

Classical Approaches (Pendekatan Klasik)

Setelah membaca bab ini, Mahasiswa diharapkan...

- Memahami bagaimana "metafora mesin" memberikan wawasan tentang komunikasi organisasi.
- Menghargai konteks historis tahun-tahun awal di abad kedua puluh ketika pendekatan klasik diusulkan untuk pengorganisasian.
- Akrab dengan Teori Manajemen Klasik Henri Fayol, terutama prinsip manajemennya mengenai struktur, kekuasaan, penghargaan, dan sikap.
- Mengetahui bagaimana Teori Birokrasi Max Weber berkorespondensi dengan Fayol dan dapat mendiskusikan bentuk-bentuk otoritas yang dilihat Weber sebagai bagian dalam organisasi dan birokrasi.
- Mampu menggambarkan aspek-aspek kunci dari Teori Manajemen Ilmiah Frederick Taylor dan menjelaskan bagaimana ide-idenya menanggapi kekhawatiran tentang industri di masanya.
- Memahami bagaimana proses komunikasi dipengaruhi oleh Teori Manajemen Klasik dan mampu mengenali prinsip-prinsip pengorganisasian klasik dalam organisasi kontemporer.

Pendekatan klasik muncul setelah revolusi industri yang membawa pengaruh kepada perubahan pemikiran tentang sebuah pekerjaan dilakukan. Pada era ini masyarakat berubah dari agraris ke industri. Pada awalnya pekerjaan dapat dilakukan oleh individu atau kelompok kecil dalam keluarga mulai bergerak ke pabrik yang berkaitan erat dengan mesin dan industri. Masa ini organisasi digambarkan sebagai sebuah mesin.

Mengapa organisasi digambarkan sebagai mesin, metafora tersebut akan kita temukan dengan mengkaji pemikiran Henry Fayol melalui Teori Manajemen Klasik, Max Weber melalui Teori Birokrasi, serta Frederick Taylor melalui Teori Manajemen Ilmiah.

Metafora Mesin Organisasi

Gagasan metafora dalam organisasi menunjukkan bahwa kita dapat mempelajari sesuatu tentang organisasi dengan mempertimbangkan objek yang berbeda bahwa organisasi "seperti ini". Meskipun metafora mesin organisasi agak sedikit ganjil, tetapi metafora dapat membantu dalam menunjukan aspek fungsi organisasi. Metafora pun tidak menekan aspek-aspek lain dari organisasi.

Metafora merupakan “pandangan parsial” dari sebuah organisasi untuk mengungkapkan atau menyamakan aspek penting dari organisasi tersebut. Aspek dasar yang menggambarkan organisasi pada pendekatan ini terdiri dari:

1. Mesin untuk Spesialisasi

Sebuah organisasi dapat digambarkan sebagai sebuah kaitan antar fungsi, jika satu tidak berjalan maka bagian yang lain pun demikian juga. Sebagai contoh mesin sebuah mobil. Setiap bagian dari mesin memiliki fungsi tertentu dan dapat berfungsinya mesin tersebut sangat tergantung pada kemampuan bekerjanya masing-masing bagian itu.

2. Mesin sebagai Standardisasi

Berkaitan dengan kemudahan untuk digantikan. Sebagai contoh jika salah satu bagian dari mesin itu rusak maka dengan mudah kita dapat mencari *spare part* untuk menggantikannya. Pekerja dalam organisasi seperti ini bekerja berdasarkan standar dan mudah diganti.

3. Mesin Itu Mudah Diprediksi

Aturan yang jelas mengapa sebuah mesin dapat berfungsi memudahkan kita memprediksi segala kerusakan yang terjadi. Sebagai contoh jika mobil tiba-tiba sulit berhenti kita dapat memprediksi masalah ada pada rem dan cara mengantisipasinya yaitu berjalan perlahan dan menepi.



Teori Manajemen Klasik – Fayol

Henry Fayol merupakan industrialis yang berasal dari Perancis, hidup di antara tahun 1920-an dan dapat dikatakan sebagai Bapak dari teori manajemen dan operasi modern. Dua hal besar dari pemikiran Fayol adalah perhatiannya kepada elemen manajemen dan prinsip-prinsip manajemen.

Elemen manajemen berkaitan dengan apa yang harus dilakukan manajer, dan prinsip manajemen berkaitan dengan bagaimana manajer harus menetapkan elemen-elemen.

Elemen Manajemen

Menurut Fayol, pada dasarnya terdapat lima dasar elemen dari manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan kontrol.

1. **Perencanaan** meliputi prediksi masa depan untuk menentukan cara terbaik untuk pencapaian tujuan organisasi.
2. **Pengorganisasian** adalah mengenai penataan sumber daya beserta evaluasinya.
3. **Komando** merupakan elemen dimana manajer menentukan tugas untuk karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
4. **Koordinasi** merupakan harmonisasi seluruh aktivitas yang terpisah-pisah dalam organisasi menjadi satu kesatuan.
5. **Kontrol** meliputi perbandingan antara tujuan dan aktivitas yang dilakukan untuk meyakinkan bahwa organisasi tetap berjalan sesuai dengan rencana.

Implementasi elemen tersebut di atas adalah dengan komunikasi, karena dapat dibayangkan bagaimana seluruh elemen yang ada jika dilakukan tanpa komunikasi? Maka sebetulnya di dalam elemen manajemen terdapat komunikasi meskipun tidak secara eksplisit disebutkan oleh Fayol.

Prinsip Manajemen

Elemen manajemen merupakan “*what*” dari suatu organisasi sedangkan prinsip manajemen membahas “*how*” agar organisasi dapat berfungsi dengan baik. Prinsip manajemen menurut Fayol terdiri dari prinsip struktur organisasi, prinsip kekuasaan dalam organisasi, prinsip penghargaan, dan prinsip sikap organisasi.

PRINSIP STRUKTUR ORGANISASI

1. *Scalar Chain*

Organisasi harus dikelola dalam hierarki vertikal yang jelas dan komunikasi harus dibatasi berdasarkan hierarki ini. Komunikasi terjadi dari atas ke bawah dan sebaliknya.

2. *Unity of Command*

Karyawan harus menerima tugas yang jelas dari hanya satu orang atasan.

3. *Unity of Direction*

Menyatakan jika aktivitas-aktivitas yang memiliki tujuan sama harus ditempatkan dibawah satu supervisor.

4. *Division of Labour*

Pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik apabila karyawan diberi tugas dengan jumlah terbatas dan terspesialisasi.

5. *Order*

Seharusnya ada tempat dan tugas yang pasti bagi setiap karyawan di dalam suatu organisasi.

6. *Span of Control*

Manajer akan lebih efektif jika mereka memiliki kontrol terhadap karyawan dengan jumlah yang terbatas. Menurut Fayol, jumlah yang efektif berkisar 20-30 orang karyawan bagi manajer level pertama dan 6 karyawan untuk manajer tingkat tertinggi dalam organisasi.

Enam prinsip tersebut menunjukkan bahwa organisasi akan menjadi sebuah organisasi yang berstruktur tinggi dan berjenjang. Meskipun Fayol menekankan pada komunikasi vertikal tetapi ia juga menemukan komunikasi horisontal yang melintasi hierarki. Inilah yang disebut oleh Fayol sebagai "*gankplank*" yang secara horisontal akan menghubungkan karyawan pada hierarki yang sama. *Gankplank* ini akan terjadi apabila diperbolehkan oleh manajer atau jika antar karyawan berkomunikasi untuk menyelesaikan tujuan bersama organisasi.

PRINSIP KEKUASAAN DALAM ORGANISASI

1. *Sentralisasi*

Organisasi akan lebih efektif ketika manajemen pusat memiliki kontrol kepada pengambilan keputusan dan aktivitas karyawan. Meskipun demikian Fayol percaya bahwa adanya hubungan atau faktor ketergantungan antara ukuran organisasi dan karakteristik personal masing-masing manajer dan karyawan yang dapat mempengaruhi optimalisasi level sentralisasi.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Manajer seharusnya memiliki otoritas yang diturunkan baik dari posisinya dalam organisasi maupun karakter personalnya (seperti intelegensi dan pengalaman). Prinsip ini juga menyatakan bahwa tanggung jawab harus diikuti dengan otoritas dengan ukuran yang seimbang.

3. Disiplin

Seluruh anggota organisasi harus patuh kepada aturan organisasi dan kepada manajer yang menegakkannya.

Berdasarkan prinsip ini Fayol menyatakan bahwa kekuasaan harus dipusatkan pada manajer, pada mereka yang memegang otoritas dan tanggungjawab. Seluruh karyawan yang ada dalam struktur kekuasaan ini harus mengikuti aturan dan perintah yang diberikan oleh manajer.

PRINSIP PENGHARGAAN DALAM ORGANISASI

1. *Remuneration of Personnel*

Karyawan seharusnya diberikan penghargaan atas pekerjaan mereka dengan gaji dan bonus (*salary and benefit*) yang memadai.

2. *Equity*

Pemberian upah harus adil, tidak ada pemerasan dan demikian pula dari pihak karyawan harus membalasnya dengan prestasi kerja yang baik.

3. *Tenure Stability*

Penghargaan yang dapat diberikan kepada karyawan berupa waktu, jabatan, bonus, pembagian keuntungan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk uang.

PRINSIP SIKAP ORGANISASI

1. Subordinasi dari Keinginan Individu kepada Keinginan Umum

Organisasi dapat efektif apabila karyawan memahulukan kepentingan dan tujuan organisasi di atas kepentingan individu.

2. Inisiatif

Dimaksudkan sebagai upaya manajer untuk dapat menilai dan mengarahkan upaya karyawan untuk bekerja sebaik mungkin bagi kepentingan organisasi.

3. Esprit De Corps

Mengharapkan para anggota dalam organisasi memiliki semangat terhadap organisasi dan tidak ada pertentangan di antara mereka. Boleh dikatakan prinsip yang digunakan di sini adalah *“all for one and one for all”*.



Birokrasi – Max Weber

Dapat dibayangkan jika organisasi tanpa struktur, tanpa kestabilan dan tanpa peraturan maka akan muncul kekacauan di sana–sini. Oleh karena itu muncullah birokrasi. Teori birokrasi muncul dari seorang tokoh sosiologi Jerman, yakni Max Weber. Teori birokrasi Weber disebut juga dengan istilah teori “tipe ideal”. Menurut Weber organisasi yang ideal adalah suatu birokrasi yang kegiatan dan tujuannya dipikirkan secara rasional dan pembagian kerjanya dinyatakan secara tegas. Dalam teorinya, Weber menyebutkan karakteristik suatu bentuk organisasi merupakan birokrasi. Selain itu, kemampuan teknis harus ditekankan dan evaluasi kerja harus dibuat menyeluruh atas dasar jasa.

Sebetulnya karya “Tipe Ideal” organisasi Weber ini tidak mudah diklasifikasikan ke dalam prinsip seperti apa yang dimiliki oleh teori Fayol, meskipun demikian dapat disimpulkan bahwa sebetulnya ada enam hal dari karya Weber ini. Keenam aspek tersebut meliputi:

1. Birokrasi harus dioperasikan melalui hierarki yang jelas.
2. Adanya pembagian kerja yang jelas (*division of labour*).
3. Sentralisasi dalam pengambilan keputusan dan kekuasaan.
4. Pada dasarnya birokrasi adalah sistem yang tertutup.
5. Penekanan pada pentingnya peraturan untuk fungsi organisasi. Harus ada peraturan yang rasional dan mapan bagi organisasi, dan harus ada juga peraturan untuk mengatur seluruh kebergantungan dalam organisasi dan seluruh peraturan tersebut harus dicurahkan dalam kodifikasi secara tertulis bagi organisasi.

6. Fungsi dari otoritas. Weber melihat bahwa birokrasi dapat berjalan melalui sistem otoritas, kekuasaan dan disiplin yang ditegakkan dalam organisasi.

Melalui keenam aspek tersebut menghasilkan analisis atas karya Weber sebagai 10 ciri birokrasi sebagai berikut:

1. Organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Jabatan hampir selalu ditunjukkan dengan gelar.
2. Tujuan atau rencana organisasi terbagi dalam tugas-tugas. Tugas-tugas organisasi disalurkan sebagai kewajiban resmi. Ketentuan kewajiban dan tanggung jawab melekat pada jabatan. Deskripsi kerja merupakan metode untuk memenuhi karakteristik ini. Hal ini membawa implikasi pada terciptanya derajat spesialisasi dan keahlian tinggi di antara pegawai.
3. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan. Saat yang tepat bagi seseorang untuk melaksanakan kewenangan adalah pada saat ia secara resmi menduduki posisi tersebut. Weber menyebutnya dengan kewenangan legal. Kewenangan disahkan oleh kepercayaan akan supremasi hukum jadi kepatuhan adalah pada prinsip bukan orang. Ciri ini ditunjukkan dengan keharusan mengikuti arahan atasan dengan memandang kepada prinsip atau petunjuknya.
4. Garis kewenangan dan jabatan diatur menurut tatanan hierarkis. Ruang lingkup atasan dan bawahan benar-benar dibatasi. Konsep komunikasi ke atas atau ke bawah mencerminkan konsep kewenangan ini, informasi mengalir ke bawah dari jabatan yang memiliki kewenangan lebih luas ke jabatan yang memiliki kewenangan lebih sempit.
5. Sistem aturan dan regulasi umum tapi jelas. Diterapkan secara formal untuk mengatur tindakan-tindakan dan fungsi jabatan dalam organisasi.
6. Prosedur bersifat formal dan impersonal. Berlaku bagi setiap orang. Pejabat harus mengabaikan pertimbangan pribadi dalam membuat keputusan. Prosedur dibuat untuk menjaga perasaan pejabat agar penilaiannya rasional dan tidak menyimpang.
7. Sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi. Agar individu dapat bekerja dengan efisien maka mereka harus memiliki ketrampilan yang diperlukan dan menerapkan ketrampilan tersebut secara rasional.

8. Organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi. Sebagian organisasi berkorban untuk memperhatikan kehidupan pegawai agar mereka secara penuh berkonsentrasi pada pekerjaan mereka. Mereka harus mampu memisahkan antara keperluan pribadi dengan organisasi.
9. Pegawai dipilih berdasarkan kualifikasi teknis bukan koneksi.
10. Meskipun pekerjaan didasarkan pada kecakapan teknis tetapi kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi. Pekerjaan dalam organisasi merupakan karier seumur hidup dan memberikan keamanan dalam jabatan.

Selain itu, aspek terpenting dari teori birokrasi Weber adalah perhatian yang diberikan pada fungsi otoritas. Weber melihat birokrasi sebagai bekerja melalui sistem otoritas, kekuasaan, dan disiplin. Oleh karenanya Weber mendalilkan kewenangan didasarkan dari tiga alasan, yakni:

1. Traditional Authority (Legitimasi Kekuasaan)

Kekuasaan yang didasarkan pada keyakinan yang berlangsung lama tentang siapa yang seharusnya mengontrol dan berada pada posisi tertentu pada hirarki organisasi.

2. Charismatic Authority

Merupakan kekuasaan didasarkan pada kepribadian individu dan kemampuan untuk menarik serta berinteraksi dengan pengikutnya. Kekuasaan karismatik dapat dilihat dari banyak organisasi atau "sekte" di mana individu dapat menarik pengikut dan menuntut ketaatan melalui kekuatan kepribadiannya.

3. Rational-Legal Authority

Merupakan kekuatan berdasarkan penerapan aturan rasional dikembangkan melalui ketergantungan pada informasi dan keahlian. Dengan otoritas hukum rasional, kekuasaan terletak tidak dalam individu, tetapi dalam keahlian dan rasionalitas yang telah menciptakan suatu sistem aturan dan norma.

Kekuasaan tradisional dan kekuasaan karismatik bergantung pada posisi atau individu memegang posisi otoritas untuk menentukan. Sedangkan kekuasaan hukum rasional bergantung bukan pada rasionalitas, keahlian, norma, dan aturan. Dengan demikian, kekuatan hukum rasional jauh lebih bersifat pribadi daripada kekuasaan tradisional atau kekuasaan karismatik.

Fungsi Birokrasi

Hal-hal yang menguntungkan dari adanya birokrasi meliputi hal-hal berikut ini:

1. Spesialisasi

Melalui birokrasi dimungkinkan karyawan akan memiliki spesialisasi di bidang mana keahliannya sehingga orang yang mengisi setiap posisi berhak menangani atau memegang posisi tersebut secara lebih terinci

2. Struktur

Tugas dan kewajiban dalam organisasi dapat digambarkan dengan jelas.

3. Keteramalan dan Kestabilan

Kekuasaan, pengaturan, dan penyusunan serta aspek yang ada dalam birokrasi memungkinkan adanya keteramalan dan kestabilan. Birokrasi merupakan sarana yang baik untuk dapat mencapai kestabilan dan keteramalan dalam organisasi.

4. Rasionalitas

Dalam birokrasi keputusan dibuat menurut tujuan yang tidak berat sebelah dan secara umum dibuat berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Tidak ada perubahan di tengah, tiba-tiba ataupun yang mendukung satu pihak.

5. Demokrasi

Secara sederhana dilihat sebagai pengurangan perlindungan terhadap suatu maksud tertentu dari pihak-pihak tertentu dan tindakan lainnya dengan hak-hak istimewa. Birokrasi menunjang demokrasi dengan penekannya pada kompetensi teknis sebagai landasan utama untuk memperoleh dan mempertahankan sebuah jabatan atau pekerjaan, memberikan peluang pendidikan yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan seorang karyawan.

Tanpa bermaksud menghakimi tipe ideal Weber ini, kita akan mencoba melihat realitas yang ada bahwa pada kenyataannya tipe ideal yang dibuat oleh Weber tidak sepenuhnya dapat dilakukan. Bahkan dalam perjalanannya banyak sekali terjadi “penyelewengan” yang akhirnya membuat birokrasi “tidak populer”.

Penyelewengan terhadap Pelaksanaan Birokrasi

Pada perjalannya terdapat penyelewengan terhadap praktek birokrasi. Berbagai kritik muncul pada konsep ini karena dianggap mengakibatkan hal-hal berikut pada organisasi:

1. Rigiditas

Sikap ketaatan yang tegas pada peraturan menimbulkan ketakutan, kekolotan atau terlalu teknis. Bahkan kadang-kadang membuat orang lari dan berlindung di belakang peraturan.

2. Impersonalitas

Dalam birokrasi, orang-orang diabaikan bahkan sering birokrasi disebut sebagai organisasi tanpa anggota. Anggota sering dilihat sebagai pihak tidak berdaya, pemberi atau hanya berkontribusi dalam proses produksi dan bukan sebagai penghasil. Birokrasi secara jelas mengesampingkan kepentingan individu dalam organisasi. Anggota hanya diharapkan menjalankan perannya sesuai jabatan yang dipegangnya. Hal ini berakibat pada menurunnya gairah atau antusiasme karyawan.

3. Pengalihan Tujuan

Secara rasional, setiap organisasi memiliki suatu hierarki tujuan yang terorganisir sebagai mata rantai untuk mencapai tujuan akhir dari organisasi. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan dari tingkat terbawah akan membawa keberhasilan dalam pencapaian tujuan di level yang tinggi dan seterusnya hingga pada level tertinggi dari organisasi dapat diselesaikan. Masalah yang terjadi adalah sering karyawan lupa bahwa tujuan pribadinya akan berpengaruh pada sistem lain, yang terjadi mereka hanya sibuk berpikir untuk tujuan levelnya saja atau bagi pekerjaannya.

4. Penggolongan

Seseorang hanya bekerja untuk satu bagian. Dapat dibayangkan berapa banyak karyawan yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan yang ada misalnya bagi organisasi besar seperti halnya sebuah negara. Hal ini tentu akan membawa dampak pemborosan yang luar biasa. Hal lain yang mendorong penyelewengan birokrasi adalah birokrasi memberikan status karier atau kedudukan yang tetap pada satu posisi, memberikan peluang bagi karyawan untuk mempertahankan posisinya.

5. Pembentukan Kemutlakan Diri

Birokrasi berada pada struktur sosial yang sulit dibubarkan. Kemampuan yang sama dimana seorang birokrat memerlukan sesuatu untuk melaksanakan tugasnya dapat dipergunakan untuk memperkokoh jabatan atau bagian organisasi dan itu dimanfaatkan untuk dirinya. Hal ini sering terjadi karena tampaknya banyak birokrat yang berpikir bahwa jabatan yang diberikan kepadanya adalah tanggungjawabnya sehingga ia berhak mengeksplor kemampuannya (kadangkadang dalam arti negatif) dan menggunakan hak-hak istimewanya untuk hal tersebut. Misalnya beranggapan bahwa anggaran untuk bagian adalah hak saya untuk dikelola sesuai dengan apa yang saya inginkan, bahkan sekalipun departemen lain kekurangan dana.

6. Nilai Pengendalian

Kekuasaan atau pengaturan yang berlebihan kadang-kadang tidak membawa arti apapun bagi pengerjaan sesuatu bahkan kadang hal tersebut dianggap sebagai penghalang. Petunjuk pelaksanaan, prosedur dan ketentuan terkadang menghambat “kreativitas” bahkan kadang-kadang diselewengkan. Sebagai contoh misalnya waktu dihabiskan hanya untuk membangun prosedur atau perumusan peraturan, hingga periode jabatan berakhir peraturan tersebut baru terbentuk, ganti atasan ganti aturan baru merumuskan lagi tidak selesai dan seterusnya. Hal lain yang terjadi adalah melakukan sebuah prosedur, aturan atau ketentuan hanya untuk memenuhi perencanaan dan menghabiskan anggaran, dan menghindari *dead line*.

7. Kekhawatiran

Penekanan untuk menyesuaikan diri dan untuk memperbaiki status biasanya menimbulkan kecemasan bagi karyawan. Para anggota begitu diperhatikan oleh atasannya dan ini membuat anggota merasa khawatir, frustrasi, merasa tergantung dengan atasan, dll. Kadang-kadang birokrasi diidentikkan dengan keterbelengguan individu atau sebagai lawan dari kebebasan individu. Pada setiap birokrasi sering terlihat “perburuan tempat” keinginan yang sangat terhadap promosi dan “hormat yang sangat” pada pimpinan yang biasanya dicirikan dengan “keangkuhan atasan” terhadap bawahan.



Teori Manajemen Ilmiah – Taylor

Teori terakhir dari periode yang dapat dikatakan murni klasik yang akan dibahas di sini adalah Taylor. Frederick Taylor menciptakan teori ini kira-kira pada awal abad 20-an. Yang membedakan teori dari kedua teori yang lain adalah, jika Fayol lebih menekankan kepada bagaimana seorang manajer melakukan pekerjaannya untuk mendukung jalannya organisasi, dan birokrasi Weber lebih kepada membangun teori ideal tentang bagaimana gambaran sebuah organisasi, Taylor menekankan kepada level mikro dari organisasi dan fungsi organisasi. Fayol memperhatikan hubungan antara manajer dan karyawan dan kontrol terhadap pekerjaan masing-masing individu.

Sebagai seorang praktisi Taylor menganalisis dan mengukur waktu gerakan yang diperlukan oleh pekerja di pabrik baja. Dengan studi waktu sebagai dasarnya, Taylor dapat membagi pekerjaan ke dalam komponen-komponennya dan merancang cara pengerjaan yang tepat dan cepat untuk setiap pekerjaan. Hasilnya, ia dapat menentukan berapa banyak pekerja akan dapat bekerja dengan peralatan dan bahan yang tersedia.

Dorongan untuk Teori Manajemen Ilmiah

Pada prinsipnya Taylor memandang adanya:

1. Pelatihan Karyawan

Untuk perbaikan kualitas pekerjaan, sistem magang dan pelatihan hanya akan bermanfaat apabila mereka atau karyawan yang telah berpengalaman dapat melakukan tugasnya secara efisien dan perilaku yang efektif. Pelatihan agar karyawan lebih berkualitas dapat menggantikan petunjuk praktis atau prosedur yang terlalu formal dan dianggap sudah tidak memadai lagi.

2. Masalah Penggajian

Taylor mendorong para pemilik usaha untuk membayar pekerja yang produktif dengan bayaran atau upah yang lebih tinggi. Kenaikan upah ditentukan dari tambahan laba yang diakibatkan dari naiknya produksi. Pekerja diminta untuk melebihi standar prestasi sebelumnya dan mereka akan menerima upah lebih banyak. Inilah yang disebut dengan sistem upah diferensial. Taylor menekankan dan percaya bahwa pekerja yang memenuhi standar yang lebih tinggi tidak perlu takut diberhentikan karena perusahaan untung dengan naiknya produktivitas.

Komponen Manajemen Ilmiah

Secara detail komponen manajemen ilmiah ini terdiri dari empat hal utama:

1. ***There is one best way to do every job***, seperti telah disebutkan, Taylor percaya bahwa selalu ada cara terbaik dalam pengerjaan setiap pekerjaan. Hal tersebut ditujukan untuk melawan “cara lama” dalam pengerjaan tugas yang biasanya keterampilan individual diwariskan secara turun temurun dari generasi ke generasi.
2. ***The proper selection of worker dan pentingnya training bagi pekerja***. Taylor percaya bahwa karyawan harus secara ilmiah dipilih atau direkrut dan dilatih untuk setiap pekerjaannya. Akhirnya diharapkan hanya “*first class workers*” saja yang dapat tahan dengan pekerjaannya. Jika ternyata setelah dilatih atau bahkan misalnya dipindahkan ke tempat lain yang dianggap sesuai untuk dirinya seorang pekerja tidak dapat juga menyesuaikan diri dengan organisasi maka ia akan diberhentikan atau dipecat dari organisasi tersebut.
3. **Adanya perbedaan antara pekerja dan manajer**. Manajer bertugas untuk berpikir, merencanakan dan melakukan pekerjaan administratif. Sebaliknya karyawan atau lebih tepat disebut buruh (melihat latar belakang dari munculnya teori ini adalah bidang industri pabrik baja), mereka mengerjakan pekerjaan yang sifatnya fisik, mengerjakan seluruh pekerjaan yang telah direncanakan oleh manajer.



Teori Kewenangan – Chester Barnard

Chester Barnard merupakan salah satu tokoh yang dapat ditempatkan di antara periode klasik atau setelahnya. Ada juga beberapa pengarang yang memasukkannya ke dalam sebuah periode yaitu transisi. Memang tidak banyak pengarang yang menggunakan istilah ini bagi pembagian periode. Yang terpenting bukan masalah keberadaannya di periode mana tetapi adalah apa yang dikatakan oleh teorinya tersebut.

Teori ini muncul setelah birokrasi dianggap sebagai sesuatu yang “kotor” dan perlu dihindari. Teori ini memfokuskan kepada hubungan antara atasan dan bawahan. Barnard muncul dengan publikasinya *The Functions of the Executives*. Ia mengatakan organisasi adalah sistem orang bukan struktur yang direkayasa secara mekanis.

Jika dilihat dari teorinya, tampak alasan mengapa teori ini masuk ke dalam periode klasik tetapi terkadang digolongkan ke dalam periode transisi. Hal tersebut dikarenakan pandangan yang dikemukakan oleh Barnard adalah sebuah kritik terhadap periode klasik yang dianggapnya tidak memperhatikan perilaku individu dalam organisasi. Menurut Barnard perilaku individu dalam organisasi akan membawa dampak pada efektivitas organisasi. Anggota organisasi menurutnya tidak selamanya patuh seperti mesin pada organisasi yang perilakunya dapat diprediksi. Hal yang diinginkan oleh karyawan bukan selalu uang. Pandangan ini jugalah yang membuat Barnard dimasukkan ke dalam periode *human relations*.

Definisi Barnard mengenai organisasi formal adalah suatu sistem kegiatan dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkoordinasikan, menitik-beratkan konsep sistem dan konsep orang. Orang-orang bukan jabatan-jabatan merupakan organisasi formal. Barnard menyatakan bahwa keberadaan suatu organisasi sebagai suatu sistem

kerjasama bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerjasama untuk tujuan yang sama pula. Maka Barnard menyimpulkan bahwa fungsi pertama seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi. Barnard juga mengatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerjasama.

Ada 4 syarat yang harus dipenuhi sebelum orang menerima sebuah pesan secara otoritatif yaitu:

1. Orang tersebut harus memahami pesan yang dimaksud
2. Orang tersebut percaya bahwa pesannya tidak bertentangan dengan tujuan organisasi
3. Orang tersebut percaya pada saat ia memutuskan untuk bekerjasama, pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya
4. Orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan.

Ini dikenal dengan Teori Penerimaan Kewenangan. Kewenangan menjadi nyata jika diterima namun ia menunjukkan bahwa pesan tidak dapat dianalisis, dinilai dan diterima atau ditolak dengan sengaja tetapi kebanyakan arahan, perintah dan pesan persuasif termasuk kedalam zona acuh tak acuh. Barnard menyamakan kewenangan dengan komunikasi yang efektif. Penolakan suatu komunikasi sama dengan penolakan kewenangan komunikator. Terlepas dari semua, Barnard menganggap teknik komunikasi (lisan atau tulisan) adalah penting sekaligus menjadi batu sandungan, yang paling penting adalah tahu dan dapat menerapkan teknik tersebut dengan tepat. Dari teorinya ini maka Barnard dapat dikatakan adalah pelopor yang menempatkan dan menjadikan komunikasi penting dalam sebuah perusahaan.

Implikasi Pendekatan Klasik dalam Komunikasi Organisasi

Selanjutnya setelah mengenal teori-teori tersebut kita akan melihat apa implikasinya bagi komunikasi organisasi. Pada penjelasan mengenai teori, telah dipertimbangkan prinsip-prinsip umum yang diwakili oleh ide-ide yang lebih spesifik dari struktur organisasi, kekuasaan, desain kerja, dan sikap. Hal ini tidak mengherankan bahwa

terdapat proses komunikasi yang mengambil karakteristik tertentu dalam organisasi. Oleh karena itu, terdapat beberapa aspek komunikasi yakni konten komunikasi, arah aliran komunikasi, cara atau saluran komunikasi, dan gaya komunikasi. Berdasarkan aspek tersebut dapat diringkas melalui tabel dibawah ini:

Komunikasi pada Era Klasik / Organisasi Klasik

<i>Content of Communication</i>	<i>Task</i>
<i>Direction of Communication Flow</i>	<i>Vertical (Downward)</i>
<i>Model/Channel of Communication</i>	<i>Usually Written</i>
<i>Style of Communication</i>	<i>Formal</i>

Sumber: Miller (2012: 30)

Konten Komunikasi

Baik Fayol, Weber, Taylor dan juga Barnard menekankan isi dari komunikasi adalah tentang pengerjaan tugas atau bagaimana pekerjaan dilakukan. Komunikasi yang menangani pengerjaan tugas adalah komunikasi yang dapat dikatakan paling bawah atau dangkal dalam sebuah organisasi. Sebagai contoh jika kita mengutip pandangan Farace, Monge dan Russel yang diungkapkan dalam Miller (2001), ada tiga jenis komunikasi atau informasi yang biasanya ada dalam organisasi (atau yang kita sebut fungsi komunikasi dalam organisasi:

1. Komunikasi yang berkaitan dengan tugas (*task-related communication*)
2. Komunikasi yang berkaitan dengan inovasi yang berkaitan erat dengan pengungkapan ide-ide baru (*innovation-related communication*)
3. Komunikasi yang berhubungan dengan pemeliharaan (*maintanance-related communication*) yang biasanya berkaitan dengan hubungan antar manusia

Komunikasi yang ketiga ini sangat jauh dari isi komunikasi pada pendekatan klasik. Komunikasi yang seperti ini justru dianggap kontra produktif bagi pendekatan ini. Juga komunikasi jenis kedua. Para pekerja juga tidak dianjurkan untuk bertukar pikiran dengan pekerja lain dalam hal mengembangkan cara pengerjaan yang lebih baik bagi sebuah pekerjaan.

Arah Aliran Komunikasi

Karakteristik kedua dari komunikasi teori klasik mempertimbangkan bagaimana rute pesan bergerak sampai kepada sistem organisasi. Dalam teori klasik dari Fayol, Weber, dan Taylor rute terpenting untuk komunikasi adalah *vertical flow* dari rantai informasi dalam hirarki organisasi. Lebih lanjut, dalam teori klasik, mayoritas arah komunikasi organisasi adalah *downward*, informasi terjadi dari atas ke bawah. Hal ini sebagai bentuk mengalirnya perintah, aturan dan arahan. Tentu saja dengan aliran semacam ini hanya ada sedikit umpan balik saja dari bawah ke atas (meskipun dalam Fayol dengan idenya *gankplank*, memungkinkan adanya komunikasi horisontal). Kemungkinan aliran komunikasi horizontal dan *free-flowing* dapat meningkatkan tingkat organisasi yang lebih tinggi dan cenderung melibatkan perencanaan dan koordinasi.

Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi yang biasanya digunakan dalam era klasik ini lebih banyak tertulis. Bahkan jika dilihat pada Weber, secara eksplisit hal ini dinyatakan. Perlu diingat kembali bahwa Weber sangat mengidealkan standar dan aturan dalam pekerjaan. Untuk Taylor dengan *one best way*-nya juga mengakibatkan banyaknya penggunaan saluran komunikasi tertulis melalui buku kerja. Fayol pun dengan prinsip *order*-nya memungkinkan munculnya instruksi tertulis dan berbagai macam petunjuk. Boleh dikatakan pada era klasik ini komunikasi tertulis banyak digunakan berupa form buku kerja karyawan, instruksi, pernyataan misi, aturan dan evaluasi kinerja.

Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi formal merupakan cerminan komunikasi pada era klasik. Panggilan pun juga formal dengan memanggil ibu/bapak, demikian juga panggilan yang dialamatkan dengan menggunakan jabatan misalnya kepada dekan, ketua bidang, manajer divisi, kepala biro, dll. Bahasa tertulis dan juga lisan sangat formal, menghindari slang atau bahkan ekspresi komunikasi dilakukan dengan bahasa tingkat tinggi. Gaya komunikasi formal ini ternyata juga tercermin dalam bahasa non verbalnya misalnya gaya berpakaian, dengan seragam.

Struktur Klasik pada Organisasi Masa Kini

Mungkin beberapa mengatakan birokrasi sudah mati. Apakah betul demikian. Selain itu ciri-ciri yang melekat pada teori dalam pendekatan klasik kini tinggal sejarah? Jawabannya TIDAK. Jika kita gali lagi, kita amati sebetulnya bentuk baru dari teori klasik masih ada hingga kini.

Sebagai contoh birokrasi, pengelolaan pemerintahan yang ada di Indonesia tidak dapat dipungkiri bahwa itu adalah birokrasi. Selanjutnya jika tidak dapat dikatakan sebagai bentuk yang lebih lembut dari birokrasi yaitu pengelolaan perguruan tinggi. Sistem belajar mengajar dan proses akademik masih banyak yang mencerminkan pola klasik. Misalnya dalam hal pendaftaran mahasiswa, mulai dari masuk, pengurusan administrasi dan keuangan, hingga penerimaan hasil studi. Masih banyak perguruan tinggi yang menggunakan atau meniru cara birokrasi misalnya kenaikan pangkat otomatis, tata aturan kepegawaian, penggajian yang sama, dll. Selain itu ada juga beberapa perguruan tinggi dengan adanya isu kebijakan strategik pendidikan mengenai otonomi, mengelola kepegawaian termasuk penggajian dengan caranya sendiri dnegan menggunakan sistem penggajian atau penghargaan "*scientific management like*".

Contoh lain ciri organisasi klasik yang muncul pada organisasi modern adalah pada restoran siap saji. Adanya "*one best way*" untuk menyiapkan burger atau ayam goreng, menjadi panutan. Atau pada manajemen proyek dalam sebuah pengerjaan proyek konstruksi menggunakan *job design* seperti halnya yang ada pada era klasik. Tidak lagi menggunakan sistem alokasi banyak orang mengerjakan banyak hal, tetapi sedikit orang (dengan rasionalisasi tertentu) mengerjakan banyak hal. Melalui manajemen proyek kita dapat mengatur siapa dapat memaksimalkan pekerjaan dengan bahan yang ada, hingga kita dapat melihat apakah ia sudah cukup dialokasikan atau bahkan *over allocated*.

Pada saat ini, struktur klasik organisasi paling jelas disajikan pada organisasi militer. Dasar dari pengorganisasian militer adalah rantai skalar (*scalar chain*), kesatuan komando dan rentang kendali, karena tanpa pemeriksaan dan keseimbangan yang disediakan oleh hirarki dan aturan, seorang individu bisa menyebabkan kerugian yang besar dengan membuat keputusan tidak terinformasi.

Struktur klasik organisasi juga terlihat dalam organisasi manufaktur dan pelayanan di mana departemennya bertanggungjawab untuk tugas yang spesifik dan unit fungsionalnya berhubungan dengan hirarki serta grafik formal organisasi. Dalam pengaturan ini tugas inti sangat berulang-ulang dan rutin, sehingga mendorong penggunaan prinsip-prinsip mekanistik. Bahkan dalam organisasi yang sangat kecil prinsip pembagian kerja sering diperhitungkan melalui spesifikasi job deskripsi.

Classical Job Design pada Organisasi Masa Kini

Dalam organisasi saat ini terutama dengan meluasnya penggunaan komputer dan munculnya teknologi robot, kita sering mencari “*one best way*” untuk menyelesaikan tugas. Contoh, organisasi mencoba sistem komputerisasi yang menangani hutang piutang, organisasi tersebut akan berusaha untuk menemukan cara yang paling efisien dalam menyelesaikan tugas. Pendesain akan mencari sistem yang mudah untuk mengurangi kesalahan dalam input informasi dengan menggunakan sistem komputer. Organisasi pada saat ini juga menggunakan pemikiran klasik Taylor, sebagai pengoptimalisasi penempatan yang “pas” antara pekerjaan dan karyawan. Pemikiran Taylor ini menjadikan organisasi melakukan pencocokan pekerjaan dengan profil psikologis karyawan.

Daftar Pustaka

Ananda, Ida Anggraeni. *Implikasi Pendekatan Klasik dalam Komunikasi Organisasi*.

Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar – Universitas Mercu Buana (UMB).

Miller, Katherine. 2012. *Organizational Communication: Approaches and Processes Sixth Edition*. USA: Wadsworth.