	Kualitas prima
08	Orientasi kepemimpinan	Tertumpu pada pandangan dogmatic	Gaya kepemimpinan bervisi.
09	Kualitas produk	Kurang maksimal menekankan tingginya kualitas produk	Kualitas prima
10	Orientasi pegawai bekerja	Memperoleh rasa aman ( <i>security</i> )	Pengembangan diri ( <i>personal growth</i> )
11	Orientasi pegawai pada pekerjaan	Pengejaran status dan pangkat	Berbuat sesuatu yang berbeda melebihi prestasi orang lain
12	Kekuatan sumberdaya	Pemilikan uang tunai dalam jumlah yang <b>besar</b> ( <i>cash</i> )	Pemilik informasi
13	Motivasi bekerja	menyelesaikan	Membangun

		pekerjaan	sesuatu yang baru
14	Kultur organisasi	Menghindari resiko ( <i>risk aversive</i> )	Keberanian menghadapi resiko ( <i>risk prone</i> )

Ada banyak formula untuk membenahi manajemen, khususnya manajemen pelayanan public, antara lain melalui strategi pembenahan, yaitu: (1) privatisasi, (2) pelayanan prima, dan (3) membangun visi dan orientasi baru (Hardjosoekarto, 1997).

Sedangkan Atmosudirdjo (1997) akan halnya David Osborne & Ted Gaebler (2003) mengusulkan (1) perlunya semangat kewirausahaan dan (2) peningkatan kinerja, dan Kristiadi (1997) mengusulkan perlunya penerapan manajemen modern.

Usul lain yang agak lebih lengkap, menuntut agar manajemen pelayanan public (1) lebih profesional, (2) memiliki jiwa entrepreneur, dan (3) mampu bertindak sebagai fasilitator. Manajemen pelayanan public menjadi lebih bersifat administrative, dan oleh karena itu penegasan kembali mengenai pelayanan public yang "apolitis" sangat diperlukan. Formula tersebut dikenal sebagai New Publik Manajemen (NPM), Manajemen Pelayanan yang berwatak Entrepreneurship atau Entrepreneurial Government (EG), dan New Public Servis (NPS), dengan perbandingan secara ringkas sebagai berikut ini:

Perbandingan Old Publik Administration (OPA), New Public Management (NPM), New Public Service (NPS), Enterpreneural Government (EG), dan Electronic Government (EG)

Model/ Dimensi	OPA	NPM	NPS	EG
<i>tujuan</i>	Efisien dan profesional	Palayanan prima	Kualitas pelayanan	Pelayanan dengan pemberdayaan
<i>insentif</i>	Fungsional struktural	System konsekuen	Fungsional structural swasta	System konsekuen
<i>Pertanggung jawaban</i>	Pada klien dan konsituen secara hirarkis	Pada customer ala pasar	Pada warga Negara (citizens) secara multidimensio nal	Pada customer ala pasar
<i>Kekuasaan</i>	Pada top management	Pada pekerja dan pengguna jasa	Pada warga negara	Pada pekerja dan pengguna jasa
<i>Budaya</i>	Arogan rutin	Menyentuh hati, winning minds	Ramah inovatif	Menyentuh hati, winning minds
	Penekanan pada ketaatan menjalankan aturan dan efisiensi	Penekanan pada perombakan visi dan misi	Penekanan pada perombakan kultur pelayanan	Penekanan pada perombakan DNA birokrasi
<i>Peranan pemerintah</i>	Rowing (mendayung)	sterring	serving	sterring
<i>Konsef kepentingan an publik</i>	Kepentingan public tercermin dalam UU yang secara politis sudah	Kepentingan public merupakan aggregate kepentingan individu	Kepentingan public merupakan hasil dialog mengenal nilai	Kepentingan public merupakan aggregate kepentingan individu

	didesain pemerintah			
Electronic -Government (E-G)				

### ENTERPRENEURAL GOVERNMENT (EG)

1. Istilah lain manajemen pelayanan public, dengan ciri-ciri:
  - (a) mengedepankan kompetisi,
  - (b) mampu memberdayakan masyarakat (dengan membatasi peran birokrasi),
  - (c) berorientasi pada hasil (outcome),
  - (d) lebih menggunakan misi ketimbangan aturan sebagai daya dorongnya,
  - (e) mencoba semaksimal mungkin mencegah (prevent) persoalan yang muncul ketimbang memecahkannya,
  - (f) menggunakan semua potensi yang ada untuk earning money ketimbang membelajakannya,
  - (g) mengedepankan desentralisasi dan mendorong partisipasi, mengadopsi mekanisme pasar dalam manajemen pelayanan public, dan
  - (h) mengutamakan peran sebagai katalisator ketimbang sebagai pengelola pelayanan pulbik.
  
2. penerapan model ini pertama kali dilakukan oleh Clinton di Amerika Serikat (sukses), dengan indikasi angka pengangguran menurun tajam, pertumbuhan ekonomi meningkat pesat, dan peluang kerja terbuka lebar,

### NEW PUBLIC SERVICE (NPS)

1. Muncul atas landasan teori sebelumnya, seperti teori demokrasi citizen, teori pemberdayaan masyarakat sipil, teori organisasi yang humanis, dan teori posmo administrasi public.
2. Doktrik NPS, antara lain;
  - (a) dilakukan secara demokrasi,
  - (b) dilakukan secara strategis dan rational atas dasar pertimbangan politik, ekonomi, serta organisasi,
  - (c) dilakukan dengan mengutamakan dialog untuk mencapai kesepakatan pelayanan,

- (d) menganggap pengguna jasa sebagai warganegara (citizen) dengan hak dan kewajibannya yang melekat,
  - (e) responsive terhadap kebutuhan warganegara,
  - (f) memperhatikan aturan yang telah disepakati bersama, nilai-nilai yang berlaku di masyarakat, norma-norma politik, standard pelayanan professional, serta interes warganegara,
  - (g) memberlakukan diskresi dan akuntabel meski banyak kendala,
  - (h) memiliki struktur yang terbuka dan kepemimpinan yang kolaboratif,
  - (i) memiliki motivasi yang kuat untuk melayani dan berkontribusi pada masyarakat banyak,
3. kritik model ini terhadap model NPM dan EG adalah:
- (a) pelayanan public yang dilakukan oleh birokrasi bukanlah melayani pelanggan (customer), tetapi warga Negara (citizen),
  - (b) semangat yang ada dalam birokrasi public ketika berhadapan dengan pengguna jasa bukanlah "how to steer" tetapi how to serve",
  - (c) birokrasi public haruslah berfikir secara strategix (think strategically) dan bertindak secara demokratis (act democratically),
  - (d) harus ada perjanjian antara birokrasi public sebagai penyedia layanan dengan warga Negara sebagai pengguna jasa (citizen charter) yang memberikan kepastian kepada pengguna jasa akan diberikan pelayanan standar dengan segala macam konsekuensinya ketika pelayanan tersebut tidak didapatkannya,
4. model ini diterapkan pertama kali di Inggris dan di beberapa Negara lain seperti Australia, New Zealand, Perancis, dan Belgia.

#### TEKNOLOGI INFORMASI ATAU E-GOVERNMENT DALAM PELAYANAN PUBLIK

1. ide dasarnya adalah pada kebijakan buatlah sekali saja, maksudnya badan-badan/dinas-dinas dan lembaga pemerintah berusaha menghindari duplikasi usaha, mematuhi standar-standar umum dan menggunakan infrastruktur yang sama untuk melayani warga masyarakat tanpa sekat,
2. E-Government adalah system manajemen informasi dan manajemen layanan masyarakat berbasis internet,
3. layanan ini diberikan oleh pemerintah kepada masyarakatnya dengan memanfaatkan Internet,

4. akan muncul sangat banyak pengembangan modus layanan dari pemerintah kepada masyarakat yang memungkinkan peran aktif masyarakat dimana diharapkan masyarakat dapat secara mandiri melakukan registrasi perijinan, memantau proses penyelesaian, melakukan pembayaran secara langsung untuk setiap perijinan dan layanan public lainnya,
5. dengan bantuan teknologi internet akan dapat dilakukan darimana saja dan kapan saja,
6. dengan memanfaatkan system e-government masyarakat akan menjadi lebih produktif (tidak perlu antri dalam waktu yang lama),
7. dengan adanya on line system, masyarakat dapat memanfaatkan banyak waktunya untuk melakukan pembangunan yang lain sehingga diharapkan produktivitas daerah meningkat yang juga akan meningkatkan produktivitas nasional,
8. e-government diharapkan:
  - (a) mendorong perbaikan layanan masyarakat umum, missal unit pelayanan masyarakat terpadu,
  - (b) mendorong aplikasi fungsional tiap dinas di kabupaten/kota, missal: pengembangan data hasil pengelolaan data potensi di tiap dinas yang dapat diolah dalam bentuk-bentuk yang informative (grafik yang harus tersedia untuk perencanaan selanjutnya), pendaftaran paten dan hak cipta produk-produk pengembangan dari kecamatan-kecamatan, dll
9. keuntungan e-government di kabupaten/kota, antara lain:
  - (a) peningkatan kualitas pelayanan (layanan public 24 jam berkat adanya teknologi internet),
  - (b) dengan menggunakan teknologi online, banyak proses yang dapat dilakukan dalam format digital, hal ini akan banyak mengurangi penggunaan kertas (paperwork), sehingga proses akan menjadi lebih efisien dan hemat,
  - (c) database dan proses terintegrasi; akurasi data lebih tinggi, mengurangi kesalahan identitas dan lain-lain.
  - (d) Semua proses transparan karena semua berjalan secara online,
  - (e) Mengurangi KKN.

No.	Science/ilmu	Art/Seni
01.	Berkembang secara teoritis	Berkembang secara praktis
02.	Membuktikan	Merasa
03.	Meramalkan	Menerka
04.	Memberikan defenisi	Menguraikan/mengajarkan
05.	Memberikan kepastian/ukuran	Memberikan pendapat

Seni (*art*) adalah sesuatu kreativitas pribadi yang kuat dan disertai keterampilan, mendorong untuk berpraktek atau mengajarkan bagaimana sesuatu hal dilakukan. Sedangkan ilmu (*science*) mengajarkan tentang suatu (pengetahuan).

Dalam sejarah perkembangannya teori manajemen telah mengalami tiga kali perubahan, yaitu:

A. **Scientific Management** (teori insentif, 1903),

Tokoh: Taylor, Fayol, Gulick, Urwick; focus pada produktivity dan memudahkan pekerjaan; perlu dikembangkan metode kerja dan standard kerja; muncul *time and motion* studi (studi gerak dan waktu didalam melaksanakan pekerjaan) prinsip-prinsip kerja; setiap orang dalam organisasi (tinggi atau rendah), harus diberi perlengkapan kerja (yang standard) dan insentif yang tinggi agar hasil kerja berkualitas.

B. **Human Relation** (teori hubungan manusia, tahun 1930)

Tokoh: Follet, Mayo, Reothlisberger; sanggahan teori finansial – untuk meningkatkan produktivitas kerja, hubungan yang dinamis dan harmonis perlu dibina.

C. **Behavior science** (teori perilaku, 1950)

Tokoh: Chester I Barnard dan Herbert Simon; gabungan dari teori insentif dan teori hubungan manusia (psikologi, sosiologi, ilmu politik dan ekonomi); fokus pada prilaku kerja yang kooperatif dalam organisasi formal (*works behavior in formal organizational*); "produktivitas kerja individu akan membawa produktivitas kerja organisasi dan akan tergantung pada prilaku orang-orang didalam organisasi" – "prilaku orang akan tergantung pada keperluannya; untuk meningkatkan produktivitas organisasi, tingkatkan produktivitas Individu, berikan insentif sesuai dengan tingkat keperluannya.



Dan manajemen juga telah pula mengalami perkembangan sebanyak lima generasi, yaitu:

1. **Generasi I (*Jungle Management*)**  
Pekerjaan lebih banyak dikerjakan sendiri; tidak ada catatan tertulis tentang apa yang telah, sedang, dan akan dikerjakan – dicatat dalam ingatan orang-orang yang menjalankan manajemen; pekerjaan dijalankan secara naluriah - mengalir bersama-sama orang yang saling bekerjasama; prinsip: *doing thing by ourself*.
2. **Generasi II (*Management by direction*)**  
Manajemen sudah mulai kokoh sebagai sebuah ilmu; pelopornya adalah Frederick Winslow Taylor (1856-1915) – bapak manajemen ilmiah; cirinya penggunaan wewenang untuk mengarahkan anggota organisasi mencapai tujuan – sering disertai penggunaan paksaan; anggota organisasi kurang memiliki kebebasan untuk berkreasi; belum memperhitungkan kepuasan pelanggan maupun kepuasan anggota organisasi; mulai berkembang teori-teori kepemimpinan; dinamakan "*management by direction*"; prinsip: "*doing thing through by the other people*" lahir.
3. **Generasi III (*Management by Targetting/Management by Objective*)**  
Anggota organisasi diberi kebebasan supaya memiliki daya inovasi dan kreativitas – kebebasan diimbangi dengan pemenuhan target-target pekerjaan yang ditetapkan secara kuantitatif untuk mencapai tujuan organisasi – dalam kenyataan target pekerjaan terlampaui berat akhirnya membelenggu anggota organisasi kemudian menimbulkan stress; pelopor Peter F. Drucker; mengutamakan nilai produktivitas.
4. **Generasi IV (*Value Creative Management*)**  
Tokoh: Brian L. Joiner, ; Ciri utama memadukan antara kualitas, pendekatan ilmiah serta kerja tim dalam suatu segitiga yang dinamakan "*joiner triangle*"; focus pada kualitas produk yang dihasilkan dalam rangka memberikan kepuasan pada pelanggan (*customer satisfaction*) disertai kepuasan dari para anggota organisasi – kualitas yang dimaksudkan adalah sebagaimana yang didefinisikan oleh para pelanggan; pencapaian kualitas dijalankan melalui pelbagai pendekatan ilmiah yang berterasaskan pada penelitian; pendekatan ilmiah merupakan suatu proses belajar mengajar (pembelajaran) mengelola organisasi sebagai suatu sistem;

pengembangan proses berpikir serta mengambil keputusan berdasarkan data; berangkat dari rasa percaya pada setiap orang dengan memperlakukan manusia berdasarkan harga dirinya, kepercayaan dan rasa hormat serta bekerja atas dasar pendekatan menang-menang (*win-win approach*); termasuk manajemen kualitas total (*total quality management* atau *TQM*).

5. *Generasi V (Knowledge and Human Networking Management)*

Tokoh Charles M. Savage bukunya *Fifth Generation Management – integrating enterprises through human networking 1990*, mengutamakan kualitas melalui kepuasan individu (pelanggan maupun anggota organisasi); ciri utamanya adalah bagaimana mengintegrasikan perusahaan melalui jejaringan manusia; unsur manusia di dalam organisasi dihargai sangat tinggi sebagai individu yang memiliki keahlian-keahlian tertentu; individu anggota organisasi bukan hanya sekedar alat produksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cahayani, Ati.2003. *"Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen"*.Jakarta:PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. *"Human Behavior at Work: Organizational Behavior (Perilaku Dalam Organisasi)"*. Terjemahan: Agus Dharma. Jakarta:Erlangga.
- Denhardt, Robert B.1993. *"Theories of Public Organization"*.Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Etzioni, Amitai. 1985. *"Organisasi-Organisasi Modern"*. Terjemahan Suryatim. Jakarta, UI Press.
- Gibson, James L, John M. Evancevich, & James H. Donnelly, Jr.1990. *"Organisasi, dan Manajemen"*. Terjemahan Penerbit Erlangga. Jakarta, Erlangga.
- Gibson, James L, John M. Evancevich, & James H. Donnelly, Jr.1997. *"Organisasi, perilaku, struktur, proses"*. Jilid 1. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta, Binarupa Aksara.
- .1997. *"Organisasi, perilaku, struktur, proses"*. Jilid 2. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta, Binarupa Aksara.
- Gitosudarmo, Indriyo & I Nyoman Sudita. 2000. *"Perilaku Keorganisasian"*. Yogyakarta, BPFE.
- Gortner, Harold F et.al.1997. *"Organization Theory, a public perspective"*.Harcourt Brace & Company.
- Indrawijaya, Adam I. 1989. *"Perubahan dan Pengembangan Organisasi"*. Bandung, Sinar Baru.
- Jafar Muhammad.2007. *"Kelakuan Organisasi"*.Petaling Jaya Selangor:Leeds Publications (M) Sdn. Bhd.

Kast, Fremont dan James E. Rosenzweig. 2002. *Organization and Management (Organisasi & Manajemen)*. Jilid 1. Terjemahan A. Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.

———. 2002. *Organization and Management (Organisasi & Manajemen)*. Jilid 2. Terjemahan A. Hasymi Ali. Jakarta, Bumi Aksara.

Kinichi, Angelo and Robert Kreitner. 2008. *Organizational Behavior, key concepts, skills & best practice*. McGraw-Hill.

Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.

Mulyono, Mauled. 2004. *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara bekerjasama dengan Pusat Antar Universitas – Studi Ekonomi Universitas Indonesia.

Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta, Reneka Cipta.

Robbins, Stephen P. 2002. *Essential of Organizational Behavior (Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi)*. Terjemahan: Halida dan Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications (Perilaku Organisasi konsep kontroversi, aplikasi)*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Jakarta, PT Prenhallindo.

———. 1994. *Organization Theory: structure, desain, dan aplikasi (Teori Organisasi: struktur, desain & aplikasi)*. Terjemahan: Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.

Salusu, J. 2003. *Pengambilan Keputusan Strategik, untuk organisasi publik dan organisasi non-profit*. Jakarta, PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Senge, Peter M. 1996. *Fifth Discipline (disiplin kelima, seni dan praktek dari organisasi pembelajar)*. Terjemahan: Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.

Siagian, Sondang P. 1986. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta, Gunung Agung.

- Sobirin, Achmad.2007. *"Budaya Organisasi, pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi"*.Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sutarto. 2002. *"Dasar-Dasar Organisasi"*. Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Steers, Richard M.1980. *"Organizational Effectiveness (Efektivitas Organisasi)"*.Terjemahan :Magdalena Jamin.Jakarta:Erlangga.
- Syamsi, Ibnu. 1994. *"Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen"*. Jakarta, Reneka Cipta.
- Thoha, Miftah. 2002. *"Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa & Intervensi"*. Jakarta, RajaGrafindo Persada.
- Thomason, George F.1979. *"Improving the Quality of Organization (Meningkatkan Kualitas Organisasi)"*. Terjemahan:Bambang Kussriyanto & Theresia L.G.Jakarta, Erlangga.
- Tyson, Shaun & Tony Jackson.2001. *"The Essence of Organizational Behaviour (Perilaku Organisasi)"*. Terjemahan:Deddy Jacobus & Dwi Prabantini. Yogyakarta,,:Andi bekerjasama Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Winardi. 2003. *"Teori Organisasi dan Pengorganisasi"*. Jakarta, PT RajaGrafindo Persada.
- Wisnu UR, Dicky dan Siti Nurhasanah.2005. *"Teori Organisasi, struktur dan Desain"*.Malang: UMM Press.
- Wursanto. 2003. *"Dasar-Dasar Ilmu Organisasi"*. Yogyakarta, Andi.