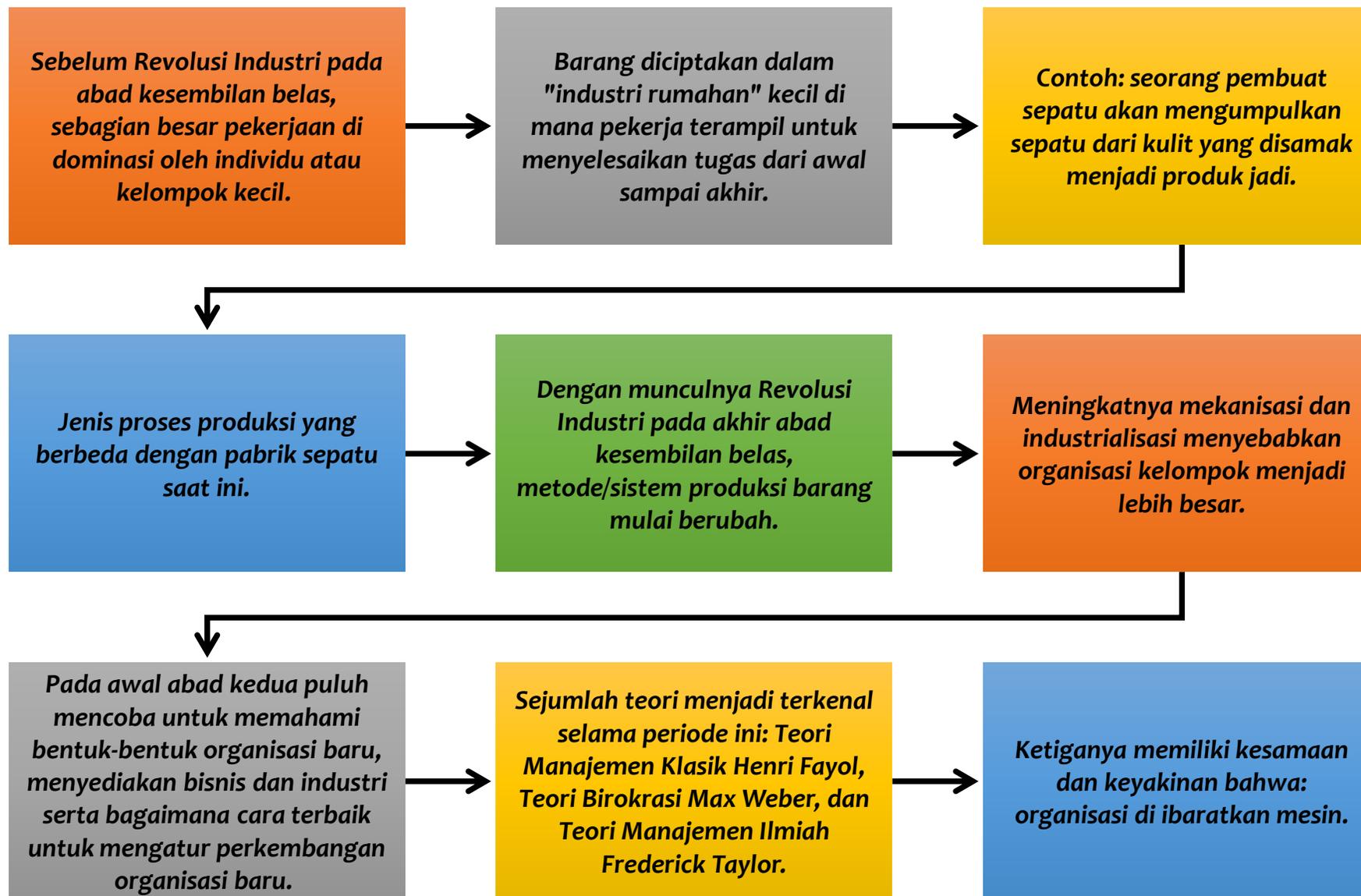


PENDEKATAN KLASIK KOMUNIKASI ORGANISASI





AGENDA PEMBELAJARAN



SEJARAH SINGKAT PENDEKATAN KLASIK KOMUNIKASI ORGANISASI

METAFORA MESIN



Revolusi Industri memiliki dampak besar pada cara orang bekerja dan pada cara mereka berpikir tentang pekerjaan.

Dunia menjadi bergerak dari masyarakat agraris (berpusat di sekitar pertanian) ke masyarakat industri.

Mengakibatkan metafora mesin menjadi pusat teori organisasi klasik.

Gagasan metafora dalam teori organisasi menunjukkan bahwa mempelajari sesuatu tentang organisasi dengan mempertimbangkan objek yang berbeda menyerupai organisasi.

Contoh: kita mungkin berpendapat bahwa organisasi seperti sepotong roti yang harus memiliki pekerja (tepung), komunikasi (air yang menyatukan tepung), dan tujuan (ragi yang membuat adonan naik).

Metafora dapat membantu dalam menunjukkan aspek-aspek fungsi organisasi yang mungkin tidak kita sadari.

Metafora juga dapat mengurangi aspek-aspek dari suatu organisasi. Artinya, metafora merupakan pandangan parsial dari sebuah organisasi yang akan mengungkapkan sekaligus mengaburkan aspek-aspek penting dari organisasi.

KOMPONEN - METAFORA MESIN

Spesialisasi.

- *Setiap bagian dari mesin memiliki fungsi tertentu.*
- *Ketika kita melihat organisasi sebagai mesin, kita melihat spesialisasi yang sama.*
- *Pada organisasi terdapat pembagian kerja: menggambarkan satu cara di mana fungsi organisasi dapat dilihat layaknya seperti mesin.*

Standarisasi.

- *Mencakup gagasan terkait tentang ketergantian.*
- *Mesin dirancang sedemikian rupa sehingga bagian-bagian dalam satu mesin sama dengan yang ada di mesin serupa dan sehingga dapat dengan mudah diganti.*
- *Ketika memahami konsep organisasi sebagai mesin, prinsip yang sama berlaku bagi manusia sebagai "bagian" yang bekerja di suatu organisasi.*
- *Jika seorang pekerja di jalur perakitan berhenti, maka dapat dengan mudah menggantikan pekerja itu.*
- *Individu yang bekerja dalam organisasi dipandang sebagai roda penggerak mesin.*

Dapat diprediksi.

- *Aturan yang mengatur cara mesin dibuat dan cara pengoperasiannya*
- *Ketika mesin rusak, maka masalah kerusakan dapat ditemukan sehingga mesin dapat mudah diperbaiki.*
- *Terdapat cara membaca cepat buku manual tentang cara pengoperasian alat apapun menggambarkan prinsip ini.*
- *Sebuah organisasi dipahami sebagai mesin memiliki kualitas yang sama. Ini berjalan sesuai dengan aturan dan standar tertentu.*

TEORI MANAJEMEN KLASIK HENRI FAYOL



Henri Fayol merupakan seorang industrialis Prancis yang hidup pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20.

Ia mendapatkan predikat sebagai "bapak teori manajemen operasional modern"

Dua aspek teori Fayol sangat berpengaruh terhadap pertimbangannya tentang elemen manajemen dan prinsip - prinsip manajemen.

Kedua komponen ini menyangkut fungsi manajerial dan mengelola organisasi.

Elemen manajemen berhubungan dengan apa yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan/manajer

Prinsip-prinsip manajemen berhubungan dengan bagaimana pimpinan/manajer menerapkan elemen-elemen ini dalam organisasi.



Fayol tidak memasukkan komunikasi sebagai salah satu elemen manajemennya.

Namun, setiap kinerja dalam elemen ini sudah terkandung aspek/proses komunikasi di dalamnya.

Artinya, elemen pengorganisasian, komando, koordinasi, dan kontrol dari teori manajemen klasik semuanya membutuhkan proses komunikasi antara manajemen dan pekerja.

Dengan demikian, komunikasi dapat dilihat sebagai bagian implisit dari manajemen.

5 (LIMA) ELEMEN MENDASAR MANAJEMEN HENRI FAYOL

PRINSIP MANAJEMEN - HENRI FAYOL



Rantai skalar: suatu organisasi diatur dalam hierarki vertikal (bergerak ke atas dan ke bawah dalam bagan organisasi); terjadi pembatasan komunikasi pada sebagian besar pada aliran vertikal tersebut.

Kesatuan perintah: seorang karyawan menerima komando mengenai tugas tertentu, datang dari satu supervisor.

Kesatuan arah: fungsi organisasi yang memiliki tujuan yang sama yang ditempatkan di bawah satu supervisor.

Pembagian kerja: pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik jika karyawan ditugaskan pada sejumlah tugas khusus yang dibatasi.

Ketertiban: terdapat tempat untuk setiap karyawan dan tugas dalam organisasi.

Rentang kendali: manajer akan bekerja efektif jika memiliki kendali atas sejumlah karyawan tertentu.

Keenam prinsip ini mengusulkan sebuah organisasi yang sangat terstruktur dan hierarkis.

Fayol memberikan anjuran adanya kepatuhan yang ketat untuk arus komunikasi vertikal dalam struktur hirarkis.

Fayol juga mengusulkan sebuah “jembatan penghubung” yang akan menghubungkan karyawan secara horizontal pada tingkat hierarki yang sama.

Hubungan semacam itu berfungsi membantu pencapaian tujuan organisasi.

PRINSIP STRUKTUR ORGANISASI HENRI FAYOL

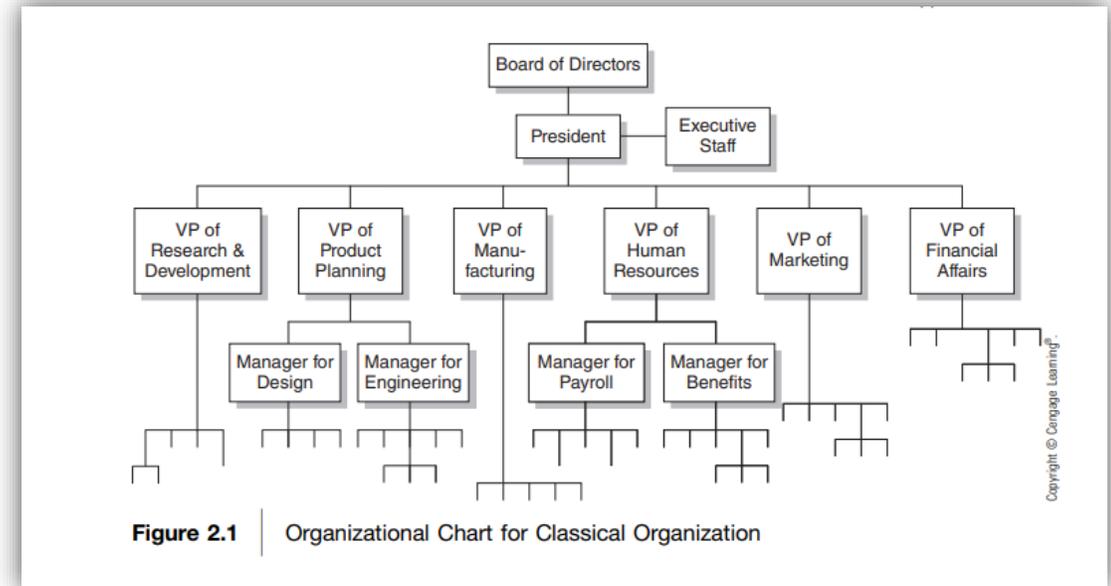


Figure 2.1 | Organizational Chart for Classical Organization

PRINSIP KEKUATAN ORGANISASI HENRI FAYOL



Sentralisasi

- Organisasi akan menjadi paling efektif ketika manajemen pusat memiliki kendali atas pengambilan keputusan dan aktivitas karyawan.
- Fayol percaya bahwa optimalisasi sentralisasi dalam organisasi ditentukan oleh ukuran perusahaan, karakteristik manajer dan karyawan.

Wewenang dan tanggung jawab

- Manajer hendaknya memegang tanggung jawab dan menggunakan wewenang sesuai dengan posisi mereka dalam organisasi.

Disiplin

- Semua anggota organisasi hendaknya patuh pada aturan-aturan organisasi dan para manajer bertugas menegakkan aturan tersebut.

Remunerasi Pegawai

- *Karyawan diberi penghargaan atas pekerjaan mereka dengan gaji dan tunjangan yang sesuai.*
- *Motivasi utama anggota organisasi menitikberatkan pada aspek keuangan.*
- *Jumlah remunerasi yang mereka terima dari organisasi tergantung dari kinerja atau performa kerja.*

Pemerataan

- *Dalam memberikan remunerasi pada karyawan harus diperlakukan secara adil.*

Stabilitas masa kerja

- *Organisasi harus menjamin waktu yang cukup bagi karyawan untuk mencapai kinerja maksimum.*
- *Fayol mencatat bahwa terlalu banyak stabilitas dalam masa jabatan bisa menjadi kontra-produktif.*



PRINSIP PENGHARGAAN ORGANISASI HENRI FAYOL

PRINSIP SIKAP ORGANISASI HENRI FAYOL

Kepentingan organisasi di atas kepentingan individu

- Sebuah organisasi dikatakan efektif jika mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu.
- Dengan demikian, individu perlu mempertimbangkan tujuan organisasi terlebih dahulu.

Inisiatif

- Manajer hendaknya menghargai dan mengarahkan dan mengupayakan agar karyawan bekerja demi kepentingan organisasi.

Esprit de corps

- Prinsip ini mengusulkan "semua untuk satu dan satu untuk semua"
- Bahwa tidak diperbolehkan adanya perselisihan dalam seluruh komponen organisasi.





Fayol memberikan gambaran tentang bagaimana sebuah organisasi harus dijalankan.

Prinsip manajemennya, organisasi yang efektif sangat terstruktur.

Struktur yang jelas mampu memfasilitasi fungsi organisasi, dan aturan yang jelas.

Karyawan dihargai melalui pemerataan imbalan yang diperoleh dan bekerja secara ketat untuk tujuan organisasi bukan untuk kepentingan individu mereka sendiri.

Namun, teori ini tidak cukup menggambarkan atau menjelaskan cara-cara di mana organisasi benar-benar berfungsi.

Fayol tidak mengikutsertakan sejumlah fungsi: interpersonal, informasi, dan keputusan.

Terlepas dari kelemahan Teori Manajemen Klasik tetap memiliki dampak besar dalam ranah ilmu manajemen.

Teori Manajemen Klasik senantiasa diajarkan di sekolah dan dievaluasi di dunia bisnis.

RINGKASAN TEORI HENRI FAYOL

TEORI BIROKRASI - MAX WEBER



Teori manajemen klasik kedua yang dikembangkan oleh Max Weber, seorang sosiolog Jerman, yang hidup pada periode waktu yang sama dengan Fayol.

Weber mengambil pendekatan yang lebih ilmiah. Teori yang dikembangkan Weber disebut sebagai teori "tipe ideal".

Teori tipe ideal tidak bicara tentang bentuk organisasi melainkan mampu menjabarkan posisi ideal organisasi.

Weber menyebutkan karakteristik organisasi yang ideal memiliki aspek: birokrasi.

Weber percaya bahwa aspek birokrasi pada akhirnya akan mendominasi organisasi karena memiliki keunggulan teknis.

1. Weber percaya bahwa birokrasi harus dioperasikan melalui hierarki yang jelas.

2. Weber melihat birokrasi dicirikan oleh pembagian kerja.

3. Ia percaya bahwa birokrasi dicirikan oleh sentralisasi pengambilan keputusan dan kekuasaan.

4. Weber menekankan bahwa birokrasi adalah sistem yang relatif tertutup; birokrasi akan menutup diri dari pengaruh dari lingkungan luar; gangguan lingkungan bisa menghambat.

5. Teori Birokrasi Weber juga menekankan pentingnya aturan untuk fungsi organisasi.

6. Weber percaya bahwa aturan harus rasional dan bahwa aturan berlaku untuk semua komponen dalam organisasi.

7. Aturan-aturan ini harus dituangkan dalam bentuk tertulis.

8. Weber melihat birokrasi bekerja melalui sistem otoritas, kekuasaan, dan disiplin.

KARAKTERISTIK TEORI BIROKRASI - MAX WEBER

CIRI-CIRI SISTEM OTORITAS DALAM TEORI BIROKRASI - MAX WEBER

Otoritas tradisional (otoritas yang sah)

- Merupakan kekuatan yang didasarkan pada keyakinan lama.
- Siapa yang harus memiliki kendali dan sering kali diberikan pada posisi tertentu dalam hierarki organisasi.
- Contoh: dalam suatu organisasi, presiden atau kepala dewan direksi memiliki kekuasaan berdasarkan tradisi otoritas turun temurun daripada kemampuan, tindakan/perilaku.

Otoritas karismatik

- Kekuasaan yang didasarkan pada kepribadian dan kemampuan individu.
- Kemampuan untuk menarik perhatian dan berinteraksi dengan para pengikut.
- Jenis otoritas ini sangat tidak stabil, karena pengikut mungkin menjadi kecewa dengan kualitas karismatik pemimpin.
- Otoritas karismatik dapat dilihat dalam banyak organisasi dimana seorang individu menarik perhatian pengikut dan menuntut kepatuhan melalui kekuatan kepribadian yang melekat dalam dirinya.
- Tokoh politik seperti Barack Obama, Sarah Palin dan Steve Job digambarkan memiliki kualitas otoritas karismatik.

Otoritas legal-rasional

- Merupakan kekuasaan yang didasarkan pada penerapan aturan yang rasional dan dikembangkan melalui ketergantungan informasi dan keahlian.
- Dengan otoritas legal-rasional, kekuasaan tidak terletak pada individu melainkan pada keahlian terhadap cara menerapkan sistem, aturan dan norma.
- Setiap pemegang kekuasaan memiliki kekuatan komando dan dianggap sah sejauh itu sesuai dengan norma.

Weber percaya bahwa ketiga jenis otoritas memiliki ciri-ciri masing-masing dalam mengelola organisasi

Ia melihat otoritas rasional-hukum sebagai jenis kekuasaan yang paling mendominasi.

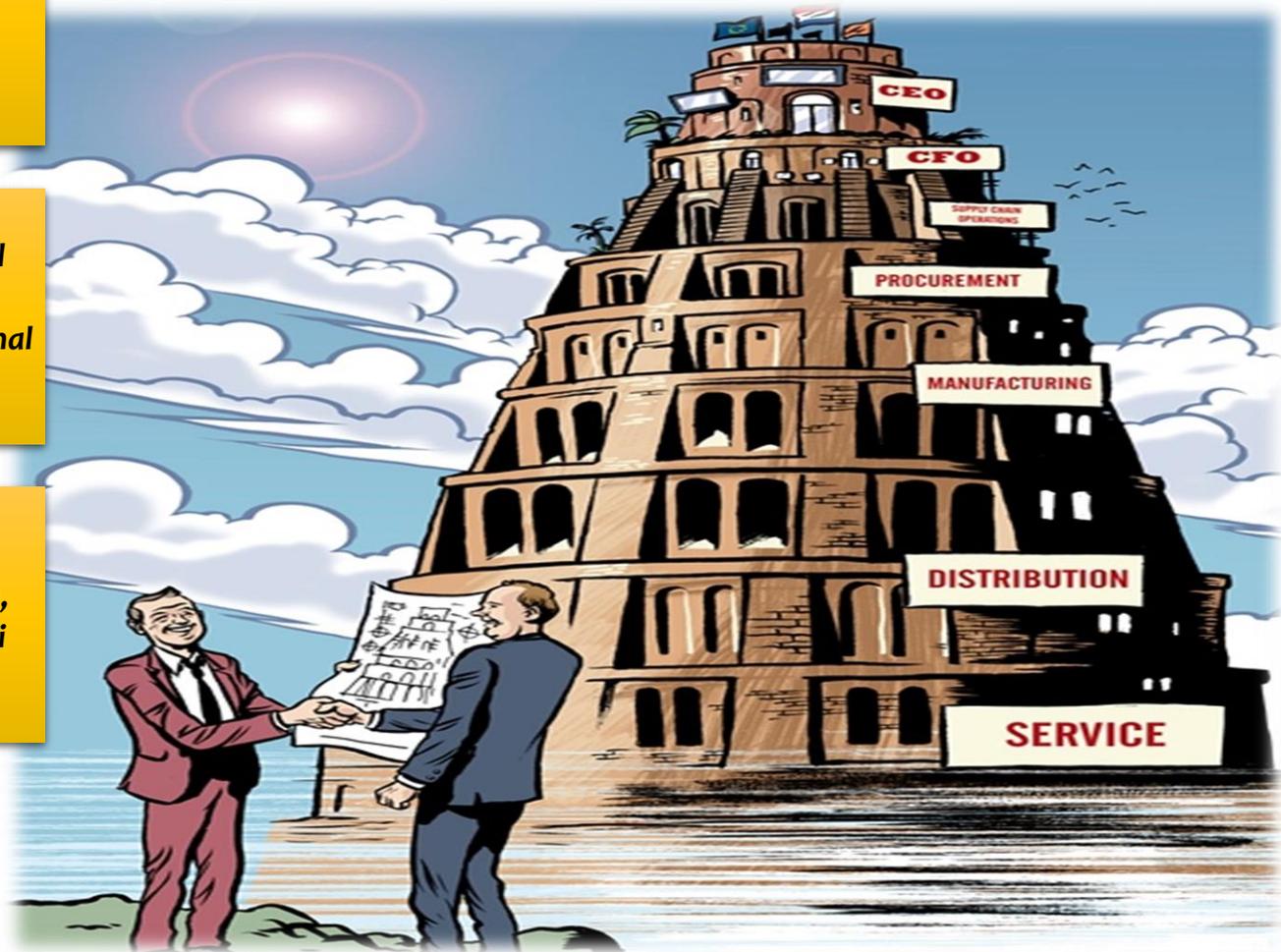
Kekuasaan legal-rasional bergantung pada: rasionalitas, keahlian, norma, dan aturan.

Kekuasaan legal-rasional jauh lebih impersonal daripada otoritas tradisional atau karismatik.

Dianggap mampu sebagai dasar dari fungsi birokrasi.

Dalam sistem ini, ada ketergantungan pada aturan, pembagian kerja, dan hierarki yang jelas di mana terdapat pusat kekuasaan.

Hasilnya adalah sistem birokrasi menciptakan pemikiran yang rasional dan iklim komunikasi yang formal.



Teori klasik ketiga adalah teori yang dikembangkan oleh Frederick Taylor pada awal abad kedua puluh.

Taylor adalah seorang pengusaha AS, dan seperti Fayol, tujuannya adalah memberikan cara tentang bagaimana organisasi dapat dijalankan dengan lebih baik.

Taylor berkonsentrasi pada tingkat mikro dari fungsi organisasi.

Taylor memperhatikan hubungan antara manajer dan karyawan dan kontrol individu di tempat kerja.

1

- Sebagian besar tugas dalam organisasi yang dipelajari oleh karyawan baru dengan cara mengamati pekerja yang lebih berpengalaman pada pekerjaan tertentu.
- Sistem ini akan efektif jika pekerja yang lebih berpengalaman yang melakukan pekerjaan itu.
- Taylor percaya bahwa tugas belajar dengan cara ini dapat menyebabkan pekerjaan dengan kualitas yang tidak merata dalam organisasi.

2

- Kedua, melibatkan cara di mana individu dihargai untuk pekerjaan mereka.
- Terjadi pada seorang pekerja yang sangat efisien dalam bekerja.
- Setiap orang perlu melakukan pekerjaan yang sama.
- Pekerja yang lebih produktif akan berpotensi akan menghancurkan nilai upah akibat dari produktivitas kerja mereka.

3

- Taylor mengamati bagaimana pengusaha dapat menjaga produktivitas pekerjanya, namun upah tetap rendah.
- Taylor melihat fungsi organisasi dan melihat dua hambatan untuk produktivitas yang optimal.
- Kendala pertama adalah pekerjaan yang tidak merata. Kedua, menghilangkan tarif dan sistem upah borongan.

TEORI MANAJEMEN ILMIAH - FREDERICK TAYLOR

Pertama, sistem pembelajaran lama melalui kebiasaan di mana keterampilan kerja individu diturunkan dari generasi ke generasi.

Taylor menentukan cara kerja yang paling efisien yang dapat diterapkan kepada semua pekerja.

Taylor percaya bahwa cara untuk terbaik melakukan setiap pekerjaan dapat ditentukan melalui sistem pembelajaran keterampilan yang diturunkan dari generasi ke generasi.

Kedua dan ketiga dari sistem Taylor melibatkan pentingnya kesesuaian yang tepat antara pekerja dan pekerjaan.

Pentingnya pelatihan pekerja. pekerja harus dipilih dan dilatih secara ilmiah untuk setiap pekerjaan dan bahwa hanya "pekerja kelas satu" yang harus dipertahankan.

Jika seseorang tidak duduk pada pekerjaan yang tepat, pekerja tersebut harus dipecat.

Keempat, Taylor memberikan anjuran adanya pembagian kerja yang ketat di mana pekerja melakukan kerja yang direncanakan dan diarahkan oleh manajemen.

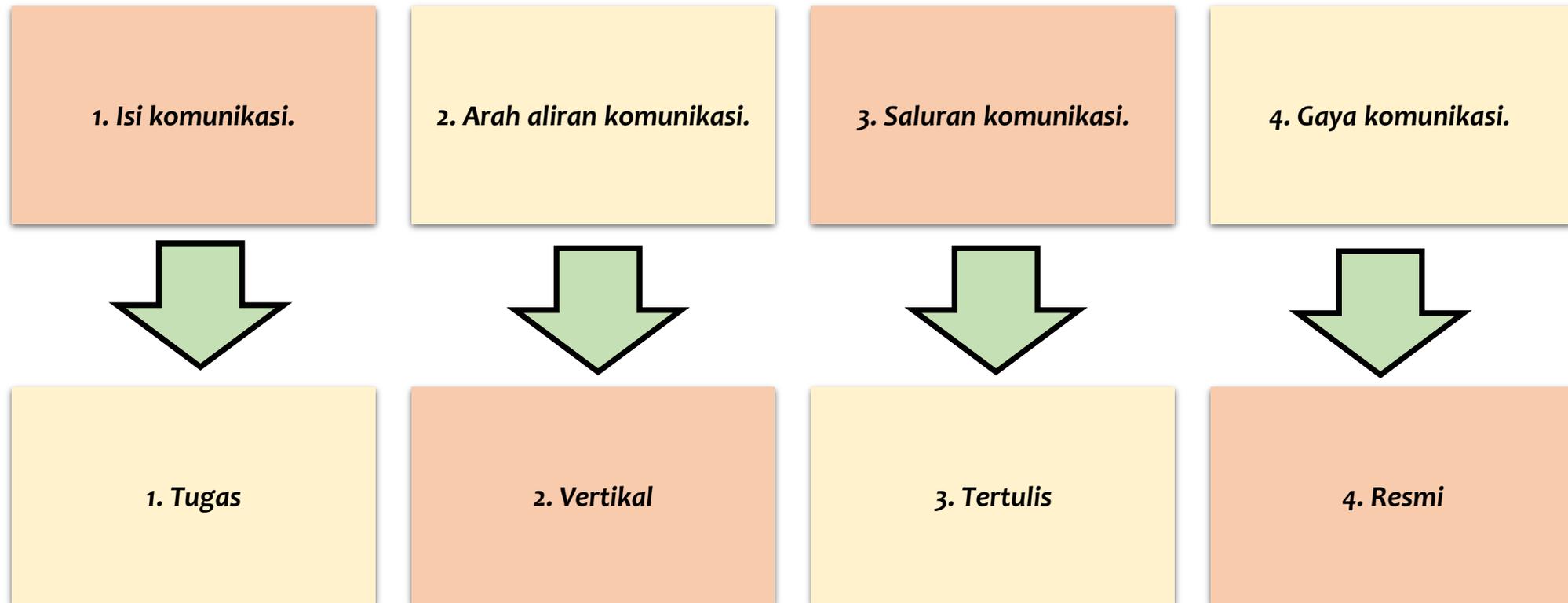
Sistem manajemen ilmiah Taylor dapat digunakan untuk menentukan cara terbaik untuk melakukan setiap pekerjaan.

Taylor percaya bahwa sistem ini efektif mengoreksi masalah masa lalu dari fungsi organisasi.

Meskipun sistem manajemen ilmiah tidak menolak praktik upah borongan, Taylor mengusulkan bahwa upah borongan harus didasarkan pada standar minimum yang ditetapkan.

Teori dan metode Taylor pada akhirnya menghadapi tentangan dari serikat pekerja dan dikenal sebagai sistem yang menjadi musuh para pekerja.

PRINSIP TEORI MANAJEMEN ILMIAH - FREDERICK TAYLOR



KOMUNIKASI DALAM PENDEKATAN KLASIK

ISI KOMUNIKASI

Tiap karyawan fokus pada tujuan organisasi, bukan pada kebutuhan dan keinginan individu.

Komunikasi dalam organisasi harus difokuskan pada topik yang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan saja.

Komunikasi yang berhubungan dengan inovasi juga tidak dapat diterapkan dalam organisasi.

Pekerja dianggap tidak mampu mengemukakan ide atau gagasan.

Pesan diarahkan melalui sistem organisasi. Sejumlah kemungkinan arah di mana komunikasi dapat mengalir.

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal ke atas dan ke bawah bagan organisasi, dengan atasan berbicara kepada bawahan dan sebaliknya.

Komunikasi dapat mengalir secara horizontal, dengan karyawan pada tingkat organisasi yang sama berbicara satu sama lain.

Bebas-mengalir; semua anggota organisasi didorong untuk berbicara dengan semua anggota lainnya.

Dalam teori klasik Fayol, Weber, dan Taylor - jalur paling penting untuk komunikasi adalah aliran vertikal informasi di sepanjang rantai skalar hierarki organisasi.

Dalam teori klasik ini, sebagian besar komunikasi organisasi mengalir ke bawah dalam bentuk perintah, aturan, dan arahan.

Terjadi sedikit umpan balik yang bergerak ke atas dari staff tingkat bawah ke manajemen dengan tingkat yang lebih tinggi.

Namun, papan tangga Fayol menciptakan beberapa bentuk komunikasi horizontal.

Komunikasi horizontal dan mengalir bebas memang terjadi pada tingkat organisasi yang lebih tinggi terkait tugas yang melibatkan banyak perencanaan dan koordinasi.

ARAH ARUS KOMUNIKASI

SALURAN KOMUNIKASI

Informasi dapat dikomunikasikan melalui saluran tatap muka, melalui saluran tertulis, atau melalui berbagai saluran yang dimediasi, termasuk telepon atau komputer.

Walaupun semua saluran komunikasi dapat dipakai dalam sebuah organisasi, namun sesuai dengan teori-teori klasik, bahwa tertulis merupakan bentuk komunikasi yang paling umum.

Weber berpendapat pentingnya komunikasi tertulis sebagai cara yang tepat dalam mengadvokasi pentingnya aturan organisasi.

Taylor dan Fayol juga menyukai komunikasi tertulis; berfungsi sebagai saluran gagasan untuk melakukan setiap pekerjaan & membuat buku pegangan dan instruksi secara tertulis.

Komunikasi tertulis dalam organisasi berbentuk buku pegangan karyawan, instruksi, pernyataan misi, aturan, dan evaluasi kinerja.

Tujuannya menekankan pada aturan dan prosedur yang mutlak untuk fungsi organisasi yang lebih efisien.



GAYA KOMUNIKASI



Gaya komunikasi yang ditemukan dalam teori klasik ini berupa nada atau gaya komunikasi sangat formal.

Menggunakan sapaan seperti tuan dan nyonya, menyesuaikan kosa kata yang dipilih untuk memisahkan jabatan manajer dengan staff, dsb.

Menghindari penggunaan istilah sehari-hari; menggunakan bahasa resmi dalam organisasi baik dalam bentuk komunikasi verbal atau nonverbal.

Gaya berpakaian: jas dan dasi atau seragam bukan pakaian kasual.

Apakah teori-teori manajemen klasik hanya relevan untuk pabrik-pabrik? Apakah teori-teori ini masih berlaku di dunia saat ini?

Penggunaan prinsip-prinsip klasik dalam organisasi saat ini masih digunakan dan populer dewasa ini.

Proses pendaftaran kelas: aturan tentang siapa yang berhak ikut serta dalam kelas dan kapan, prosedur standar pendaftaran kelas, dokumen yang dibutuhkan, dan sebagainya.

Sistem pendaftaran online yang ada saat ini tidak dapat berjalan tanpa sistem operasi yang sangat sistematis dalam merancang program.

Sebuah restoran cepat saji telah menentukan satu cara terbaik untuk membuat hamburger, cara terbaik untuk menyapa dan melayani pelanggan — dan prosedur itu dipatuhi sampai saat ini.



RELEVANSI MANAJEMEN KLASIK DALAM ORGANISASI HARI INI



Struktur klasik terkandung pembagian kerja yang jelas dan hierarki yang ketat.

Struktur seperti ini digunakan oleh organisasi militer; rantai skalar, kesatuan komando, dan rentang kendali merupakan dasar dari pengorganisasian di militer.

Aliran informasi dan aturan dari seseorang.

Tidak terdapat struktur klasik = menyebabkan hambatan dalam aliran informasi dan membuat keputusan.

Di sisi lain, cara-cara komando yang kaku dalam bentuk perintah, menjadi tidak efektif dalam mengatasi masalah-masalah yang sangat manusiawi.

Pada organisasi dengan orientasi jasa berbagai departemen bertanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu dan di mana unit-unit fungsional saling terhubung melalui hirarki atau bagan organisasi

Tugas sehari-hari dilakukan secara berulang-ulang dan rutin, dengan menggunakan prinsip-prinsip mekanistik.

DESAIN PEKERJAAN KLASIK DAN PENGHARGAAN DALAM ORGANISASI SAAT INI

© NAP

Ahli teori klasik, terutama Taylor, menganjurkan adanya desain teknis penyelesaian pekerjaan, rutinitas pekerjaan tersebut, dan bagaimana penyesuaian karyawan dengan tugas yang diberikan.

Sejauh ini gagasan yang diusulkan oleh Taylor, banyak yang digunakan dalam organisasi saat ini.

Tiap organisasi akan berusaha menemukan cara yang paling efisien untuk menyelesaikan tugas-tugas ini, mencari sistem paling sederhana, sehingga mampu meminimalisir kesalahan.

Dalam organisasi saat ini — terutama dengan kemajuan teknologi dan munculnya teknologi robot — menjadi momentum bagi organisasi untuk menyelesaikan tugas.

Organisasi saat ini juga menerapkan ide Taylor tentang menyesuaikan pekerjaan dengan individu, terutama dalam hal kecocokan antara pekerjaan dan profil psikologis seorang karyawan.

Memperhitungkan perbedaan pribadi dalam kemampuan, kebutuhan, dan keinginan karyawan di tempat kerja.

Mencocokkan individu dengan pekerjaan melibatkan lebih dari sekadar komponen tugas tertentu; keterampilan dan kualifikasi.

Hubungan antara imbalan dengan motivasi anggota organisasi. Imbalan menjadi faktor penting dalam merekrut dan menghargai karyawan.

A yellow speech bubble with a pointed tail at the bottom right, set against a blue background. The words "THANK YOU" are cut out of the bubble in a bold, sans-serif font, revealing the blue background behind the text.

THANK YOU