

**MODUL**  
**MANAJEMEN**



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SBI  
YOGYAKARTA  
2022

## LEMBAR PENGESAHAN MODUL AJAR

- 1 Judul Modul : Manajermen
- 2 Bidang Ilmu : Manajermen
- 3 Penyusun  
Nama/NIDN : Alief Indita Agustiyani, S.E., M.M/ 0523086901  
Drs. Junaidi Affan, M.M./ 0524116002
- 4 SKS : 3

Disetujui untuk digandakan dan digunakan sebagai media pembelajaran di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi SBI Yogyakarta..

Yogyakarta, September 2022  
Penulis Modul Ajar



Alief Indita Agustiyani, S.E., M.M  
NIDN: 0523086901

**Menyetujui,  
Ketua Prodi**



**Surawan Setya Budi Sungkono, S.Kom, M.M.  
NIDN: 0508047001**

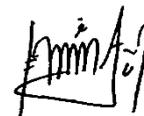
**Mengetahui,**

**Ketua**



**Saifudin Zuhri, M.Si  
NIDN: 0529047303**

**Puket 1**



**Enita Binawati, S.E., M.Sc.  
NIDN: 0521098701**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT., akhirnya modul ajar Manajemen ini dapat diselesaikan. Modul ajar manajemen disusun untuk menjadi rujukan mahasiswa dalam mempelajari manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi SBI Yogyakarta.

Modul ajar manajemen adalah untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran bagi mahasiswa, sebagai media penghubung dengan materi kompetensinya. Dosen sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan proses pembelajaran, dituntut untuk dapat melakukan penyusunan modul materi perkuliahan yang diampu. Dalam panduan ini juga dijelaskan mengenai mekanisme penyusunan, sistematika dan format penulisan yang baik untuk modul ajar.

Kami selaku Tim Penyusun Panduan Penyusunan Modul Ajar ini menyadari sepenuhnya bahwa dokumen panduan ini masih belum sempurna. Tapi panduan ini dianggap cukup representatif untuk dapat digunakan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi SBI Yogyakarta. karena sudah berupaya melakukan sinkronisasi isi modul ajar dengan Rencana Pembelajaran Semester (RPS). Harapan kami dengan adanya panduan ini diharapkan dapat dihasilkan modul-modul ajar yang komprehensif yang dapat menunjang proses pembelajaran.

Yogyakarta,        September 2022

Penyusun

## PETUNJUK BAGI PEMBACA

Petunjuk bagi pembaca adalah hal-hal sebagai berikut :

a) Kriteria Pemakai atau Pembaca

“Modul ajar Manajemen ini dibuat diperuntukan khusus bagi mahasiswa program Studi di Manajemen dan Akuntansi yang mengambil mata kuliah Manajemen pada semester 1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi SBI Yogyakarta.”

b) Prasyarat Pemakai Modul Ajar

“Untuk dapat memahami isi modul ajar ini maka disyaratkan pembaca telah memiliki pengetahuan ilmu Manajemen, atau telah mengikuti mata kuliah.”

c) Petunjuk Penggunaan Modul Ajar

“Modul ajar ini tersusun secara sistimatis dimana setiap modul untuk satu kali pertemuan tatap muka di kelas dengan waktu 3 x 50 menit. Dan dalam setiap modul dilengkapi dengan latihan dan soal. Pembaca dituntun untuk dapat mengikuti modul per modul sampai kepada kesimpulan pada setiap modulnya”

d) Kegunaan Modul Ajar:

“Modul ajar ini dapat digunakan sebagai referensi dan bahan tutorial bagi mahasiswa mengikuti matakuliah Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi SBI Yogyakarta.”

## VISI MISI INSTITUSI DAN PROGRAM STUDI

Dalam Perguruan Tinggi, Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran (VMTS) institusi merupakan acuan untuk penyelenggaraan dan pengembangan program studi serta unit-unit yang ada di dalamnya, selain itu juga sebagai pedoman sivitas akademika dalam menjalankan kegiatan di Lingkungan STIE SBI Yogyakarta. Oleh karena itu segala aktivitas, termasuk pembelajaran harus berorientasi pada perwujudan visi dan misi Perguruan Tinggi. Dalam konteks Buku Pedoman ini maka diharapkan modul yang akan dibuat oleh mata kuliah masing-masing dikorelasikan dengan perwujudan visi-misi sesuai dengan konteks jenis mata kuliah.

STIE SBI Yogyakarta sebagai bagian dari masyarakat, mempunyai keinginan untuk memberi kontribusi terhadap dinamika masyarakat yang terus berkembang, maka Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran STIE SBI Yogyakarta akan selalu mengacu pada kebutuhan internal dan eksternal yang selalu berubah seiring dengan tuntutan perkembangan di segala bidang yang semakin menglobal. Untuk itu proses penyusunan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran STIE SBI Yogyakarta, melibatkan berbagai pihak dengan mempertimbangkan tuntutan lingkungan internal dan eksternal, sehingga VMTS menjadi lebih jelas, realistis, dan terintegrasi.

Visi STIE SBI Yogyakarta yang telah disahkan melalui Surat Keputusan Yayasan dengan Nomor: 02/YSBI/III/2000 adalah sebagai berikut:

**“Menjadi sekolah tinggi ilmu ekonomi terkemuka di Yogyakarta dalam mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang akuntansi dan bisnis pada tahun 2026.”**

Pernyataan visi STIE SBI Yogyakarta tersebut bertujuan untuk menggambarkan kondisi masa depan yang diharapkan oleh semua pemangku kepentingan. Dalam pernyataan visi STIE SBI terdapat kata “terkemuka”, yang dimaksud pernyataan tersebut adalah terkemuka dalam mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi, di bidang akuntansi dan bisnis. Istilah “terkemuka” mengandung makna sebagai berikut:

1. Dimaknai sebagai salah satu Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi unggulan dalam pelaksanaan Tri darma Perguruan Tinggi di Yogyakarta pada tahun 2026.
2. Terkemuka dalam bidang pelayanan kepada masyarakat dari semua kalangan, tanpa membedakan suku, ras, golongan, agama, dan bangsa, atau anti diskriminasi.
3. Terkemuka dalam mengembangkan dan menerapkan bisnis bermakna bahwa STIE SBI Yogyakarta berorientasi menciptakan mahasiswa dan lulusan yang memiliki jiwa bisnis atau entrepreneur melalui proses pembelajaran yang memadukan ilmu ekonomi dan teknologi informasi.

Sedangkan misi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi SBI Yogyakarta adalah sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dengan pemanfaatan teknologi informasi yang memberikan solusi terhadap permasalahan di bidang akuntansi dan bisnis.
2. Menyelenggarakan penelitian di bidang akuntansi dan bisnis yang memberikan kontribusi pada pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan bagi kesejahteraan masyarakat.
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang akuntansi dan bisnis yang berorientasi pada pemberdayaan masyarakat yang mandiri, kreatif, produktif, dan sejahtera.

Sedangkan visi Program Studi Manajemen STIE SBI Yogyakarta adalah

**“Menjadi Program Studi Manajemen terkemuka di Yogyakarta dalam mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang bisnis yang berjiwa kewirausahaan pada tahun 2026.”**

Dari pernyataan visi Program Studi Manajemen tersebut menggambarkan kondisi masa depan yang diharapkan oleh semua pemangku kepentingan. Istilah “terkemuka” dalam visi mempunyai makna sebuah harapan menjadi lembaga pendidikan yang unggul dalam mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang akuntansi keuangan.

Misi Program Studi Manajemen STIE SBI Yogyakarta adalah sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dengan pemanfaatan teknologi informasi yang memberikan solusi terhadap permasalahan di bidang Bisnis yang berjiwa kewirausahaan.
2. Menyelenggarakan penelitian di bidang bisnis yang berjiwa kewirausahaan untuk memberikan kontribusi pada pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan bagi kesejahteraan masyarakat.
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memberi solusi terhadap permasalahan di bidang bisnis yang berjiwa kewirausahaan dan berorientasi pada pemberdayaan masyarakat.

Berdasar paparan tentang visi-misi perguruan tinggi dan program studi maka kontribusi mata kuliah Manajemen untuk perwujudan visi-misi PT maupun Prodi adalah bisa meningkatkan pengetahuan peserta pembelajar tentang ilmu pengetahuan Manajemen dalam pengembangan di bidang bisnis dan wirausaha.

Dengan mengetahui, memahami, dan memiliki kemampuan menyelesaikan masalah bidang tersebut maka diharapkan peserta pembelajar bisa mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang bisnis yang berjiwa kewirausahaan melalui proses pembelajaran yang memadukan ilmu ekonomi dan teknologi informasi.

## DESKRIPSI MATA KULIAH

### a. Identitas Mata Kuliah

Nama Mata kuliah	: Manajemen
Kode Mata Kuliah/SKS	:
Jumlah jam/minggu	: 150/14
Semester	: 1
Jumlah pertemuan	: 14

### b. Deskripsi matakuliah :

Mata kuliah ini mendeskripsikan mengenai konsep-konsep manajemen dengan menjelaskan, membahas, membandingkan, memberikan contoh, mendiskusikan, menganalisis, dan mengevaluasi mengenai pengertian dan fungsi-fungsi manajemen, prinsip-prinsip manajemen serta filosofi manajemen. Selain itu dibahas juga mengenai budaya organisasi, lingkungan organisasi baik yang bersifat mikro dan makro maupun lingkungan global, tanggungjawab sosial dan etika manajerial. Mata Proses pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mengelola perubahan, dan inovasi organisasi.

### c. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Memberikan ilmu pengetahuan manajemen secara komprehensif, integral, terpadu dan holistik sehingga mahasiswa mempunyai pola pikir (*mindset*) dan pola tindak yang *upto date* bagi pengembangan dan pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan dibidang organisasi bisnis/ perusahaan pencari laba, maupun pemerintah dan organisasi nirlaba.

### d. Evaluasi Capaian Pembelajaran

- Ujian Mid Semester : 30 %
- Ujian akhir Semester : 30 %
- Tugas : 25 %
- Presensi : 15 %

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN MODUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>PETUNJUK BAGI PEMBACA</b> .....	<b>iv</b>
<b>VISI MISI INSTITUSI DAN PROGRAM STUDI</b> .....	<b>v</b>
<b>DESKRIPSI MATA KULIAH</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>MATERI PEMBELAJARAN 1</b> .....	<b>1</b>
Silabus dan Kontrak Belajar .....	1
<b>MATERI PEMBELAJARAN 2</b> .....	<b>3</b>
Konsep Dasar Manajemen .....	3
<b>MATERI PEMBELAJARAN 3</b> .....	<b>14</b>
Sejarah Pemikiran, Perkembangan Teori Di Bidang Manajemen Dan Pendekatan- Pendekatan Manajemen .....	14
<b>MATERI PEMBELAJARAN 4</b> .....	<b>29</b>
Manajemen Modern Atau Manajemen Kontemporer .....	29
<b>MATERI PEMBELAJARAN 5</b> .....	<b>33</b>
Pengaruh Lingkungan Terhadap Manajemen .....	33
<b>MATERI PEMBELAJARAN 6</b> .....	<b>38</b>
Perencanaan .....	39
<b>MATERI PEMBELAJARAN 7</b> .....	<b>45</b>
Fungsi Perencanaan pengambilan Keputusan .....	45
<b>MATERI PEMBELAJARAN 9</b> .....	<b>48</b>
Pengorganisasian (Organizing) .....	49
<b>MATERI PEMBELAJARAN 10</b> .....	<b>61</b>
Koordinasi, Rentang Manajemen, Wewenang Dan Pendelegasian .....	61

<b>MATERI PEMBELAJARAN 11</b>	.....	69
Konsep dan Teori Motivasi	.....	69
<b>MATERI PEMBELAJARAN 12</b>	.....	75
Konsep dasar dan Teori Kepemimpinan	.....	75
<b>MATERI PEMBELAJARAN 13</b>	.....	81
Komunikasi Dalam Organisasi	.....	81
<b>MATERI PEMBELAJARAN 14</b>	.....	91
Konflik dalam Organisasi	.....	91
<b>MATERI PEMBELAJARAN 15</b>	.....	95
Pengawasan dan Pengendalian	.....	95

## ISI MODUL MATA KULIAH

### PERTEMUAN PERTAMA :

#### a. Capaian Pembelajaran Khusus

Mahasiswa akan memahami terkait proses pembelajaran, metode pembelajaran, materi pembelajaran dan sistem penilaian yang tertuang dalam kesepakatan kontrak belajar antara dosen dan mahasiswa

#### b. Sub Pokok Bahasan

Menjelaskan tentang :

1. Pertemuan pertama;
  - a) Penjelasan kontrak belajar,
  - b) Silabus perkuliahan,
  - c) Pemberian tugas,
  - d) Tata cara ujian
  - e) Sistem penilaian
  - f) Sumber- sumber bacaan atau referensi yang menjadi bahan rujukan pembelajaran.
2. Pertemuan ke-dua;
  - a) Menjelaskan konsep dasar manajemen ( pengertian manajemen)
  - b) Mengapa manajemen dibutuhkan
  - c) Fungsi- fungsi manajemen
  - d) Administrasi
  - e) Tingkatan manajemen
  - f) Peran- peran Manajer
  - g) Ketrampilan Manajer
3. Pertemuan ke-tiga;

Sejarah pemikiran dan perkembangan teori di bidang manajemen
4. Pertemuan ke-empat  
Manajemen modern atau manajemen kontemporer
5. Pertemuan ke-lima  
Pengaruh lingkungan terhadap manajemen
  - a) Lingkungan eksternal perusahaan

- b) Lingkungan umum perusahaan
  - c) Hubungan organisasi dan lingkungan
  - d) Lingkungan internal perusahaan
6. Pertemuan ke-enam
- Planning (Perencanaan) :
- a) Konsep perencanaan,
  - b) Proses perencanaan,
  - c) Perencanaan strategis
  - d) Perencanaan yang Efektif
7. Pertemuan ke-tujuh
- Pengambilan Keputusan :
- a) Tipe Keputusan,
  - b) Proses Pengambilan Keputusan
  - c) Pengerjaan tugas individu.
8. Pertemuan kedelapan
- Ujian Tengah Semester
9. Pertemuan ke-sembilan
- Pengorganisasian (Organizing):
- a) Pengertian Pengorganisasian,
  - b) Struktur Organisasi,
  - c) Pembagian Kerja,
  - d) Bentuk Bagan Organisasi,
  - e) Departementalisasi.
10. Pertemuan ke-sepuluh
- a) Koordinasi
  - b) Rentang Manajemen
  - c) Pendelegasian Wewenang
11. Pertemuan ke-sebelas
- Motivasi : Konsep dasar dan teori Motivasi
12. Pertemuan ke-dua belas
- Kepemimpinan : Konsep dasar dan Teori Kepemimpinan
13. Pertemuan ke-tiga belas

Komunikasi dalam Organisasi:

- a) Pengertian komunikasi,
- b) Proses komunikasi,
- c) Model Komunikasi,
- d) Saluran Komunikasi

14. Pertemuan ke-empat belas

Manajemen Konflik :

- a) Definisi konflik,
- b) Perubahan pandangan konflik,
- c) Jenis Konflik ,
- d) Metode penanganan konflik.

15. Pertemuan ke lima belas

Controlling : Pengawasan atau Pengendalian.

16. Pertemuan ke- enam belas

Ujian Akhir Semester

c. **Bahan Referensi**

1. Robbin S.P. and Coulter, M. (2007) . Manajemen. Edisi kedelapan, Jilid 1. Jakarta: Indeks
2. Robbin S.P. and Coulter, M. (2007) . Manajemen. Edisi kedelapan, Jilid 2. Jakarta: Indeks
3. Hani Handoko T.H., (2003). Manajemen , Edisi 2. Yogyakarta: BPFE UGM.
4. H.B. Siswanto (2009). Pengantar Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah. Jakarta : Bumi Aksara
5. M. Manullang. (2005) Dasar- Dasar Manajemen . Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
6. Berbagai artikel relevan yang diambil dari Jurnal, majalah yang terkait dengan situasi manajemen prkatis di Indonesia
7. Hari dan Affan, (2022), MENGEMBANGKAN ILMU DAN PRAKTEK MANAJEMEN MELALUI CRITICAL MANAGEMENT STUDIES, Jurnal Optimal

## **PERTEMUAN KEDUA:**

### **a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan mampu memahami :

- a. pengertian manajemen,
- b. Mengapa manajemen dibutuhkan
- c. Fungsi- fungsi manajemen
- d. Peran manajer
- e. Tingkatan Manajer,
- f. Ketrampilan- ketrampilan Manajer

### **b. Sub Pokok Bahasan: Konsep Dasar Manajemen**

#### **1) MANAJEMEN DAN PENGERTIANNYA**

Setiap kegiatan dimana saja dan apa saja yang melibatkan orang-orang dan memerlukan kerjasama, apakah itu kegiatan yang sifatnya *profit oriented* atau *non profit oriented*, pasti sarat dengan manajemen, seperti halnya mengelola, mengatur organisasi (Perusahaan), ormas atau perkumpulan olah raga dan lain sebagainya, baik pengelolaannya secara formal, modern atau tradisional karena pola intinya manajemen itu adalah *to manage*, bagaimana mengatur, apa yang di atur dan siapa yang mengaturnya, kemudian untuk apa hal itu diatur.

Meskipun istilah *management* yang diterjemahkan beraneka ragam kedalam istilah Indonesia itu sudah digunakan sejak beberapa abad yang lalu, khususnya di Inggris, akan tetapi manajemen belum merupakan suatu subyek pelajaran apalagi sebagai ilmu. Manajemen sebagai ilmu yang dipelajari atau diajarkan baru lahir pada awal abad 20 ini. Lalu timbul definisi-definisi tentang apakah yang dimaksud manajemen (*management*) itu.

Sampai saat ini belum ada kesepakatan diantara para ahli maupun praktisi manajemen tentang batasan atau definisi manajemen. Para penulis memberikan definisi menurut kebutuhan atau penekanan maksud masing-masing. Tiadanya kesepakatan pendapat mengenai batasan manajemen ini merupakan cirri yang biasa terjadi pada berbagai bidang studi. Namun seperti dikemukakan oleh Aris Suparman dalam bukunya *Dasar-dasar manajemen*, perbedaan-perbedaan tersebut tidak akan merupakan masalah serius bagi mereka yang akan mempelajari manajemen, dikarenakan hal-hal sebagai berikut :

- a. Sekalipun terdapat banyak definisi namun sebagian besar umumnya menunjukkan dasar yang hampir sama.
- b. Didalam mempelajari manajemen perlu diketahui bagaimana manajemen didefinisikan. Namun tidak ada keharusan bagi seseorang untuk sepenuhnya mengikuti atau menyetujui definisi tersebut.
- c. Apabila untuk mempelajari ataupun mendalami manajemen dipersyaratkan agar supaya menunggu, yaitu sampai adanya definisi tunggal yang berlaku umum untuk manajemen, maka kita tidak akan pernah mulai, karena sulit untuk diperoleh definisi yang bersifat universal.

Untuk memperjelas pengertian manajemen, di bawah ini dikutip beberapa definisi tentang manajemen. Pendapat-pendapat berikut ini saling berbeda satu sama lain walaupun terdapat unsur kesamaannya. Dari perbedaan-perbedaan pendapat (yang disebabkan karena perbedaan dalam meletakkan titik berat sudut pandangan) serta kesamaan-kesamaan itu diharapkan dapat diperoleh pandangan yang lebih jelas dan menyeluruh tentang manajemen ini.

G. R. Terry : *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated object tives by the use of human being and other resources.* Atau dapat diterjemahkan, manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

*Enciclopedia of The Social Sciences*; mengartikan manajemen adalah proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi. Sedangkan Mary Parker Follet; mendefinisikan manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pengertian manajemen menurut Thomas H. Nelson adalah ilmu dan seni memadukan ide- ide fasilitas, proses, bahan dan orang- orang untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan.

Menurut James A.F. Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan upaya ( Usaha-usaha)

anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan Prof. Drs. Oei Liang Lie mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkordinasian dan pengawasan sumberdaya manusia dan alam, terutama SDM untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Bila dipelajari dari berbagai literatur manajemen, maka akan nampak bahwa istilah manajemen memiliki tiga pengertian. *Pertama*, manajemen sebagai suatu proses. Seperti dikatakan oleh George R. Terry dan juga dalam *Encyclopedia of the Social Sciences* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan suatu tujuan yang telah ditentukan diselenggarakan dan diawasi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, menurut G. R. Terry, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian (definisi lain mungkin mencakup daftar kegiatan yang lebih banyak).

*Kedua*, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas pengelolaan. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan manajemen dalam suatu organisasi tertentu disebut Manajemen (dalam pengertian jamak atau plural). Peter F. Drucker dalam bukunya *Management, Tasks, Responsibility and Practices* (yang diterjemahkan oleh LPPM Jakarta) mengemukakan : Manajemen harus memberikan arah – jurusan kepada lembaga yang dikelolanya. Ia harus memikirkan secara tuntas misi lembaga itu, menetapkan sasaran-sasarannya dan mengorganisasi sumber-sumber daya untuk tujuan-tujuan yang telah digariskan oleh lembaga. Sesungguhnya manajemen bertanggung jawab terhadap pengarahan visi serta sumber-sumber daya ke jurusan hasil-hasil yang paling besar dan efisien. Dari pengertian itu tampak bahwa Peter F. Drucker memberi pengertian manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas pengelolaan. Dalam pengertian tunggal atau singular disebut manajer. Manajer adalah pejabat yang

bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain. Pada umumnya kegiatan-kegiatan manajer atau manajemen itu, menurut Henry Fayol, adalah *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*.

*Ketiga*, manajemen sebagai ilmu dan seni. Selisih pendapat diantara para ahli dan penulis manajemen, yaitu apakah manajemen termasuk ilmu atukah seni, sampai sekarang masih berlangsung terus. Luther Gullick dalam tulisannya "*Management is a Science*" mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat system kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Gullick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Chester I. Barnard dalam bukunya *The Functions of the Executive* antara lain menyatakan bahwa manajemen adalah suatu "seni" dan juga adalah "ilmu". Dalam fungsinya sebagai "seni" adalah untuk mencapai tujuan-tujuan nyata, mendatangkan hasil atau manfaat, menghasilkan keadaan-keadaan yang tidak dapat dicapai tanpa usaha-usaha yang sadar untuk mencapai hal-hal yang pasti. Dalam fungsinya sebagai "ilmu" adalah untuk menjelaskan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, dan keadaan-keadaan masa lalu. Didalam hal ini tujuannya tidaklah untuk menghasilkan keadaan-keadaan ataupun kejadian-kejadian yang khas, akan tetapi penjelasan-penjelasan yang bersifat deskriptif. Henry Fayol dalam karyanya yang berjudul *General and Industrial Management* (buku aslinya berjudul *Administration Industrille et Generale*) juga mengakui bahwa manajemen sebagai "seni" maupun "ilmu". Demikian pula Harold Koontz & Cyrill O. Donell dalam karyanya yang berjudul *Principles of Management* juga berpendapat bahwa manajemen adalah "seni" dan sekaligus juga "ilmu".

## 2) PENTINGNYA MANAJEMEN BAGI ORGANISASI

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen (T. Hani Handoko, 1990) :

1. Untuk mencapai tujuan organisasi;
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan; Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, pelanggan, konsumen, masyarakat dan pemerintah.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas; Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum digunakan adalah dengan melihat efisiensi dan efektivitasnya.

Manajemen pada dasarnya dibutuhkan oleh semua tipe organisasi. Kalau dilihat dalam praktek, maka manajemen dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerjasama (dalam organisasi) untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen bersifat universal dan menggunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial.

Kaidah adalah kebenaran fundamental atau kebenaran yang dapat dipercaya pada suatu masa tertentu, yang menjelaskan dua atau lebih perangkat kejadian (variabel). Kaidah adalah juga suatu pernyataan atau kebenaran yang fundamental untuk digunakan sebagai pedoman berpikir atau melakukan kegiatan. Kaidah-kaidah ada yang sifatnya preskriptif (menganjurkan), deskriptif (menggambarkan atau menunjukkan apa adanya, dan normatif) (Sigit, 1984). Prinsip adalah suatu pernyataan yang berlaku umum bagi sekelompok gejala atau fenomena tertentu yang mampu menjelaskan kejadian. Konsep adalah gambaran abstrak tentang suatu gejala atau fenomena, baik gejala sosial maupun gejala alami (Ibnu Samsi, 1988).

Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, seperti perusahaan, pemerintahan, pendidikan, sosial, keagamaan, dan lain-lainnya. Sehingga bisa disimpulkan, bila seorang manajer mempunyai pengetahuan dasar manajemen dan mengetahui cara menerapkan pada situasi yang ada, dia akan dapat melakukan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan dilakukan secara efisien.

Efektivitas dan efisiensi adalah pedoman utama dan merupakan norma

dalam manajemen, artinya harus diusahakan dan harus dilaksanakan. Efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan. Apakah tujuan telah dicapai dan apakah tujuan itu tepat? Efektivitas tidak bersangkutan dengan pengorbanan untuk pencapaian tujuan. Sedangkan efisiensi berhubungan dengan pengorbanan untuk mencapai tujuan itu. Pengorbanan dimaksud disini adalah berupa pikiran, waktu, tenaga, uang, ruang, alat, bahan, dan lainnya. Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara usaha dan hasil yang diperoleh dari usaha tersebut. Apabila yang dilakukan oleh manajer ternyata menunjukkan dengan cara yang tidak efisien dengan hasil yang tidak efektif, maka yang dilaksanakan itu bukanlah manajemen dalam arti yang benar, melainkan disebut kesalahan manajemen.

### 3) MANAJEMEN DAN ADMINISTRASI

Istilah “administrasi” dalam bahasa Indonesia memiliki dua pengertian, yakni administrasi dalam arti sempit dan administrasi dalam arti luas. Administrasi dalam arti sempit yakni sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan kegiatan tulis menulis atau surat menyurat yang meliputi menerima, mencatat, menghimpun, mengolah, menggandakan, mengirim dan menyimpan, dokumentasi, registrasi, kearsipan, dan sejenisnya atau lazim disebut tata usaha (*office work*). Administrasi dalam arti demikian merupakan terjemahan dari istilah dalam bahasa Belanda “*administratie*”.

Disamping itu dikenal pula istilah administrasi dalam arti luas yaitu merupakan terjemahan dari bahasa Inggris “*administration*”. Tentang asal usul kata administrasi (dalam bahasa Inggris “*administration*”) ditilik dari etimologinya berasal dari bahasa Latin “*ad + ministrare*”, suatu kata kerja yang berarti *to serve* atau melayani, membantu atau memenuhi. Dari kata kerja ini timbullah kata sifatnya “*administrativus*”. Jadi secara etimologi administrasi (*administration*) berarti melayani dengan sebaik-baiknya. Dalam pengertian ini administrasi diartikan sebagai segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Administrasi itu sendiri bukanlah merupakan kegiatan pokok tetapi merupakan kegiatan yang sifatnya menunjang kegiatan pokok.

Istilah manajemen dan administrasi dalam arti yang luas (*administration*) sering diartikan sama tetapi sering juga diartikan berbeda. Ada yang berpendapat

bahwa manajemen hanya merupakan salah satu unsur saja dari administrasi. The Liang Gie (1983) misalnya, ia mengemukakan bahwa administrasi terdiri dari delapan unsur yaitu organisasi, manajemen, komunikasi, informasi, personalia, finansial, budgeting, dan hubungan masyarakat. Pendapat lain menyatakan bahwa manajemen dan administrasi pada hakekatnya sama, berbeda hanya dalam hal penerapannya saja, karena yang disebut administrasi itu biasanya digunakan di kalangan pemerintah sedangkan manajemen digunakan di kalangan swasta. Suhardi Sigit (1984) menyarankan istilah administrasi sebaiknya digunakan di kalangan jawatan resmi pemerintah, sedangkan manajemen digunakan di kalangan *business* atau *private*. Sementara itu Dwight Waldo (1986) berpendapat bahwa administrasi dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi statis dan sisi dinamis. Sisi statis dari administrasi adalah organisasi. Organisasi dapat diibaratkan sebagai anatomi dari administrasi. Sedangkan sisi dinamis dari administrasi adalah manajemen. Manajemen dapat diibaratkan sebagai fisiologi dari administrasi. Kategorisasi administrasi dalam organisasi dan manajemen merupakan cara melihat atas suatu gejala yang sama. Organisasi melihat administrasi dalam keadaan statis dan memberikan pola, sedangkan manajemen melihat administrasi dalam keadaan dinamis atau Bergeraknya. Pendapat lain menyatakan bahwa administrasi (*administration*) merupakan suatu unsur atau bagian dari manajemen. Misalnya E.F.L. Brech, seperti dikutip oleh Soehardi Sigit (1984), menyatakan bahwa (*administration*) itu adalah bagian dari manajemen yang bersangkutan dengan penerapan dan pelaksanaan prosedur-prosedur, dengan cara mana program, rencana dan target diletakkan dan dikomunikasikan, serta kemajuan aktivitas diatur dan diperiksa.

#### 4) FUNGSI- FUNGSI MANAJEMEN

Dalam menjalankan suatu organisasi apapun bentuknya, sudah barang tentu seorang manajer harus memiliki dan memahami, kaedah-kaedah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep tentang manajemen, dengan demikian diharapkan mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen dapat berjalan dalam melaksanakan kegiatannya, bilamana unsur-unsur dan fungsi-fungsi dari manajemen tersebut dapat bergerak sesuai dengan alurnya.

Dalam pembahasan ini akan diperinci lima fungsi yang menurut penulis

paling penting – *planning, organizing, staffing, leading dan controlling* kegiatan-kegiatan organisasi. Perincian lebih detail ada pada bagian-bagian selanjutnya.

## **PERENCANAAN**

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Disamping itu, rencana memungkinkan :

1. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
2. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konstisten dengan berbagai tujuan terpilih, dan
3. Kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

Perencanaan (*Planning*), adalah :

- 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan
- 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.

Dimulai oleh karya Frederick W. Taylor pada akhir tahun 1800-an, ada kecenderungan untuk mengalihkan fungsi perencanaan dari karyawan operasi kepara manajer. Walaupun perencanaan tidak dapat sepenuhnya dipisahkan dari kegiatan-kegiatan para karyawan, hal ini merupakan suatu bagian yang terpadu (integral) dari jabatan manajer. Pada dasarnya perencanaan kreatif merupakan pekerjaan penentuan faktor-faktor, kekuatan, pengaruh dan hubungan-hubungan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Semua fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan efektif fungsi-fungsi lain.

## **PENGORGANISASIAN**

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan

berbagai program tersebut secara sukses.

Pengorganisasian (*Organizing*) adalah :

1. penentuan sumberdaya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi,
2. perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat "membawa" hal-hal tersebut kearah tujuan,
3. penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian,
4. pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tusanya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan di tetapkan, dibagi dan dikoordinasikan.

Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan(dan kemudian memimpin) tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan, rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

### **Penyusunan Personalia**

Penyusunan personalia (*staffing*) adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Dalam pelaksanaan fungsi ini manajemen menentukan persyaratan-persyaratan mental, fisik, dan emosional untuk posisi jabatan yang ada melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan dan kemudian menarik karyawan yang diperlukan dengan karakteristik personalia tertentu. Seperti keahlian, pendidikan, umur, latihan, dan pengalaman. Fungsi ini mencakup kegiatan-kegiatan seperti pembuatan sistem penggajian untuk pelaksanaan yang efektif; penilaian karyawan untuk promosi, transfer, atau bahkan demosi dan pemecatan; serta latihan dan pengembangan karyawan.

Beberapa literatur manajemen memasukan fungsi stafings sebagai sebagian dari fungsi organizing. Ada juga yang menempatkan stafing sebagai hal yang terpisah dari fungsi manajemen dan memperlakukan sebagai sebagian dari fungsi kepemimpinan (*leadership*). Dalam pembahasan disini, fungsi stafing diuraikan terpisah sebagai salah satu fungsi manajemen, karena penulis memandang bahwa perkembangan dunia bisnis (dimana sumberdaya manusia

merupakan kunci sukses perusahaan) menyebabkan fungsi tersebut menjadi semakin penting. Tetapi dalam pembahasan selanjutnya, fungsi ini ditetapkan pada satu bagian dengan fungsi pengorganisasian untuk menekankan bahwa sebenarnya kedua fungsi tersebut saling berkaitan erat-pengorganisasian merancang "wadahnya", dan fungsi stafing memberi "isinya".

## **PENGARAHAN**

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan (*leading*), secara sederhana, adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin. Fungsi *leading* sering disebut dengan bermacam-macam nama, antara lain *leading*, *directing*, *motivating*, *actuating* atau lainnya. Bila fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.

## **PENGAWASAN**

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*), atau sekarang banyak digunakan istilah pengendalian. Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu:

- 1) penetapan standar pelaksanaan,
- 2) penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan,
- 3) pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan
- 4) pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang

dari standar.

#### 5) **PERAN MANAJER**

- 1) Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain
- 2) Manajer bertanggungjawab agar setiap tugas dilaksanakan dengan berhasil.
- 3) Manajer menyeimbangkan tujuan yang saling bertentangan dan menentukan prioritas
- 4) Manajer harus menentukan siapa yang akan melaksanakan suatu tugas tertentu dan harus menunjuk tugas tertentu pada bawahan yang tepat.
- 5) Manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual
- 6) Manajer sebagai mediator
- 7) Manajer adalah politikus
- 8) Manajer adalah diplomat
- 9) Manajer membuat keputusan yang sulit

#### 6) **TINGKATAN MANAJER**

Manajer dapat dibedakan dalam dua cara :

1. Ditinjau dari tingkatan dalam organisasi
  - a. Manajer Lini pertama (*first line manager*)  
Hanya membawahi pekerja operasional, misalnya : mandor, pengawas tehnik, supervisor.
  - b. Manajer Menengah (*Middle Manager*)  
Mengarahkan kegiatan manajer lain dan kadang- kadang juga mengarahkan pekerja langsung.
  - c. Manajer Puncak (*Top Manager*)  
Bertanggung jawab atas manajemen secara keseluruhan.
2. Ditinjau dari lingkup kegiatan organisasi yang ada di bawah tanggungjawabnya.
  - a. Manajer Fungsional; mempunyai tanggung jawab pada satu kegiatan, misalnya : bidang produksi, pemasaran, keuangan , dll.
  - b. Manajer Umum; mempunyai tanggungjawab lebih dari satu kegiatan fungsional, misalnya : Manajer komersial, Manajer tehnik.

#### 7) **KETRAMPILAN- KETRAMPILAN MANAJER**

Ada empat jenis dasar ketrampilan yang diperlukan oleh manajer :

1. Ketrampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)  
Kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.
  2. Ketrampilan Kemanusiaan (*Human Skill*)  
Kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu ataupun kelompok.
  3. Ketrampilan Administratif (*Administrative Skill*)  
Ketrampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan.
  4. Ketrampilan Teknik (*Technical Skill*)  
Kemampuan untuk menggunakan peralatan- peralatan, prosedur- prosedur atau tehnik dari suatu bidang tertentu.
- c. **Kasus** : Setiap manajer organisasi selalu dihadapkan pada persoalan keterbatasan atau bahkan kelangkaan sumberdaya (*resources*) yang dimiliki organisasi untuk merealisasikan atau mencapai tujuan organisasi. Andaikan anda sedang menduduki posisi sebagai manajer puncak (*top manager*) pada sebuah organisasi (misalnya : perusahaan atau instansi pemerintah). Anda menjumpai fenomena yang memperlihatkan bahwa kinerja organisasi yang anda pimpin semakin menurun atau merosot. Terangkan tindakan apa yang perlu anda lakukan untuk memperbaikinya !

### **PERTEMUAN KETIGA:**

a. **Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami : Sejarah manajemen dan perkembangannya, teori manajemen dan pendekatan-pendekatan manajemen

b. **Sub Pokok Bahasan: Sejarah pemikiran, perkembangan teori di bidang manajemen dan pendekatan- pendekatan manajemen**

1. **PENGANTAR**

Ilmu manajemen mempunyai sejarah perkembangan sendiri seperti ilmu-ilmu lain. Didalam ilmu manajemen dikenal tiga aliran pemikiran manajemen yang masing-masing berusaha membantu manajer untuk memahami dan memimpin organisasi, serta mengatasi masalah-masalahnya. Tiga aliran

pemikiran manajemen tersebut adalah aliran klasik (aliran ini mempunyai dua cabang yaitu manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik), aliran hubungan manusiawi (sering disebut aliran perilaku atau aliran neoklasik), dan aliran ilmu manajemen. Selain tiga aliran tersebut, dalam bab ini akan dibicarakan pula dua pendekatan manajemen yang berkembang akhir-akhir ini yaitu pendekatan sistem dan pendekatan kontingensi. Kedua pendekatan ini bermaksud untuk mengintegrasikan ketiga aliran di atas.

## **A. Aliran Klasik**

### **1. Manajemen Ilmiah**

Aliran ini dipelopori oleh Robert Owen dan Charles Babbage. Tokoh ini yang banyak memberikan kontribusi bagi perkembangan manajemen ilmiah adalah Frederick Winslow Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, dan Harrington Emerson.

*Robert Owen (1771-1858)*. Pada permulaan tahun 1800-an Robert Owen, seorang manajer beberapa pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, menekankan pentingnya unsur karyawan atau pekerja dalam proses produksi. Robert Owen berpendapat bahwa peningkatan kondisi kerja karyawan (misalnya : perumahan yang baik, jam kerja, toko perusahaan yang menjual kebutuhan karyawan dengan harga murah, pembatasan anak-anak dibawah umur yang bekerja, dan sebagainya) dapat meningkatkan hasil produksi dan laba, dan investasi yang paling menguntungkan adalah karyawan atau pekerja. Pekerja disebutnya "*vital machines*" atau mesin utama. Disamping itu Owen mengembangkan sejumlah prosedur kerja yang juga memungkinkan peningkatan produktivitas.

*Charles Babbage (1792-1871)*. Charles Babbage adalah seorang mahaguru matematika dari Inggris. Dia mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia adalah perintis jalan bagi lahirnya manajemen berdasarkan ilmu (manajemen ilmiah) tiga perempat abad sebelum FW Taylor. Hasil penyelidikannya sangat membantu dan mempengaruhi pada konsep-konsep dan praktek-praktek manajemen ilmiah. Observasinya tentang metode dan menekankan pentingnya efisiensi kerja para pekerja dan perlunya ditentukan jumlah biaya yang pasti setiap proses dalam

produksi sesuatu jenis barang. Dalam setiap kegiatan kerja perlu mempergunakan *time study* (penelaahan tentang waktu). Anjurannya ialah supaya terjadi pertukaran pengalaman-pengalaman antara para manajer dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen. Perlu diadakan pembagian kerja (*division of work*) yang baik antara manajer dan pekerja (*workers*) dan antara sesamanya. Pada tahun 1825 ia merancang mesin prakomputer. Salah satu bukunya yang terkenal adalah *On the Economy of Machinery and Manufactures* (1832).

Charles Babbage berpendapat bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja dapat meningkatkan produktivitas dan dapat menekan biaya menjadi lebih rendah. Charles Babbage mengemukakan bahwa seorang pekerja dapat dilatih suatu ketrampilan tertentu, dan harus bertanggung jawab terhadap bagian yang dikerjakan dengan ketrampilan tersebut.

*Frederick Winslow Taylor (1856-1915)*. Frederick Winslow Taylor adalah tokoh yang mengembangkan *scientific management* (manajemen ilmiah). Taylor adalah tokoh peletak prinsip dasar manajemen ilmiah. Ia dilahirkan di Germantown, sebuah desa dekat Philadelphia, Pennsylvania, Amerika Serikat. Dia memperoleh pendidikan di Eropa (Paris dan Berlin) dan kemudian di Amerika Serikat, sampai memasuki sebuah Akademi. Karena terkena penyakit mata ia terpaksa meninggalkan Phillips Exeter Academy dengan belum memperoleh gelar. Kemudian ia mulai bekerja, semula sebagai pekerja biasa pada sebuah pabrik pompa, kemudian tahun 1878 pindah ke pabrik mesin Midvale Steel Company, Philadelphia juga sebagai buruh biasa. Berkat kecakapan dan keuletannya, dengan cepat jabatannya naik menjadi klerk, masinis, dan kemudian mandor (1882). Sementara itu oleh karena keadaan sudah memungkinkan, sambil bekerja ia juga meneruskan studi di Stevens Institute of Technology. Pada tahun 1883 ia berhasil menyelesaikan studinya dengan memperoleh gelar insinyur. Dan pada tahun 1884 ia telah menduduki jabatan insinyur kepala pada pabrik mesin tersebut. Sejak itu Taylor mulai mengadakan penyelidikan-penyelidikan dalam bidang kerja pabrik. Tahun 1893 ia diangkat sebagai penasihat atau konsultan dalam bidang manajemen dan organisasi di ke Philadelphia, sambil menulis pendapat dan hasil penemuannya. Antara tahun

1898-1901 ia melakukan penelitian untuk memperoleh cara terbaik dalam hal memotong besi baja di Bethlehem Steel Company. Lima tahun kemudian ia memperoleh gelar Doktor Honoris Causa dari Universitas Philadelphia dan menjabat sebagai Ketua *American Society of Mechanical Engineers*. Dalam tahun 1912 ia harus menghadap di depan suatu panitia khusus yang dibentuk oleh House of Representative Amerika Serikat untuk memberikan penjelasan (*testimony*) tentang ajaran-ajarannya yang menghebohkan masyarakat karena dianggap memaksa kaum buruh bekerja lebih cepat dari biasanya. Ia wafat pada tahun 1915 dalam usia 59 tahun.

Secara singkat, pokok-pokok ajaran F.W. Taylor adalah sebagai berikut:

- a. *Time Study* (penelaahan waktu); penyelidikannya tentang penggunaan waktu kerja dengan mempergunakan stop watch, micro motion camera, dan alat ukur lainnya. Disini F.W. Taylor berusaha mencari *one best way* (cara terbaik) dalam hal cara kerja dan seluk beluk bekerjanya mesin dan kemudian menetapkan standar-standar. Berkat penelitian ini dapat dihemat waktu kerja dan penggunaan tenaga yang tidak sedikit. Contoh-contoh klasik dari percobaannya ini antara lain : (1) di Bethlehem Steel Company untuk memperoleh cara terbaik dalam memotong baja dari kertas dan ukuran tertentu; (2) percobaan dalam mengambil, mengangkat dan memindahkan bijih besi dengan sekop. Dari penelitian ini dapat diketemukan standarisasi sekop yang sekali senduk dapat mengangkat 21,25 pounds. Karyawan yang dapat mencapai jumlah yang ditentukan, setiap hari, menerima bonus (60 % diatas upah yang biasa).
- b. *Differential piece rate system* (sistem rata-rata per potong diferensial); sistem upah demikian dimaksudkan untuk mendorong daya produktivitas yang lebih tinggi, dan F.W. Taylor mempergunakan sistem per potong dalam penghitungannya.
- c. *The art of cutting metals* (seni memotong logam); penelitian ini dilakukan oleh F.W. Taylor terhadap semua faktor yang berhubungan dengan pemotongan logam atau baja, seperti jenisnya, garis tengahnya, dalam keratannya, tebal bilahnya, bentuk tajamnya alat, pengaruh tuangan atau tindakan-tindakan lain untuk mendinginkan. Percobaan ini kemudian

menghasilkan cara yang terbaik dalam memotong baja dari kertas dan ukuran tertentu. Dan karena hasil penelitiannya ini ia memperoleh Doktor HC.

d. *Functional Foremanship* (sistem mador fungsional); inti ajarannya ini ditujukan untuk mengawasi pelaksanaan kerja karyawannya. F.W. Taylor berpendapat bahwa efisiensi akan dapat tercapai jika tugas mador (*foremans*) dibagi sebagai berikut :

(1). *Planning level* (tingkat perencanaan = dilakukan sebelum pekerjaan dimulai), terdiri dari :

- *Order of work and routing*
- *Instruction*
- *Time and cost*

(2). *Performance level* (tingkat pelaksanaan)

- *Gang Boss*
- *Speed Boss*
- *Repair Boss*
- *Inspector*
- *Disciplinarian*

e. *Scientific Management* (manajemen ilmiah); merupakan hasil perenungan Taylor yang kemudian mengemukakan 4 (empat) tugas baru dan berat bagi manajemen atau manajer ilmiah, yakni :

(1). Menggantikan metode *rule of thumb* dengan berbagai metode yang di-kembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja yang ilmiah dan benar.

(2). Mengadakan seleksi, latihan-latihan dan pengembangan para karyawan secara ilmiah, agar memungkinkan para karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialisasinya.

(3). Adanya pembagian kerja dan tanggung jawab yang seimbang antara semua karyawan dan manajer.

(4). Kerjasama yang baik antar manajemen dan tenaga kerja (karyawan).

F.W. Taylor, yang diberi julukan sebagai “*The Father of Scientific Management*”, menuangkan gagasan-gagasannya kedalam tiga judul makalah, yaitu *Shop Management*, *The Principles of Scientific Management*, *Testimony*

*Before the Special House Committee*, yang dirangkum dalam sebuah buku yang berjudul *Scientific Management*.

*Henry L. Gantt (1861-1919)*. Seperti F.W. Taylor, Henry L. Gantt mengemukakan gagasan-gagasan (1) kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen, (2) seleksi ilmiah tenaga kerja, (3) penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terinci, dan (4) sistem *insentif* (bonus) untuk merangsang produktivitas. Kontribusinya yang terbesar adalah penggunaan sistem bagan (*chart system*), yang dikenal sebagai “bagan Gantt” (*Gantt Chart*), untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi. Teknik-teknik *scheduling modern* dikembangkan atas dasar metoda *scheduling* produksi dari Gantt ini.

*Frank Gilberth dan Lillian Gilberth (1868-1924 dan 1878-1972)*. Frank Gilberth, seorang pelopor pengembangan studi gerak dan waktu, menciptakan berbagai teknik manajemen yang diilhami Taylor. Dia sangat tertarik terhadap masalah-masalah efisiensi, terutama untuk menemukan “cara terbaik pengerjaan suatu tugas”. Lillian Gilberth lebih tertarik pada aspek-aspek manusia dalam bekerja, seperti seleksi, penempatan dan latihan personalia. Baginya, manajemen ilmiah mempunyai satu tujuan akhir : membantu para karyawan mencapai seluruh potensinya sebagai makhluk hidup.

*Harrington Emerson (1853-1931)*. Pemborosan dan efisiensi adalah masalah-masalah yang dilihat Emerson sebagai penyakit sistem industri. Oleh sebab itu Emerson mengemukakan 12 (dua belas) prinsip-prinsip efisiensi (*twelve principles of efficiency*) yang secara ringkas adalah sebagai berikut ;

1. Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas.
2. Kegiatan yang dilakukan masuk akal.
3. Adanya staf yang cakap.
4. Disiplin.
5. Balas jasa yang adil.
6. Laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat dan ajeg – sistem informasi dan akuntansi.
7. Pemberian perintah, perencanaan dan pengurutan kerja.

8. Adanya standar-standar dan schedule, metoda dan waktu setiap kegiatan.
9. Kondisi yang distandarisasi.
10. Operasi yang distandarisasi.
11. Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standard.
12. Balas jasa efisiensi – rencana insentif.

## **2. Teori Organisasi Klasik**

Aliran ini dikembangkan oleh *Henry Fayol (1841-1925)*. Ia seorang industrialis berkebangsaan Perancis. Tahun 1860 (dalam usia 19 tahun) ia dapat menyelesaikan studinya dengan memperoleh gelar insinyur pertambangan dari National School of Mines, St. Etienne. Ia bekerja dan akhirnya memimpin sebuah perusahaan pertambangan batu bara dan besi baja "*Societe de Commentry Fourchambault*". Mengadakan penyelidikan-penyelidikan terutama perhatiannya pada tingkat atas, yaitu pimpinan atau manajer. Penemu tipe organisasi lini atau jalur. Bukunya yang terkenal adalah *Administration Industrielle et Generale*, buku ini diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan judul *General and Industrial Management*. Ia digelar Bapak Ilmu Administrasi. Beberapa penemuannya di bidang manajemen ialah pembagian kerja dalam suatu kegiatan perusahaan, kualitas yang harus dipunyai oleh seorang manajer dan pegawai, 14 prinsip umum manajemen, dan elemen-elemen manajemen.

### **a). Pembagian Kegiatan Dalam Perusahaan**

Semua kegiatan yang berlangsung dalam perusahaan industri dapat dikelompokkan ke dalam 6 (enam) kelompok kegiatan sebagai berikut :

1. Kegiatan teknikal (produksi, *manufacturing*, adaptasi);
2. Kegiatan komersial (pembelian, penjualan, pertukaran);
3. Kegiatan finansial (pencarian, penggunaan dan pengendalian modal);
4. Kegiatan keamanan (perlindungan terhadap kekayaan dan personalia organisasi);
5. Kegiatan akuntansi (penentuan persediaan, biaya, penyusunan rencana dan laporan rugi laba); dan

6. Kegiatan manajerial (*planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*).

Fayol menyatakan bahwa walaupun manajemen hanya merupakan salah satu dari enam kelompok kegiatan yang diperlukan dalam perusahaan-perusahaan, barangkali merupakan hal yang paling penting. Ini tercermin dalam tulisannya, yang memusatkan perhatiannya pada dua konsep yaitu prinsip-prinsip manajemen dan unsur-unsur manajemen.

#### **b). Kualitas Manajer dan Pegawai**

Untuk melaksanakan setiap kegiatan sebagaimana tersebut diatas diperlukan tenaga-tenaga yang akan memimpin dan melaksanakan kegiatan-kegiatan supaya tujuan betul-betul dapat dicapai secara efektif dan efisien (berdaya guna dan berhasil guna). Kualitas yang diperlukan adalah :

1. Kualitas fisik (kesehatan, kesegaran, ketangkasan);
2. Kualitas mental (kecerdasan, kecakapan untuk belajar dan meamhami, kesegaran dan keluwesan mental, sikap rohaniah yang terpuji, kemampuan untuk menilai);
3. Kualitas moral (ahlak mulia, kejujuran, bertanggung jawab, keteguhan pendirian, penuh inisiatif, kesetiaan dan bijaksana, penuh semangat dan berkepribadian);
4. Kualitas pendidikan (mempunyai pengetahuan umum yang luas atau generalis, ahli, terampil, mempunyai keahlian khusus yang dapat diandalkan);
5. Kualitas pengalaman (mempunyai pengalaman yang baik terutama di bidang teknis, komersial, keuangan, akuntansi dan manajemen).

#### **c). 14 Prinsip Umum Manajemen**

Fayol mengemukakan 14 (empat belas) prinsip umum manajemen yang kemudian menjadi dasar perkembangan teori administrasi. 14 prinsip atau kaidah tersebut secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) *Division of work* (pembagian kerja)

Dengan pembagian kerja atau spesialisasi akan meningkatkan produktivitas karena seseorang dapat memusatkan diri pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan adanya pembagian kerja atau

spesialisasi pada umumnya pekerjaan-pekerjaan teknis dan manajerial dapat dilaksanakan lebih efisien.

b) *Authority and responsibility* (otoritas dan responbilitas)

Otoritas adalah hak untuk memberi perintah dan memberikan pengaturan. Seorang anggota organisasi bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan kedudukannya.

c) *Discipline* (disiplin)

Harus ada respek dan ketaatan pada peraturan-peraturan dan tujuan organisasi. Dalam hal ini diperlukan :

- atasan yang baik di semua tingkatan,
- perjanjian kerja yang sedapat mungkin jelas dan jujur,
- sanksi (hukuman) yang diterapkan dengan bijaksana.

d) *Unity of commad* (kesatuan perintah)

Untuk mengurangi kekacauan, kebingungan dan konflik, setiap anggota organisasi harus menerima perintah-perintah dari dan bertanggung jawab hanya kepada satu atasan saja.

e) *Unity of direction* (kesatuan arah)

Suatu organisasi akan efektif apabila anggota-anggotanya bekerja bersama berdasarkan tujuan yang sama. Untuk sekelompok aktivitas yang mempunyai sasaran yang sama harus memiliki “satu atasan dan satu rencana”.

f) *Subordination of individual interests to general interests* (mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi/individual)

Kepentingan organisasi harus dijaga sebagai kepentingan yang tertinggi. Agar setiap usaha berjalan sesuai dengan rencana maka setiap anggota organisasi (pegawai) harus mengesampingkan kepentingan pribadinya dan mengutamakan kepentingan organisasi (seluruh pegawai/anggota).

g) *Remuneration of personnel* (pemberian balas jasa atau gaji/upah kepada pegawai)

Pemberian upah/gaji harus bijaksana, adil, tidak eksploitatif dan sedapat mungkin memuaskan kedua belah pihak (karyawan dan organisasi), dan harus ada penghargaan atas pelaksanaan tugas yang baik. Balas jasa dapat

didasarkan atas waktu, jabatan, tingkat keahlian; berupa bonus, pembagian laba, maupun ganjaran yang tidak berbentuk uang (*non-financial incentives*) misalnya kondisi kerja yang menyenangkan, perumahan, dan lain-lain.

h) *Centralization* (sentralisasi)

Agar tugas dapat dilaksanakan dengan tidak terjadi kesimpangsiuran tanggung jawabnya maka perlu adanya sentralisasi kekuasaan dengan tidak menjurus pada otokrasi maupun dalam kepemimpinan.

i) *Scalar chain* (rantai scalar)

Adanya hubungan antara tugas-tugas yang disusun atas dasar suatu hirarki dari atas ke bawah atau adanya suatu hirarki yang menghubungkan anggota organisasi dari atas sampai ke bawah, bagi organisasi-organisasi yang besar seringkali terlalu panjang. Henry Fayol menyarankan adanya “gangplank”.

j) *Order* (aturan/tata tertib)

Konsepsi Fayol menyatakan bahwa harus ada suatu tempat bagi segala hal dan segala hal harus berbeda pada tempatnya; suatu tempat bagi setiap orang dan setiap orang harus menduduki tempat yang memang seharusnya menjadi tempatnya; dan “*the right man in the right place*”.

k) *Equity* (keadilan)

Harus ada keadilan (kesamaan perlakuan) terhadap para pegawai/karyawan dan bawahan organisasi. Hargailah pegawai sesuai dengan prestasi kerja yang dicapainya. Memperlakukan pegawai dengan bijaksana.

l) *Stability of tenure of personnel* (kestabilan/kemantapan kedudukan pegawai)

Adanya kestabilan, keamanan, dan kepastian kerja adalah penting. Perubahan dan penggantian pekerjaan yang sering diadakan menyebabkan keterlambatan dalam pencapaian tujuan. Baik karyawan maupun manajer membutuhkan waktu untuk menyesuaikan dengan pekerjaan/tugas baru.

m) *Initiative* (inisiatif)

Harus ada kemungkinan bagi pegawai untuk menunjukkan inisiatif atau prakarsa sendiri dalam mengerjakan atau menyelesaikan tugas dan rencana.

n) *Esprit de corps* (rasa persatuan = semangat korps)

Persatuan adalah kekuatan. Pelaksanaan operasi organisasi yang baik timbul karena adanya rasa kebanggaan, kesetiaan, dan rasa memiliki dari para anggotanya.

#### **d). Elemen-elemen Manajemen**

Henry Fayol mengemukakan lima elemen yang mutlak harus dijalankan oleh manajemen. Kelima elemen manajemen tersebut adalah :

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Commanding* (pemberian perintah)
4. *Coordinating* (pengkoordinasian), dan
5. *Controlling* (pengendalian/pengawasan)

#### **B. Aliran Perilaku**

Aliran perilaku (hubungan manusiawi atau neoklasik) berkembang karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan aliran klasik dipandang tidak benar-benar membantu pencapaian efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Oleh karena itu dicari upaya untuk membantu manajer mengatasi masalah organisasi melalui sisi perilaku karyawan. Tokoh-tokoh dalam aliran ini yang utama adalah Hugo Munsterberg (1863-1916) dan Elton Mayo (1880-1949).

Sebagai pencetus psikologi industri yang diakui secara luas, Hugo Munsterberg menulis bukunya yang paling menonjol adalah *Psychology and Industrial Efficiency*. Munsterberg sangat menghargai hasil kerja pencetus manajemen ilmiah seperti Taylor dan lain-lainnya. Dia mengembangkan metode-metode tes psikologi ilmiah untuk membantu pencapaian tujuan produktivitas. Munsterberg menekankan adanya perbedaan-perbedaan karakteristik individual dalam organisasi-organisasi. Munsterberg juga mengingatkan adanya pengaruh faktor-faktor budaya terhadap organisasi. Sumbangan utamanya adalah penerapan psikologi dalam membantu peningkatan produksi melalui tiga cara, yaitu (a) mendapatkan orang yang paling cocok, (b)

menciptakan kondisi kerja yang baik, (c) memotivasi karyawan.

Elton Mayo (bersama dengan asisten risetnya Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson) terkenal dengan eksperimen tentang perilaku manusia dalam situasi kerja. Eksperimen itu terkenal sebagai Eksperimen Hawthorne (*Hawthorne Studies*). Dari eksperimen ini disimpulkan bahwa perhatian khusus dapat menyebabkan seseorang meningkatkan usaha (produktivitas)-nya. Elton Mayo barangkali merupakan ahli yang paling berpengaruh – terutama dalam artian intelektual – dan yang memperkenalkan secara efektif aliran hubungan manusiawi (sering disebut juga aliran perilaku) dalam perkembangan ilmu manajemen. Peranan Elton Mayo dalam memperkenalkan pemikiran pentingnya faktor manusia dalam organisasi sangat besar. Ketertarikannya pada faktor manusia dalam organisasi tercermin dalam kedua bukunya, yaitu *The Human Problems of Industrial Civilization* dan *The Sosial Problems of an Industrial Civilization*. Tetapi Mayo menjadi terkenal berkat karyanya tentang percobaan-percobaan Hawthorne. Dari eksperimen ini konsep *manusia rasional* (manusia hanya dapat dimotivasi dengan pemenuhan kebutuhan ekonomis) diganti dengan konsep *manusia sosial* (manusia dapat dimotivasi dengan pemenuhan kebutuhan melalui hubungan kerja).

### C. Aliran Ilmu Manajemen

Aliran ilmu manajemen (*management science*) ini sering disebut sebagai aliran *operations research* dan aliran kuantitatif (*the quantitative school*). Disebut aliran kuantitatif karena aliran ini berpendapat bahwa persoalan-persoalan manajemen bisa dipecahkan dengan menggunakan teknik-teknik kuantitatif (dengan menggunakan bantuan statistik dan matematik).

Aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya prosedur *operations research* dalam menghadapi masalah organisasi. Prosedur yang digunakan dimulai dari analisis masalah sampai dengan usulan kegiatan untuk mengatasi masalah tersebut. Sejalan dengan semakin kompleksnya komputer elektronik, transportasi dan komunikasi, dan sebagainya, teknik-teknik *operations research* menjadi semakin penting sebagai dasar rasional untuk pembuatan keputusan. Prosedur-prosedur *operations research* tersebut kemudian diformulasikan dan disebut aliran *management science*.

Langkah-langkah pendekatan *management science* biasanya adalah sebagai berikut :

1. Perumusan masalah.
2. Penyusunan suatu model matematis.
3. Mendapatkan penyelesaian dari model.
4. Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model.
5. Penetapan pengawasan atas hasil-hasil.
6. Pelaksanaan hasil dalam kegiatan-kegiatan implementasi.

#### **D. Pendekatan Sistem**

Sistem adalah keseluruhan atau kesatuan yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berkaitan satu sama lain yang dengan proses tertentu dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan bergantung satu dengan yang lain; tetapi bila berbagai elemen tersebut berinteraksi maka akan membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh. Dengan demikian sistem adalah kesatuan fungsional dari komponen-komponen atau unsur-unsur atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lain, yang dengan melalui suatu proses tertentu dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan setiap komponen itu sendiri dapat juga merupakan kesatuan dari komponen-komponen yang lebih kecil atau biasa disebut sub sistem.

Sebagai suatu prinsip fundamental, pendekatan sistem adalah sangat mendasar. Sehingga menurut definisi hampir semua fenomena dapat dianalisis dan disajikan dari sudut pandangan sistem. Beberapa istilah penting yang digunakan dalam pendekatan ini adalah :

1. Subsistem adalah bagian dari sistem (atau bagian-bagian yang membentuk keseluruhan sistem). Sistem itu sendiri bias merupakan subsistem dari sistem yang lebih luas atau lebih besar.
2. Sinergi artinya bahwa nilai atau hasil keseluruhan lebih besar dari penjumlahan masing-masing bagian atau komponen.
3. Sistem terbuka dan tertutup. Suatu sistem dikatakan terbuka apabila sistem itu berhubungan atau berinteraksi dengan lingkungannya. Suatu sistem dikatakan tertutup apabila sistem itu tidak berinteraksi dengan

lingkungannya. Pada dasarnya setiap organisasi merupakan sistem terbuka akan tetapi tingkat keterbukaanya berbeda satu dengan yang lain.

4. Batas sistem. Setiap sistem mempunyai batas yang memisahkan sistem tersebut dengan lingkungan. Pada sistem tertutup batas ini kaku, sedangkan pada sistem terbuka batas ini lebih luwes.
5. Arus atau aliran (*flow*). Perubahan seluruh masukan (*input*) yang berasal dari lingkungan melalui suatu proses (konversi) untuk menghasilkan keluaran (*output*).
6. Umpan balik. Umpan balik merupakan kunci untuk pengendalian sistem. Dengan adanya umpan balik terhadap sistem maka dapat dilakukan perbaikan apabila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tersebut.

Dalam pendekatan sistem, organisasi dipandang sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Teori organisasi dan manajemen klasik memandang organisasi sebagai sistem tertutup (*closed system*). Pendekatan sistem tertutup menekankan pada variabel internal yang steril dari keterpengaruhan lingkungan eksternal (*external environment*).

Teori organisasi dan manajemen modern memandang organisasi sebagai sistem terbuka (*open system*). Organisasi bukanlah sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil tetapi organisasi adalah suatu sistem terbuka, yang apabila ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya, harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Organisasi dan lingkungannya adalah saling tergantung, masing-masing tergantung pada yang lain sebagai sumber. Jadi, dalam pendekatan sistem terbuka ini manajer/manajemen diajak untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Manajemen harus melihat organisasi bukan sebagai bagian yang terpisah-pisah, tetapi merupakan suatu sistem yang menyeluruh dan merupakan bagian dari suatu sistem yang lebih besar, yaitu lingkungan eksternal.

Organisasi pada masa sekarang berkembang secara cepat mengikuti perkembangan bidang kehidupan manusia lainnya. Perkembangan organisasi modern tidaklah mungkin hanya berdasarkan pada faktor-faktor internalnya saja seperti faktor tujuan atau sasaran, departemenisasi atau pembagian kerja,

spesialisasi, profesionalisasi, ataupun masalah-masalah strukturnya yang lebih banyak menyangkut pada asas-asas pengorganisasiannya. Faktor-faktor lain seperti harapan, hubungan antar persona, bahkan faktor lingkungan baik dari situasi ekonomi, politik, maupun tingkat kemajuan sosial atau masyarakatnya pun secara serentak ikut berpengaruh pada perkembangan organisasi (Stogdill, 1971: 44). Organisasi adalah himpunan orang, masing-masing dengan kebutuhan dan kepentingannya sendiri, yang berinteraksi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu dan bekerja ditengah-tengah sumber daya serta kendala-kendala yang terdapat dalam lingkungannya (Bryant dan White, 1989:55). Organisasi bukanlah badan yang terencil sendiri. Organisasi hidup berdampingan dengan banyak lembaga, kelompok, dan tradisi lain dalam masyarakat. Organisasi merupakan bagian suatu sistem yang lebih luas yang mencakup semua ciri kemasyarakatan yang mempengaruhinya. Sistem inilah yang merupakan lingkungan suatu organisasi. Sehingga analisis keorganisasian makin menekankan pengaruh lingkungan terhadap cara-cara organisasi menjalankan fungsinya, dan terhadap jenis-jenis kebijakan yang berkembang (Katz dan Kahn, 1978). Lingkungan menjadi penting untuk sebuah organisasi karena dua hal. Pertama, lingkungan dapat menyediakan sumber daya, misalnya berupa dukungan finansial, dukungan politik, teknologi dan lain-lain. Kedua, lingkungan membatasi dan menjadi kendala bagi organisasi, misalnya adanya kelompok-kelompok yang menentang tindakan-tindakan organisasi atau ikut bersaing memperebutkan sumber daya. Dengan demikian suatu organisasi perlu menghimpun sebanyak mungkin sumber daya dan perlu melindungi diri terhadap tindakan-tindakan serta ancaman pihak lain.

#### **E. Pendekatan Situasional**

Pendekatan situasional (*contingency approach*) muncul karena ketidakpuasan atas anggapan keuniversalan dan kebutuhan untuk memasuki berbagai variabel lingkungan kedalam teori dan praktek manajemen. Pendekatan ini dikembangkan oleh para manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Menurut pendekatan ini, tugas seorang manajer adalah mengidentifikasi teknik mana yang akan digunakan dalam situasi dan waktu

tertentu dalam mencapai tujuan. Jadi dalam pendekatan ini, teknik yang dianggap paling tepat untuk mengatasi masalah manajemen adalah bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi.

Pendekatan situasional secara sederhana dapat dipandang sebagai suatu hubungan fungsional “jika-maka” (“*if-then*”). “Jika” adalah variabel-variabel lingkungan, biasanya merupakan variabel bebas, dan “maka” adalah berbagai konsep dan teknik-teknik manajemen yang mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, biasanya merupakan variabel tergantung. Namun dapat pula terjadi dalam beberapa kasus variabel manajemen sebagai variabel bebas dan variabel lingkungan sebagai variabel tergantung. Untuk memperjelas pendekatan situasional ini Sukanto Reksohadiprodjo (1988:108) memberi contoh situasi sebagai berikut: *Jika* nilai-nilai sosial yang dianut para karyawan tidak materialistik, mereka merupakan karyawan profesional dalam operasi berteknologi tinggi, *maka* gaya kepemimpinan partisipatif dan terbuka paling efektif untuk pencapaian tujuan. Sebaliknya, *jika* nilai-nilai sosial yang dianut adalah materialistik dan para karyawan organisasi merupakan personalia yang berketrampilan rendah dan melaksanakan pekerjaan-pekerjaan rutin, *maka* gaya kepemimpinan otokratis dan ketat adalah paling efektif.

Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig memberi contoh seperti dikemukakan oleh Sutarto (1987:313) sebagai berikut: *Jika* lingkungan relatif stabil dan pasti, tujuan terumus dengan jelas dan abadi, teknologi relatif seragam dan stabil, kegiatan-kegiatan rutin dan produktivitas adalah tujuan utama, pembuatan keputusan dapat diprogramkan dan proses koordinasi serta kontrol cenderung untuk membuat struktur yang ketat, dan sistemnya berjenjang, *maka* bentuk organisasi yang lebih tepat adalah bentuk organisasi “*stable-mechanistic*”. Sebaliknya, *jika* lingkungan relatif tidak pasti dan bergolak, tujuan bermacam-macam dan berubah, teknologi kompleks dan dinamis, banyak kegiatan tidak rutin sehingga kreativitas dan peranan adalah penting, proses pembuatan keputusan yang heuristic dipakai dan koordinasi serta kontrol terjadi melalui penyesuaian diri secara timbal balik, sistemnya kurang berjenjang dan timbal balik, *maka* bentuk organisasi yang lebih tepat adalah organisasi “*adaptive-organic*”.

c. **KASUS :**

Apa kontribusi penting dari teori manajemen berikut ini:

- a) Teori manajemen ilmiah,
- b) Teori organisasi klasik,
- c) Pendekatan perilaku,
- d) Pendekatan Sistem (kuantitatif)

**PERTEMUAN KEEMPAT:**

**a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami : Perkembangannya teori manajemen modern dan manajemen kontemporer pada saat ini.

**b. Sub Pokok Bahasan:** Manajemen modern atau manajemen kontemporer

**1. PERKEMBANGAN MANAJEMEN MASA KINI**

Perkembangan dunia yang pesat akhir-akhir ini juga mempengaruhi sektor manajemen. Revolusi informasi yang merupakan fondasi revolusi kehidupan yang lain telah memaksa para manajer untuk mengubah pendekatan manajemen yang cocok untuk diterapkan di dunia bisnis yang serba berubah ini. Adanya era globalisasi bisnis dan liberalisasi hampir di semua bidang perekonomian menyebabkan batas antar negara dan budaya semakin kabur (*borderless nation*).

Pandangan atau pendekatan baru terhadap ilmu manajemen tersebut kita sebut sebagai “manajemen kontemporer”. Artinya: Perubahan terhadap cara-cara pengelolaan perusahaan yang mau tidak mau harus diperhatikan oleh setiap perusahaan dimanapun ia berada. Situasi perekonomian dan tingkat persaingan yang semakin tinggi memaksa perusahaan untuk berbuat sesuatu guna mempertahankan kelangsungan hidupnya.

**2. MODEL MANAJEMEN KONTEMPORER**

**a) MODEL TIPE Z**

William Ouchi mengemukakan bahwa perusahaan Amerika dan Jepang berbeda dalam tujuh dimensi yang penting, yaitu:

- a. Lama masa kerja
- b. Cara pengambilan keputusan
- c. Letak tanggungjawab

- d. Kecepatan evaluasi dan promosi
- e. Mekanisme kontrol
- f. Spesialisasi jalur karier
- g. Perhatian perusahaan terhadap pegawai

**b) GERAKAN EKSELENSI**

Peters & Waterman, mengatakan bahwa, perusahaan-perusahaan tertentu yang “ekselen,” atau mereka yang memiliki kesuksesan yang telah berlangsung dalam jangka panjang, melakukan banyak hal secara sistematis yang membuat mereka terpisah dari perusahaan lain. Karakteristik dasar yang mungkin memicu eksekulensi:

- a. Melakukan sesuatu tepat pada waktunya
- b. Tetap dekat dengan konsumen
- c. Mempromosikan otonomi dan kewirausahaan
- d. Memaksimalkan produktivitas pekerja
- e. Menggunakan pendekatan *hand-on* bagi manajemen
- f. Melakukan yang terbaik dan diketahui perusahaan
- g. Mempertahankan struktur organisasi yang sederhana

**c) TQM (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*)**

Sebagai komitmen budaya organisasi untuk memuaskan pelanggan melalui penggunaan sistem terpadu dari perangkat, teknik-teknik, dan pelatihan. Berdasarkan survei yang dilakukan Lacerles & Berry terhadap 700 orang eksekutif, ditemukan bahwa motivasi yang melatarbelakangi perlunya penerapan TQM pada sejumlah perusahaan, yaitu:

- a. 73% ingin memenuhi keinginan pelanggan
- b. 60% ingin mengurangi biaya
- c. 59% disebabkan inisiatif para eksekutif
- d. 34% disebabkan adanya ancaman dari pesaing

**d) ISO 9000 dan ISO 14000**

ISO (*International Organization for Standardization*). Ada empat macam standar yang diberikan:

- a. ISO 9001

Melaksanakan semua aspek pabrikan (manufakturing) termasuk pengembangan dan penyerahan produk dan jasa

b. ISO 9002

Melaksanakan semua fungsi pabrikan kecuali desain dan pengembangan produk dan/atau jasa.

c. ISO 9003

Perusahaan non pabrikan, seperti distributor operasi pergudangan

d. ISO 14000

Unsur-unsur manajemen lingkungan yang berkualitas

e) **PROSES REKAYASA ULANG BISNIS**

Proses perencanaan ulang secara radikal serta memikirkan kembali proses bisnis secara fundamental untuk mencapai perbaikan secara dramatis dalam ukuran unjuk kerja kontemporer seperti, biaya, kualitas, servis, dan kecepatan (Bennis). Proses rekayasa ulang ditujukan untuk:

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Mengoptimalkan nilai bagi pemegang saham
- c. Mencapai hasil yang luar biasa min 50% kenaikannya
- d. Menghilangkan tingkatan dan pekerjaan yang tidak perlu  
(Restrukturisasi)

f) ***DOWN SIZING***

Versi restrukturisasi organisasi yang menghasilkan penurunan besaran organisasi dan sering menghasilkan struktur organisasi yang lebih mendarat. Pada dasarnya *downsizing* dapat dimanfaatkan oleh perusahaan yang sedang menjalankan rekayasa ulang (*reengineering*), sebagai salah satu usaha untuk membuat perusahaan menjadi lebih fleksibel, efisien dan efektif.

*Downsizing* dapat meningkatkan efisiensi, karena biaya, upah para manajer menjadi berkurang dan proses pengambilan keputusanpun menjadi lebih cepat dari pada sebelumnya.

g) **ORGANISASI JEJALA (*NETWORKING ORGANIZATION*)**

Perusahaan harus memiliki semua fungsi utama (produksi, pemasaran dsb) agar dapat dijalankan kegiatan perusahaan. Fungsi utama organisasi

jejala tidak harus dimilikinya sendiri, tetapi dapat dilakukan oleh perusahaan lain, yaitu atas dasar kontrak.

Perusahaan dengan dengan struktur organisasi gejala ini cukup dikendalikan oleh beberapa orang eksekutif saja, yang bertugas mengatur dan mengkoordinir para subkontraktor perusahaan, dan membuat strategi tingkat perusahaan guna menjadi perusahaan global jika memungkinkan.

h) **KAIZEN**

Diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk memperbaiki secara terus-menerus semua bidang dalam perusahaan. Menurut Kazuo Inamori bahwa *Kaizen* adalah "*To day better than yesterday, then make tomorrow better than yesterday*" (hari ini lebih baik dari kemarin, dan buat esok lebih baik dari hari ini). Dalam Hadist Islam, dikatakan bahwa: "jika hari ini sama dengan kemarin berarti kamu merugi, dan jika lebih jelek maka kamu celaka". Konsep *Kaizen* ini berkaitan dengan konsep TQM.

i) **JUST IN TIME (JIT)**

Model ini menunjukkan bahwa konsep manajemen biaya (*cost management concepts*) sudah sejak lama ketinggalan zaman dan perlu dirubah.

Unsur-unsur yang pada JIT :

- a. Sikap *Awareness/Education*
- b. *House-keeping*
- c. *Quality Improvement*
- d. *Uniform Plant Load (UPL)*
- e. *Redesign Proses Flow*
- f. *Set-up Reduction*
- g. *Supplier Net Work*

j) **ABC CONCEPT**

Salah satu model yang dianggap revolusioner dan populer khususnya di bidang cost accounting atau persisnya management accounting adalah *Activity Based Costing (ABC)*. Model ini telah diaplikasi sebagian besar perusahaan di Amerika dan dinilai telah mampu meningkatkan efisiensi dan

daya saing produk Amerika terhadap produk asing khususnya Jerman dan Jepang. Malah model ini dianggap lebih bermanfaat dibanding dengan konsep JIT yang dinilai sebagai produk Jepang.

Dalam akuntansi konvensional dikenal tiga unsur dalam menghitung biaya produk, yaitu:

- a. Biaya langsung
- b. Biaya upah langsung
- c. Biaya *overhead*

k) **BALANCED SCORECARD**

Menurut Kaplan & Norton, bahwa *balanced scorecard* berfungsi sebagai pelengkap dan bukan sebagai pengganti pengukuran kinerja keuangan tradisional, karena data keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Empat perpektif kinerja *Balanced Scorecard*, yaitu:

- a. *Financial Perspective*
- b. *Customer Perspective*
- c. *Internal Business Proses Perspective*
- d. *Learning and Growth Perspective*

c. **KASUS :**

- 1) Apa yang mendasari munculnya teori manajemen kontemporer?
- 2) Apa yang dimaksud dengan teori manajemen kontemporer?

**PERTEMUAN KELIMA:**

**a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami : Mengetahui macam-macam lingkungan organisasi dan pengaruhnya terhadap perusahaan

**b. Sub Pokok Bahasan:** pengaruh lingkungan terhadap manajemen

- 1) Macam- macam lingkungan organisasi dan Pengaruhnya terhadap perusahaan
- 2) Pengaruh Lingkungan terhadap manajemen

**1. Macam – macam Lingkungan Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Perusahaan**

**A. Lingkungan Organisasi**

Lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan atau pegawai organisasi dalam, serta pimpinan manajer. Lingkungan eksternal dibagi dua yaitu yang berpengaruh langsung dan tidak langsung. Contoh lingkungan eksternal yang berpengaruh langsung adalah organisasi pesaing, pemasok komunitas lokal, konsumen, NGO dan lainnya.

Sedangkan untuk contoh lingkungan eksternal yang tidak berpengaruh langsung adalah kondisi politik, ekonomi dan sosial. Lingkungan secara umum yang harus dianalisis kekuatannya oleh manajer karena mempengaruhi pembuat keputusan dan perencanaan adalah kekuatan teknologi, ekonomi, demografi, sosial budaya serta politik dan hukum.

Kekuatan teknologi adalah kombinasi dari kemampuan dan peralatan yang digunakan manajer dalam desain, produksi dan distribusi barang dan jasa. Perubahan teknologi informasi juga mempengaruhi kerja alami organisasi termasuk kerja manajer didalamnya. Kekuatan ekonomi mempengaruhi kebaikan dari suatu negara termasuk suku bunga, inflasi, pengangguran dan pertumbuhan ekonomi. Kekuatan ekonomi memberikan banyak peluang serta hambatan untuk manajer dan memberikan perubahan bagi seluruh organisasi. Kekuatan demografis adalah hasil dari perubahan sikap karakteristik dari populasi seperti umur, jenis kelamin, etnis, ras, orientasi seksual, dan kelas sosial. Perubahan ini menyarankan organisasi untuk menemukan cara untuk memotivasi dan memanfaatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai. Kekuatan politik dan hukum adalah hasil dari perubahan dalam hukum dan regulasi seperti deregulasi industri, privatisasi organisasi dan peningkatan tekanan dalam perlindungan lingkungan. Dari sini, manajer mengambil keuntungan dari kesempatan yang diciptakan dari perubahan politik, ekonomi dan hukum secara global sebagai tantangan utama. Kekuatan sosial budaya adalah tekanan yang berasal dari struktur sosial dalam

masyarakat di suatu negara. Struktur sosial adalah pengaturan hubungan antara individual dan grup dalam masyarakat. Masyarakat berbeda secara substansi dalam struktur sosial karena terdapat derajat tinggi dan rendah.

Karena berbagai kekuatan dalam lingkungan umum tersebut, manajer individual dan organisasi harus responsif dalam perubahan dan perbedaan diantara struktur sosial dan budaya nasional dalam semua negara dimana mereka beroperasi. Terdapat kompleksitas dan ketidakmungkinan untuk diprediksi. Kompleksitas yang mengacu kepada kekuatan yang mempengaruhi organisasi misalnya jumlah kompetitor. Ketidakmungkinan diprediksi adalah tingkat ketidakpastian kekuatan yang dapat mempengaruhi organisasi. Terdapat empat tipe lingkungan yakni lingkungan tenang, lingkungan bervariasi, lingkungan badai lokal dan lingkungan bergolak.

Alasan mengapa kita menganalisis lingkungan yaitu untuk mengetahui dan meramalkan apa yang terjadi besok, menyadari dan mengantisipasi resiko dari tindakan yang dilakukan organisasi, untuk menganalisis faktor politik, sosial, ekonomi.

- 1) **Lingkungan eksternal (external environment)** adalah segala sesuatu di luar batasan organisasi yang mungkin mempengaruhinya.
- 2) **Lingkungan internal (Internal environment)** adalah faktor-faktor atau kondisi umum yang berada di dalam suatu organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian, yaitu :
  - a) **Lingkungan Umum (general environment)**, disebut juga lingkungan yang tidak berpengaruh langsung kepada organisasi (indirect environment) yaitu serangkaian dimensi dan kekuatan yang luas yang berada di sekitar organisasi yang menciptakan keseluruhan konteks organisasi. Meskipun Lingkungan umum tidak mempengaruhi organisasi secara langsung, namun harus tetap diperhitungkan dalam pengambilan keputusan organisasi. Lingkungan umum terdiri dari dimensi ekonomi, teknologi, social budaya, politik-hukum, dan internasional.

- **Dimensi Ekonomi.** Dimensi ekonomi adalah kesehatan dan vitalitas keseluruhan dari sistem ekonomi di mana organisasi beroperasi. Apabila kondisi ekonomi mengalami guncangan, maka akan berpengaruh secara langsung kepada organisasi. Faktor-faktor ekonom yang terutama sangat penting bagi bisnis adalah pertumbuhan ekonomi secara umum, inflasi, tingkat bunga, dan tingkat pengangguran.
- **Dimensi Teknologi.** Dimensi ini merefleksikan metode-metode yang tersedia untuk mengubah sumber daya menjadi produk atau jasa. Perubahan teknologi akan mempengaruhi cara organisasi mengubah sumber daya tersebut.
- **Sosial Budaya.** Dimensi ini meliputi sikap, norma, adat, gaya hidup, nilai, kebiasaan, dan karakteristik demografi masyarakat di mana organisasi berada.
- **Politik-Hukum.** Yaitu berupa peraturan pemerintah mengenai bisnis dan hubungan umum antara bisnis dan pemerintah. Undang-undang dan peraturan-peraturan yang dikeluarkan pemerintah bisa memberikan dampak yang besar bagi kelangsungan hidup organisasi.
- **Internasional.** Yaitu pengaruh bisnis, politik dan kebijakan negara lain khususnya untuk organisasi-organisasi multinasional memberikan dampak yang sangat besar bagi organisasi tersebut.

b) **Lingkungan tugas** (task environment), disebut juga lingkungan yang berpengaruh langsung kepada organisasi (direct environment) yaitu unsur-unsur luar organisasi yang secara spesifik berpengaruh secara langsung kepada organisasi. Lingkungan ini terdiri dari dimensi: kompetitor, pelanggan, pemasok, regulator, dan partner strategis.

## **B. Pengaruh Lingkungan Terhadap Manajemen**

. Perubahan – perubahan yang terjadi pada lingkungan sangat dinamis dan kadang – kadang pengaruhnya pada manajemen tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Karenanya manajemen dituntut untuk bersikap tanggap dan

adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan.

## **2. Faktor Lingkungan yang Secara Langsung Berpengaruh terhadap Manajemen (Lingkungan Ekstern Mikro )**

- a) **Para pesaing (*Competitors*);** Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapi, organisasi dpt mengetahui posisi persaingannya shg mampu mengoptimalkan operasinya.
- b) **Langganan (*Customers*);** Langganan perusahaan dapat berupa lembaga seperti sekolah, kantor pemerintah atau langganan perseorangan Dalam situasi persaingan yang ketat melalui kepuasan keinginan pelangganlah perusahaan dpt menjaga kelangsungan hidup berkembang dan mendapatkan keuntungan.
- c) **Penyedia (*Suppliers*);** Setiap organisasi sangat tergantung dari sumber untuk memenuhi kebutuhan bahan baku, bahan pembantu, energi dan peralatan yang digunakan untuk proses produksi.
- d) **Lembaga-lembaga Keuangan;** Organisasi tergantung pada bermacam-macam lembaga keuangan seperti bank, perusahaan asuransi termasuk pasar modal untuk menjaga dan memperluas kegiatannya.
- e) **Pasar Tenaga Kerja (*Labour Supply*);** Organisasi memerlukan karyawan dengan bermacam-macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman. Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan prasyarat bagi perusahaan yang sukses.
- f) **Perwakilan Pemerintah;** Perwakilan pemerintah ini biasanya menetapkan peraturan, prosedur perijinan, dan pembatasan lain untuk melindungi masyarakat.

## **3. Faktor Lingkungan yang Secara Tidak Langsung Berpengaruh Terhadap Manajemen (Lingkungan Ekstern Makro)**

- a) **Lingkungan organisasi** adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi dalam, serta pimpinan manajer. Lingkungan eksternal dibagi dua yaitu yang

berpengaruh langsung dan tidak langsung. Contoh lingkungan eksternal yang berpengaruh langsung adalah organisasi pesaing, pemasok komunitas lokal, konsumen, NGO dan lainnya. Sedangkan untuk contoh lingkungan eksternal yang tidak berpengaruh langsung adalah kondisi politik, ekonomi dan sosial. Lingkungan secara umum yang harus dianalisis kekuatannya oleh manajer karena mempengaruhi pembuat keputusan dan perencanaan adalah kekuatan teknologi, ekonomi, demografi, sosial budaya serta politik dan hukum.

- b) Kekuatan teknologi** adalah kombinasi dari kemampuan dan peralatan yang digunakan manajer dalam desain, produksi dan distribusi barang dan jasa. Perubahan teknologi informasi juga mempengaruhi kerja alami organisasi termasuk kerja manajer didalamnya.
- c) Kekuatan ekonomi** mempengaruhi kebaikan dari suatu negara termasuk suku bunga, inflasi, pengangguran dan pertumbuhan ekonomi. Kekuatan ekonomi memberikan banyak peluang serta hambatan untuk manajer dan memberikan perubahan bagi seluruh organisasi.
- d) Kekuatan demografis** adalah hasil dari perubahan sikap karakteristik dari populasi seperti umur, jenis kelamin, etnis, ras, orientasi seksual, dan kelas sosial. Perubahan ini menyarankan organisasi untuk menemukan cara untuk memotivasi dan memanfaatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai.
- e) Kekuatan politik dan hukum** adalah hasil dari perubahan dalam hukum dan regulasi seperti deregulasi industri, privatisasi organisasi dan peningkatan tekanan dalam perlindungan lingkungan. Dari sini, manajer mengambil keuntungan dari kesempatan yang diciptakan dari perubahan politik, ekonomi dan hukum secara global sebagai tantangan utama.
- f) Kekuatan sosial budaya** adalah tekanan yang berasal dari struktur sosial dalam masyarakat di suatu negara. Struktur sosial adalah pengaturan hubungan antara individual dan grup dalam masyarakat. Masyarakat berbeda secara substansi dalam struktur sosial karena terdapat derajat tinggi dan rendah.

Karena berbagai kekuatan dalam lingkungan umum tersebut, manajer individual dan organisasi harus responsif dalam perubahan dan perbedaan diantara struktur sosial dan budaya nasional dalam semua negara dimana mereka beroperasi. Terdapat kompleksitas dan ketidakmungkinan untuk diprediksi. Kompleksitas yang mengacu kepada kekuatan yang mempengaruhi organisasi misalnya jumlah kompetitor. Ketidakmungkinan diprediksi adalah tingkat ketidakpastian kekuatan yang dapat mempengaruhi organisasi. Terdapat empat tipe lingkungan yakni lingkungan tenang, lingkungan bervariasi, lingkungan badai lokal dan lingkungan bergolak.

Alasan mengapa kita menganalisis lingkungan yaitu untuk mengetahui dan meramalkan apa yang terjadi besok, menyadari dan mengantisipasi resiko dari tindakan yang dilakukan organisasi, untuk menganalisis faktor politik, sosial, ekonomi dan faktor lainnya. Serta untuk mengatasi keadaan dengan lingkungan. Dilihat dari sifat lingkungannya, organisasi harus membaca dengan cepat kondisi lingkungan, bekerjasama untuk mengendalikan lingkungan, merespon dan menyiapkan diri menghadapi lingkungan melalui pendidikan dan latihan serta organisasi bersedia membuka diri.

**c. KASUS :**

- 1) Apakah yang dimaksud dengan lingkungan suatu organisasi ?
- 2) Apakah perbedaan lingkungan internal dan lingkungan eksternal ? dan berikan contohnya masing-masing !

**PERTEMUAN KEENAM:**

**a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami : pengertian perencanaan, bentuk perencanaan, fungsi perencanaan, ciri-ciri perencanaan yang baik,.

**b. Sub Pokok Bahasan: Fungsi Perencanaan**

**1. PENGANTAR**

Pada umumnya para ahli berpendapat bahwa fungsi manajemen yang pertama adalah perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi dasar atau fungsi fundamental manajemen. Fungsi pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah, dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan perencanaan. Dalam organisasi modern masalah perencanaan makin

mendapat perhatian karena manfaatnya bagi organisasi makin dirasakan.

Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Handoko (1984) mendefinisikan perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Dalam perencanaan manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya”. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir. Hasil dari proses perencanaan adalah berupa rencana. Hasibuan (1987) mendefinisikan rencana itu sendiri adalah sejumlah keputusan yang menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi setiap rencana mengandung dua unsur yaitu “tujuan” dan “pedoman”. Apabila rencana telah ditetapkan maka rencana tersebut harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. “Perencanaan kembali” kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir.

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap atau langkah berikut ini. Empat langkah dalam perencanaan ini bias diadaptasi untuk semua kegiatan perencanaan dan pada semua tingkatan organisasi (Husnan, 1988; Handoko, 1984).

Langkah 1 :

Menentukan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau unit organisasi. Tanpa tujuan yang jelas organisasi tidak dapat menggunakan sumber dayanya secara efisien.

Langkah 2 :

Merumuskan keadaan atau kedudukan saat ini. Pemahaman tentang posisi organisasi saat ini dari tujuan yang ingin dicapai dan mengetahui sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan organisasi saat ini dianalisis, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Langkah kedua ini memerlukan informasi yang lengkap yang terutama diperoleh melalui komunikasi dalam organisasi .

Langkah 3 :

Mengidentifikasi segala kemudahan (faktor pendukung) dan hambatan (kendala) untuk mencapai tujuan. Faktor-faktor internal dan eksternal, baik yang mendukung maupun yang menghambat pencapaian tujuan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian yang esensial dari proses perencanaan.

Langkah 4 :

Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Pada tahap ini manajer memilih tindakan apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan ini meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

Perencanaan yang mantap dan menyeluruh adalah yang dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan “5 W + 1 H” sebagai berikut :

- apa yang akan dikerjakan (*what will be done*)
- mengapa harus dikerjakan (*why will it be done*)
- dimana harus dikerjakan (*where will it be done*)
- kapan akan dikerjakan (*when will it be done*)
- siapa yang akan mengerjakannya (*who will do it*)
- bagaimana mengerjakannya (*how will it be done*)

Hasibuan (1987) mengemukakan syarat-syarat rencana yang baik sebagai berikut :

- a. Tujuannya harus jelas, rasional, obyektif, dan cukup menantang untuk diperjuangkan.
- b. Rencana harus mudah dipahami dan penafsirannya hanya satu.
- c. Rencana harus dapat dipakai sebagai pedoman untuk bertindak dan ekonomis.
- d. Rencana harus menjadi dasar dan alat untuk pengendalian semua tindakan.
- e. Rencana harus dapat dikerjakan oleh sekelompok orang.

- f. Rencana harus menunjukkan urutan dan waktu pengerjaan.
- g. Rencana harus fleksibel.
- h. Rencana harus berkesinambungan.
- i. Rencana harus meliputi semua tindakan yang akan dilakukan.
- j. Rencana harus berimbang artinya pemberian tugas harus seimbang dengan penyediaan fasilitas.
- k. Dalam rencana tidak boleh ada pertentangan antar departemen, hendaknya saling mendukung untuk tercapainya tujuan organisasi.
- l. Rencana harus sensitive terhadap situasi sehingga terbuka kemungkinan untuk mengubah teknik pelaksanaannya tanpa mengalami perubahan pada tujuannya.

Didalam organisasi rencana-rencana disusun sesuai dengan hirarki yang sejajar dengan susunan organisasi. Pada setiap tingkatan, rencana punya dua fungsi yaitu sebagai tujuan yang harus dicapai oleh rencana pada tingkatan yang lebih rendah dan sebagai alat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pada level yang lebih tinggi (Husnan, 1988: 31).

Terdapat bermacam-macam perencanaan dalam organisasi yang dapat dibedakan berdasarkan segi darimana kita melihatnya. Dari segi jangka waktunya akan menghasilkan macam perencanaan yang berbeda apabila dilihat dari segi substansinya, ruang lingkupnya, tingkat prosesnya, dan sebagainya. Macam-macam perencanaan dilihat:

a. Dari segi jangka waktunya :

- 1) Perencanaan jangka panjang (*long range planning*), jangka waktunya lebih dari lima tahun . Perencanaan jangka panjang ini pada umumnya diasosiasikan sebagai perencanaan strategikal yaitu terdiri dari garis-garis besar dari pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Perencanaan jangka menengah (*intermediate planning*), jangka waktunya 2-3 tahun. Perencanaan jangka menengah pada umumnya merupakan penjabaran dari perencanaan jangka panjang yang akan menjembatani perencanaan jangka panjang dengan perencanaan jangka pendek dari organisasi yang sama.

3) Perencanaan jangka pendek (*short range planning*), jangka waktunya kurang dari 2 tahun. Perencanaan jangka pendek dalam organisasi dapat dibedakan antara perencanaan periodikal dan perencanaan kontinyual.

b. Dari segi substansi (bidang kerja)-nya :

- 1) Perencanaan bidang kepegawaian (*personnel planning*)
- 2) Perencanaan bidang keuangan (*financial planning*)
- 3) Perencanaan bidang industri (*industrial planning*)
- 4) Perencanaan bidang pemasaran, dan sebagainya.

c. Dari segi ruang lingkungannya:

- 1) Perencanaan makro yaitu merupakan suatu perencanaan yang mempunyai ruang lingkup penggunaan nasional.
- 2) Perencanaan meso yaitu merupakan perencanaan yang mempunyai lingkup yang lebih kecil bila dibandingkan dengan perencanaan makro.
- 3) Perencanaan mikro yaitu merupakan perencanaan yang mempunyai lingkup institusional.

d. Dari segi tingkatan prosesnya :

- 1) Perencanaan kebijaksanaan (*policy planning*) yaitu perencanaan yang memuat tentang garis-garis besar kebijakan saja.
- 2) Perencanaan program (*program planning*) yaitu perencanaan yang merupakan penjelasan dan penjabaran dari perencanaan kebijaksanaan.
- 3) Perencanaan operasional (*operational planning*) yaitu perencanaan yang memuat rencana mengenai cara-cara melakukan pekerjaan tertentu agar lebih efektif dan efisien.

Manfaat perencanaan yang baik bagi organisasi adalah untuk menjamin penggunaan sumberdaya yang tersedia bagi organisasi secara efektif dan efisien, membantu manajer untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan-perusahaan lingkungan, memudahkan pengkoordinasian antar berbagai satuan organisasi, merupakan penunjuk arah (*guide*) bagi anggota organisasi dalam bekerja, merupakan alat pengendali (*means of control*) kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam organisasi, dan meminimalkan pekerjaan yang tak pasti. Meskipun manfaat perencanaan bagi organisasi sangat besar tetapi perencanaan juga memiliki kelemahan. Kelemahan perencanaan yaitu perencanaan cenderung

menunda kegiatan, perencanaan mungkin terlalu membatasi manajer untuk berinisiatif dan berinovasi, dan kadang-kadang hasil yang terbaik didapat dari penyelesaian secara individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah itu terjadi.

## **2. PENGERTIAN PERENCANAAN**

- a. William H. Newman : Perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan
- b. Louis A. Allen : Penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- c. Charles Bettelheim : Menentukan apa yang harus dicapai dan bila itu harus dicapai, dimana hal itu harus dicapai , bagaimana hal itu harus dicapai siapa yang bertanggung jawab dan mengapa hal itu harus dicapai.
- d. Koontz dan O'Donnel : Fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari berbagai alternatif dari tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program.

Dengan demikian, perencanaan selalu mengandung tiga macam karakteristik, yaitu :

- 1) Selalu berhubungan dengan waktu mendatang
- 2) Memerlukan tindakan
- 3) Ada indikasi individu atau organisasi yang melaksanakannya.

## **3. KEGIATAN PERENCANAAN**

Kegiatan perencanaan akan selalu mencakup semua kegiatan manajerial dan bermuara pada penetapan tujuan serta penentuan alat- alat mencapai tujuan yang tepat. Ada beberapa tugas dalam melakukan perencanaan, yaitu :

- 1) Penentuan tujuan dan menetapkan prioritasnya
- 2) Penentuan kebijaksanaan yang berhubungan langsung dengan tujuan, beserta implementasi- implementasinya.
- 3) Peramalan kejadian- kejadian mendatang yang berdampak pada tujuan yang akan dicapai.
- 4) Menyusun perencanaan operasional melalui kegiatan- kegiatan yang telah dirinci beserta anggarannya.

#### 4. SIFAT PERENCANAAN

Sifat perencanaan, biasanya mencakup karakteristik sebagai berikut :

- 1) Arah tujuan; perencanaan selalu menyumbang pada maksud dan tujuan .
- 2) Premis/ dasar anggapan perencanaan; perencanaan selalu dianggap memiliki kedudukan yang paling tinggi dari fungsi- fungsi manajemen lainnya
- 3) Cakupan perencanaan; perencanaan adalah fungsi dari semua manajer, baik manajer pada organisasi yang kecil maupun yang besar.
- 4) Efisiensi perencanaan; perencanaan dikatakan efisien jika dapat membantu dalam mencapai tujuan dengan hasil yang optimal dengan biaya tertentu.

Di samping sifat- sifat yang telah disebutkan di atas, perencanaan dikatakan berguna jika memiliki sifat :

- 1) Dapat menanggulangi ketidakpastian
- 2) Perhatian terfokus pada tujuan
- 3) Untuk pelaksanaan operasi yang ekonomis dan efisien
- 4) Alat bantu pengendalian.

#### 5. TIPE- TIPE PERENCANAAN

Koontz dan O'Donnell menyebutkan bahwa tipe- tipe perencanaan dapat dibedakan :

- 1) Tujuan ; merupakan titik dimana seluruh kegiatan diarahkan. Macam- macam tujuan dalam perusahaan :
  - a) Laba/ keuntungan
  - b) Jaminan kelangsungan hidupnya
  - c) Penghargaan masyarakat
  - d) Prestise
  - e) Memelihara keamanan manajemen.
- 2) Kebijakan; suatu pengertian yang merupakan penyaluran pemikiran dalam pengambilan keputusan. Kebijakan terbatas pada pembuatan keputusan.
- 3) Prosedur; Merupakan serangkaian tindakan yang akan dipergunakan untuk aktivitas mendatang.

- 4) Peraturan- peraturan; Menentukan tindakan apa yang boleh dilakukan dan tindakan apa yang dilarang untuk dilakukan.
- 5) Anggaran; Merupakan rencana yang dinyatakan dalam bentuk angka- angka.
- 6) Program; merupakan bentuk campuran dari kebijakan, prosedur, peraturan dan pemberian tugas, yang menimbulkan serangkaian tindakan yang disertai dengan anggaran modal dan anggaran operasi.
- 7) Strategi; Merupakan penyesuaian dari rencana- rencana yang telah dibuat berkenaan dengan timbulnya reaksi- reaksi perencanaan.

## **6. PERENCANAAN YANG BAIK**

Ada tujuh prinsip dan petunjuk untuk menyusun perencanaan yang baik :

- 1) Rencana harus memiliki tujuan yang khas
- 2) Ada kegiatan yang diprioritaskan.
- 3) Melibatkan semua orang
- 4) Perencanaan hendaknya telah diperhitungkan dengan pelaksanaan fungsi manajemen lainnya.
- 5) Rencana harus selalu diperbaiki, karena situasi dan kondisi akan selalu berubah.
- 6) Penanggung jawab rencana
- 7) Perencanaan selalu bersifat tentatif dan bersifat interim.

## **7. JENIS PERENCANAAN**

Menurut Robert Anthony, perencanaan dibedakan menjadi tiga macam , yaitu :

- 1) Perencanaan strategis
- 2) Perencanaan untuk mengendalikan manajemen
- 3) Perencanaan operasional.

### **c. KASUS:**

1. Apakah definisi dari perencanaan (Planning) dalam suatu organisasi ?
2. Sebutkan dan jelaskan keuntungan suatu perusahaan menggunakan planning dalam operasionalnya. Berikan sebuah contohnya !
3. Apakah perbedaan rencana strategis dan rencana operasional perusahaan

## **PERTEMUAN KETUJUH:**

### **a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami: fungsi manajemen Perencanaan : Pembuatan Keputusan

### **b. Sub Pokok Bahasan: Fungsi Perencanaan pengambilan Keputusan**

#### **1. KONSEP DASAR**

Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin. Pengambilan keputusan (*decision making*) diproses oleh pengambil keputusan yang hasilnya keputusan. Keputusan-keputusan ini akan menimbulkan aktivitas-aktivitas, sehingga proses manajemen dapat terlaksana. Keputusan akan menimbulkan aktivitas dan atau mengakhiri aktivitas. Pengambilan keputusan merupakan tugas utama seorang manajer sehari-hari, bahkan manajer diberi gaji oleh perusahaan justru untuk mengambil keputusan yang baik, tepat, dan menguntungkan perusahaan yang dipimpinnya. Setiap pengambil keputusan harus bertanggung jawab terhadap resiko keputusan yang diambilnya.

Menurut H.B. Siswanto (2006:171) mengatakan bahwa Pengambilan Keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi. Herbert A Simon (H.B. Siswanto, 2006:171) telah mengembangkan klasifikasi jenis keputusan yang berbeda yaitu: Keputusan yang di program (*programmed decision*) dan Keputusan yang tidak diprogram (*nonprogrammed decision*). Klasifikasi dan Pihak yang Menangani Keputusan:

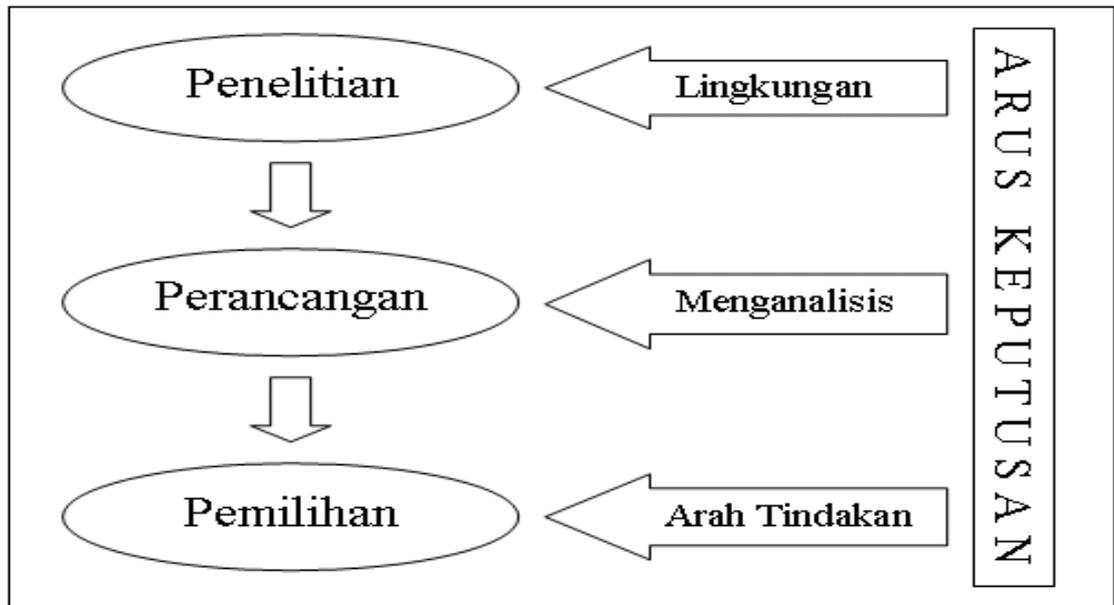
Jenis	Deskripsi	Teknik Penanganan	Pihak Pengambil
1. Keputusan Terprogram	Berulang dan rutin serta telah dikembangkan prosedur untuk menanganinya	Ditangani dengan: a. Norma b. Prosedur kerja c. Struktur Organisasi	(1) Middle Management (2) Lower Management
2. Keputusan Tak Terprogram	Keputusan baru dan tidak tersusun	Ditangani dengan: a. Proses pemecahan masalah umum b. Pertimbangan c. Instuisi	Top Management

Keputusan terprogram adalah suatu keputusan yang terkait dengan persoalan yang berulang-ulang dan rutin dari suatu peristiwa atau kejadian yang sejenis atau serupa sehingga jika terjadi hal yang sama di kemudian hari cara penanganan atau penyelesaiannya telah disiapkan. Keputusan terprogram dibuat sebagai respon terhadap masalah-masalah organisasi repetitif atau yang sudah baku. Banyak masalah dalam organisasi yang terjadi berulang-ulang yang sudah biasa, tempat para manajer bisa membuat kriteria penampilan informasi yang jelas, serta alternatif keputusan yang lebih baik, keputusan jenis ini lebih sering disebut sebagai keputusan rutin.

Keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang terikat kepada berbagai persoalan yang tidak berulang dan tidak terstruktur yang biasanya muncul secara tiba-tiba dan mendadak serta umumnya bersifat unik. Keputusan tidak terprogram dibuat sebagai respon terhadap masalah-masalah unik yang jarang dijumpai, dan yang tidak dapat didefinisikan secara tepat, keputusan ini biasanya dikenal dengan nama keputusan strategik.

## 2. **PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

### **Arus Keputusan**



### 3. GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Secara umum gaya pengambilan keputusan terdiri dari:

- a) Manajer mengambil keputusan sendiri dengan menggunakan masukan informasi yang tersedia pada waktu tertentu.
- b) Manajer memperoleh informasi yang diperlukan dari para bawahan dan kemudian menetapkan keputusan yang dipandang relevan.
- c) Manajer membicarakan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan para bawahan secara individual dan mendapatkan gagasan dan saran-saran tanpa melibatkan para bawahan sebagai suatu kelompok.
- d) Manajer membicarakan situasi keperluan dengan para bawahan sebagai suatu konferensi/pertemuan kelompok.
- e) Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan kelompok menyusun serta menilai alternatif

### 4. KERANGKA KERJA DAN KONSEP UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut Davis (H.B. Siswanto, 2006:180) kerangka kerja untuk pengambilan keputusan tersebut meliputi hal-hal berikut:

- a) Sistem pengambilan keputusan
- b) Pengetahuan mengenai keluaran
- c) Tanggapan keputusan

- d) Deskripsi mengenai pengambilan keputusan
- e) Kriteria untuk pengambilan keputusan
- f) Relevansi konsep keputusan terhadap desain sistem informasi manajemen

## **5. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI SEDERHANA**

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi dalam praktik dan keputusan yang harus diambil, dapat digolongkan menjadi dua tipe permasalahan yaitu sebagai berikut:

- a) Permasalahan yang bersifat rutin dan repetitif
- b) Permasalahan yang datangnya tidak menentu, yang bersifat insidental.

Selain penggolongan tipe permasalahan diatas, menurut hirarki permasalahan dapat dibedakan sebagai berikut:

- a) Permasalahan yang bersifat sederhana
- b) Permasalahan yang bersifat sedang,
- c) Permasalahan yang bersifat sangat kompleks

### **c. Kasus:**

1. Jelaskan Konsep dasar pengambilan keputusan !
2. Jelaskan Proses pengambilan keputusan
3. Sebut dan jelaskan apa yang dimaksud dengan keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram !

## **PERTEMUAN KEDELAPAN: UJIAN TENGAH SEMESTER**

### **PERTEMUAN KESEMBILAN:**

#### **a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami: fungsi manajemen pengorganisasian dan struktur organisasi

#### **b. Sub Pokok Bahasan: Fungsi Pengorganisasian**

- 1) Proses Pengorganisasian
- 2) Aspek-Aspek Penting Organisasi
- 3) Faktor Utama Yang Menentukan Perancangan Struktur Organisasi
- 4) Unsur-Unsur Struktur Organisasi

### **1. PENGERTIAN PENGORGANISASIAN**

Sebelum menguraikan arti pengorganisasian (*organizing*), terlebih dahulu perlu mengetahui asal kata *organizing* itu sendiri. *Organizing* berasal

dari kata *to organize* dimana kata ini berasal pula dari kata organ. Sedangkan kata organ berasal dari istilah Yunani "*organon*" dan istilah Latin "*organum*" yang dapat berarti alat, bagian, anggota dan badan. Organ adalah suatu alat yang digunakan untuk tindakan penting atau pencapaian tujuan. *Organizing* dalam manajemen merupakan fungsi kedua dimana apabila *planning* telah selesai dibuat diperlukan adanya orang-orang yang melaksanakannya mengingat walaupun telah ada *planning*, tetapi apabila tidak ada orang yang melaksanakannya, maka *planning* itu tidak ada artinya (Sukarna, 1972). Menurut James D. Mooney; organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sedangkan Chester I. Barnard mengemukakan bahwa organisasi adalah sebagai suatu sistem dari aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang lebih. Berdasarkan dari beberapa pengertian organisasi, ada tiga ciri dari suatu organisasi, yaitu :

- 1) Adanya sekelompok orang
- 2) Antar hubungan terjadi dalam suatu kerja sama yang harmonis .
- 3) Kerja sama didasarkan atas hak, kewajiban, tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.

Pengorganisasian adalah langkah untuk menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan, menetapkan tugastugas pokok, wewenang dan pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada staf dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan defenisi tersebut maka Fungsi pengorganisasian merupakan alat untuk memadukan (sinkronisasi) dan mengatur semua kegiatan yang ada kaitannya dengan personil, finansial, materil dan tata cara untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama.

Istilah pengorganisasian mempunyai berbagai macam pengertian. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal berikut ini :

- 1) Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya- sumberdaya keuangan phisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
- 2) Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya ,dimana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.

- 3) Hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas dan para karyawan.
- 4) Cara dalam mana para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

## 2. PROSEDUR DALAM PROSES PENGORGANISASIAN

Pengorganisaian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Dalam proses pengorganisasian ada beberapa prosedur yang harus dilakukan, yaitu :

- 1) Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logic dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
- 3) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk menkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjadi perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik-konflik yang merusak.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dapat mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian yaitu :

- 1) Pembagian kerja
- 2) Departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah departementasi)
- 3) Bagan organisasi formal
- 4) Rantai perintah dan kesatuan perintah
- 5) Tingkat-tingkat hirarki manajemen
- 6) Saluran komunikasi

- 7) Pengguna komite
- 8) Rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang dapat dihindarkan.

### **3. FAKTOR UTAMA DALAM PERANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI**

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi. T. Hani Handoko (1990) mengemukakan bahwa struktur organisasi disusun untuk membantu pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan-kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi dan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Dengan demikian struktur organisasi menggambarkan mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi, meskipun hanya menyajikan kerangka, merupakan subsistem penting dalam sistem organisasi formal. Untuk menyusun struktur organisasi, tujuan atau sasaran organisasi harus dirumuskan dengan jelas. Tujuan adalah hal-hal yang ingin dicapai baik berupa materi atau non materi dengan melakukan suatu aktifitas. Bagi organisasi, tujuan akan berperan sebagai pedoman kearah mana organisasi akan dibawa, landasan bagi organisasi yang bersangkutan, menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan, dan menentukan struktur organisasi.

Beberapa variabel utama lainnya yang menentukan desain struktur organisasi yaitu :

- 1) Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan studi yang dilakukannya Chandler menyimpulkan bahwa struktur mengikuti strategi. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun diantara para atasan dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.
- 2) Teknologi yang digunakan. Untuk setiap tipe teknologi ada aspek-aspek struktur organisasional spesifik yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja

yang lebih berhasil. Perbedaan teknologi yang digunakan, misalnya, teknologi untuk melayani klien, akan membedakan bentuk struktur organisasi. Organisasi-organisasi yang ingin sukses harus memiliki struktur yang sesuai dengan tipe dan tingkat teknologinya.

- 3) Anggota dan orang-orang yang berkepentingan dengan organisasi. Sikap, pengalaman, kemampuan dan cara berpikir para anggota (manajer dan karyawan), serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam men-desain struktur organisasi. Faktor-faktor yang ada pada manajer seperti nilai-nilai manajerial merupakan factor penting dalam penentuan strategi organisasi. Para manajer organisasi, terutama manajer puncak, mempengaruhi pemilihan strategi secara langsung melalui preferensi mereka. Selanjutnya pemilihan strategi ini akan mempengaruhi tipe struktur yang digunakan dalam organisasi. Struktur organisasi juga dipengaruhi secara langsung oleh preferensi pribadi manajer terhadap berbagai tipe organisasi tertentu, terhadap cara-cara berhubungan dengan bawahan, klien, dan manajer lainnya, dan terhadap cara-cara pemecahan masalah. Preferensi-preferensi ini diterjemahkan menjadi berbagai macam tipe struktur organisasi. Sikap pribadi manajer terhadap wewenang, perhatian atau ketidakperhatiannya terhadap formalitas, dan pengalaman-pengalaman masa lalu dengan tipe-tipe desain organisasi juga berpengaruh terhadap perancangan struktur organisasi. Kebutuhan pimpinan dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan diantara satuan-satuan kerja pada desain struktur organisasi. Faktor-faktor yang terdapat pada karyawan seperti tingkat pendidikan, latar belakang, minatnya terhadap jenis pekerjaan tertentu juga merupakan penentu penting struktur organisasi. Disamping itu orang-orang atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi (*the stake holders*), seperti klien, konsumen, supplier, dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur organisasi.
- 4) Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan organisasinya akan mempengaruhi struktur organisasi.

Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur organisasi yang tepat.

- 5) Lingkungan eksternal organisasi. Kita bisa membedakan tiga tipe lingkungan yang melingkupi organisasi sebagai berikut :
  - a) Lingkungan stabil, yaitu lingkungan dengan sedikit atau tanpa perubahan yang tidak diperkirakan atau tiba-tiba. Beberapa ciri lingkungan ini antara lain, perubahan produk tidak sering terjadi, modifikasi-modifikasi dapat direncanakan dengan baik, perubahan hukum, politik, dan sosial yang mempengaruhi organisasi atau produk tidak sering terjadi, dan perkembangan teknologi atau inovasi baru dapat diramalkan. Dalam kenyataannya, lingkungan semacam ini jarang ditemui.
  - b) Lingkungan berubah (*shanging environment*), yaitu lingkungan dimana informasi mungkin terjadi dalam setiap atau semua bidang yang telah disebut diatas, misalnya produk, hukum, politik, dan teknologi.
  - c) Lingkungan bergejolak (*turbulent environment*). Bila para pesaing melempar produk baru dan tak terduga ke pasaran, hukum sering diganti, kemajuan teknologi merubah sedara drastic desain produk dan metoda produksi, berarti organisasi berada dalam lingkungan yang bergejolak.

#### 4. UNSUR-UNSUR STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi yang dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan- hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan,tugas wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran(ukuran) satuan kerja. Unsur- unsur struktur organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- 2) Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- 3) Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- 4) Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan yang menunjukkan lokasi kekuasaan pembuatan keputusan.
- 5) Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor*). Yang memungkinkan sinergi terjadi. Untuk mengembangkan fungsi pengorganisasian, seorang manajer dapat mengetahui pembagian tugas untuk perorangan dan kelompok, hubungan organisatoris antar manusia yang menjadi anggota dan staf sebuah organisasi, pendelegasian wewenang, serta pemanfaatan dan fasilitas fisik yang dimiliki organisasi. Kualifikasi personalia yang rendah digunakan dan latihan jabatan lebih mudah. Gerakan-gerakan dan perpindahan yang percuma dari komponen pekerjaan yang besar diminimumkan. Lebih dari itu, pembagian kerja mengarahkan penanaman pada peralatan dan mesin-mesin yang efisien untuk meningkatkan produktifitas.

Namun apabila pembagian kerja dilakukan secara ekstrim maka akan menimbulkan kebosanan, keletihan, monoton dan kehilangan motivasi yang dapat menghasilkan ketidak efisienan dan bukan efisiensi.

## **5. BAGAN STRUKTUR ORGANISASI FORMAL**

Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan di antaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam kotak-kotak, dimana di hubungkan satu dengan yang lain dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal.

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur

organisasi,yang secara ringkas dapat di uraikan sebagai berikut :

- 1) Pembagian kerja (setiap kotak menunjukkan individu atau kelompok yang bertanggung jawab)
- 2) Manajer dan bawahan atau rantai perintah (menunjukkan hubungan wewenang dan tanggungjawab yang menghubungkan atasan dan bawahan)
- 3) Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
- 4) Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan (departementalisasi)
- 5) Tingkatan manajemen(menunjukkan keseluruhan hirarki manajemen)

Seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi dapat di perkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi,tetapi tanpa informasi tambaha akan menimbulkan gambar yang tidak jelas.

Kelemahan atau kekurangan utama bagan adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak di tunjukkan. Bagan, sebagai contoh tidak menunjukkan seberapa besar tingkat wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajerial. Bagan juga tidak menunjukan hubungan-hubungan informal dan saluran komunikasi,dimana organisai tidak dapat berfungsi secara efisien.

Dengan pembagian wewenang dapat dibedakan berbagai tipe organisasi yaitu:

- a) Wewenang lini (*Line authority*) yaitu wewenang yang mengalir secara vertikal. Pelimpahan wewenang dari atas ke bawah dan pengawasan langsung oleh pemimpin kepada staf yang menerimanya.
- b) Wewenang staf (*Staf authority*) yaitu wewenang yang mengalir ke samping yaitu wewenang yang diberikan kepada staf khusus untuk membantu melancarkan tugas staf yang diberikan wewenang lini. Wewenang staf diberikan karena ada spesialisasi adanya tugastugas menejerial yang terkait dengan fungsi staf seperti pengawasan, pelayanan kepada staf, atau penasihat.

- c) Wewenang staf dan lini .Perpaduan antara wewenang lini dan staf merupakan bentuk struktur organisasi yang paling umum saat ini. Bentuk organisasi kelihatan kompleks tetapi sesungguhnya adalah pengembangan dari bentuk lini dan staf.

### **Bentuk-bentuk Bagan Organisasi**

Menurut *Henry G Hodges*, terdapat empat bentuk bagan organisasi, yaitu

:

- a) Bentuk *pyramid*. Bentuk ini yang paling banyak digunakan karena sederhana,jelas dan mudah di mengerti.
- b) Bentuk vertikal. Bentuk vertikal agak menyerupai bentuk pyramid, yaitu dalam pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah.hanya bagan vertical berwujud tegak sepenuhnya.
- c) Bentuk horisontal,dimana wewenang dan tanggungjawab di gambarkan dari kiri ke kanan.
- d) Bentuk lingkaran,bagan in menekankan pada hubungan antara satu jabatan dengan jabatan lain.

## **6. KELOMPOK-KELOMPOK KERJA ORGANISASI FORMAL DAN INFORMAL**

### **A. Organisasi Formal**

Organisasi mempunyai tiga tipe utama kelompok-kelompok kerja formal,yaitu kesatuan tugas khusus, panitia, dan dewan atau komisi. Kesatuan tugas khusus (*task forces*). Kesatuan tugas khusus atau tim proyek di bentuk untuk menangani suatu masalah atau tugas khusus. Kesatuan ini keberadaannya hanya sampai tugas diselesaikan atau masalah di pecahkan.Kesatuan tugas biasanya di bentuk untuk menangani masalah-masalah dan tugas-tugas yang kompleks dan melibatkan beberapa satuan kerja organisasi.Biasanya meliputi para wakil (atau para pembuat keputusan) dari satuan-satuan organisasi, ditambah para ahli yang secara teknis diperlukan untuk menangani masalah atau tugas.

Panitia tetap (*standing committees*) dan panitia ad hoc. Panitia tetap atau struktural adalah bagian tetap dari struktural suatu organisasi yang dibentuk guna menangani tugas yang ada dalam organisasi.panitia disini

memiliki tugas untuk membuat rekomendasi formal kepada manajer tingkatan atas atau mempunyai wewenang untuk membuat keputusan sendiri bagi suatu kegiatan organisasi yang terbatas.

Tujuan terbentuknya panitia manajemen terutama adalah untuk mengkoordinasikan dan mempertukarkan informasi, memberi saran manajemen puncak, atau bahkan membuat keputusan-keputusan sendiri. Panitia *ad hoc* mempunyai tugas yang sama dengan panitia tetap namun sifatnya tidak tetap.

Dewan dan komisi. Dewan (*boards*) dibentuk dari individu-individu yang dipilih atau ditugaskan untuk mengelola suatu organisasi masyarakat atau swasta. Sebagai contoh, dewan direktur suatu perusahaan, menetapkan tujuan dan kebijaksanaan kebijaksanaan tersebut, dan meninjau kembali jalannya perusahaan.

## **B. *Organisasi Informal***

Salah satu bagian penting organisasi adalah pengelompokan informal dan hubungan-hubungan pribadi yang dapat lebih berpengaruh dibanding hubungan-hubungan formal seperti yang ditunjukkan pada bagan organisasi. Organisasi informal memainkan peranan penting dalam dinamika perilaku organisasi. Perbedaan pokok antara organisasi formal dan informal adalah bahwa organisasi formal mempunyai tujuan, struktur dan pola hubungan kerja yang teratur melalui manajemen, organisasi informal berdiri di atas struktur yang tidak jelas, fleksibel, sukar didefinisikan, keanggotaannya sulit ditentukan dan pola hubungan di antara para anggota tanpa tujuan yang khusus. Agraris mengemukakan 4 (empat) bidang utama di mana organisasi formal dan informal berbeda :

- a) Hubungan-hubungan antar pribadi. Dalam organisasi formal hubungan-hubungan antara orang-orang digambarkan jelas, sedangkan dalam hubungan-hubungan informal sangat tergantung pada kebutuhan-kebutuhan mereka.
- b) Kepemimpinan. Para pemimpin dirancang dan ditentukan dalam formal serta muncul dan ditentukan dalam formal serta muncul dan dipilih dalam informal.

- c) Pengendalian perilaku. Organisasi formal mengendalikan perilaku karyawan melalui penghargaan dan hukuman, sedangkan kelompok-kelompok informal mengendalikan pada anggota dengan pemenuhan kebutuhan.
- d) Ketergantungan. Karena kapasitas pemimpin formal terlekat pada penghargaan dan hubungan ,bawahan-bawahan lebih tergantung daripada para anggota suatu kelompok informal.

Walaupun ada perbedaan-perbedaan tersebut, adalah suatu kesalahan bila menganggap kelompok formal dan informal sebagai dua kesatuan organisasi yang terpisah. Keduanya hidup berdampingan dan tidak dapat di pisahkan. Setiap organisasi formal selalu mempunyai organisasi informal,dan setiap organisasi informal berkembang dalam berbagai tingkatan organisasi formal. Fungsi-fungsi yang dilaksanakan kelompok informal :

- a) Menetapkan,memperkuat,dan meneruskan norma-norma dan nilai-nilai social-budaya penting para anggota kelompok.
- b) Memberikan dukungan terhadap tujuan organisasi dan bantuan terhadap pelaksanaan tugas manajer.
- c) Menstimulasi komunikasi efektif dan dinamik sebagai alat komunikasi tambahan,dan
- d) Memberikan kepuasan dan status social kepada para anggota yang tidak dapat diberikan oleh organisasi formal.

*Masalah yang disebabkan oleh kelompok informal* adalah mereka menciptakan konflik, mendorong penolakan terhadap perubahan, menghidupkan dan menyebarkan desas-desus dan mengembangkan keseragaman di antara para anggota,termasuk pembatasan pelaksanaan kegiatan.

Sikap manajemen terhadap organisasi informal. Kelompok-kelompok informal tidak dapat terhindarkan kehadirannya dan manajemen akan melakukan tindakan sia-sia bila mencoba menentang dan menghapuskannya.karena hal ini akan menimbulkan konflik terus menerus. Maka sikap manajemen yang baik adalah memahami,mencari persesuaian dan melakukan kerjasama yang saling menguntungkan dengan kelompok-

kelompok informal. manajemen organisasi formal lebih memusatkan perhatian untuk memelihara kesatuan untuk pencapaian tujuan organisasi dan organisasi informal memberikan kepaduan, kerjasama, dan kepuasan sosial bagi para anggota organisasi.

## 7. DEPARTEMENTALISASI

Efisiensi aliran pekerjaan tergantung pada keberhasilan integrasi satuan-satuan yang bermacam-macam dalam organisasi. Pembagian kerja dan kombinasi tugas seharusnya mengarah ke tercapainya struktur-struktur departemen dan satuan-satuan kerja. Cara dimana organisasi dapat memutuskan pola organisasi yang akan digunakan untuk mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang bermacam-macam untuk dilaksanakan. Beberapa bentuk departementalisasi yang akan dibicarakan berikut ini adalah atas dasar fungsi, produk atau jasa, wilayah, langganan, proses atau peralatan, waktu, pelayanan, alpha numerical, proyek dan matriks.

### A. Departementalisasi Fungsional

Departementalisasi fungsional mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi. Semua individu yang melaksanakan fungsi yang sama di kelompokkan bersama, seperti seluruh personalia penjualan, akuntansi, programmer computer dan sebagainya.

*Kebaikan utama pendekatan fungsional* adalah bahwa pendekatan ini menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi-fungsi utama, menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi dan memungkinkan pengawasan manajemen puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi. Pendekatan ini cocok untuk lingkungan yang stabil serta memerlukan koordinasi internal yang minimum, membutuhkan lebih sedikit ketrampilan dasar pribadi dan meminimumkan duplikasi personalia dan peralatan dari segi biaya.

*Kelemahan struktur fungsional* adalah struktur ini bisa menimbulkan konflik antar fungsi-fungsi, menyebabkan kemacetan-kemacetan pelaksanaan tugas yang berurutan, memberikan tanggapan lebih lambat terhadap perubahan, hanya memusatkan pada kepentingan tugas-tugasnya, dan menyebabkan para anggota berpandangan lebih sempit serta kurang inovatif.

## B. Departementalisasi Divisional

Banyak perusahaan besar dengan banyak jenis produk, diorganisasikan menurut struktur organisasi divisional. Bila departementalisasi perusahaan menjadi terlalu kompleks dan tidak praktis bagi struktur fungsional, manajer perlu membentuk divisi-divisi semi otonomi di mana setiap divisi merancang, memproduksi dan memasarkan produknya sendiri. Organisasi divisional dapat mengikuti pembagian divisi-divisi atas dasar produk, wilayah (geografi), langganan, dan proses atau peralatan.

**Struktur organisasi divisional atas dasar produk** adalah Setiap departemen bertanggungjawab atas suatu produk atau sekumpulan produk adalah pola logik yang dapat diikuti bila jenis-jenis produk mempunyai teknologi pemrosesan dan metode-metode pemasaran yang sangat berbeda satu dengan yang lain dalam organisasi.

**Struktur organisasi divisional atas dasar wilayah** yaitu pengelompokan kegiatan-kegiatan menurut tempat dimana operasi berlokasi atau dimana satuan-satuan organisasi menjalankan kegiatannya.

**Struktur organisasi divisional atas dasar langganan** adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan yang di pusatkan pada penggunaan produk atau jasa tertentu yang terutama di gunakan dalam pengelompokan kegiatan penjualan dan pelayanan.

**Struktur organisasi divisional atas dasar proses dan peralatan**, yaitu pengelompokan kegiatan atas dasar proses atau peralatan produksi yang sering digunakan dalam departemen produksi.

### **Kebaikan organisasi divisional**

- 1) Koordinasi yang sesuai
- 2) Menempatkan pengembangan dekat dengan lingkungan
- 3) Tanggungjawab yang jelas
- 4) Kepala eksekutif bebas untuk membuat keputusan
- 5) Cocok untuk lingkungan yang ceoat berubah
- 6) Mempertahankan spesialisasi setiap fungsional devisi
- 7) Tempat latihan yang baik bagi para manajer strategik

### **Kelemahan organisasi divisional**

- 1) Menyebabkan berkembangnya persaingan
- 2) Masalah seberapa besar delegasi wewenang yang diberikan kepada manajer-manajer divisi
- 3) Masalah kebijaksanaan dalam alokasi sumberdaya dan distribusi biaya overhead perusahaan
- 4) Menimbulkan tidak konsistennya kebijaksanaan antar divisi
- 5) Masalah duplikasi sumberdaya dan peralatan yang tidak perlu.

### C. Organisasi proyek dan matriks

Bentuk ini merupakan tipe departementalisasi campuran (*hybrid design*). Kedua struktur organisasi ini tersusun dari satu atau lebih tipe-tipe departementalisasi lainnya. Struktur proyek dan matriks dimaksudkan untuk mengkombinasikan kebaikan-kebaikan kedua tipe desain fungsional dan divisional dengan menghindari kekurangannya.

**Struktur organisasi proyek**, menyangkut pembentukan tim-tim, spesialis yang di perlukan untuk mencapai tujuan khusus.

**Struktur organisasi matriks**, sama dengan **Struktur organisasi matriks** namun para karyawan mempunyai dua atasan sehingga mereka berada di bawah dua wewenang.

#### **Kebaikan organisasi matriks**

- 1) Memaksimumkan efisiensi penggunaan manajer fungsional
- 2) Mengembangkan keterampilan karyawan
- 3) Melibatkan, memotivasi serta menantang karyawan terhadap masalah perusahaan
- 4) Memberikan fleksibilitas perusahaan
- 5) Menstimulasi kerjasama
- 6) Membebaskan manajemen puncak untuk perencanaan

#### **Kelemahan organisasi matriks**

- 1) Pertanggungjawaban ganda
- 2) Memerlukan koordinasi horizontal dan vertikal
- 3) Memerlukan lebih banyak keterampilan
- 4) Mendorong pertentangan kekuasaan
- 5) Mengandung resiko timbulnya perasaan anarkis

6) Sangat mahal untuk di implementasikan

**c. Kasus:**

1. Mengapa organisasi penting dalam manajemen ?
2. Apa saja yang termasuk unsur Organisasi ?
3. Dalam organisasi, struktur organisasi ialah pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan untuk menghilangkan penghalang dalam prestasi kerja yang disebabkan oleh kebingungan dan ketidaktentuan pemberian tugas. Jelaskan tentang pengertian struktur organisasi tersebut !

**PERTEMUAN KESEPULUH:**

**a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami: ruang lingkup koordinasi, rentang manajemen, wewenang dan pendelegasian serta meningkatkan koordinasi potensial, kegiatan, peran dan tingkatan manajemen.

**b. Sub Pokok Bahasan: Koordinasi, rentang manajemen, wewenang dan pendelegasian**

- 1) Koordinasi
- 2) Kebutuhan koordinasi,
- 3) Mekanisme pengkoordinasian
- 4) Rentang manajemen
- 5) Wewenang dan pendelegasian
- 6) Wewenang Lini, Staf, dan fungsional,
- 7) Pendelegasian yang efektif

**1. KOORDINASI**

Menurut T.H. Handoko (2015:193), koordinasi (*coordination*) adalah proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) untuk mencapai tujuan secara efisien. Tanpa koordinasi, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Koordinasi sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.

Sedangkan G.R Terry mengemukakan koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam

dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Menurut E.F.L. Brech, koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri

## 2. KEBUTUHAN KOORDINASI

Koodinasi dibutuhkan sekali oleh para karyawannya, sebab tanpa koordinasi setiap karyawan tidak mempunyai pegangan mana yang harus diikuti, sehingga akan merugikan organisasi itu sendiri. Dengan koordinasi diharapkan keharmonisan atau keserasian seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sehingga tiap departemen atau bagian menjadi seimbang dan selaras. Koordinasi merupakan usaha untuk menciptakan keadaan yang berupa **tiga S**, yaitu serasi, selaras dan seimbang.

Setiap kegiatan- kegiatan dari berbagai satuan yang berbeda dalam organisasi membutuhkan suatu koordinasi yang terintegrasi. Kebutuhan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan antar satuan kegiatan.

Terdapat 3 (tiga) macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi seperti diungkapkan oleh James D. Thompson (Handoko,2003:196), yaitu:

- 1) Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*). Bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
- 2) Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*). Dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dulu sebelumsatuan yang lain dapat bekerja.
- 3) Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*). Merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

### A. Masalah – Masalah dalam Koordinasi

Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorch (Handoko, 2003:197) mengungkapkan 4 (empat) tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja yang mempersulit tugas pengkoordinasian, yaitu:

- 1) **Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.** Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik. Misalnya: bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi produk harus lebih diutamakan daripada kualitas produk. Sedangkan bagian akuntansi melihat pengendalian biaya sebagai faktor paling penting sukses organisasi.
- 2) **Perbedaan dalam orientasi waktu.** Misalkan Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek. Biasanya bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.
- 3) **Perbedaan dalam orientasi antar-pribadi.** Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.
- 4) **Perbedaan dalam formalitas struktur.** Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode-metode dan standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan.

## **B. Tipe- Tipe Koordinasi**

Terdapat 2 (dua) tipe koordinasi, yaitu:

- 1) Koordinasi vertikal adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggungjawabnya.
- 2) Koordinasi horisontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan - kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan

terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatus) yang setingkat.

### C. Syarat Koordinasi

Terdapat 4 (empat) syarat koordinasi, yaitu:

- 1) *Sense of cooperation* (perasaan untuk bekerjasama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.
- 2) *Rivalry*, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlombalomba untuk mencapai kemajuan.
- 3) *Team spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
- 4) *Esprit de corps*, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.

### D. Pendekatan Koordinasi yang Efektif

#### 1) Teknik Manajemen Dasar

Dengan mempergunakan teknik- Teknik manajemen dasar: hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur.

#### 2) Meningkatkan koordinasi potensial

Menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan organisasi menjadi saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi

#### 3) Mengurangi kebutuhan akan koordinasi

Dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara pengkoordinasian tambahan. Ini dapat dilakukan dengan penyediaan tambahan sumber daya-sumber daya untuk satuan-satuan organisasi atau pengelompokan kembali satuan-satuan organisasi agar tugas-tugas dapat berdiri sendiri.

## 3. MEKANISME PENGKOORDINASIAN

Komunikasi adalah kunci dari koordinasi yang efektif. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang dikoordinasi, semakin membutuhkan

informasi. Dalam melakukan koordinasi ada pertimbangan penting yang harus dilakukan manajer, yaitu menyesuaikan kapasitas organisasi untuk koordinasi dan kebutuhan koordinasi.

Organisasi perlu mengkoordinasikan berbagai aktivitas dari para anggotanya. Mekanisme- mekanisme dasar untuk pencapaian koordinasi adalah komponen- komponen vital manajemen, yaitu:

- 1) Hirarki manajerial. Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
- 2) Aturan dan prosedur. Adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
- 3) Rencana dan penetapan tujuan. Pengembangannya dapat digunakan untuk pengoordinasian melalui pengarah seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama. Ini diperlukan bila aturan dan prosedur tidak mampu lagi memproses seluruh informasi yang dibutuhkan untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan satuan-satuan organisasi.

#### 4. RENTANG MANAJEMEN

Rentang manajemen (rentang kendali) berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer (atasan). Keputusan rentang kendali memiliki pengaruh besar terhadap bentuk dan struktur organisasi. Rentang manajemen sering disebut dengan istilah-istilah : span of control, span of authority, span of attention, span of supervision.

Organisasi yang menggunakan rentang kendali luas, akan memiliki sedikit tingkat hirarki, karena banyak orang berada di bawah seorang atasan atau supervisi. Akibatnya, akan terbentuk struktur organisasi yang datar (*flata*). Organisasi yang menggunakan rentang kendali sempit, masing- masing tiap manajer hanya membawahi beberapa bawahan saja. Akibatnya, akan terbentuk struktur organisasi yang tinggi.

##### **A. Jumlah Rentang Manajemen yang Ideal**

Menurut Henri Fayol jumlah maksimum bawahan yang dapat

dikendalikan oleh setiap pengawas produksi dalam organisasi adalah 20 sampai 30 karyawan, sedang setiap kepala pengawas dapat mengawasi hanya 3 atau 4 pengawas produksi. Ada dua alasan mengapa penentuan rentangan yang tepat adalah penting :

- 1) Rentang manajemen mempengaruhi pelaksanaan kerja yang efektif bawahan.
- 2) Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi

Pendekatan Graicunas ini menunjukkan kekompleksan tugas-tugas pengawasan manajer, dan secara matematik hubungan-hubungan tersebut dapat dinyatakan dengan rumus :

$$R = n (2n-1 + n - 1)$$

di mana :

R = jumlah hubungan

n = jumlah bawahan

Bila ada 5 bawahan akan ada 100 hubungan.

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Rentang Manajemen**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penentuan rentang manajemen yang efektif :

- 1) Kesamaan fungsi-fungsi. Semakin sejenis fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja, rentangan semakin melebar.
- 2) Kedekatan geografis. Semakin dekat kelompok kerja ditempatkan, secara phisik, rentangan semakin melebar.
- 3) Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan. Semakin sedikit pengawasan langsung yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.
- 4) Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan. Semakin berkurang koordinasi yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.
- 5) Perencanaan yang dibutuhkan manajer. Semakin sedikit perencanaan yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.
- 6) Bantuan organisasi yang tersedia bagi pengawas. Lebih banyak beban yang diterima pengawas (pelaksana) dalam fungsi-fungsi, misalnya penarikan, latihan dan pengawasan mutu, rentangan semakin melebar.

## 5. WEWENANG DAN PENDELEGASIAN

### A. Wewenang

Wewenang dapat dibandingkan dengan sistem syaraf dalam tubuh manusia. Tanpa otak dan syaraf, tubuh manusia tidak dapat berfungsi. Tanpa suatu sistem wewenang, suatu organisasi juga tidak dapat berfungsi. Menurut T.H. Handoko (2003:212), wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Wewenang merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari atasan ke bawahan. Sedangkan kekuasaan (*power*) sering diartikan sama dengan wewenang. Meskipun kekuasaan dan wewenang sering ditemui bersama, tetapi keduanya berbeda. Dalam pelaksanaannya wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu, sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk melakukan hak tersebut.

Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai *sumber wewenang*, yaitu:

- 1) **Teori formal.** Pandangan wewenang formal menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang di beri atau dilimpah atau di warisi hal tersebut. Pandangan ini menganggap bahwa wewenang berasal dari tingkat masyarakat tertinggi, kemudian secara hukum diturunkan dari tingkat ke tingkat.
- 2) **Teori Penerimaan (*acceptance theory of authority*)** menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugerahkan. Pandangan ini menyatakan kunci dasar wewenang ada dalam diri yang dipengaruhi (*influencee*), bukan yang mempengaruhi (*influencer*).

Secara ringkas dapat disimpulkan, wewenang dan tanggung jawab adalah sama dalam *jangka panjang (in the long run)*. Dalam *jangka pendek (in the short run)*, bagaimana juga, tanggung jawab seorang manajer hampir selalu lebih besar dari wewenangnya, karena ini merupakan ciri delegasi.

### B. Pendelegasian Wewenang

Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan, yaitu:

- 1) Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
- 2) Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- 3) Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggungjawab.
- 4) Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai

Ada beberapa alasan pendelegasian wewenang dibutuhkan dalam organisasi :

- 1) Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri.
- 2) Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
- 3) Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
- 4) Delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

## 6. WEWENANG LINI, STAF, DAN FUNGSIONAL

- 1) **Wewenang Lini;** Wewenang dimana atasan melakukannya kepada bawahannya langsung. Ini diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah, serta diturunkan kebawah.
- 2) **Wewenang Staf;** Hak yang dimiliki oleh satuan-satuan staf atau para spesialis untuk menyarankan, memberi rekomendasi atau konsultasi kepada personalia lini. Ini tidak memberikan wewenang kepada staf untuk memerintah lini mengerjakan kegiatan tertentu.
- 3) **Wewenang Staf Fungsional;** Hubungan terkuat yg dapat dimiliki staf dengan satuan- satuan lini. Bila dilimpahi wewenang fungsional oleh manajemen puncak, seorang staf spesialis mempunyai hak utk memerintah satuan lini sesuai kegiatan fungsional di mana hal itu merupakan spesialisasi dari staf yang bersangkutan.

## 7. DELEGASI YANG EFEKTIF

Dalam mendelegasikan wewenang terkadang menemui beberapa kendala yang menjadikan delegasi tidak efektif. Oleh karena itu perlu dicari solusinya:

- 1) Mengapa manajer gagal mendelegasikan ?
- 2) Mengapa bawahan tidak menerima delegasi ?

Bagaimana penanggulangan hambatan-hambatan delegasi Louis Allen (T.H. Handoko, 2003:228) mengemukakan beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi dengan efektif:

- 1) Tetapkan tujuan.
- 2) Tegaskan tanggung jawab dan wewenang.
- 3) Berikan motivasi kepada bawahan.
- 4) Meminta penyelesaian kerja.
- 5) Berikan latihan.

Prinsip klasik yang dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah:

- 1) Prinsip Skalar.
- 2) Prinsip kesatuan perintah.
- 3) Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas.

c. **Kasus:**

1. Mengapa Koordinasi Penting bagi suatu organisasi perusahaan ?
2. Rentang manajemen atau rentang kendali yang sering disebut dengan istilah *Span of control* atau *span of authority* mempengaruhi efektifitas gerak organisasi.
  - a. Apa yang anda ketahui tentang rentang manajemen atau rentang kendali ?
  - b. Sebutkan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan besarnya rentang kendali yang tepat !
3. Jelaskan hubungan antara Pendelegasian Wewenang dan Koordinasi ?

**PERTEMUAN KESEBELAS:**

**a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami: Fungsi Manajemen Pengarahan dan Pengembangan Organisasi, Motivasi

**b. Sub Pokok Bahasan: Konsep dan Teori Motivasi**

**1. KONSEP DASAR**

Motivasi tidak dapat dibahas dengan cermat apabila masih dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) yang dimiliki oleh sementara orang saja. Bernard Berelson dan Gary A. Steiner (H.B. Siswanto (2006:119) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Motivasi sering diartikan dengan istilah dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif merupakan “*driving force*” seseorang, untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang mempunyai motif diri yang tentu bisa berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya. Hal dapat diuraikan dengan adanya ciri-ciri motif individu sebagai berikut :

- 1) Motif itu majemuk, artinya bahwa sesuatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan, namun multi tujuan yang berlangsung bersama-sama.
- 2) Motif dapat berubah- ubah, maksudnya motif pada seseorang sering mengalami perubahan karena keinginan manusia berubah- ubah sesuai dengan kebutuhannya.
- 3) Motif berbeda antar individu, hal ini berarti motif sebagai kekuatan atau dorongan seseorang melakukan tindakan atau bertingkah laku, maka akan dapat berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.
- 4) Motif individu bersifat kompleks, artinya pada diri individu akan didapati beberapa atau banyak motif diri untuk melakukan tindakan. Dari motif yang banyak tersebut akan saling berinteraksi pada diri individu, sehingga akan nampak adanya motif yang kompleks pada diri seseorang.

## 2. MOTIVASI DAN PERILAKU

Menurut Paul Hersey dan Kennet H. Blanchard (H.B. Siswanto, 2006:120) bahwa perbedaan individu tidak hanya terletak pada kemampuan saja, tetapi juga terletak pada kemauannya. Sedangkan motif seringkali dirumuskan sebagai:

1. Kebutuhan (*need*)
2. Keinginan (*want*)
3. Dorongan (*drive*)
4. Bisikan hati (*impluse*)

Berkurangnya kekuatan suatu kebutuhan menurut Paul Hersey dan Kennet H. Blanchard (H.B. Siswanto, 2006:121) disebabkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pemuasan kebutuhan (*need satisfaction*)
2. Pemblokiran pemuasan kebutuhan (*bloking need satisfaction*)
3. Ketegangan kognitif (*cognitive dissonance*)
4. Frustrasi (*frustration*)
5. Rasionalisasi (*rasionalization*)
6. Regresi (*regrision*)
7. Fiksasi (*fixation*)
8. Resignasi (*resignation*)
9. Kekuatan motif yang meningkat (*increasing motive strength*)

### 3. ELEMEN DAN BENTUK MOTIVASI

Elemen Penggerak Motivasi	Bentuk Motivasi
a. Kinerja ( <i>achievenmant</i> )	a. Kompensasi dalam bentuk uang
b. Penghargaan ( <i>recognition</i> )	b. Pengarahan dan pengendalian
c. Tantangan ( <i>challenge</i> )	c. Penetapan pola kerja yang efektif
d. Tanggung jawab ( <i>responsibility</i> )	d. Kebijakan
e. Pengembangan ( <i>development</i> )	
f. Keterlibatan ( <i>involvement</i> )	
g. Kesempatan ( <i>opportunity</i> )	

### 4. TEORI-TEORI MOTIVASI

Motivasi menurut Hedjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan demikian motif yang ada pada individu perlu dirangsang/didorong/dimotivisir, agar individu tersebut dengan motif yang ada pada dirinya dapat, melakukan tindakan atau kerja yang positif, sehingga motifnya terpenuhi dan kebutuhan organisasi perusahaan juga terpenuhi.

Teori motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu teori kepuasan (*Content Theory*) dan teori proses (*Process Theory*).

#### A. Teori Motivasi Kepuasan (*Content theories*)

##### Teori Motivasi - Abraham Maslow (1943- 1970)

Abraham Maslow (1943;1970) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.



- Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan

mendapatkan dukungan serta pengakuan)

- Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

### **Teori Motivasi Herzberg (1966)**

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

### **Achievement Theory Teori achievement Mc Clelland (1961),**

Teori yang dikemukakan oleh Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)
- 2) *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/ hampir sama dengan *social need*-nya Maslow)
- 3) *Need for Power* (dorongan untuk mengatur)

## **B. Teori Proses (Process Theory).**

### **Teori Motivasi Vroom (1964)**

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan

mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- 1) Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- 2) Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu).
- 3) Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan

### **Teori Keadilan**

Teori keadilan merupakan teori bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kesudahan merespons untuk menghilangkan ketidakadilan.

### **Teori penguatan**

Teori penguatan merupakan teori di mana perilaku merupakan sebuah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Salah teori tersebut mengabaikan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan.

KATEGORI TEORI	CAKUPAN TEORI	INTI TEORI	PENGEMBANG
1. Teori Kepuasan	a. Teori Hierarki Kebutuhan	Kebutuhan manusia dibagi dlm hierarki: 1. Fisiologis 2. Rasa aman 3. Sosial/afiliasi 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri	Abraham H. Maslow
	b. Teori dua Faktor	Dua faktor motivasi: 1. Merasa tidak puas (Job Satisfaction) 2. Merasa Puas (Job Dissatisfaction)	Frederick Herzberg
	c. Teori Kebutuhan	Tiga kebutuhan: 1. Kebutuhan akan prestasi 2. Kebutuhan akan afiliasi 3. Kebutuhan akan kekuasaan	David C. McClelland

KATEGORI TEORI	CAKUPAN TEORI	INTI TEORI	PENGEMBANG
2. Teori Proses	a. Teori Harapan	Setiap individu mempunyai harapan kinerja, prinsipnya: 1. $P = F(M \times A)$ 2. $M = F(V_1 \times E)$ 3. $V_1 = (V_2 \times I)$	Victor H. Vroom
	b. Teori Keadilan	Bawahan selalu membandingkan antara usaha dan imbalan yang mereka terima dengan usaha serta imbalan yang diterima orang lain	Frederick Hersberg
	c. Teori Penguatan	Penguatan merupakan prinsip belajar yang sangat penting dan memotivasi individu	Victor H. Vroom

**c. Kasus :**

1. Jelaskan pentingnya motivasi, dan mengapa mempelajari motivasi itu penting ?

2. Jelaskan penafsiran teori Maslow tentang hierarki kebutuhan dalam konteks saat ini, dan apakah menurut Anda teori Maslow masih tepat atau tidak untuk diterapkan ?

## **PERTEMUAN KEDUABELAS:**

### **a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami: Fungsi Manajemen Pengarahan dan Pengembangan Organisasi kepemimpinan

### **b. Sub Pokok Bahasan: Konsep dasar dan Teori Kepemimpinan**

#### **1. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah *the process of directing and influencing the task-related activities of group members*. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi 2 konsep, yaitu sebagai *proses*, dan sebagai *atribut*. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Seperti manajemen, kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari

sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

**Pertama**, kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

**Kedua**, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

**Ketiga**, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat. Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Garry Yukl (1994:2) menyimpulkan definisi yang mewakili tentang kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*share goal*) (Hemhill& Coons,1957:7)
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, Weschler &Massarik, 1961:24).

## 2. PENDEKATAN-PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional ("*contingency*") dalam studi tentang kepemimpinan. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi *sifat-sifat (traits)* yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi *perilaku-perilaku (behaviors)* pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada.

Pemikiran dan penelitian sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan *situasional* tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi - tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin, dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan "*contingency*" pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

## 3. PENDEKATAN PERILAKU KEPEMIMPINAN

Pendekatan-pendekatan kesifatan dalam kenyataannya tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh sebab itu pendekatan perilaku tidak lagi mencoba untuk mencari jawab sifat-sifat pemimpin, tetapi mencoba untuk menentukan *apa yang dilakukan* oleh para pemimpin efektif - bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dengan dan memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugastugas, dan sebagainya. Tidak seperti sifat-sifat, bagaimanapun juga, perilaku-perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan. Sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin lebih efektif.

Di samping itu, berbagai-penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku-perilaku kepemimpinan yang sesuai dalam suatu situasi tidak perlu harus cocok dalam situasi lain.. Sebagai contoh, dalam perusahaan-perusahaan barang konsumsi

dengan persaingan yang ketat dibutuhkan ketrampilan untuk memotivasi individu-individu secara kreatif, yang mungkin tidak diperlukan oleh perusahaan-perusahaan dengan tingkat spesialisasi tinggi.

#### 4. FUNGSI-FUNGSI KEPEMIMPINAN

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, *seseorang* harus melaksanakan dua fungsi utama : (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas ("*task-related*") atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok ("*group-maintenance*") atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

#### 5. GAYA KEPEMIMPINAN

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Davis dan Newstrom (1995) menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Tiga Aliran Teori tentang Gaya Kepemimpinan:

- 1) **Teori Genetis (Keturunan);** Inti dari teori menyatakan bahwa "*Leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin.
- 2) **Teori Sosial;** Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
- 3) **Teori Ekologis;** Teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat

kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

## **6. TIPE KEPEMIMPINAN**

### **Otoriter / Authoritarian**

Seorang pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

### **Militeristik**

Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- 1) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- 2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- 3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- 5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

### **Paternalistik**

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- 1) menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- 2) bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- 3) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- 4) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- 5) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- 6) dan sering bersikap maha tahu.

### **Kharismatik**

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa

pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

### **Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan :

- 1) banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.
- 2) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- 3) selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
- 4) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- 5) selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- 6) dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

### **Kontingensial**

Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fielder. Fielder dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja.

Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variable utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah :

- 1) hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota);
- 2) kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas);
- 3) kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas);

4) dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Berdasar ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa : para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam dalam situasi- situasi yang cukup menguntungkan.

**c. Kasus:**

1. Jelaskan ciri- ciri dan nilai- nilai kepemimpinan yang berlaku di Indonesia !
2. Jelaskan peranan kepemimpinan dalam membangun peningkatan kinerja organisasi !

**PERTEMUAN KETIGABELAS:**

**a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami: Fungsi Manajemen Pengarahan dan Pengembangan Organisasi komunikasi konsep komunikasi dalam organisasi

**b. Sub Pokok Bahasan: Komunikasi dalam organisasi**

**1. PENGERTIAN KOMUNIKASI**

Istilah *manajemen komunikasi* adalah relatif baru. Komunikasi itu sendiri bukan merupakan bagian penting dari perbendaharaan kata manajemen sampai akhir tahun 1940-an dan permulaan 1950-an. Tetapi, sejalan dengan organisasi menjadi semakin "sadar manusia" dalam pendekatan hubungan manusiawi dan sejalan dengan para ahli perilaku mulai menerapkan penelitian-penelitian mereka pada organisasi, komunikasi menjadi bagian penting yang diperhatikan manajemen.

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada

ketrampilan- ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Komunikasi, sebagai suatu proses dengan mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiringan berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi. Konsep ini mempunyai unsur-unsur:

- 1) Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti
- 2) Suatu sarana pengaliran informasi dan
- 3) Suatu sistem bagi terjalannya komunikasi di antara individu-individu.

Pandangan tradisional tentang komunikasi telah banyak diubah oleh perkembangan teknologi, yaitu bahwa komunikasi tidak hanya terjadi antara dua atau lebih individu, tetapi mencakup juga komunikasi antara orang-orang dan mesin-mesin, dan bahkan antara mesin dengan mesin lain.

Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) mendefinisikan komunikasi sebagai *the process by which people attempt to share meaning via the transmission of symbolic messages*. Komunikasi adalah proses di mana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbolis. Komunikasi bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, dengan menggunakan berbagai media komunikasi yang tersedia. Komunikasi langsung berarti komunikasi disampaikan tanpa penggunaan mediator atau perantara, sedangkan komunikasi tidak langsung berarti sebaliknya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka komunikasi memiliki beberapa elemen penting, yaitu:

- 1) Komunikasi melibatkan orang-orang, sehingga komunikasi yang efektif terkait dengan bagaimana orang-orang dapat berinteraksi satu sama lain secara lebih efektif.
- 2) Komunikasi berarti terjadinya berbagi informasi atau pemberian informasi maupun pengertian (*sharing meaning*), sehingga agar pemberian informasi maupun pengertian ini dapat terjadi, maka pihak-pihak yang berkomunikasi perlu menyadari dan mengerti berbagai istilah atau pengertian yang mereka

gunakan dalam melakukan komunikasi. Jika tidak, maka kemungkinan terjadinya salah persepsi dalam komunikasi sangat tinggi.

- 3) Komunikasi melibatkan simbol-simbol, yang berarti komunikasi dapat berupa bahasa tubuh, suara, huruf, angka, dan lain-lain sebagai bentuk simbolis dari komunikasi yang dilakukan.

## 2. MODEL KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI

Model proses komunikasi yang paling sederhana adalah sebagai berikut

:

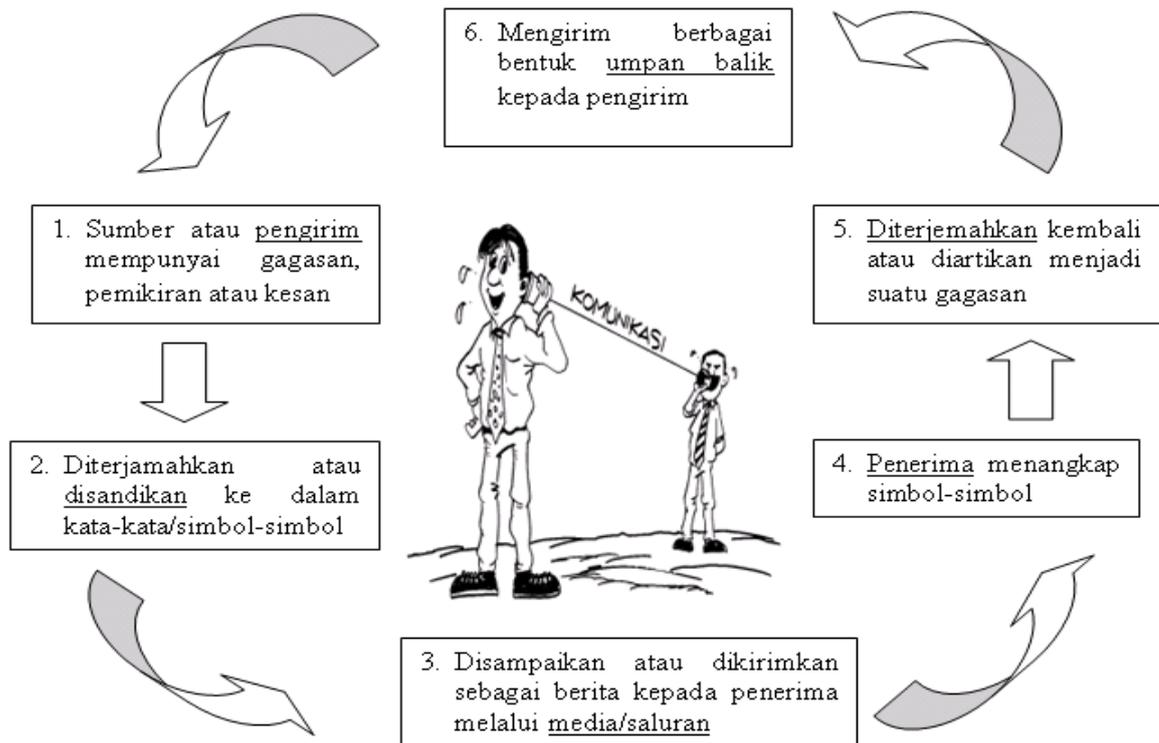
### Model komunikasi antar pribadi



Model ini menunjukkan tiga unsur esensi komunikasi. Bila salah satu unsur hilang, maka komunikasi tidak dapat berlangsung. Sebagai contoh, seseorang dapat mengirimkan berita tetapi bila tidak ada yang menerima atau mendengar maka komunikasi tidak akan terjadi. Meskipun modelnya sederhana, proses komunikasi adalah kompleks.

Model proses komunikasi yang lebih terperinci, dengan unsur- unsur penting yang terlibat dalam komunikasi antara dan di antara para anggota organisasi, dapat digambarkan pada Gambar dibawah ini.

### Model komunikasi lebih terperinci



**Sumber (source).** Sumber atau pengirim berita memainkan langkah pertama dalam proses komunikasi. Sumber mengendalikan macam berita yang dikirim, susunan yang digunakan, dan sering saluran melalui mana berita dikirimkan. Dalam organisasi, sumber merupakan pihak yang mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk mengkomunikasikan sesuatu gagasan, pemikiran, informasi, dan sebagainya, kepada pihak lain.

**Pengubahan berita ke dalam sandi/kode (encoding).** Langkah kedua ini - *encoding the message* - mengubah berita ke dalam berbagai bentuk *symbol-symbol* verbal atau nonverbal yang mampu memindahkan pengertian, seperti kata-kata percakapan atau tulisan, angka, gerakan, ataupun kegiatan. Dari beberapa simbol yang tersedia, pengirim berita menyeleksi salah satu yang akan dapat memenuhi kebutuhan khusus. Pengirim berita seharusnya tidak hanya memikirkan *apa* yang akan dikatakan tetapi juga *bagaimana* hal itu akan disajikan agar pengaruh yang *diinginkan* dari penerima terpenuhi. Jadi, berita harus disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan dan kebutuhan penerima

untuk mencapai konsekuensi-konsekuensi yang diinginkan.

**Pengiriman berita (*transmitting the message*).** Langkah ketiga mencerminkan pilihan komunikator terhadap media atau "saluran distribusi". Komunikasi lisan mungkin disampaikan melalui berbagai saluran - telepon, mesin pendikte, orang atau *videotape*. Hal ini mungkin dilakukan secara pribadi atau dalam pertemuan kelompok dengan banyak orang. Dalam kenyataannya, salah satu keputusan penting yang harus dibuat pengirim adalah dalam penentuan saluran yang tepat atau sesuai bagi pengiriman berita tertentu. Agar komunikasi lebih efisien dan efektif manajer perlu mempertimbangkan penentuan media atau saluran yang ada.

**Penerimaan berita.** Langkah keempat adalah penerimaan berita oleh pihak penerima. Pada dasarnya, orang-orang menerima berita melalui ke lima pancaindera merekapenglihatan, pendengaran, pengecap, perabaan dan penciuman. Pengiriman berita belum lengkap atau tidak terjadi bila suatu pihak-belum menerima berita. Banyak komunikasi penting gagal karena seseorang tidak pernah menerima berita.

**Pengartian atau penterjemahan kembali berita (*decoding*).** Langkah kelima proses komunikasi adalah *decoding*. Hal ini menyangkut pengartian simbol-simbol oleh penerima. Proses ini dipengaruhi oleh latar belakang, kebudayaan, pendidikan, lingkungan, praduga, dan gangguan di sekitarnya. Selalu ada kemungkinan bahwa berita dari sumber, ketika diartikan oleh penerima, akan menghasilkan pengertian yang jauh berbeda dengan yang dimaksud oleh pengirim. Jadi, penerima mempunyai tanggung jawab besar untuk efektifitas komunikasi, dalam hal komunikasi dua arah. Manajer dan bawahan dapat berperan baik sebagai sumber maupun penerima dalam suatu interaksi. Berbagai macam interaksi dapat dilakukan dengan ruang lingkup, tingkat kepentingan dan periode waktu yang berbeda-beda.

**Umpan balik (*feedback*).** Setelah berita diterima dan diterjemahkan, penerima mungkin menyampaikan berita balasan yang ditujukan kepada pengirim mula-mula atau orang lain. Jadi, komunikasi adalah proses yang berkesinambungan dan tak pernah berakhir. Seseorang berkomunikasi, penerima menanggapinya melalui komunikasi selanjutnya dengan pengirim atau orang

lain, dan seterusnya. Tanggapan ini disebut *umpan balik*. Manajemen dapat mendistribusikan suatu bulletin yang berisi kebijaksanaan baru kepada kelompok-penyelia, tetapi sampai ada tanggapan dalam bentuk pertanyaan, persetujuan, komentar atau perilaku atau sampai telah adanya pengujian untuk melihat apakah kebijaksanaan dijalankan atau tidak, manajemen tidak akan tahu seberapa efektif pernyataan tersebut.

### 3. KOMUNIKASI ORGANISASI

Semua faktor yang dibahas dalam model proses komunikasi di atas, dapat juga diterapkan pada komunikasi dalam organisasi. Komunikasi efektif di mana saja, menyangkut penyampaian berita dari seseorang kepada orang lain secara akurat. Hanya bedanya efektifitas komunikasi dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor khusus. Raymond V. Lesikar telah menguraikan 4 (empat) faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi organisasi, yaitu saluran komunikasi formal, struktur organisasi, spesialisasi jabatan dan apa yang disebut Lesikar sebagai "pemilikan informasi".

*Saluran komunikasi formal* mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam dua cara. Pertama, liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Sebagai contoh, komunikasi efektif biasanya semakin sulit dicapai dalam organisasi yang besar dengan cabang-cabang yang menyebar. Kedua, saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat- tingkat organisasi. Sebagai contoh, karyawan lini perakitan hampir selalu akan mengkomunikasikan masalah-masalah pada penyelia (mandor) mereka dan bukan pada manajer pabrik. Keterbatasan ini mempunyai kebaikan (seperti menghindarkan manajer atas dari kebanjiran informasi), tetapi juga mempunyai kelemahan (seperti menghindarkan manajer atas dari informasi yang seharusnya mereka peroleh).

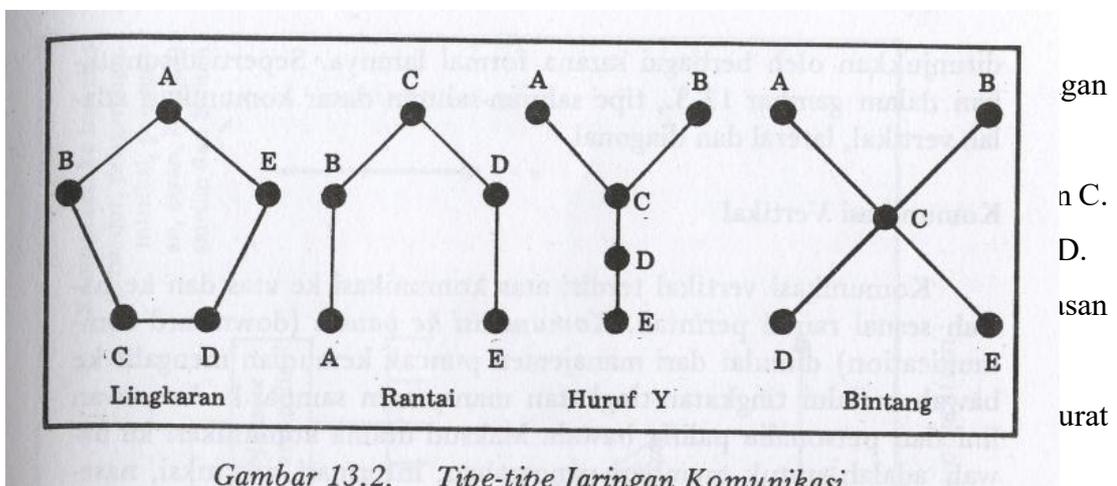
*Struktur wewenang organisasi* mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektifitas organisasi. Perbedaan kekuasaan dan kedudukan (status) dalam organisasi akan menentukan pihak-pihak yang berkomunikasi dengan seseorang serta isi dan ketepatan komunikasi. Sebagai contoh, percakapan antara direktur perusahaan dengan karyawan akan dibatasi formalitas dan kesopanan, sehingga tidak ada pihak yang berkehendak untuk mengatakan

sesuatu yang penting.

**Spesialisasi jabatan** biasanya akan mempermudah komunikasi dalam kelompokkelompok yang berbeda. Para anggota suatu kelompok kerja yang sama akan cenderung berkomunikasi dengan istilah, tujuan, tugas, waktu, dan gaya yang sama. Komunikasi antara kelompok-kelompok yang sangat berbeda akan cenderung di hambat.

**Pemilikan informasi** berarti bahwa individu-individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan mereka. Sebagai contoh, manajer produk akan mempunyai pengamatan yang lebih tajam dalam perumusan strategi-strategi pemasaran, kepala departemen mungkin mempunyai cara tertentu yang efektif untuk menangani konflik di antara para bawahannya. Individu- individu yang memiliki informasi- informasi khusus ini dapat berfungsi lebih efektif daripada lainnya, dan banyak di antara mereka yang tidak bersedia membagikan informasi tersebut kepada yang lain.

**Jaringan komunikasi dalam organisasi.** Organisasi dapat merancang jaringan atau struktur komunikasi dalam berbagai cara. Jaringan komunikasi mungkin dirancang kaku, seperti bahwa karyawan dilarang berkomunikasi dengan siapapun kecuali atasannya langsung. Jaringan semacam ini biasanya dimaksudkan untuk menghindarkan manajer atas dari informasi berlebihan yang tidak perlu dan menjaga kekuasaan dan statusnya. Sebaliknya, jaringan mungkin dirancang lebih bebas, di mana individu-individu dapat berkomunikasi dengan setiap orang pada setiap tingkat. Jaringan seperti ini digunakan bila aliran komunikasi yang lebih bebas sangat diperlukan, seperti dalam departemen riset.



diterima oleh E, disortir oleh D dan distribusikan oleh C.

- 4) **Bintang**; C dapat berkomunikasi langsung dengan A, B, D dan E, walaupun mereka ini tidak dapat berkomunikasi langsung satu sama lain. Sebagai contoh, empat tenaga penjual (A, B, D, E) melapor ke manajer cabang (C).

Jaringan "huruf Y" dan "bintang" adalah komunikasi yang terpusat, dengan C pada posisi pusat. Komunikasi yang disentralisasi ini lebih efektif untuk menyelesaikan masalah-masalah rutin dan tidak kompleks, karena lebih cepat dan lebih akurat. Tetapi bila masalahnya kompleks, jaringan "lingkaran" dan "rantai" yang didesentralisasi, akan lebih cepat dan akurat penyelesaiannya. Kepuasan anggota kelompok juga cenderung lebih tinggi dalam jaringan jaringan yang didesentralisasi.

#### 4. SALURAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Pemahaman tentang komunikasi organisasi dapat diperoleh dengan mempelajari arah-arah dasar gerakannya yang tampak dengan terbentuknya saluran- saluran komunikasi. Saluran- saluran komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya, tipe saluran-saluran dasar komunikasi adalah vertikal, lateral dan diagonal.

##### 1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke atas dan ke bawah sesuai rantaiperintah. **Komunikasi ke bawah (downward communication)** dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Berita-berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, bulletin, pertemuan ataurapat, dan percakapan serta melalui interaksi orang per orang atau kelompok-kelompok kecil. Manajemen seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada usaha komunikasi ke bawah, tetapi juga komunikasi ke atas. **Komunikasi ke atas (upward communication)** adalah untuk

mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan, dan permintaan untuk diberikan keputusan. Hal ini dapat dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas.

## 2) **Komunikasi Lateral atau Horizontal**

Komunikasi lateral atau horizontal meliputi hal-hal berikut ini :

- a) Komunikasi di antara para anggota dalam kelompok kerja yang sama.
- b) Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat *koordinatif*, dan merupakan hasil dari konsep *spesialisasi* organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi lateral, selain membantu koordinasi kegiatankegiatan lateral, juga menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

## 3) **Komunikasi Diagonal**

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staf. Hubungan-hubungan yang ada antara personalia lini dan staf dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula.

## 5. **PERANAN KOMUNIKASI INFORMAL**

Pembahasan aliran-aliran komunikasi di atas adalah berkenaan dengan yang disebut komunikasi "formal", sebagai saluran penyampaian berita yang dirancang manajer organisasi untuk memudahkan hubungan pekerjaan. Komunikasi informal merupakan bagian penting pada aliran komunikasi organisasi. Bentuk komunikasi ini timbul dengan berbagai maksud, yang meliputi antara lain :

- 1) Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain.
- 2) Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan.

- 3) Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
- 4) Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.

Tipe komunikasi informal yang paling terkenal adalah *'grapevme'* (mendengar sesuatu bukan dari sumber resmi, tetapi dari desas desus, kabar angin atau "slentingan"). Sistem komunikasi *"grapevme"* cenderung dianggap merusak atau merugikan, karena tidak jarang terjadi penyebaran informasinya tidak tepat, tidak lengkap dan menyimpang. Selain itu, desas-desus cenderung bersifat membakar, tidak sesuai dengan kenyataan, lebih bersifat emosional daripada logika, dan kadang-kadang dirahasiakan dari anggota yang mempunyai wewenang manajerial lebih tinggi. Di lain pihak, komunikasi *"grapevme"* mempunyai peranan fungsional sebagai alat komunikasi tambahan bagi organisasi. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi *"grapevme"* lebih cepat, lebih akurat dan lebih efektif dalam menyalurkan informasi. Manajer dapat mempergunakan komunikasi ini dengan informasi yang sengaja "dibocorkan".

## 6. PENINGKATAN EFEKTIVITAS KOMUNIKASI

Cara-cara untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh para manajer untuk dapat meningkatkan efektivitas komunikasi antara lain:

- 1) Kesadaran akan kebutuhan komunikasi efektif

Karena berbagai hambatan organisasional dan antar pribadi, komunikasi efektif tidak dapat dilaiarkan terjadi begitu saja. Manajer' harus memainkan peranan penting dalam proses komunikasi, di mana hanya dengan cara itu kemudian dapat diambil langkahlangkah untuk meningkatkan efektivitas komunikasi. Pentingnya komunikasi menyebabkan banyak perusahaan besar menggunakan para "ahli komunikasi". Para spesialis komunikasi ini membantu perbaikan komunikasi dengan bantuannya kepada para penyelia memecahkan masalah-masalah komunikasi internal; penentuan strategi komunikasi perusahaan sehubungan dengan "layoffs", penutupan pabrik atau relokasi, dan terminasi; serta pengukuran kualitas kegiatankegiatan komunikasi, melalui interview (wawancara) atau survey.

- 2) Penggunaan umpan-balik

Peralatan penting pengembangan komunikasi lainnya adalah penggunaan umpan balik berita-berita yang dikirim. Komunikasi dua arah ini memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih efektif. Para manajer dapat melakukan paling sedikit dua hal untuk mendorong umpan balik dan menggunakannya secara efektif. Manajer dapat menciptakan lingkungan yang mendorong umpan balik, dan mendapatkan umpan balik melalui kegiatan mereka sendiri. Cara manajer berkomunikasi dengan para bawahannya dapat menentukan jumlah umpan balik yang akan mereka terima. Di samping itu, tipe komunikasi yang digunakan dan lingkungan komunikasi penting dalam penentuan umpan balik macam apa yang akan didapatkannya. Dalam hal ini manajer perlu memainkan peranan aktif dalam pengadaan umpan balik tersebut.

3) Menjadi komunikator yang lebih efektif

Teknik-teknik komunikasi yang jelek mengganggu banyak manajer, seperti halnya mengganggu hubungan mereka dengan para bawahannya di luar pekerjaan. Oleh karena itu, latihan-latihan dalam penulisan dan penyampaian berita secara lisan perlu dilakukan untuk meningkatkan pemahaman akan simbol-simbol, penggunaan bahasa, pengutaraan yang tepat dan kepekaan terhadap latar belakang penerima berita. Salah satu peralatan yang digunakan secara efektif oleh para psikolog, pembimbing, dan orang-orang yang profesinya memerlukan pemahaman yang mendalam tentang klien mereka, yaitu *active listening*, dapat dipergunakan untuk mengembangkan dimensi baru ketrampilan manajemen para manajer. Prinsip dasar peralatan ini adalah penggunaan *reflective statements* (pernyataan balik) oleh pendengar. Bagaimanapun juga, posisi kunci para manajer dalam proses komunikasi, membuat kebutuhan mendesak bagi pengembangan diri untuk menjadi komunikator yang lebih efektif.

4) Pedoman komunikasi yang baik

American Management Associations (AMA) telah menyusun sejumlah prinsip-prinsip komunikasi yang disebut "*the Ten Commandments of Good Communication*" (sepuluh pedoman komunikasi yang baik). Pedoman-

pedoman ini disusun untuk meningkatkan efektifitas komunikasi organisasi, yang secara ringkas adalah sebagai berikut :

- a) Cari kejelasan gagasan-gagasan terlebih dahulu sebelum dikomunikasikan.
- b) Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi.
- c) Pertimbangkan keadaan fisik dan manusia keseluruhan kapan saja komunikasi akan dilakukan.
- d) Konsultasikan dengan pihak-pihak lain, bila perlu, dalam perencanaan komunikasi.
- e) Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai isi dasar berita selama berkomunikasi.
- f) Ambil kesempatan, bila timbul, untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu atau umpan balik .Ikuti lebih lanjut komunikasi yang telah dilakukan.
- g) Perhatikan konsistensi komunikasi.
- h) Tindakan atau perbuatan harus mendorong komunikasi.
- i) Jadilah pendengar yang baik, berkomunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi untuk mengerti.

Prinsip-prinsip komunikasi AMA ini memberikan kepada para manajer pedoman untuk meningkatkan efektifitas komunikasi.

c. **Kasus:**

1. Mengapa manajer perlu memahami komunikasi ?
2. Jelaskan bagaimana cara meningkatkan efektivitas komunikasi melalui karakteristik pengirim !
3. Jelaskan bagaimana meningkatkan efektivitas komunikasi melalui perbaikan hubungan antara pengirim dan penerima !

**PERTEMUAN KEEMPATBELAS:**

**a. Capaian Pembelajaran Khusus**

Mahasiswa diharapkan memahami: **Menjelaskan Manajemen Konflik**

**b. Sub Pokok Bahasan: Konsep Dasar Konflik**

**1. HAKIKAT KONFLIK**

Konflik dalam organisasi memiliki potensi untuk muncul dikarenakan adanya interaksi di antara orang-orang atau kelompok yang terlibat didalamnya. Konflik dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif.

Konsekuensi positif dengan adanya konflik adalah :

- 1) Mendorong inovasi organisasi
- 2) Mendorong kreativitas
- 3) Mendorong untuk beradaptasi

Konsekuensi negatif dengan adanya konflik adalah :

- 1) Menurunkan produktivitas
- 2) Menimbulkan ketidakpuasan
- 3) Meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi

## **2. PERUBAHAN PANDANGAN TENTANG KONFLIK**

### **1) Pandangan Tradisional**

- Konflik adalah berbahaya dan oleh karenanya harus dihindari.
- Konflik merupakan akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi, serta kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.

### **2) Pandangan Aliran Hubungan Manusiawi**

- Konflik adalah sesuatu yang wajar dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok dan organisasi.
- Aliran ini menganggap bahwa adakalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok.

### **3) Pandangan interaksionis**

- Mendorong konflik pada keadaan yang harmonis, karena dengan tidak adanya perbedaan pendapat cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi.
- Mendorong pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat dan kreativitas kelompok.

## **3. KONFLIK FUNGSIONAL DAN DISFUNGSIONAL**

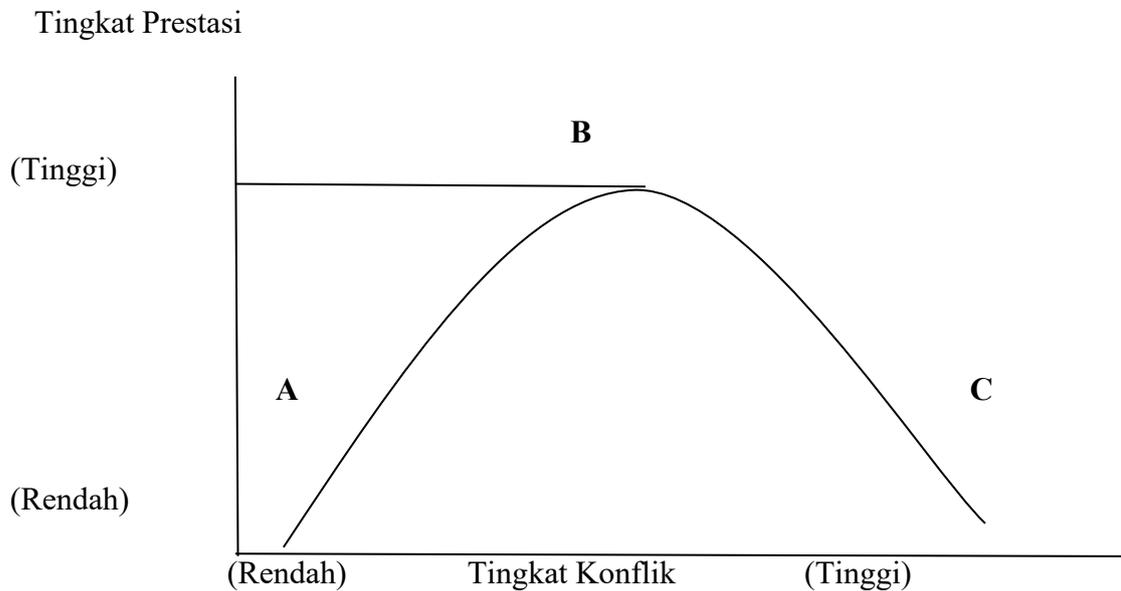
1) **Konflik Fungsional**

- Berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang menjadi bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi.
- Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang.
- Pada tingkat individu, konflik yang terjadi dapat menciptakan sejumlah akibat yang diinginkan.

2) **Konflik Disfungsional**

Berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi/ kelompok.

4. **HUBUNGAN KONFLIK DG PRESTASI KERJA**



Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Tingkat Prestasi
A	Rendah atau	Apatis Stagnasi		

	Tidak ada	Tidak ada responsif terhadap perubahan Kurangnya ide- ide baru	Disfungsional	Rendah
B	Optimal	Bersemangat Inovasi Dorongan melakukan perubahan Mencari cara pemecahan masalah	Fungsional	Tinggi
C	Tinggi	Kekacauan Tidak adanya kerjasama Tidak adanya koordinasi	Disfungsional	Rendah

5. **JENIS- JENIS KONFLIK DALAM ORGNISASI**

- 1) Konflik dalam diri seseorang
- 2) Konflik antar individu
- 3) Konflik antar anggota kelompok
- 4) Konflik antar Kelompok
- 5) Konflik intra organisasi
- 6) Konflik antar organisasi

6. **TAHAPAN- TAHAPAN KONFLIK DALAM ORGANISASI**

- 1) Konflik yang bersifat laten
- 2) Konflik yang dipersepsikan
- 3) Konflik yang dirasakan
- 4) Konflik yang di manifestasikan
- 5) Ekor konflik

7. **SUMBER-SUMBER KONFLIK**

- 1) Saling ketergantungan tugas
  - a) Ketergantungan yang dikelompokkan
  - b) Ketergantungan berurutan
  - c) Ketergantungan timbal balik
- 2) Perbedaan tujuan dan prioritas
- 3) Faktor birokratik
- 4) Kriteria penilaian prestasi yang saling bertentangan
- 5) Persaingan terhadap sumberdaya yang langka

6) Sikap menang- kalah

## 8. DAMPAK KONFLIK TERHADAP PERILAKU KELOMPOK

1) Perubahan perilaku yang terjadi di interen kelompok itu sendiri :

- a) Meningkatnya kohesivitas atau kepaduan
- b) Meningkatnya loyalitas
- c) Meningkatnya kepemimpinan yang bersifat otokratis
- d) Orientasi aktivitas
- e) Penilaian berlebihan

2) Perubahan perilaku yang terjadi di antara kelompok :

- a) Menurunnya komunikasi
- b) Penyimpangan persepsi
- c) Stereotip yang negatif

## 9. MENCIPTAKAN KONFLIK YANG BERSIFAT FUNGSIONAL

Ada tiga metode yang dipergunakan untuk menciptakan konflik yang fungsional di dalam organisasi, yaitu :

- 1) Menciptakan persaingan
- 2) Mengubah struktur organisasi
- 3) Mendatangkan ahli dari luar

### c. Kasus :

1. Apakah menurut Anda konflik berhubungan dengan prestasi kerja ? Jika ada jelaskan seperti apa bentuknya !
2. Bedakan beberapa pandangan dalam melihat konflik dan berikan contohnya !

## PERTEMUAN KELIMABELAS:

### a. Capaian Pembelajaran Khusus

Mahasiswa diharapkan memahami: Mengetahui konsep dalam fungsi pengawasan dan pengendalian.

### b. Sub Pokok Bahasan: Pengawasan dan Pengendalian

#### 1. KONSEP DASAR FUNGSI PENGAWASAN

Perlu adanya fungsi manajemen yang diarahkan untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang ditetapkan ataukah tidak. Selain memastikan, juga perlu

diketahui apa yang menjadi penyebab, misalnya, jika sebuah rencana ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan kemudian bagaimana tindakan koreksi yang dapat dilakukan. Fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya dinamakan dengan fungsi pengawasan atau pengendalian. Dalam terminologi bahasa Inggris, fungsi ini sering dinamakan dengan fungsi *Controlling*, *Evaluating*, *Appraising*, dan *Correcting*. Semua istilah ini memiliki arti yang hampir sama, yaitu mengontrol atau mengendalikannya, mengevaluasi, menilai atau mengukur, dan mengoreksi. Akan tetapi, dikarenakan fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan, namun mencakup juga penetapan standar kinerja perusahaan, pengukuran kinerja yang dicapai perusahaan, dan pengambilan tindakan koreksi sekiranya standar kinerja menyimpang dari sernestinya, maka penamaan fungsi *controlling* lebih banyak digunakan, dan dalam bahasa Indonesia istilah "pengawasan" lebih banyak digunakan.

Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya.

Termasuk ke dalam fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang menghambat sebuah kegiatan, dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai. Sebagai kesimpulan, fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan berjalan sebagaimana mestinya atau tidak. Jika tidak berjalan dengan sernestinya, maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap tercapai apa yang telah direncanakan.

### **Beberapa Pengertian dari Pengawasan**

Beberapa pengertian pengawasan telah dikemukakan oleh banyak penulis di bidang manajemen, di antaranya oleh Schermerhorn (2002), Stoner, Freeman, dan Gilbert(2000), serta Mockler. Schermerhorn mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran Kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan Kinerja yang telah ditetapkan tersebut.(Controlling is the *process of measuring performance and taking action to ensure desired results*). Berdasarkan pengertian ini, Schermerhorn menekankan fungsi pengawasan pada penetapan standar Kinerja dan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian Kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajer di perusahaan perlu menetapkan standar kinerja untuk setiap pekerjaan yang akan dilakukan, apakah dimisalnya bagian sumber daya manusia, produksi, pemasaran, ataupun bagian lain dalam perusahaan. Standar Kinerja ini akan menjadi ukuran apakah pada pelaksanaannya nanti, manajer perlu melakukan tindakan koreksi ataukah tidak sekiranya ditemukan beberapa atau berbagai penyimpangan. Penjelasan ini sejalan dengan pengertian pengawasan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000) di mana menurut mereka Control adalah *the process of ensuring that actual activities conform the planned activities*. Jadi, pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengertian Mockler secara lengkap menguraikan bahwa pada intinya pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan atau tidak, akan tetapi termasuk tindakan koreksi yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaligus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

## 2. TUJUAN DARI FUNGSI PENGAWASAN

Griffin (2000) menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Keempat tujuan tersebut adalah adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi.

- 1) ***Adaptasi Lingkungan***, Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Sebagai contoh, ketika teknologi informasi dan komputer belum secanggih saat ini, kualifikasi minimum tenaga kerja di sebuah perusahaan barangkali hanya dibatasi pada kemampuan mengetik, atau kualifikasi pendidikan minimum, seperti SMU dan lainlain. Natnun saat ini, ketika hampir seluruh perusahaan menggunakan komputer sebagai ujung tombak kegiatan sehari-harinya, yaitu dari mulai pengetikan, pemrosesan data, laporan keuangan, dan lain sebagainya, maka kualifikasi minimum untuk tenaga kerja menjadi berubah. Saat ini, seseorang yang ingin bekerja di perusahaan tertentu sudah dipersyaratkan untuk memiliki kemampuan dalam mengoperasikan komputer. Dalam hal ini, perusahaan perlu menyesuaikan diri dalam hal penggunaan tenaga kerjanya. Ketika kegiatan perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi komputer, maka perusahaan pun perlu melakukan pengawasan dan evaluasi atas tenaga kerja yang dimilikinya. Standar kualifikasi tenaga kerja akhirnya harus disesuaikan. Pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan agar perusahaan tetap bisa beradaptasiterus dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan.
- 2) ***Meminimumkan Kegagalan***, Tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan kegagalan. Ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi

misalnya, perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin. Ketika perusahaan memiliki target produksi sebanyak 10.000 unit, maka perusahaan berharap bahwa bagian produksi dapat menghasilkan produk sebanyak unit tersebut. Katakanlah, ketika bagian produksi ternyata hanya mampu menghasilkan 9.000 unit yang memenuhi standar, dan 1.000 unit yang tidak memenuhi standar, maka perusahaan mengalami 1.000 unit kegagalan dalam produksi, dan hal tersebut akan sangat merugikan perusahaan karena target tidak tercapai.

Oleh karena itu perusahaan perlu menjalankan fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan tersebut dapat diminimumkan.

- 3) **Meminimumkan Biaya**, Tujuan ketiga dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan biaya. Sebagaimana contoh yang telah dikemukakan di atas, ketika perusahaan mengalami kegagalan sebanyak 1.000 unit, maka akan ada pemborosan biaya sebanyak 1.000 unit yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Oleh karena itu, fungsi pengawasan melalui penetapan standar tertentu dalam meminimumkan kegagalan dalam produksi misalnya, akan dapat meminimumkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Sebagai contoh lain, pengawasan terhadap tenaga kerja dari kasus korupsi. Korupsi dapat berupa korupsi jam kerja, penggunaan fasilitas perusahaan bukan untuk kepentingan perusahaan, hingga korupsi berupa penggelapan uang. Fungsi pengawasan terhadap tenaga kerja sangat diperlukan agar tidak terjadi tindak korupsi ini. Bagaimana hal ini dapat meminimumkan biaya? Kita dapat kalkulasikan, misalnya jika dalam sebuah perusahaan yang terdiri dari 1000 orang pegawai, katakanlah 10 persen dari pegawai menggunakan fasilitas perusahaan, katakanlah menggunakan telepon untuk kepentingan pribadi per harinya selama 10 menit, dan untuk setiap 10 menit tersebut biaya percakapan via telepon adalah sebesar 5.000 rupiah (baik telepon biasa maupun selular), berarti perusahaan harus mengeluarkan sekitar 500.000 rupiah untuk per harinya ( $5.000 \text{ rupiah} \times 10\% \times 1000 \text{ pegawai}$ ) atau 10 juta rupiah per bulannya (asumsi 20 hari kerja) untuk pengeluaran melalui percakapan telepon yang tidak terkait dengan kegiatan perusahaan. Dari contoh ini, kita dapat memperkirakan

berapa banyak biaya yang dapat dihemat sekiranya hal tersebut di atas tidak terjadi melalui optimalisasi dari fungsi pengawasan.

- 4) **Antisipasi Kompleksitas Organisasi**, Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik. Agar keempat tujuan dari fungsi pengawasan tersebut dapat lebih dipahami, maka berikut ini akan diuraikan langkah-langkah dari proses pengawasan sehingga kaitan antara apa yang dikerjakan oleh perusahaan dengan fungsi pengawasan akan lebih dapat dipahami.

### 3. LANGKAH- LANGKAH DALAM PROSES PENGAWASAN

Langkah-langkah yang dilakukan dalam fungsi pengawasan terdiri dari penetapan standar dan metode penilaian kinerja, penilaian kinerja, penilaian apakah kinerja memenuhi standar atau tidak dan pengambilan tindakan koreksi.

#### 1) Penetapan Standar dan Metode Penilaian Kinerja

Idealnya, tujuan yang ingin dicapai organisasi bisnis atau perusahaan sebaiknya

ditetapkan dengan jelas dan lengkap pada saat perencanaan dilakukan.

'Lengkap' di sini berarti bahwa penetapan standar sebaiknya juga dilakukan pada saat perencanaan dilakukan. Terdapat tiga alasan mengapa tujuan harus ditetapkan dengan jelas dan memuat standar pencapaian tujuan.

**Pertama** adalah bahwa sering kali tujuan terlalu bersifat umum sehingga sulit untuk dinilai pada saat implementasi dilakukan. Misalnya untuk bagian pemasaran, perusahaan memiliki tujuan untuk "meningkatkan penjualan".

Tujuan ini jelas namun sangat sulit untuk diukur, sehingga jika dilakukan evaluasi apakah tujuan peningkatan ini tercapai atau tidak menjadi tidak mudah untuk dinilai. **Kedua**, berdasarkan alasan pertama tersebut, sebaiknya tujuan yang ditetapkan memuat standar yang lebih jelas dinyatakan. Alasan **ketiga** mengapa penetapan tujuan perlu dilakukan

secara jelas dan lengkap adalah bahwa kejelasan dan kelengkapan tujuan memudahkan manajemen dalam melakukan komunikasi dalam organisasi termasuk juga menentukan metode yang akan digunakan dalam mengevaluasi standar yang telah ditetapkan.

## **2) Penilaian Kinerja**

Pada dasarnya penilaian Kinerja adalah upaya untuk membandingkan Kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan terus-menerus. Terdapat beberapa kegiatan yang hanya dapat dilihat kualitas pengerjaannya pada saat akhir dari kegiatan tersebut. Misalnya saja sebuah proses produksi dari sepasang sepatu. Setelah sepasang sepatu jadi, maka kita dapat melihat kualitas sepatu tersebut berdasarkan produk akhir atau produk jadinya. Namun demikian, kita juga dapat mengevaluasi bahwa sekiranya kualitas sepatu yang dinilai ternyata tidak sebagaimana mestinya, maka hal tersebut bisa saja terjadi pada saat pengerjaan, maupun sebelum pengerjaan sepatu tersebut dilakukan.

## **3) Membandingkan Kinerja dengan Standar**

Secara garis besar, ada tiga kemungkinan hasil penilaian antara kinerja dengan standar, yaitu:

- a) Kinerja  $>$  Standar, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai kinerja yang terbaik karena berada di atas standar.
- b) Kinerja = Standar, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai kinerja baik, namun pada tingkat yang paling minimum karena Kinerjanya sama dengan standar.
- c) Kinerja  $<$  Standar di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai kinerja yang buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan karena berada di bawah standar.

## **4) Melakukan Tindakan Koreksi Jika Terdapat Masalah**

Dari tahap sebelumnya, melalui perbandingan antara kinerja dengan standar, kita dapat informasi dari proses pengawasan yang kita lakukan. Ketika kinerja berada di bawah standar berarti perusahaan mendapatkan masalah. Oleh karena itu perusahaan kemudian perlu melakukan

pengendalian, yaitu dengan mencari jawaban mengapa masalah tersebut terjadi, yaitu kinerja berada di bawah standar, lalu kemudian perusahaan melakukan berbagai tindakan untuk mengoreksi masalah tersebut. Pengendalian ini perlu untuk dilakukan agar perusahaan dapat memastikan bahwa apa yang tengah dilakukan oleh perusahaan benar-benar diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, di mana indikator pencapaian tujuan di antaranya adalah menyesuaikan capaian perusahaan agar sesuai dengan standar. Ketika misalnya-sebagaimana contoh di atas-ternyata tingkat penjualan di bawah standar, maka perusahaan perlu mencari penyebabnya, apakah misalnya disebabkan karena promosi yang kurang, kurangnya tenaga penjual, bertatnbahnya pesaing, turunnya daya beli masyarakat, atau mungkin penyebab lainnya. Pada intinya, manajer atau perusahaan berusaha untuk mencari penyebab ketidakmampuan mencapai Kinerja sesuai dengan standar untuk kemudian tindakan koreksinya.

Berdasarkan uraian dari tahapan proses pengawasan di atas, maka dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan terkait dengan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengawasi kegiatan perusahaan dan memastikannya agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu pula dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan juga mencakup kegiatan pengendalian, yaitu ketika perusahaan berusaha untuk mengantisipasi berbagai faktor yang mungkin akan menghambat jalannya kegiatan perusahaan, seperti misalnya melakukan tindakan koreksi terhadap berbagai penyimpangan yang terjadi. Tak heran jika sebagian teoritisi kadangkala mengartikan fungsi controlling ini tidak saja sebagai fungsi pengawasan, tetapi juga fungsi pengendalian.

#### 4. TIPE-TIPE PENGAWASAN

Ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu (1) pengawasan pendahuluan, (2) pengawasan "*concurrent*", dan (3) pengawasan umpan balik.

##### 1) Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*).

Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih

aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

**2) Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*).**

Pengawasan ini, sering disebut pengawasan "Ya-Tidak". *screening control* atau "berhenti--terus"; dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan "*double-check*" yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

**3) Pengawasan umpan balik (*feedback control*).**

Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *past action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen. Pengawasan pendahuluan dan "berhenti-terus", cukup memadai untuk memungkinkan manajemen membuat tindakan koreksi dan tetap dapat mencapai tujuan. Tetapi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan disamping kegunaan dua bentuk pengawasan itu. Pertama, biaya keduanya mahal. Kedua, banyak kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor secara terus menerus. Ketiga, pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktivitas berkurang. Oleh karena itu, manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai bagi situasi tertentu.

**5. TAHAP-TAHAP DALAM PROSES PENGAWASAN**

Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah), adalah : 1) penetapan standar pelaksanaan (perencanaan), 2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, 3) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata, 4) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, dan 5) pengambilan tindakan koreksi bila perlu.

### **Tahap 1 : Penetapan Standar**

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar (market-share), marjin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi.

Tiga bentuk standar yang umum adalah :

- 1) Standar-standar fisik, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa jumlah langganan, atau kualitas produk.
- 2) Standar-standar moneter, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
- 3) Standar-standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Setiap tipe standar tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk-bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan manajer untuk mengkomunikasikan pelaksanaan kerja yang diharapkan kepada para bawahan secara lebih jelas dan tahapan-tahapan lain dalam proses perencanaan dapat ditangani dengan lebih efektif. Standar harus ditetapkan secara akurat dan diterima mereka yang bersangkutan.

### **Tahap 2 : Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan**

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang penting berikut ini dapat digunakan : Berapa kali (how often) pelaksanaan seharusnya diukur - setiap jam, harian, mingguan, bulanan ? Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan - laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telephone ? Siapa (*who*) yang akan terlibat - manajer, staf departemen ? Pengukuran ini

sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada para karyawan.

### **Tahap 3: Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan**

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu 1) pengamatan (observasi), 2) laporan-laporan, baik lisan dan tertulis, 3) metoda-metoda otomatis dan 4) inspeksi, pengujian (test), atau dengan pengambilan sampel. Banyak perusahaan sekarang mempergunakan pemeriksa intern (internal auditor) sebagai pelaksana pengukuran.

### **Tahap 4 : Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan**

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi).

### **Tahap 5: Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan**

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan, tindakan koreksi mungkin berupa :

- 1) Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah).
- 2) Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri).
- 3) Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

## **6. PENTINGNYA -PENGAWASAN**

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :

- 1) ***Perubahan lingkungan organisasi.*** Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh path barang

dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

- 2) ***Peningkatan kompleksitas Organisasi.*** Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu di analisa dan dicatat secara tepat, bermacam-macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu selalu dimonitor. Di samping itu organisasi sekarang lebih bercorak desentralisasi, dengan banyak agen-agen atau cabang-cabang penjualan dan kantor-kantor pemasaran, pabrik-pabrik yang terpisah secara geografis, atau fasilitas-fasilitas penelitian yang tersebar luas. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.
- 3) ***Kesalahan-kesalahan.*** Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah didiagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahankesalahan sebelum menjadi kritis.
- 4) ***Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan Wewenang.*** Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugastugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Kata "pengawasan" sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan

antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreatifitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

## **7. KARAKTERISTIK-KARAKTERISTIK PENGAWASAN YANG EFEKTIF**

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya 1) mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, 2) tepat waktu, 3) dengan biaya yang efektif, 4) tepat- akurat, dan 5) dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut :

- 1) *Akurat* . Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
- 2) *Tepat-Waktu*. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
- 3) *Obyektif dan menyeluruh*. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.
- 4) *Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik*. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
- 5) *Realistik secara ekonomis*. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
- 6) *Realistik secara organisasional*. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

- 7) *Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.* Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (a) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (b) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
- 8) *Fleksibel.* Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
- 9) *Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.* Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
- 10) *Diterima para anggota organisasi.* Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

**c. Kasus :**

1. Jelaskan pengertian pengawasan, dan bedakan pengertian pengawasan dan pengendalian !
2. Jelaskan peran pengawasan bagi suatu organisasi, berikut dengan contohnya !

**PERTEMUAN KE-ENAMBELAS: UJIAN AKHIR SEMESTER**

